



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

NORMER OCH PRAKTIK KRING STRATEGISKT ARBETE

EN STUDIE AV SVENSKA ENERGIBOLAGSSTYRELSER

Magisteruppsats

Företagsekonomiska Institutionen,
Ekonomistyrning

Handelshögskolan vid Göteborgs
Universitet, höstterminen 2009

Författare: *Tony Berholt*
Tony Huynh

Handledare: Petter Rönnborg

SAMMANFATTNING

Magisteruppsats inom företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Strategisk och Operativ Ekonomistyrning, hösten 2010.

Författare: Tony Berholt och Tony Huynh

Handledare: Petter Rönnborg

Titel: Normer och praktik kring strategiskt arbete – *en studie av svenska energibolagsstyrelser*

Bakgrund och problem: Denna uppsats handlar om normer och praktik kring strategiarbete. Strategiskt arbete är viktigt inom alla bolag med långsiktiga ambitioner. Genom ett holistiskt perspektiv har strategiarbete utvärderats utifrån två områden som genom tidigare forskning påvisats ha en direkt koppling med strategiarbetets kvalitet och resultat, och där vidare forskning har efterlysts. De två områdena omfattar: styrelsens engagemang i strategiarbetet och styrelsens informationsanvändning vid strategiarbetet. En övergripande fråga har formulerats utifrån det valda huvudområdet och därefter har två underliggande frågor formulerats utifrån de två valda delområdena, för att mer konkret kunna undersöka den övergripande frågan. Frågorna är formulerade enligt följande:

Hur förhåller sig normer och praktik till varandra kring strategiskt arbete i svenska energibolagsstyrelser?

☞ *Hur förhåller sig normer och praktik till varandra gällande svenska energibolagsstyrelsers engagemang i det strategiska arbetet?*

☞ *Hur förhåller sig normer och praktik till varandra gällande informationsanvändningen i svenska energibolagsstyrelsers strategiska arbete?*

Syfte: Att, genom en holistisk undersökning av normer och praktik från de två områdena: styrelsens engagemang i strategiarbetet samt styrelsens informationsanvändning vid strategiarbetet, bidra med ytterligare insikter kring strategiskt arbete.

Metod: Undersökningen genomfördes med hjälp av halvstrukturerade kvalitativa intervjuer över telefon med tio ordföranden eller ordinarie ledamöter för svenska energibolagsstyrelser, samt med hjälp av en enkel kvantitativ databasundersökning.

Resultat och slutsatser: Vi har funnit att engagemanget bland energibolagsstyrelserna i strategiarbetet i stor utsträckning är hög, samt att de normer som satts upp åtföljs. Detta har vi ansett bör påverka strategiarbetets kvalitet positivt. Vidare fann vi att informationsanvändningen i strategiarbetet nämnvärt skiljde sig åt mellan bolagen. Det var svårt att definiera vikten av de olika informationstyperna. Några anledningar till de skilda rutinerna kring informationsanvändningen identifierades vara avvikande situationsspecifika kontexter för olika styrelser, som till exempel olika ägardirektiv och olika faser i strategiarbetet.

Förslag till fortsatt forskning: Vidare forskning kan göras bland annat kring informationsanvändningen inom bolag, men på lägre nivåer, för att vidare undersöka hur uppfattningar skiljer sig mellan olika nivåer inom företagen. Utförligare forskning kan även göras för att försöka mer djupgående kvantifiera och undersöka styrelsens engagemang i strategiarbetet.

Nyckelord: strategi, strategiskt arbete, norm, praktik, engagemang, informationsanvändning, styrelse, energibranschen, energibolag, finansiell information, icke-finansiell information

Tack!

Vi vill tacka alla de som varit till ett stort stöd under vårt uppsatsskrivande. Ert stöd och era synpunkter har lett till en bättre uppsats.

Särskilt vill vi tacka vår handledare Petter Rönnborg som bistått med värdefulla synpunkter och ett stort engagemang. Din handledning har plockat fram det bästa hos oss och motverkat våra brister på ett vis som vi uppskattar.

Vi tackar även alla som bidragit med tid och engagemang genom att ställa upp på att bli intervjuade, utan inbördes ordning: Christer Malm, Mälarenergi AB, Lars-Olof Pettersson, AB PiteEnergi, Turid Ravlo-Svensson, Varberg Energimarknad AB, Mats Ladeborn, Forsmarks Kraftgrupp AB, Christer Hasslebäck, Uddevalla Energi AB, Jonas Löhn, Kalmar Energi Värme AB, Göran Wirmark, Göteborg Energi AB, Mikael Berglund, Umeå Energi AB, och Erik Arnalid, Jönköping Energi AB.

Vår uppfattning är att som styrelseföreträdare är tid ofta en knapp resurs. Därför uppskattar vi särskilt att så många ändå avsatt tiden att samtala med oss och därmed bidra till vår forskningsfråga.

Avslutningsvis vill vi tacka varandra för en intensiv men rolig uppsatstid!

Göteborg, januari 2010

Tony Berholt

Tony Huynh

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE.....	6
1.4 DISPOSITION	6
2. METOD	8
2.1 STUDIENS UTFORMNING	8
2.2 LITTERÄR FÖRSTUDIE.....	8
2.3 URVALSPROCESSEN	9
2.3.1 Respondentkriterier	9
2.3.2 Jämförbarhetskriterier	9
2.3.3 Storlekskriterier	9
2.3.4 Det slutliga urvalet	11
2.3.5 Etablerande av kontakt med bolagen	12
2.4 INSAMLING AV EMPIRI	12
2.4.1 Intervjuer	13
2.4.2 Databasundersökning.....	13
2.5 STUDIENS GILTIGHET	14
2.5.1 Validitet	14
2.5.2 Generaliserbarhet	15
2.5.3 Reliabilitet.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
3. NORMER KRING STRATEGIARBETE.....	16
3.1 STRATEGI	16
3.1.1 Fördelning av strategiarbetet	16
3.1.2 Strategisk positionering.....	17
3.2 STYRELSEARBETE.....	18
3.2.1 Långsiktig planering	18
3.2.2 Tillsätta och avsätta VD	18
3.2.3 Uppföljning och kontroll.....	18
3.3 ENERGIBRANSCHEN.....	18
3.3.1 Nya förutsättningar på elmarknaden	19
3.3.2 Investeringarnas livslängd och irreversibilitet	19
3.3.3 Infrastrukturella investeringsbeslut	20
3.3.4 Politiska drivkrafter	21
3.4 OMRÅDE A: STYRELSENS ENGAGEMANG I STRATEGIARBETET	22
3.4.1 Påverkande faktorer.....	23
3.4.2 Styrelsens engagemang i strategiarbete och energibranschen	24
3.5 OMRÅDE B: INFORMATIONSANVÄNDNING I STRATEGIARBETET	24
3.5.1 Finansiell och icke-finansiell information	25
3.5.2 Styrelsen och det strategiska styrkoret	26
3.5.3 Informationsanvändning i strategiarbetet och energibranschen	27

4. STRATEGIARBETE I PRAKTIKEN	29
4.1 INTERVJUER	29
4.1.1 Strategiarbetets utgångspunkt	29
4.1.2 Område A: Styrelsens engagemang i strategiarbetet	29
4.1.3 Område B: Informationsanvändning i strategiarbetet	30
4.2 DATABASUNDERSÖKNING	31
4.2.1 Styrelsesammansättning	31
5. ANALYS	33
5.1 STRATEGIARBETETS UTGÅNGSPUNKT	33
5.1 OMRÅDE A: STYRELSENS ENGAGEMANG I STRATEGIARBETET	33
5.1.1 Analys baserat på intervjuer	33
5.1.2 Analys baserat på databasundersökning	34
5.2 OMRÅDE B: INFORMATIONSANVÄNDNING I STRATEGIARBETET	36
5.2.1 Analys baserat på intervjuer	36
6. SLUTSATSER OCH FORTSATT FORSKNING	38
6.1 NORMER OCH PRAKTIK KRING STRATEGISKT ARBETE	38
6.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	39
REFERENSER	40
BILAGA 1: BEGREPPSFÖRKLARINGAR.....	I
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE.....	II
BILAGA 3: KONTAKTMALLAR	III
BILAGA 4: ÄGARFÖRHÅLLANDEN	V
BILAGA 5: KONTAKTFÖRLOPP	VII
BILAGA 6: INTERVJUER	XI
Skellefteå Kraftaktiebolag	XI
Mälarenergi AB	XII
AB PiteEnergi	XIII
Varbergs Energi AB	XIV
Forsmarks Kraftgrupp AB	XV
Uddevalla Energi AB	XVI
Kalmar Energi AB	XVII
Göteborg Energi AB.....	XVIII
Umeå Energi AB	XIX
Jönköping Energi AB.....	XXI

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1: INFORMATIONSSAMLINGSKÄLLOR.....	12
FIGUR 2: FÖRDELNING AV DET STRATEGISKA ARBETET	16
FIGUR 3: SWOT-MODELL.....	17
FIGUR 4: DET STRATEGISKA STYRKORTET	26
FIGUR 5: ANTAL STYRELSER MED 11 ELLER FLER LEDAMÖTER	34
FIGUR 6: ANTAL LEDAMÖTER MED 11 ELLER FLER STYRELSEUPPDRAG	34
FIGUR 7: LÅDAGRAM ÖVER RESPEKTIVE STYRELSESAMMANSTTNING	35

TABELLFÖRTECKNING

TABELL 1: DET SLUTLIGA URVALET	12
TABELL 2: DE INTERVJUADE STYRELSEFÖRETRÄDARNA	29
TABELL 3: STYRELSESAMMANSÄTTNING I VÅR POPULATION	31

1. INLEDNING

Denna uppsats handlar om normer och praktik kring strategiskt arbete. Kapitel ett inleder med en beskrivning av bakgrunden till uppsatsen. Därefter följer diskussion och formulering av problemområde samt syfte och valda avgränsningar. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens disposition.

1.1 BAKGRUND

Vi har forskat om normer och praktik kring strategiskt arbete. Studien har utgått från ett holistiskt perspektiv och undersökt strategiskt arbete från två områden: "Område A: Styrelsens engagemang i strategiarbetet" och "Område B: Styrelsens informationsanvändning vid strategiarbetet". Undersökningen har gjorts bland svenska energibolagsstyrelser och berör deras förfarande i praktiken ställt gentemot vad som föreskrivs av framforskade normer.

Huruvida styrelseledamöter är engagerade i sitt styrelsearbete har på senare tid aktualiserats och ifrågasatts av media. Ett exempel på detta är AMF-skandalen. I en tid av ekonomisk kris hade bolaget AMF minskat sin avkastning samt pensioner för spararna. Trots detta betalade man ut miljontals kronor i bonusar till olika chefer, däribland den förre VD:n Christer Elmehagen. LO:s ordförande Wanja Lundby-Wedin hade i egenskap av styrelseledamot skrivit under de årsredovisningar som specificerade bonusbeloppen och därmed godkänt dem. (*SvD I, 2009, SvD II, 2009*) Lundby-Wedin var vid tillfället ledamot i tjugo olika styrelser (*DN I, 2009*), vilket är dubbelt så många uppdrag som Styrelseakademien Sveriges ordförande Lars-Erik Forsgårdh anser utgöra en rimlig övre gräns. (*Styrelseakademien I, 2009*) Därutöver påverkas kvaliteten på det strategiska arbetet av om styrelsen är engagerad i de strategiska frågorna eller inte. (*Peck och Keller, 2006*) En annan aspekt som påverkar det strategiska arbetet är i vilken utsträckning arbetet utgår från finansiell respektive icke-finansiell information.

Under 1980-talet blev det tilltagande ifrågasatt huruvida det var önskvärt att i övervägande mån styra efter finansiell information, vilket var den dåvarande normen (*Chapman, 2005*). Detta ledde vidare till relevance lost-debatten, varvid Thomas H. Johnsons och Robert S. Kaplans bok "*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*" spelat en stor roll (*Segovia, 1990*). Efter den av Johnson och Kaplan (*1987*) initierade relevance lost-debatten började det forskas extensivt kring finansiell och icke-finansiell information och dess nytta. De Waal (*2007*), Smith (*2005*) samt Kaplan och Norton (*2000*) är exempel på forskare som har förespråkat en ökad användning icke-finansiell information i strategiarbetet. Bhimani och Langfield-Smith (*2007*) observerade dock i en studie av ekonomichefer för brittiska storföretag en tendens till att emedan finansiell och icke-finansiell information bedömdes vara av likvärdig vikt så förlitade sig de undersökta beslutsfattarna främst på information av finansiell art i det faktiska strategiarbetet.

Vi har valt att forska kring strategiarbete eftersom en förutsättning för att ett företag ska kunna överleva över en längre tid är att det inte räcker med att bara ha ett vinstmaximeringsmål. Man måste utöver detta ha ett långsiktigt strategisk perspektiv. (*Grant, 2007*) Långsiktiga strategiska vägval syftar till att upprätta en profil och positionering som skiljer ett företag gentemot konkurrenter. (*Porter, 1996*) Vår förhoppning är att med det ha lyft fram områdets intresseväckande natur och vi fortsätter i nästa avsnitt in i en problemdiskussion och problemformulering.

1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFÖRMULERING

I tidigare forskning har Peck och Keller (2006) genom en studie av 217 schweiziska noterade bolag bland annat funnit sex anledningar till varför ett engagemang från styrelsen i det strategiska arbetet är positivt för företaget, vilka vi har redogjort för i avsnitt 3.4. Även Judge och Zeithaml (1992) menar att styrelsens engagemang i strategiarbetet är positivt för företaget. De observerar även ett omvänt förhållande, där styrelsens engagemang i sin tur påverkas av bland annat antal ledamöter i en styrelse och organisationens ålder. Styrelseakademien menar att även ledamöternas antal styrelseuppdrag påverkar styrelsens engagemang (*Styrelseakademien I, 2009*). Såväl Peck och Keller (2006) som Judge och Zeithaml (1992) framhöll att de efter deras studier om styrelsens engagemang i strategiarbetet ansåg det vara en fortsatt komplex och relativt outforskad fråga. Båda bidragen gjordes med förhoppningen om att utveckla förståelsen kring styrelsens engagemang i strategiska frågor och vi har ämnat göra detsamma. Dock har vi placerat området i en annan kontext, nämligen som ett de två tidigare nämnda områden som ur ett holistiskt perspektiv ämnat belysa normer och praktik kring strategiskt arbete.

Informationsanvändning vid strategiarbete har tidigare utforskats av Bhimani och Langfield-Smith (2007) genom den tidigare nämnda studien av ekonomichefer i brittiska storföretag inom olika branscher. Dock lyftes två brister fram av forskarna själva. Undersökningen utfördes till stor del genom enkätutskick, vilket medförde en osäkerhet kring svarens nyans och tillförlitlighet. Därutöver medförde deras val att endast rikta sig mot ekonomichefer inom bolagen att en mindre korrekt bild av det strategiska arbetet återgavs, då strategiarbete till större del sker på högre nivåer inom bolagen. Lind och Kullman (2008) tog fasta på kritiken och utförde en liknande studie riktad mot verkställande direktörer. Resonemanget de förde var att VD:n kan anses stå i spetsen av företagsledningen och bör därför ha bäst insikt i ett bolags strategiarbete. Det finns dock ytterligare ett perspektiv, styrelsens, att utforska mot ovan bakgrund, vilket denna uppsats har avsett göra. Uppgifter som att formulera en strategi, affärsidé och vision hör nämligen alla till styrelsens ansvarsområden (*Brandinger, 2004*).

Bhimani och Langfield-Smith (2007) påpekade därutöver att den information som användes i strategiarbete ofta var beroende av kontexten i vilken det undersökta företaget verkar. De efterlyste därvid liknande studier, men undersökta i en för företagen mer homogen kontext. Vi har ämnat bidra till forskningen genom att undersöka frågan genom det andra av de två områden som ingår i vår undersökning av strategiskt arbete. Undersökningen utgår från svenska förhållanden och berör en specifik bransch. Sett till ett aktualitetsperspektiv har vi valt energibranschen.

Energibranschen är en bransch där nya förutsättningar på elmarknaden, investeringarnas livslängd, irreversibilitet och infrastrukturella karaktär, samt dess politiska inverkan samtliga ställer höga krav på ett bra strategiskt arbete inom bolagen (*Rönnborg, 2009*). Elmarknaden kan tidigare ha setts som något statiskt och bestående på grund av koncessionssystemet som rådde. Efter en avreglering i mitten av 90-talet har dock spelreglerna förändrats (*SOU 1993:68*). I en marknad där det numera råder fri konkurrens är bolagen tvungna att planera sina resurser bättre samtidigt som de måste väga in allt mer framträdande externa omvärldsfaktorer. Därutöver så utgör miljöfrågan en sakfråga som på senare år fått allt större utrymme i energisammanhang. Energibolagen måste ta i beaktning de långsiktiga miljömål som EU har ställt upp. Dessa innefattar bland annat att öka användningen av förnybara energikällor samt minska koldioxidutsläppen till år 2020. Totalt sett

har man inom EU beräknat att investeringsbehovet för den europeiska energibranschen uppgår emot 1000 miljarder för de kommande 20 åren. Pengar som behövs för att bland annat möta en väntad ökning i energiefterfrågan och för att byta ut föråldrad infrastruktur. (*Europeiska Gemenskapens Kommission, 2006*) Energibranschen är därmed ett intressant område att undersöka utifrån ett strategiskt synsätt, där aktörerna står inför kommande storskaliga investeringsbeslut.

En övergripande fråga har formulerats utifrån det valda huvudområdet normer och praktik kring strategiskt arbete i energibolagsstyrelser. Därefter har två underliggande frågor formulerats utifrån de två valda delområdena styrelsens engagemang i strategiarbetet samt styrelsens informationsanvändning i praktiken, för att mer konkret kunna undersöka den övergripande frågan.

Frågorna är formulerade enligt följande:

Hur förhåller sig normer och praktik till varandra kring strategiskt arbete i svenska energibolagsstyrelser?

∅ *Hur förhåller sig normer och praktik till varandra gällande svenska energibolagsstyrelsers engagemang i det strategiska arbetet?*

∅ *Hur förhåller sig normer och praktik till varandra gällande informationsanvändningen i svenska energibolagsstyrelsers strategiska arbete?*

Med normer menas de, inom respektive område, av oss identifierade auktoritetens rekommendationer. Med praktik menas det underlag som vi empiriskt har forskat fram.

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats har varit att, genom en holistisk undersökning av normer och praktik från de två områdena: styrelsens engagemang i strategiarbetet samt styrelsens informationsanvändning vid strategiarbetet bidra med ytterligare insikter inom helhetsområdet strategiskt arbete.

1.4 DISPOSITION

Kapitel ett: inleds med en kortare beskrivning av bakgrunden till uppsatsen. Därefter följde problemdiskussion och problemformulering, syfte och valda avgränsningar.

Kapitel två: inleds med en beskrivning av studiens utformning. Därefter redogörs för den urvalsprocess som har lett fram till de utvalda företagen och insamlandet av empiri. Avslutningsvis redogör vi för studiens validitet och generaliserbarhet.

Kapitel tre: behandlar styrelsens strategiarbete och energibranschen. Vi inleder med att introducera begreppen strategi, styrelsearbete och energibranschen. Därefter utvecklas litteraturen för område A och område B. Områdesbeskrivningarna avslutas med konkluderande avsnitt som placerar området i den kontext som utgörs av energibranschen.

Kapitel fyra: utgör det empiriskt insamlade materialet. Det material som har samlats in genom intervjuer återges i konkluderande form uppdelat efter strategiarbetets utgångspunkt, område A och område B. Kapitel avslutas därefter med att presentera den data som har samlats in genom en databasundersökning.

Kapitel fem: innehåller en sammanställning samt en analys i vilken vi har redogjort för hur normer och praktik förhåller sig inom de två olika undersökta områdena.

Kapitel sex: innehåller de slutsatser som vi har kommit fram till gällande huvudfrågan som undersökts. Kapitlet avslutas med ett par förslag på framtida forskning.

2. METOD

*K*apitlet inleds med en beskrivning av studiens utformning. Därefter följer den urvalsprocess som har lett fram till utvalda företagen och insamlandet av empiri. Avslutningsvis redogörs för studiens tillförlitlighet och generaliserbarhet.

2.1 STUDIENS UTFORMNING

I det inledande kapitlet beskrevs att den undersökta frågan handlar om normer och praktik kring strategiskt arbete. Vi har utgått från ett holistiskt perspektiv och undersökt strategiskt arbete från två områden: "Område A: Styrelsens engagemang i strategiarbetet" och "Område B: Styrelsens informationsanvändning vid strategiarbetet". Detta har gjorts hos svenska energibolagsstyrelser. Vi ställde oss frågan om deras förfarande i praktiken skiljde sig från vad som föreskrevs av normer.

För att undersöka Område A: Styrelsens engagemang i strategiarbetet har tillvägagångssättet sett ut på följande vis. Empiri har samlats in genom både kvalitativa intervjuer, och en enklare kvantitativ databasundersökning. Detta har vi ansett ge ett bredare och mer nyanserat material för ett område som annars är svårt att utreda (Peck och Keller, 2006). Alvenson och Sköldberg (1994) skriver att det ibland även vid i huvudsak kvalitativ forskning kan vara förnuftigt med enkla kvantifieringar, vilket vi tagit fasta på i denna uppsats.

För att undersöka Område B: Styrelsens informationsanvändning vid strategiarbete har kvalitativa intervjuer utförts. Området har många icke-kvantifierbara faktorer att ta hänsyn till. Med en kvalitativ forskningsmetod beskriver Esaiasson (2007) att man har möjligheten att läsa en text aktivt, ställa frågor till den, och se efter om texten eller man själv kan besvara frågorna. Vidare menar Esaiasson (2007) att en kvalitativ metod: "... går ut på att ta fram det väsentliga innehållet genom en noggrann läsning av textens delar, helhet och den kontext vari den ingår" (Esaiasson, 2007, s 237), vilket vi har gjort i denna studie. Detta har varit nödvändigt eftersom några av de faktorer som tas upp i analysen ibland inte har kunnat utläsas direkt ur texten, utan som istället har formats med hjälp av de kvalitativa intryck som fångats upp genom intervjuerna.

2.2 LITTERÄR FÖRSTUDIE

Vi har regelbundet gjort databassökningar under uppsatsens gång. Den mest utförliga sonderingen gjordes dock i inledningen av forskningsarbetet. Efter att ha valt ett övergripande forskningsområde användes databassökningar för att hitta ett fördjupningsområde och vidare specificera frågan. Sökningarna användes för att ta reda på om det publicerats någon nyare forskning som skulle kunna förändra förutsättningarna för denna uppsats och dess frågeställning. Sökningarna skedde i några av de databaser som ställts till vårt förfogande bland annat genom universitetsbibliotekets tillhandahållande. De databaser som användes var till exempel "GUNDA", "Libris", "Google Scholar" och "Business Source Premier". Sökningen utfördes med ämnesrelaterade nyckelord som till exempel "strategy formulation", "boardroom strategy", "board of directors", "board involvement", "financial information" och "non-financial information". Sökningarna visade inte på någon ny banbrytande forskning inom området. Istället anser vi att sökningarna gett oss bättre överblick över forskningsområdet och förbättrat förutsättningarna för uppsatsens genomförande.

2.3 URVALSPROCESSEN

2.3.1 Respondentkriterier

Esaiasson (2007) framför att centralitet är viktigt. Begreppet anger att man i undersökningar bör gå till centralt placerade informationskällor. På så sätt är det lättare att få bra insikt inom ett avsett forskningsområde. För att undersöka kring informationsanvändandet och styrelsens engagemang vid strategiska beslut har vi valt att utgå ifrån styrelsens arbete i de för studien utvalda bolagen. Vi har försökt att i största utsträckning kontakta styrelseordföranden. I de fall då detta inte varit möjligt har vi tagit kontakt med en ordinarie ledamot. Vi har med andra ord valt att inte intervjuva några styrelsesuppleanter eller arbetstagarrepresentanter, vilket gjorts för att inte eventuellt sänka studiens validitet. Därmed har vi ansett att Esaiassons (2007) centralitetskriterium tillgodosetts.

2.3.2 Jämförbarhetskriterier

Genom att välja en specifik bransch att undersöka har vi ämnat reducera de jämförbarhetsproblem som kan härledas till företagens branschtillhörighet. Företag i olika branscher kan ha väldigt olika behov av information beroende på hur just deras branscher och omvärldsinfluenser ser ut samt vilka trender som dominerar för tillfället¹. Vi har ansett att en undersökning med företag valda från samma bransch får en större jämförbarhet företagen emellan, eftersom miljöerna de verkar i rimligtvis bör vara likartade. Vi har valt att undersöka den svenska energibranschen. Denna bransch har valts då den för närvarande står inför omfattande omställningar² och det därmed bör vara många strategiska beslut för respektive styrelse att ta ställning till. Att begränsa sig till en enskild bransch innebär även bättre förutsättningar för att senare kunna göra generaliseringar för resterande företag inom samma bransch, eftersom generaliserbarheten ökar när populationen har likartade variabler (Merriam, 2004)..

2.3.3 Storlekskriterier

För att kunna utföra en studien var det önskvärt att kunna utgå ifrån att bolagen i det slutgiltiga urvalet skulle ha tillräcklig kunskap kring området strategiarbete. Vi gjorde antagandet att ju högre omsättning ett bolag har, desto större krav borde det finnas på bolagets styrelse att de har en grundläggande kunskap inom strategiskt arbete, samt att bolaget har en väl utarbetad strategi att utgå ifrån. Vidare är kapitaltunga investeringar av stor betydelse inom energibranschen³. Därför föreföll det lämpligt att utgå ifrån så stora bolag som möjligt, sett till omsättning, med bibehållen möjlighet att ha tillräckligt många intervjuer för ett utförligt material.

I första urvalssteget gjorde vi en avgränsning som innebar att endast publika energibolag med en omsättning på minst 200 miljoner kronor togs med i urvalet. Större delen av urvalet som togs fram hade dock en betydligt högre omsättning. Urvalet visade sig dock vara för litet och utgjordes därutöver av dotterbolag från endast ett fåtal energikoncerner.

¹ Se avsnitt 1.2.

² Se avsnitt 3.3.

³ Se avsnitt 3.3.3.

Sökkriterier första sökningen i Affärsdata, 17 november 2009:

☒ publika
☒ omsättning > 200 msek

☒ aktiebolag
☒ SNI-kod 35110
(generering av elektricitet)

Sökningen gav 8 träffar, varvid en export gjordes på följande uppgifter: företagsnamn, organisationsnummer, omsättning enligt senast registrerade bokslut, styrelseordförande:

Företagsnamn	Org nr	Omsättning	Styrelseordförande
E.ON Sverige AB	5560068420	16 634 000 000 kr	Wulf Heinrich Bernotat
E.ON Vattenkraft Sverige AB	5560263120	4 415 528 000 kr	Kurt Ove Håkan Buskhe
Forsmarks Kraftgrupp AB	5561748525	4 890 100 000 kr	Karl Johan Bergman
Fortum Generation AB	5560068230	13 175 287 000 kr	Veli Matti Ruotsala
Karlshamn Kraft AB	5560915265	242 802 000 kr	Bengt Åke Norman
Mellansvensk Kraftgrupp AB	5561389643	1 212 867 000 kr	Veli Matti Ruotsala
OKG AB	5560633728	3 383 000 000 kr	Per Erik Vilhelm Lindell
Vattenfall AB	5560362138	32 121 000 000 kr	Lars Erik Westerberg

I det andra urvalssteget sökte vi på onoterade bolag med kriteriet att företagets omsättning skulle ha överstigit en miljard kronor under det senaste verksamhetsåret. Anledningen att det gjordes en åtskillnad på publika och privata bolag var att det finns olika krav på de två bolagsformerna. De noterade bolagen prioriterades inledningsvis, men på grund av en för liten målpopulation, samt att resonemanget kring omsättningskriteriet formades, slopades kriteriet på att bolaget skulle vara publikt. Istället premierades storleken på företagets omsättning. Urvalet var dock fortfarande otillräckligt för att kunna säkerställa ett tillräckligt antal intervjuer och därmed stödja en valid studie av energibolagsstyrelser.

Sökkriterier andra sökningen i Affärsdata, 18 november 2009:

☒ ej publika
☒ omsättning > 1 000 msek

☒ aktiebolag
☒ SNI-kod 35110
(generering av elektricitet)

Sökningen gav 8 nya träffar, varvid en export gjordes på följande uppgifter: företagsnamn, organisationsnummer, omsättning enligt senast registrerade bokslut, styrelseordförande:

Företagsnamn	Org nr	Omsättning	Styrelseordförande
Arctic Paper Munkedals AB	5560005273	1 287 466 000 kr	Rolf Olof Grundberg
Göteborg Energi AB	5563626794	3 369 700 000 kr	Karl Lennart Alverå
Jämtkraft AB	5560016064	1 171 202 000 kr	Nils Erik Eriksson
Mälarenergi AB	5564489150	2 646 827 000 kr	Jan Christer Malm
Ringhals AB	5565587036	5 747 816 000 kr	Karl Johan Bergman
Skellefteå Kraftaktiebolag	5560162561	3 375 442 000 kr	Robert Nils Einar Lindberg
Statkraft Sverige Vattendel 3 AB	5567307904	1 579 278 000 kr	Tron Engebretsen
Stora Enso Fors AB	5560128661	2 885 383 000 kr	Håkan Moldén

I ett tredje och sista steg sökte vi fram alla bolag, noterade såväl som onoterade, som hade en omsättning över 200 miljoner kronor, en summa som vi har bedömt vara tillräcklig för att ha en förmåga att göra de kapitalintensiva beslut som energibranschen omfattar⁴.

⁴ Se avsnitt 3.3.3.

Sökkriterier tredje sökningen i Affärsdata, 2 december 2009:

- ∅ ej publika+
- ∅ 1 000 msek > omsättning > 200 msek
- ∅ aktiebolag
- ∅ SNI-kod 35110 (generering av elektricitet)

Sökningen gav 25 träffar. Intrycket att kommunala energibolag renderat en högre positiv svarsfrekvens sammantaget med studiens tidsaspekt gjorde att vi riktade in oss specifikt på de kommunalägda bolagen inom den tredje urvalsgruppen.

Det gav 8 nya träffar. En export gjordes på följande uppgifter: företagsnamn, organisationsnummer, omsättning enligt senast registrerade bokslut, styrelseordförande:

Företagsnamn	Org nr	Omsättning	Styrelseordförande
AB PiteEnergi	5563309227	210 243 000 kr	Arne Lars-Olof Pettersson
Gävle Kraftvärme AB	5565273512	307 781 000 kr	Per Lennart Laurell
Jönköping Energi AB	5560153354	968 793 000 kr	Claes Erik Markus Arnalid
Kalmar Energi Värme AB	5566367792	289 742 000 kr	Ken Jörgen Dahlstrand
Uddevalla Energi AB	5560366170	257 978 000 kr	Anders Christer Hassleback
Umeå Energi Elnät AB	5560868225	245 620 000 kr	Göran Ernst Gustaf Ernstsson
Varberg Energimarknad AB	5565243010	201 245 000 kr	Åke Erling William Andersson
Lunds Energi AB	5565266169	435 324 000 kr	Carl Jonas Andréén
AB PiteEnergi	5563309227	210 243 000 kr	Arne Lars-Olof Pettersson

För att bilda oss en grundläggande uppfattning av branschen och kunnat anta ett strukturerat förhållande till de bolag vars styrelserepresentanter vi ville intervjua kartlade vi ägarförhållandena enligt de årsredovisningar som var registrerade i Affärsdata vid respektive söktillfälle⁵.

2.3.4 Det slutliga urvalet

Genom den urvalsprocess, som alltså utförts i tre steg, fastställdes 24 energibolag som skulle ingå i vår population. Det är dessa företag för vars styrelser vi arbetat mot att få ha en personlig intervju över telefon med en företrädare. Det är tillika på dessa företag som vi genom en databasundersökning⁶ har undersökt antal ledamöter per styrelse och antal uppdrag per ledamot.

Det slutliga antalet som styrelseföreträdare som accepterade att bli intervjuade blev tio⁷. Något som varit utmärkande för företagen som var villiga att genomföra intervjuer är att de flesta av dem är kommunalt ägda bolag. Totalt nio av de tio intervjuade bolagen var åtminstone till hälften ägda av en kommun. Detta har haft en inverkan på studiens generaliserbarhet⁸.

Företagens omsättning och balansomslutning redovisas i tabellform nedan enligt de uppgifter som var registrerade i Affärsdata vid respektive söktillfälle:

⁵ Har illustrerats i bilaga 4.

⁶ Se avsnitt 2.4.

⁷ Har listats upp i avsnitt 4.1.

⁸ Se avsnitt 2.5.2.

Företagsnamn	Oms. (tkr)	Bal. omsl. (tkr)	Företagsnamn	Oms. (tkr)	Bal. omsl. (tkr)
E.ON Sverige AB	16 634 000	98 279 000	Ringhals AB	5 747 816	16 036 442
E.ON Vattenkraft Sverige AB	4 415 528	34 994 671	Skellefteå Kraftaktiebolag	3 375 442	8 041 270
Forsmarks Kraftgrupp AB	4 890 100	13 377 600	Statkraft Sverige Vattendel 3 AB	1 579 278	2 426 074
Fortum Generation AB	13 175 287	31 023 649	Stora Enso Fors AB	2 885 383	2 472 967
Karlshamn Kraft AB	242 802	624 911	AB PiteEnergi	210 243	743 979
Mellansvensk Kraftgrupp AB	1 212 867	3 128 296	Gävle Kraftvärme AB	307 781	566 886
OKG AB	3 383 000	15 755 700	Jönköping Energi AB	968 793	1 418 186
Vattenfall AB	32 121 000	159 950 000	Kalmar Energi Värme AB	289 742	384 130
Arctic Paper Munkedals AB	1 287 466	635 834	Uddevalla Energi AB	257 978	861 652
Göteborg Energi AB	3 369 700	10 055 400	Umeå Energi Elnät AB	245 620	633 681
Jämtkraft AB	1 171 202	3 283 243	Varberg Energimarknad AB	201 245	312 252
Mälareenergi AB	2 646 827	5 042 348	Lunds Energi AB	435 324	1 426 935

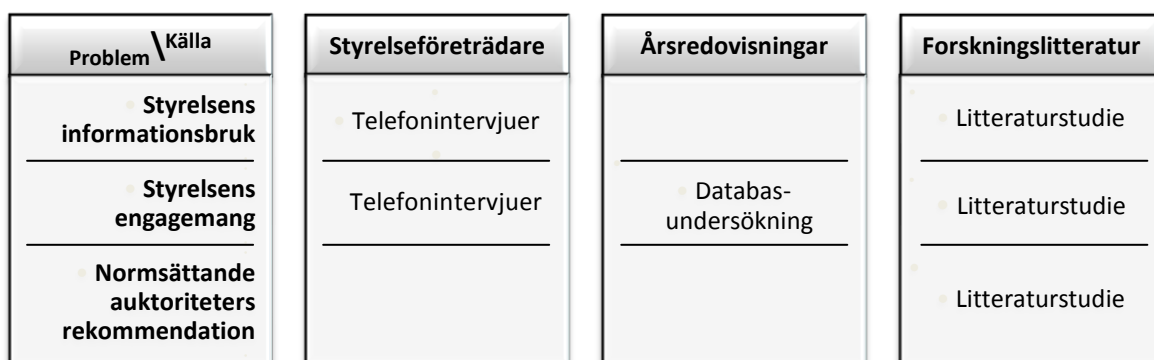
Tabell 1: Det slutliga urvalet

2.3.5 Etablerande av kontakt med bolagen

Kontaktuppgifter till bolagsstyrelserna har inhämtats genom sökningar på respektive bolags hemsida och sökmaskinen Google under perioden 17-19 november 2009. Mallar upprättades för kontakt över både telefon och e-post⁹. Initialt har vi försökt upprätta kontakt över e-post då detta bedömdes vara den effektivaste vägen att gå i ett första led. Därefter har vi, om möjligt, övergått till telefonkontakt. För en utförlig redogörelse av kontaktförloppet se bilaga 5. Efter att ha fått svar från ett antal av de kontaktade intervjuobjekten försökte vi att per telefon kontakta resterande respondenter.

2.4 INSAMLING AV EMPIRI

Figuren nedan åskådliggör de olika områden som har varit viktiga för att undersöka studiens frågor, samt varifrån informationen för respektive område har insamlats:



Figur 1: Informationsinsamlingskällor

- ☞ Uppfattningen av vad som är praktik gällande styrelsers engagemang i det strategiska arbetet har bildats utifrån empiri insamlat via intervjuer och en databasundersökning.
- ☞ Uppfattningen av vad som är praktik avseende energibolagsstyrelser informationsbruk vid strategiskt arbete har bildats utifrån empirisk data som samlats in vid tio intervjuer.

Förfarandet för de informationsinsamlande aktiviteterna redogörs för i följande avsnitt.

⁹ Se bilaga 3.

2.4.1 Intervjuer

Vi har för samtliga intervjutillfällen valt att utföra telefonintervjuer med ett halvstrukturerat upplägg. En halvstrukturerad intervju är mer flexibel än helstrukturerade intervjuer som strikt följer på förhand upplagda intervjumallar. Med det halvstrukturerade upplägget har intervjuaren möjlighet att interagera mer med respondenten och ställa följdfrågor som kan uppkomma under mötets gång. Till skillnad från ett strukturerat möte har intervjuaren en guide med öppna övergripande frågor där respondenten fritt får tala kring frågans tema. På så sätt ställer man inga ledande frågor och man får en mindre förvrängd bild utav respondentens tankevärld och en förbättrad dialog. (Lundahl och Skärvad, 1999).

Ett alternativt tillvägagångssätt för undersökningen hade varit intervjuer ansikte mot ansikte, genom vilka man kan undersöka deltagarnas upplevelser och få djupgående kunskap inom det aktuella ämnesområdet (Denscombe, 2001). Ytterligare ett alternativt sätt att genomföra studien hade varit genom fokusgrupper. En fokusgrupp är intervjuer som sker i grupper istället för individer. Den huvudsakliga fördelen med fokusgrupper är att det mellan intervjuobjekten förekommer diskussioner som skapar dynamik och validitet i informationen som kan utvinnas därifrån (Wibeck, 2000). Avslutningsvis hade vi kunnat göra direkta observationer, vilket skulle ha gett en direkt uppfattning av det undersökta området (Esaiasson, 2007).

Vi har ändå valt att utföra studien genom intervjuer över telefon med hänsyn till uppsatsens tidsaspekt och respondenternas geografiska spridning. Tiden skulle inte ha räckt till för att anordna ett tillräckligt antal fokusgrupper eller ha besökt tillräckligt med respondenter för att kunna samla in tillräckligt med material.

Samtliga intervjuer varade mellan 30-45 minuter och genomfördes över telefon med hjälp av ett högtalarsystem som möjliggjorde att båda uppsatsförfattarna kunde ta del av den information som gavs under intervjuerna. En fördel med att genomföra intervjuer jämte att göra en enkätundersökning, som i Bhimani och Langfield-Smiths fall, var att vi kunde säkerställa vem som var respondent och därmed fånga upp ett mer nyanserat underlag (Bhimani & Langfield-Smith, 2007). En nackdel med att intervjuerna genomfördes över telefon var att det blev svårare att läsa av informanternas ansiktsuttryck och reaktioner vid olika frågor. Detta anser vi dock ha motverkats av att det intervjuade urvalet var tillräckligt stort för att, telefonintervjuerna till trots, skapa ett brett och nyanserat empiriskt material.

Esaiasson (2007) menar att tio intervjuer är ett bra antal om man har ett strategiskt korrekt urval av informationskällor. Andra talar dock om en mättnadsaspekt när man ska bestämma ett lämpligt antal intervjuer. Mättnadsaspekten säger, lite förenklat, att man bör fortsätta göra intervjuer fram till den punkt där man som forskare känner att en ny intervju inte tillför något ytterligare bidrag till forskningen. I vår intervjuprocess har vi dock uppfyllt båda dessa krav då vi slutligen genomförde tio intervjuer, samt att vi kände att marginalbidraget minskade med varje intervju.

2.4.2 Databasundersökning

Vi har identifierat att antal ledamöter i en styrelse och antal styrelseuppdrag för ledamöterna utgör två faktorer som påverkar styrelsens totala engagemang¹⁰. Detta har vi valt att undersöka genom en databasundersökning. Vi har läst av de uppgifter som varit registrera-

¹⁰ Se avsnitt 3.2.5.

de i Affärsdata under perioden 17 nov – 2 dec 2009 och fört in dem i tabellform i Excel 2007. Resultaten har sedermera analyserats genom cirkeldiagram för en bättre översikt. I ett av fallen har vi ansett det intressant att åskådliggöra resultaten ytterligare och med tanke på att antal ledamöter och antal uppdrag utgör diskreta mått så har vi valt att göra så genom en översikt av lådagrar för respektive styrelse konstruerat i SPSS v.18.

2.5 STUDIENS GILTIGHET

2.5.1 Validitet

Begreppet validitet delas ofta in i två mer specificerade termer, inre och yttre validitet, alternativt intern och extern validitet. En hög inre validitet kännetecknas av att man som forskare lyckas mäta det som ursprungligen avses mätas. (*Merriam, 2004*) Detta kan säkerställas bland annat genom att man ser till att de använda frågorna verkligen fångar in de faktorer som tillsammans på ett rättvisande sätt avspeglar verkligheten. Att man mäter eller frågar efter fel saker kallas för ett systematiskt fel. Ett exempel på ett systematiskt fel är när en enkätundersökning genomförs, men frågorna i enkäten är dåligt formulerade eller fokuserar på fel faktorer. Ett forskningsprojekt har sällan eller aldrig fullständig validitet, men det går dock att åtgärda genom att man som forskare är medveten om eventuella brister samt redogör för dessa. (*Lundahl och Skärvad, 1999*)

Det har under forskningsprocessen uppkommit ett antal frågor kring validiteten för denna uppsats. En fundamental sådan fråga har varit huruvida vi under intervjuerna verkligen lyckats med att komma respondenterna tillräckligt nära för att förstå den tankevärld som dessa befinner sig i. Vi anser att valet att ha en relativt öppen struktur hjälpte till att för mildra detta validitetsproblem. Till exempel har följdfrågor visat sig effektiva för att skapa förståelse i frågor som från början varit svårbegripliga, samt för att låta respondenterna uttrycka sig mer utförligt. Vi har dessutom varit noggranna i intervjuguidens utformande för att bilden som förmedlades de intervjuade personerna inte skulle förvrängas av ledande frågor. Dessutom har det stora antalet genomförda intervjuer hjälpt till att öka förståelsen för situationen som bolagsstyrelserna och dess ledamöter står inför. Varje intervju har bidragit för att bilda helhetsbilden av det undersökta området.

På grund av att de bolag som intervjuats till stor utsträckning var kommunala har det även funnits andra faktorer som varit viktiga att ta i beaktning. Styrelseledamöterna i vissa av bolagen har varit politiker tillsatta av kommunen. I samband med att anonymitet varken tagits upp eller utlovats i intervjuerna har detta kunnat ge upphov till validitetsproblem då dessa ledamöter strävar efter att vara politiskt korrekta i sina uttalanden, vilket kan återspeglas i svaren som ges. Vi har dock sett till att de frågor som ställts i samband med intervjuerna har varit på en generell nivå. I intervjuerna bad vi inte om känsliga upplysningar kring framtida projekt som kunde äventyra bolagens satsningar. Dessutom är elbranschen en väldigt öppen bransch då det är svårt att hålla framtida satsningar hemliga bolagen emellan. Anledningen är att de flesta projekten kräver bygglov och ansökningar hos staten och dessa är i grund och botten offentliga handlingar.

En faktor som vi anser ökat validiteten för uppsatsen är det faktum att vi har lyckats intervjua vad vi anser är rätt personer ur ett strategiskt perspektiv. I många fall ha vi intervjuat ordföranden i respektive bolagsstyrelser, något som torde ge belägg för att denna person är involverad i den strategiska arbetsprocessen. Därmed har vi också uppfyllt Esaiassons (*2007*) regel om centralitet gällande informationskällor.

Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet är en relativt outforskad, och svårforskad, fråga (*Judge och Zeithaml, 1992, Peck och Keller, 2006*). Vi har undersökt området genom intervjuer och tagit fasta på, som Alvesson och Sköldbberg (1994) förespråkar, möjligheten att komplettera detta med enkla kvantifieringar genom en databasundersökning. Genom intervjuerna har vi undersökt av styrelsen utförda aktiviteter i anslutning till strategiska frågor samt styrelsesammansättningens kontinuitet. Genom databasundersökningen har vi undersökt antal ledamöter per styrelse och antal styrelseuppdrag per ledamot. Variablerna har valts ut grundat på Judge och Zeithamls (1992) samt Peck och Kellers (2006) studier. Slutligen har vi inte försökt att uppskatta ett kvantifierat värde på styrelsens engagemang i strategiarbetet då vi ansett det för komplicerat, utan nöjt oss med att kvalitativt analysera huruvida det i praktiken skiljer sig från vad som föreskrivs av normer. Därmed har vi ansett oss förmögna att mäta det vi avser och bibehållit en hög validitet.

Vi har även under forskningsprocessen försökt förhålla oss kritiska till de textkällor som använts och frekvent ifrågasatt och funderat över trovärdigheten i dem. Tidningsartiklar har endast använts för att lyfta fram aktualitetsfrågor och exemplifiera vissa pågående debatter, artiklarna ska då ha ansetts representera media.

2.5.2 Generaliserbarhet

Den yttre validiteten behandlar diskussionen kring hur pass överförbart resultatet av forskningen är. En annan benämning på den yttre validiteten är generaliserbarhet. En hög generaliserbarhet innebär att resultatet av forskningen i stor mån kan överföras till, antingen andra användningsområden, eller till en större population inom det undersökta urvalet. (*Esaiasson, 2007*) För att den yttre validiteten ska vara hög finns dock ett underliggande krav: att den inre validiteten ska kunna säkerställas på ett tillfredsställande sätt. (*Merriam, 2004*) Vi har, med hänsyn till den särskilda ägarstrukturen¹¹ hos de undersökta bolagen, försökt bedöma generaliserbarheten för forskningsresultatet på tre nivåer. Först bedömer vi generaliserbarheten gentemot *kommunala bolag inom energibranschen*, sedan gentemot *alla bolag inom energibranschen* och slutligen gentemot *alla bolag i alla branscher*.

På den första nivån bedömde vi att generaliserbarheten för vårt forskningsresultat för de kommunala bolagen inom den svenska energibranschen är relativt hög då vårt empiriska material, utifrån vilket resultaten uppnåts, insamlats från bolag som bör ha ställts inför liknande förutsättningar som de andra kommunala bolagen inom branschen.

På nästa nivå bedömde vi att det fanns en möjlighet till att generalisera vårt resultat till alla bolag inom energibranschen. Generaliserbarheten är lite lägre på grund av de skillnader som kan föreligga mellan kommunala bolag och privatägda sådana. Sett till helheten är bolagen dock fortfarande verksamma inom samma bransch varvid vi har bedömt att det finns en viss generaliserbarhet.

På den sista nivån anser vi att generaliserbarheten är lägre. På grund av komplexiteten i de strategiska besluten som energibolag står inför¹² är det svårt överföra energibolagsstyrelsernas resonemang och tankevärld till andra styrelser.

Med det har vi redogjort för forskningsprocessens tillvägagångssätt och därefter fortsatt med att undersöka vilka normer som föreligger kring strategiarbete.

¹¹ Se bilaga 4.

¹² Se avsnitt 3.2.

3. NORMER KRING STRATEGIARBETE

I föreliggande kapitel behandlas styrelsens strategiarbete och energibranschen. Inledningsvis introduceras begreppen strategi, styrelsearbete och energibranschen såsom vi avsett dem. Belysningen görs därefter ur ett holistiskt perspektiv där vi utvecklar litteraturen för område A och område B. Områdesbeskrivningarna kopplas till styrelsens strategiarbete för att därefter konkluderas i den kontext som utgjorts av energibranschen.

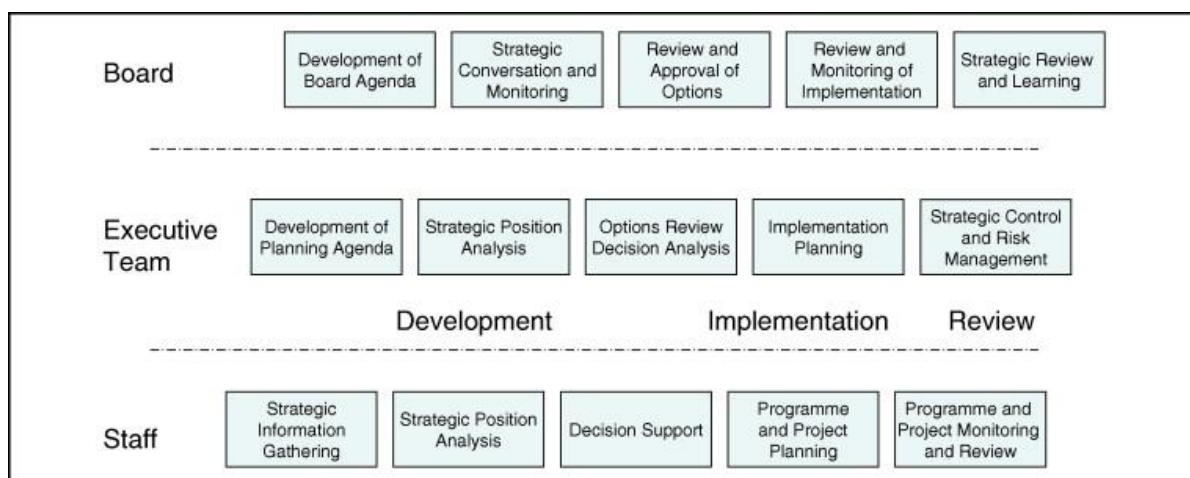
3.1 STRATEGI

Vi har utgått från det analytiska perspektivet, där strategiarbetet är en rationell, sekventiell process som börjar med en analys av de strategiska valen, för att sedan mynna ut i konkreta formuleringar. (Bengtsson och Skärvad, 2001) Michael E. Porter ställer sig frågan vad som verkligen utgör strategi i sin artikel "What Is Strategy" (Porter, 1996) och den förmedlar väl det begrepp vi mer explicit har avsett att referera till. Han gör i denna artikel skillnad mellan strategi, vilket involverar långsiktiga vägval och uppoffringar av alternativa vägar, och operationell effektivitet, vilket syftar till kostnadsminimering, benchmarking och tekniska investeringar. Operationell effektivitet anges vara nödvändig men inte tillräcklig för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar och bör ses som en förutsättning och inte ett mål.

De långsiktiga strategiska vägvalen tar sitt utgångsläge i den strategiska inriktningen och särskiljer organisationens utförande av dess aktiviteter mot konkurrenternas. Aktiviteterna baseras på organisationens profilering och en strävan bör vara att länka aktiviteterna till en aktivitetskedja, vilken då skapar en unik kontext som är svår för konkurrenterna att imitera, där en aktivitets konkurrensfördel är svår att särskilja från aktivitetskedjan till sin helhet. (Porter, 1996)

3.1.1 Fördelning av strategiarbetet

Drew och Kaye (2007) föreslår mot bakgrund av en allt mer komplex omvärld, vilket lett till mångdimensionella krav på riskhantering, icke-finansiell rapportering, operativa och finansiella utvärderingar, samt kvalitetsrapporter, att företaget utformar en väl fungerande strategisk arbetsprocess som stödjer underliggande aktiviteter.

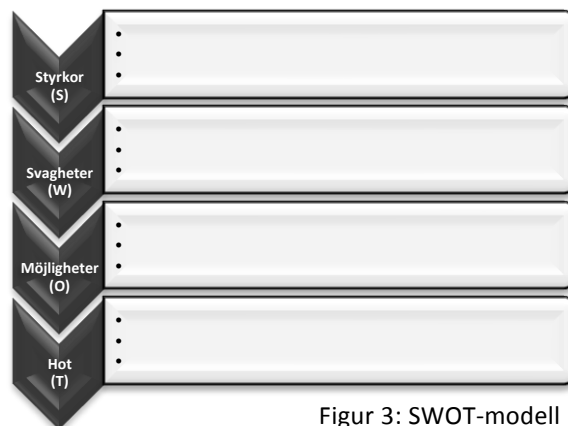


Figur 2: Fördelning av det strategiska arbetet

Modellen fördelar övergripande det strategiska arbetet och anger att styrelsen sätter agendan, har ett övergripande ansvar och är delaktiga i beslutsprocessen för strategiska frågor. Därutöver har de någon form av kontinuerlig strategisk uppföljning och utvecklande aktivitet. Ledningen ansvarar för strategiimplementeringen och vidareutvecklar den agenda som styrelsen fört fram. De anställda utgör en viktig informationskälla och bör även de vara delaktiga i det strategiska arbetet, främst då på projektnivå.

3.1.2 Strategisk positionering

Porter (1985) ser den strategiska positioneringen som strategiarbetets utgångspunkt och det som särskiljer företaget från dess konkurrenter. Drew och Kaye (2007) uppger bland annat SWOT-analysen som en lämplig modell för arbetet med den strategiska positionering. Resultat från externa och interna analyser av organisationen indelas sedermera in i styrkor, svagheter, möjligheter och hot och fungerar som grund för arbetet med strategiutvecklingen (Aaker, 2005). Uppdelningen i interna respektive externa analyser uppges av flera forskare (Chapman, 2005 samt Porter och Kramer, 2006) vara en följd av att en strategi anpassas till en kontext. Perspektiven formuleras som "inside-out" (internt) respektive "outside-in" (externt). Analyserna bör sedermera se till antingen omgivningens möjligheter och hot (externt) eller organisationens styrkor och svagheter (internt).



Figur 3: SWOT-modell

Porter och Reinhardt (2007) föreslår att en analys i denna anda görs avseende kommande klimatförändringar. För energibranschen är detta särskilt aktuellt¹³, varvid vi kondenserat återger Porter och Reinhardts reflektioner kring frågan:

Klimatfrågan saknar en generisk lösning och måste således analyseras tillsammans med organisationens övergripande strategi. Klimatförändringen är nu ett faktum och många organisationer kan hitta långsiktiga konkurrensfördelar genom att inkorporera klimathandlingen i sin långsiktiga strategi. Vid en strategisk klimatanalys bör beslutsfattarna analysera situationen både "inside-out" (internt) – organisationens klimatpåverkande aktiviteter – samt "outside-in" (externt) – klimatets påverkan på organisationens aktiviteter. Den interna analysen bör utgå från aktivitetskedjans klimatpåverkan, dels sett till isolerade betydande element och dels till sin helhet, vilket därefter struktureras upp i styrkor respektive svagheter. Den externa analysen bör riktas mot förändringar avseende temperatur och väderlek, vars påverkan delas upp i möjligheter respektive hot.

Tidvis revolutioneras affärsvärlden av omvärldsförändring som till exempel de senare decenniernas globalisering och tekniska utveckling. Porter och Reinhardt (2007) ser det möjligt att klimatförändringen, i sin komplexitet och potentiella slagkraft, kan överträffa dem båda. Beslutsfattare måste för en konkurrenskraftig framtid bemöta denna frågeställning med samma handlingskraft som inför varje annan strategisk möjlighet eller hot.

¹³ Utvecklas vidare i avsnitt 3.3.

3.2 STYRELSEARBETE

Styrelser i svenska företag måste rätta sig efter de regleringar som finns föreskrivna i aktiebolagslagen. I den senaste upplagan av aktiebolagslagen fastställs att varje aktiebolag ska ha en styrelse som har det yttersta ansvaret för bolagets organisation och förvaltning. (*Aktiebolagslagen I*)

Arbetsbeskrivningen för bolagsstyrelser innefattar många olika uppgifter. Bland annat har de hand om den långsiktiga planeringen, tillsättning och avsättning av VD:n, samt uppföljning och kontroll av verksamheten (*Brandinger, 2004*).

3.2.1 Långsiktig planering

Styrelsens långsiktiga och strategiska planering ska vägleda företaget. Den långsiktiga planeringen innefattar uppgifter som till exempel att utforma företagets affärsidé och vision. I och med detta sätter man också upp långsiktiga mål som man vill att verksamheten ska sträva mot. Det är även styrelsens uppgift att utforma handlingsplaner samt lägga upp budgetar för att företaget ska kunna nå fram till dessa mål. (*Brandinger, 2004*)

3.2.2 Tillsätta och avsätta VD

En av styrelsernas viktigaste uppgifter är att tillsätta respektive avsätta en VD. Anledningen till detta är att en VD i praktiken har en oerhört stor del i hur ett företag förvaltas och utvecklas på marknaden. Därför är det ett stort strategiskt och långsiktigt beslut välja en ny verkställande direktör. När en VD inte längre sköter sitt uppdrag är det också styrelsens uppgift att avskeda denne och hitta en lämplig efterträdare. (*Brandinger, 2004*)

3.2.3 Uppföljning och kontroll

Uppföljning och kontroll av verksamheten är av tillbakablickande natur och handlar för styrelsen om att se till att bolaget följer de strategiska riktlinjer och beslut som man i styrelsen tagit. En styrelse måste bibehålla sin trovärdighet inom organisationen samt hålla sig underrättade om bolagets situation i sin helhet. Det är även angivet i aktiebolagslagen att styrelsen ska kontrollera organisationen på ett betryggande sätt. (*Brandinger, 2004*)

3.3 ENERGIBRANSCHEN

Den svenska elmarknaden har i närmare hundra år, fram till slutet av 90-talet varit statligt reglerad i form av lokala monopol med koncessionsrätt (*SOU 2002:7*). I statens offentliga utredning av den svenska energibranschen från 1993 finns denna redogörelse:

”Sverige har idag (1993) ett väl utbyggt nät av elledning med staten – företrädd av Affärsverkets svenska kraftnät – som dominerande ägare i fråga om storkraftnät. Ledningarna kan sägas utgöra ”pulsådrorna” i det svenska elkraftsystemet. Regionala och lokala nät ägs såväl av staten – genom Vattenfall AB – som av enskilda företag och kommuner.” (SOU 1993:68, s 114)

Koncession, som i grund och botten är ett medgivande från staten för ett bolag att bedriva en viss näringsverksamhet, delades ut områdesvis. Detta innebar att det på lokal nivå fanns kommuner och bolag som hade ensamrätt till elförsäljningen, men också elförsörjningsplikt inom ett geografiskt avgränsat område. På så sätt begränsades slutkonsumentens valmöjligheter till att endast innefatta det företag som hade fått koncession för det givna området. (*SOU 1993:68*)

3.3.1 Nya förutsättningar på elmarknaden

Det nya regelverket för den svenska elmarknaden trädde i kraft år 1996. Syftet med omregleringen var att öka effektiviteten i produktions- och försäljningsledet genom en ökad valfrihet för den slutliga elkonsumenten. Med kundens ökade makt var det tänkt att konkurrensen inom elhandeln skulle öka drastiskt och därmed skapa en marknadsdriven pris- och kostnadspress inom energibranschen. (SOU 1993:68) Stamnätet skulle dock i stort sett inte förändras och idag drivs den verksamheten fortfarande i statens regi via Svenska Kraftnät AB. Anledningen till detta är att nätverksamheten i sig är en form av naturligt monopol och bedöms därför vara lämpligast att bedrivas i form av ett reglerat monopol. (Svensk Kraft, 2009). Med ordet avreglering syftar man därför endast på uppluckrandet av produktionen samt försäljningen av el. Rönnborg (2009) ger en kort beskrivning av förändringen som följde för bolagen inom energibranschen:

"Marknadsreformen har medfört förändrade investeringsförutsättningar på aktörsnivå och ökat komplexiteten för de enskilda aktörerna. Dimensioneringen av produktionskapaciteten i elförsörjningssystemet, som tidigare löstes genom samarbete mellan elproducenterna, förväntas i enlighet med den nya institutionella logiken hanteras av konkurrensutsatta företag" (Rönnborg, 2009, s 28)

Det är viktigt att ha i åtanke att den avreglerade elmarknaden fortfarande är relativt ung. Det pågår en anpassningsprocess som innebär att aktörerna måste lära känna marknadskrafterna samt sina nya konkurrenter. Inte heller regelverket kan anses ha nått sin slutgiltiga utformning då anpassningar sker successivt utifrån vunna erfarenheter, varför det är orimligt att anta att marknadens funktioner redan idag fungerar felfritt. (SOU 2002:7) Ytterligare rambetingelser som försvårar energibolagens investeringsbeslut är investeringsarnas livslängd och irreversibilitet, infrastrukturella natur, samt politiska aspekt.

3.3.2 Investeringsarnas livslängd och irreversibilitet

Bland viktiga faktorer som skapar den omvälvande omvärld som energibranschen befinner sig i, finns ett investeringstryck från EU-nivå (Europeiska Gemenskapens Kommission, 2006). Investeringar i sig är en högst komplicerad fråga för energibolag då naturen i dessa affärer är väldigt långsiktiga och svårberäknliga. (Rönnborg, 2009) Därutöver är de ofta av irreversibel art, då en investering som väl gjorts, till exempel en anläggning, inte alltid har ett likviderbart restvärde på marknaden. Rönnborg (2009) skriver att många av energibolagen gärna vill beskriva sina investeringsbeslut som affärsmissiga samt att de är gjorda på finansiellt hållbara grunder. Beskrivningen ger intrycket av att alla investeringar som genomförs ska kunna generera tillfredsställande avkastning för finansärer. Samtidigt kan det förefalla väldigt svårt att styrka validiteten i sådana påståenden om man tar i beaktning de svårigheter som finns i beslutet. Rönnborg (2009) pekar på tidigare forskning som tyder på att det förekommer vissa svårigheter för energibolag att använda en strikt marknadslogik.

Energibolagens investeringar i till exempel kraftproduktion har en sådan livslängd att det försvårar bedömningarna som ska göras vid beslutstillfället. Bland annat blir det svårare att göra riskbedömningar och utforma en riskprofil. Rönnborg (2009) menar att ett investeringsbeslut har en mångfald av påverkande faktorer som är svåra att prognostisera. Därför är det på samma sätt svårt att förutspå en investerings framtida kassaflöden. Till exempel kan tidshorisonten för en investering i en ny kärnreaktor kan vara 50 år. För att på affärs-

mässiga grunder kunna rättfärdiga satsningen bör man då ha ett finansiellt verktyg som kan förutspå prisnivå på el, lönsamhet och andra viktiga finansiella tal för 50 år framåt. Investeringarnas irreversibilitet som nämndes ovan ställer därutöver särskilt höga krav på kalkylernas träffsäkerhet.

Den tekniska utvecklingen kan även spela in. Under den långa tid som en anläggning är verksam kan det uppkomma tekniska innovationer som gör en gammal investering mindre lönsam, eller i värsta fall olönsam. (Rönnborg, 2009) Till exempel skulle en kärnkraftsverksamhet ta stor skada om en mer miljövänlig, billigare och mer energieffektiv energikälla upptäcktes. Med tanke på en kärnreaktors långa verkningstid går det inte att utesluta ett sådant händelseförlopp. Om en ny teknik skulle vara under utveckling samtidigt som ett nuvarande investeringsbeslut, skulle det drastiskt öka svårigheten i beslutet. Man skulle då vara tvungen att ta ställning till när man tror att tekniken blir färdigutvecklad, samt om man tror att det allvarligt skulle kunna påverka lönsamheten i den aktuella investeringen. Det finns inget för övrigt inget enhetligt sätt att beräkna framtida nyckeltal. Kalkyler skiljer sig åt bolagen emellan. I sin forskning nekades Rönnborg (2009) av sina informanter att få ta del av kalkylerna, med motiveringen att det är essentiella företagshemligheter.

Det framkommer tydligt att affärslogiken är något annorlunda för energibolagen vad gäller investeringar. Dessutom spelar även andra faktorer in på besluten. Energibranschen och elnätet är en central del av både infrastrukturen och samhället. Därför finns också ett visst socialt ansvar som måste föras in i diskussionerna. Att energibranschen är tätt kopplad till landets infrastruktur är även en intressant påverkande faktor som diskuteras nedan.

3.3.3 Infrastrukturella investeringsbeslut

Nyligen har EU beräknat att det föreligger ett investeringsbehov på 1000 miljarder, i Europa för de kommande tjugo åren, för att bland annat möta en ökad efterfrågan och byta ut föråldrad infrastruktur. (Europeiska Gemenskapens Kommission, 2006) Skillnaden mellan vanliga kapitalintensiva investeringar och infrastrukturella sådana är att de ofta är kritiska för samhället. Detta innebär också att de fler intressenter som måste tas i beaktning vid beslut. Därför kan planerings- och genomförandeperioden bli avsevärt längre än vid vanliga investeringsbeslut. Hela kontexten leder till en ökad komplexitet i besluten och därför är förseningar i investeringsprojekten inte helt ovanliga. (Ekenger, 1987)

Enligt Rönnborg (2009) stämmer Ekengers (1987) förhållanden överens med de förutsättningar som föreligger vid investeringsbeslut inom energibranschen. En ytterst viktig målgrupp vid infrastrukturella investeringar är samhället och dess invånare. Samhället är i allra högsta grad beroende av elförsörjningen och har därför stora incitament att vara delaktiga när en investering planeras eller diskuteras av energibolagen.

Förut hade energibolagen en plikt gentemot kunden att försörja denne med el. Numera finns inte denna formella plikt kvar i och med koncessionssystemets avskaffande¹⁴. Bolagen resonerar istället utifrån en ekonomisk marknadslogik och försöker ta affärsmässiga beslut. Samtidigt är samtliga kapacitetsinvesteringar en infrastrukturell affär, och endast finansiella beräkningar räcker då inte till för att analysera en affär. Samhällsansvaret måste i slutändan vägas in i processen. (Rönnborg, 2009)

¹⁴ Se avsnitt 3.3.

Rönnborg (2009) fick under sin forskning förklarat för sig att känslan av samhällsansvar mattades av hos aktörerna kort efter elmarknadsreformen. En informant uttryckte ett vanligt resonemang som direkt efter avregleringen fördes bland bolagen. Energibolagen menade att de endast skulle göra satsningar som var lönsamma. Elförsörjningsplikten skulle fångas upp automatiskt av marknadskrafterna. Resonemanget byggde dels på den ej längre obligatoriska elförsörjningsplikten, samt dels på att det kort efter energireformen existerade ett föga investeringsvänliga klimat inom energibranschen. Idag lever emellertid investeringstrycket igen och resonemanget kring samhällsansvar börjar dyka upp bland energibolagen. (Rönnborg, 2009) Ibland är inblandningen av samhället en kritisk del av planeringsprocessen. Till exempel kan vissa satsningar ha väldigt stor påverkan på närliggande samhällen. Avfallsförbränningsanläggningar kan till exempel stöta på friktion från boende inom ett visst närområde, då det skulle kunna påverka miljö och bostadspriser inom närområdet.

Detta avsnitt har visat att den infrastrukturella logiken spelar in och påverkar komplexiteten i investeringsbeslut. Bland annat medför det en politisk inblandning på lokal samhällsnivå. Sett globalt finns det andra stora politiska drivkrafter som ökar investeringstrycket inom energibranschen, samt investeringarnas natur.

3.3.4 Politiska drivkrafter

En starkt beslutspåverkande aspekt som gör energibranschen särskilt intressant ur ett strategiskt perspektiv är dessa politiska drivkrafter. Miljömedvetenhet är bland annat ett tema som under senare år växt sig allt starkare. I EU har man uttryckt ambitioner om att öka energieffektiviteten och utnyttjandet av miljövänliga förnybara källor. För att stimulera och öka användningen av förnyelsebar energi har EU formulerat miljömål som ska vara infriade innan år 2020. Målen går bland annat ut på att sänka koldioxidutsläpp, öka energianvändningens effektivitet, samt öka andelen energiproduktion som kommer från förnybara källor. (Europeiska Gemenskapens Kommission, 2006) Den svenska regeringen har gått ut med liknande energimål som på vissa punkter även överskrider de mål som satts upp inom EU. De svenska målen innefattar bland annat att man till år 2020 ska ha ökat den förnybara energins andel av energiproduktion till 50 procent, från 42 procent i 2007. Man har även målet att öka vindkraftens produktion till 30 TWh under samma tidsperiod. Dagens elproduktion från vindkraft uppgår till 1,4 TWh. (Energimyndigheten, 2009)

De politiska miljömålen från myndigheterna har totalt sett haft en inverkan på strategiarbetet och de beslut som tagits. Det har visat sig bland annat genom att vindkraft börjat växa som energikälla (DI I, 2009). Rönnborg (2009) fann i sin forskning att energibolag, trots uttalandena om att de i första hand eftersträvar affärsmässighet i sina beslut, tar miljöinriktade beslut till följd av strategiska och politiska ambitioner. I ett stort energibolag hade en informant uttryckt sig på följande vis:

”... vi är nog villiga att acceptera lite sämre nyckeltal på investeringarna om man kan hitta ny produktion som stämmer överens med strategin.” (Rönnborg, 2009, s 236)

De kommunala aktörerna var en grupp bolag som Rönnborg (2009) fann drevs av en anorlunda investeringslogik än andra energibolag. Han skriver att det varit extra vanligt förekommande hos de kommunala bolagen att investeringsbeslut motiverats med hjälp av miljörelaterade argument. Anledningen till detta är att kommunpolitiker har möjlighet att påverka bolagens beslut, antingen genom att sitta med i styrelsen, eller genom att formule-

ra formella krav i ägardirektiven. Om det ligger på den politiska agendan att till exempel uppfylla en vision om en ”grön kommun” kan det kommunala energibolaget komma att bli ett led i att uppnå detta mål. (Rönnborg, 2009)

Det är ganska tydligt att de politiska drivkrafterna genom miljömål påverkar energibolagens beslutsprocess (*Energimyndigheten, 2009*). Palm (2004) lyfter fram att vid tillsättandet av styrelseledamöter så ska deras affärsmässiga hållning vara prioriterad, lojaliteten ska ligga hos bolaget, inte partiet. Rönnborg (2009) menar dock att de kommunala energibolagen ändå har en större del politisk inblandning i sin styrning. Därför bör de rimligen också påverkas mer av politiska agendor, vilket kan medföra att den finansiella karaktären på investeringarna mattas av en aning. Hela resonemanget kring de politiska drivkrafterna torde i sin helhet skapa en större dynamik i beslutsprocessen bland energibolagen. Till exempel kan politiska opinioner vända relativt snabbt, vilket i anknytning till det långa perspektiv ur vilket investeringarna betraktas, kan skapa problem. Därutöver utses styrelsen av fullmäktige och ska utses på både affärsmässig och partipolitisk grund. (Palm, 2004) En styrelsesammansättning i ett kommunalägt bolag påverkas därmed av mandatperioder, varvid vi gör antagandet att det förekommer mer frekvent att ledamöter byts ut i kommunalägda bolag än i privatägda.

Energibranschens förutsättningar skapar därmed en särskild kontext som vi har ansett det viktigt att ta i beaktning vid en analys av strategiskt arbete inom branschen. De faktorer som vi har uppfattat specifikt relaterar till våra undersökningsområden konkluderar respektive av nedan redogörelser av områdena.

3.4 OMRÅDE A: STYRELSENS ENGAGEMANG I STRATEGIARBETET

Peck och Keller (2006) identifierar i en studie av 217 noterade¹⁵ schweiziska företag sex skäl bakom varför engagemang i strategiska frågor från styrelsens håll är viktigt (fritt översatt):

1. Enligt många länders bolagslagar har en styrelse en skyldighet att överväga alternativ och fatta rationella beslut i en utsträckning som når strategisk nivå.
2. En styrelse består vanligen av mycket erfarna och kunniga företagsledare. Om ett företag vill tillförskansa sig den expertisen så bör dess styrelseledamöter vara aktivt inblandade i betydande strategiska beslut.
3. En aktiv styrelse tvingar ledningen att omsorgsfullt överväga och utvärdera deras antaganden före framförandet av strategiska förslag.
4. Strategiska beslut kan kräva flera olika synvinklar. Förmågan att identifiera möjligheter ökar för dylika beslut genom en aktiv styrelse.
5. Ett styrelseengagemang i strategiska frågor visar på en god relation mellan ledning och styrelseledamöter, varvid kraftmätningar och koalitionsbildande motverkas.
6. Studier har funnit belägg för en positiv och signifikant korrelation mellan styrelsens engagemang i de strategiska frågorna och företagets lönsamhet.

Efter en liknande linje resonerar Karlöf m.fl. (2002). Ett styrelseengagemang i strategiarbetet leder till ökad kvalitet på beslutsfattandet och en bättre kollektiv insikt i idéer. De återger fem skäl bakom varför engagemanget är viktigt (kortfattat återgett):

1. Förklaring – en ökad förståelse fås för varför specifika beslut fattas.
2. Klarhet i förväntningar – involverade ledamöter förstår vem som ansvarar för vad.

¹⁵ På den schweiziska börsen, SIX, i slutet av 1999.

3. Kollektivt lärande – information är tillgänglig för alla, vilket gör arbetet enklare.
4. Förhöjd ambitionsnivå – en för alla parter stimulerande energigivning äger rum.
5. Lojalitet – stärker kopplingen mellan styrelsen och både tagna beslut och företaget.

3.4.1 Påverkande faktorer

Tidigare studier har funnit konkreta karakteristika hos företagen och styrelserna som påverkar styrelsens engagemang i styrelsearbetet. Judge och Zeithaml (1992) fann vid en studie¹⁶ att styrelsens antal medlemmar hade en negativ relation till dess strategiska engagemangsnivå – medan organisationens ålder hade en positiv relation till detsamma. Styrelseakademiens ordförande Lars-Erik Forsgårdh har även framfört antalet ledamöter per styrelse som en påverkande faktor för styrelsens engagemang (*Styrelseakademien I, 2009*).

Eftersom styrelsens uppgifter och struktur kan variera mellan länder har vi gällande antal ledamöter per styrelse och antal styrelseuppdrag per ledamot utgått från normer relaterade till svenska förhållanden. Vi har dock inte funnit några studier som behandlar relationen mellan organisationens ålder och styrelsens engagemang under svenska förhållanden, varvid vi har utgått direkt från Judge och Zeithamls (1992) studie.

Antal ledamöter per styrelse

Fler än 10 styrelseledamöter anges vara hämmande för styrelsearbetets effektivitet. Särskilt tydligt blir det vid beslut i tidspressade situationer. Därefter blir engagemanget lidande och debattlusten minskar. (Molin, 1992, Dahlbäck, 1990)

Organisationens ålder

Judge och Zeithaml (1992) definierar organisationens ålder som antalet år som förlöpt sedan företagets bildande. De fann att företagets ålder påverkade styrelsens engagemang positivt eftersom ledamöterna över en längre tid möter många olika utmaningar. Detta ökar de involverade parternas kompetens och därmed även effektivitet.

Vi har utgått från att detta förutsätter att styrelsens sammansättning är förhållandevis kontinuerlig och istället valt att analysera denna faktor, eftersom vi anser det vara en mer betydande faktor hos de undersökta bolagen¹⁷. Med kontinuitet avses att ledamöterna inte byts ut i en särskilt betydande utsträckning.

Antal styrelseuppdrag per ledamot

I en motion (*Riksdagen I, 1999/2000*) som lades fram till riksdagen refererade man till en begränsning i Tyskland som innebär att varje person kan åta sig maximalt tio styrelseuppdrag och menade på att detta var en rimlig begränsning att införa även i Sverige, motionen bifölls dock inte. I ett pressmeddelande från Styrelseakademien styrks riktlinjen:

”Styrelseakademiens erfarenhet visar att ett ”styrelseproffs” bör kunna sköta upp till 10 styrelseuppdrag i små och medelstora företag och färre om flera av uppdragen består i ordföranderollen, som ledamot i börsnoterade bolag eller om personen samtidigt har annan krävande yrkesroll som t.ex. VD.” (Styrelseakademien I, 2009)

¹⁶ Studien omfattade personliga intervjuer med 114 styrelsemedlemmar från 42 sjukhus, biotekniska företag, textilföretag samt ett diversifierat urval av företag från Fortune 500.

¹⁷ Resonemanget utvecklas vidare i avsnitt 3.2.6.

3.4.2 Styrelsens engagemang i strategiarbete och energibranschen

Vi har identifierat tre aspekter genom vilka energibranschen påverkar de krav som ställs på styrelsens engagemang i strategiarbetet:

- ∅ Nya förutsättningar på elmarknaden har inneburit kraftigt ändrade branschförutsättningar¹⁸ och energibolagens strategiska positionering kan därmed behöva omvärderas. Detta ställer ökade krav på styrelsens engagemang i strategiarbetet eftersom den strategiska positioneringen tillhör deras ansvarsområde¹⁹.
- ∅ Klimatförändringen är ett faktum²⁰ och energibolagen är särskilt involverade i frågan²¹. Inom kommunalägda energibolag möter styrelseföreträdarna dessutom frågan i egenskap av politiker²². Även detta ställer ökade krav på styrelsens engagemang i strategiarbetet eftersom klimatförändringen är tillräckligt övergripande och omfattande för att påverka den strategiska positionering²³ vilket, som nämnts i föregående punkt, tillhör styrelsens ansvarsområde.
- ∅ Styrelseledamöternas mandat i kommunalägda bolagsstyrelser påverkas utöver allmänna faktorer även i stor mån av den partipolitiska utvecklingen²⁴, vilket påverkar styrelsesammansättningens kontinuitet, och därmed engagemanget, negativt²⁵.

Mot den bakgrunden har vi ansett att den kontext som energibolagsstyrelserna verkar i torde tala för att aktiviteter som antyder ett högt engagemang i, och ett effektivt upplägg av, det strategiska arbetet förekommer.

Med det har vi undersökt de normer som föreligger inom undersökningsområde A och fortsätter vidare över till undersökningsområde B.

3.5 OMRÅDE B: INFORMATIONSANVÄNDNING I STRATEGIARBETET

Som nämdes i det inledande kapitlet så observerade Bhimani och Langfield-Smith (2007) i en studie av ekonomichefer för brittiska storföretag att en tendens tycks förekomma till att emedan finansiell och icke-finansiell information bedöms vara av likvärdig vikt så sätter företag en större tillförlit till finansiell information under det praktiska strategiarbetet. De påpekade därutöver att den information som användes i strategiarbete ofta var beroende av kontexten i vilken det undersökta företaget verkar. Deras studie gjordes över ett flertal branscher. I samband med det efterlyste de liknande studier utförda i en för företagen mer homogen kontext. Vi har undersökt området under svenska förhållanden, i den mån det varit möjligt, och fokuserat på en specifik bransch, nämligen energibranschen.

Sett till svensk forskning inom området så gör Häckner (1985) en uppdelning mellan mjuk och hård information och belyser det i relation till vad han benämner defensiv respektive offensiv kontext. Defensiv kontext definieras som åtgärder där den befintliga kapaciteten skärs ned och arbetets utgångspunkt är i rådande och kända förutsättningar. Offensiv kontext definieras som lansering av nya produkter och tjänster, där arbetets utgångspunkt är en osäkerhet och med bristfälliga kända förutsättningar. Hård information finns

¹⁸ Se avsnitt 3.1.

¹⁹ Se avsnitt 3.1.2 och 3.2.1.

²⁰ Se avsnitt 3.1.2.

²¹ Se avsnitt 3.3.4.

²² Se avsnitt 3.3.4.

²³ Se avsnitt 3.1.2.

²⁴ Se avsnitt 3.3.4.

²⁵ Se avsnitt 3.4.1.

alltid tillgänglig genom företagens ekonomisystem emedan mjuk information framställs då dess kompletterande syfte, den offensiva kontexten, kan motiveras. Hård information kan kvantifieras och bearbetas med analytiska metoder medan mjuk information är kvalitativ avser mentala helhetsbilder av verkligheten, i form av till exempel visioner, idéer och värderingar. (Häckner, 1985)

Under vår litterära förstudie har vi dock funnit att svenska normer avseende informationsanvändandet till stor del tycks vara influerade av amerikanska auktoriteter och därför även undersökt dessa, vilka istället delar upp informationsanvändandet i finansiell och icke-finansiell information.

3.5.1 Finansiell och icke-finansiell information

Aaker (2005) lägger särskild vikt vid användandet av icke-finansiell information vid långsiktiga bedömningar avseende företagens konkurrenskraft. Exempel på sådana mått uppges vara kundtillfredsställelse och anställdas kompetensutveckling. Finansiella mått som avkastning och omsättning anses nödvändiga men begränsande. Under 1980-talet blev det tilltagande ifrågasatt huruvida det var önskvärt att övervägande styra efter siffror, vilket var den dåvarande normen (Chapman, 2005). Detta ledde vidare till relevance lost-debatten, varvid Thomas H. Johnsons och Robert S. Kaplans bok ”*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*” spelat en stor roll (Segovia, 1990).

Smith (2005) anser det särskilt viktigt att använda sig av icke-finansiell information i arbetet med långsiktiga strategiska frågor, då denna ställer krav på ett trovärdigt långsiktigt perspektiv och finansiell information är svårbrukad på längre sikt eller i en turbulent omvärldsmiljö. Vidare saknas ofta finansiell information då ny terräng ska sonderas (till exempel ny typ av teknik eller en marknad utan befintliga aktörer) emedan icke-finansiell information kan vara konceptuell. Smith menar vidare att finansiell information är enklare att manipulera än icke-finansiell information. Chenhall (2007) tar upp ett flertal nackdelar med användandet av redovisningsbaserad finansiell information sett ur det horisontella organisationsperspektivet. Därutöver ger icke-finansiell information enligt Chenhall (2008) snabbare indikationer på omvärldsförändringar. De Waal (2007) anser att utefter en uppdelning av strategiarbetet i faserna inledning, förberedelse, implementering och uppföljning så bör länkning till mer konkret finansiell information som budget, prognostisering, belöningsystem och prestationsmätning ske först under implementationsfasen. (De Waal, 2007)

Flera forskare har alltså framfört vikten av att använda både finansiell och icke-finansiell information i strategiarbetet. Därutöver argumenterar Schneider och Logan (2007) för att modeller bidrar till ett effektivt användande och förmedlande av information eftersom:

- ∅ Modeller gör det enklare att utveckla och förhålla sig till bedömningar och antaganden gjorda baserat på verbal information.
- ∅ Modeller underlättar mätandet av underliggande parametrar och gör det möjligt att utvärdera hur i vilken grad resultat och förväntningar överensstämmer.

Drew och Kaye (2007) framhåller att för ett effektivt styrelsearbete krävs det, utöver många andra viktiga aktiviteter, att ansträngningar görs för att kunna använda metoder och verktyg som är lämpliga i anslutning till det strategiska arbetet. De presenterar en modell för förmedlandet och användandet av information i samband med strategiska frågor som inkluderar ett engagemang från styrelsen: det strategiska styrkortet.

3.5.2 Styrelsen och det strategiska styrkortet

I sin artikel "Engaging Boards in Corporate Direction-Setting: Strategic Scorecards" tar Drew och Kaye (2007) fasta på en global undersökning²⁶ av 960 beslutsfattare och 25 verksamhetsstyrningsmodeller. Undersökningen visar att de mest användbara modellerna torde vara modeller som har överlevt en längre tid och inte utgör ett modenycksinslag. Drew och Kaye (2007) valde att lyfta fram ett strategiskt styrkort som utformats av CIMA²⁷ och därefter visat på positiva medförande resultat för många företag som har implementerat modellen. Drew och Kaye (2007) listar upp följande fördelar med användandet av styrkort som koncept samt just det strategiska styrkortet (fritt översatt):

Styrkort används med fördel då de:	Strategiska styrkort används med fördel då de:
1. <i>Gett bekräftade positiva empiriska resultat</i>	1. <i>Ger en balanserad översikt av viktiga aspekter för det strategiska arbetet</i>
2. <i>Förmedlar trovärdighet till styrelse, ledning och intressenter</i>	2. <i>Är lämpade som verktyg för kommunikation och utbildning av strategi</i>
3. <i>Är bekanta för de flesta ledningar</i>	3. <i>Uppmuntrar till ständig förbättring</i>
4. <i>Är tillämpningsbara inom många branscher</i>	4. <i>Fungerar tillsammans med olika typer av ansatser till det strategiska arbetet</i>
5. <i>Är möjliga att koppla till ekonomistyrningssystem och IT-struktur</i>	5. <i>Är enkla att anpassa</i>
6. <i>Kan appliceras på alla organisationsnivåer</i>	6. <i>Är applicerbara över nationer och kulturer</i>
7. <i>Skapar en enhetlighet kring mål och strategi genom organisationen</i>	7. <i>Förmedlar legitimitet</i>

Drew och Kaye (2007) lägger vikt vid balanserandet mellan svårigheter med verksamhetsstyrning från styrelsens övergripande roll och dess uppgift att förbättra den strategiska prestationen. Detta samtidigt som styrelserepresentanter ofta har olika yrkesbakgrund och korta arbetspass varpå balansen skall presteras. I anslutning till detta argumenterar Drew och Kaye för ett tydligt behov av att ha en utförlig verksamhetsöversyn vilket de anser att det strategiska styrkortet bidrar till. Modellen delar in strategiarbetet i en kvadrant, fritt översatt bestående av:



Figur 4: Det strategiska styrkortet

1. **Strategisk positionering** - riktar styrelsens uppmärksamhet mot strategiutveckling samt organisationens positionering och konkurrensfördelar. Detta omsluts av organisationens vision och affärsidé och kan länkas till ett fåtal kritiska framgångsfaktorer (Critical Success Factors – CSFs) som kundnöjdhet eller tillväxt. Kvadranten styrs baserad på information från övergripande strategiska analyser, vanligen i form av SWOT- eller PEST-analyser. Perspektivet fungerar som en katalysator för styrelsens

²⁶ Management Tools 2005: An Executive's Guide, utförd av Bain and Company 2005

²⁷ The U.K Chartered Institute of Management Accountants

lärande och arbete med strategiutveckling och strategiska frågeställningar samt ämnar underlätta urskiljandet mellan strategiska och taktiska frågeställningar.

2. Strategiska alternativ – överblickar tillgängliga strategiska alternativ, vanligen gällande förändring av räckvidd (marknadsandel, bransch, affärsportfolio) eller förändring av riktning (tillväxttakt, produktdifferentiering, serviceutbud). Andra vanliga diskussionsämnen inom denna kvadrant är gällande större investeringar, joint venture eller fusioner och förvärv. Det bör endast vara ett fåtal alternativ på agendan att ta ställning till vid varje givet tillfälle. Perspektivet kan länkas till den strategiska analysen och inkludera tidsscheman för beslutsprocessen. Värdet av detta perspektiv ligger främst i förvisningen om att styrelsen överväger ett flertal strategiska alternativ – inte bara de som är en följd av tidigare strategi eller föreslagna projekt från ledningen.
3. Verkställande av strategi – utgör konsten att omforma överenskommen strategi till handling. En styrelse behöver verktyg för att kunna overse effektiviteten av implementeringsprocessen, varvid projekt och aktiviteter som är kritiska för verkställningen bör vara tydligt definierade. I det syftet rekommenderas att styrelsen har någon form av utvärderingsrutin i anslutning till avslut av varje större verkställande.
4. Strategisk risk - organisationsövergripande riskhantering är en fundamental del av varje ramverk för en effektiv verksamhetsstyrning. Riskhanteringen ser till:
 - ∅ Riskpreferens – sett till företaget till sin helhet
 - ∅ Riskbedömning – förslagsvis genom någon form av riskutsättningsberäkning.
 - ∅ Eventualitetsplanering – för att säkerställa en stabilitet och trygghet i grunden till allt risktagande.

3.5.3 Informationsanvändning i strategiarbetet och energibranschen

Vi har identifierat fem aspekter genom vilka energibranschen påverkar de krav som ställs på styrelsens informationsanvändning i strategiarbetet:

- ∅ Elmarknadens avreglering är fortfarande relativt ung med ett bristfälligt antal kända förutsättningar²⁸, vilket indikerar en för branschen offensiv kontext²⁹. Då är det särskilt viktigt med mjuka värden som visioner, idéer och värderingar, eftersom de bildar en mental helhetsbild av verkligheten som kompletterar de hårda värdena³⁰.
- ∅ Klimatfrågan har framförts som så komplex och omfattande att den är jämförbar med de senare decenniernas globalisering och revolutionerande tekniska utveckling³¹. Energibolagen berörs dessutom i särskilt hög utsträckning av frågan³². Eftersom klimatfrågan essentiellt är av icke-finansiell art medför den att vikten av att använda sig av icke-finansiell information i strategiarbetet ökar³³.
- ∅ Energibranschens komplicerade förhållanden kring investeringsfrågorna påverkar kraven på informationsanvändningen i strategiarbetet via flera faktorer³⁴. Faktorerna relaterar till både finansiell och icke-finansiell information vilket argumenterar för att också använda sig av både finansiell och icke-finansiell information. Sammantaget har vi dock ansett att investeringarnas livslängd och den tekniska utveck-

²⁸ Se avsnitt 3.3.1.

²⁹ Se avsnitt 3.5.

³⁰ Se avsnitt 3.5.

³¹ Se avsnitt 3.1.2.

³² Se avsnitt 3.3.4.

³³ Se avsnitt 3.1.2 och 3.3.4.

³⁴ Se avsnitt 3.3.

lingen³⁵ torde komplicera de finansiella beräkningarna till den grad att den icke-finansiella informationens betydelse för strategiarbetet överväger den finansiella.

- ∅ Det är särskilt vanligt förekommande att ägardirektiven i kommunala energibolag ställer miljörelaterade krav³⁶, vilket vi har ansett vara av icke-finansiell art.
- ∅ Det omfattande investeringsbehov som föreligger i Europa för de kommande tjugo åren³⁷ förstärker rimligen därutöver ovan faktorers påverkan på informationsanvändningen i strategiarbetet ytterligare.

Med det har vi även undersökt de normer som föreligger inom undersökningsområde B. I nästa kapitel, strategiarbete i praktiken, har vi istället undersökt hur respektive av våra undersökningsområden ter sig i praktiken.

³⁵ Se avsnitt 3.3.2.

³⁶ Se avsnitt 3.3.4.

³⁷ Se avsnitt 3.3.3.

4. STRATEGIARBETE I PRAKTIKEN

*K*apitel fyra utgör det empiriskt insamlade materialet. Det material som samlats in genom intervjuer återges i konkluderande form uppdelat efter strategiarbetets utgångspunkt, område A samt område B. Kapitlet avslutas därefter med en presentation av de data som samlats in genom en databasundersökning.

4.1 INTERVJUER

Respektive intervju återfinns i bilaga 6, koncentrerade och strukturerade utefter tre underrubriker: "Inledning", "Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet" och "Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet".

Nedan har det material som samlats in återgetts i konkluderande form uppdelat efter strategiarbetets utgångspunkt, område A samt område B. De styrelseföreträdare vi har intervjuat presenteras i nedanstående tabell enligt de uppgifter som var registrerade i Affärsdata under december 2009:

Företagsnamn	Omsättning (tkr)	Balansomslutning (tkr)	Respondent, datum för intervju
1. Skellefteå Kraftaktiebolag	3 375 442	8 041 270	Robert Lindberg, 7/12 2009
2. Mälarenergi AB	2 646 827	5 042 348	Christer Malm, 8/12 2009
3. AB PiteEnergi	210 243	743 979	Lars-Olof Pettersson, 8/12 2009
4. Varberg Energimarknad AB	201 245	312 252	Turid Ravlo-Svensson, 10/12 2009
5. Forsmarks Kraftgrupp AB	4 890 100	13 377 600	Mats Ladeborn, 10/12 2009
6. Uddevalla Energi AB	257 978	861 652	Christer Hassleback, 17/12 2009
7. Kalmar Energi Värme AB	289 742	384 130	Jonas Löhn, 22/12 2009
8. Göteborg Energi AB	3 369 700	10 055 400	Göran Wirmark, 22/12 2009
9. Umeå Energi AB	716 744	2 947 264	Mikael Berglund, 29/12 2009
10. Jönköping Energi AB	968 793	1 418 186	Erik Arnalid, 5/1 2010

Tabell 2: De intervjuade styrelseföreträdarna

Av ovan presenterade bolag var sju bolag helt kommunalt ägda, två bolag till lika delar kommunalt respektive privat ägda, och ett bolag statligt ägt genom Vattenfall AB.³⁸

4.1.1 Strategiarbetets utgångspunkt

Nio av de tio intervjuade styrelseföreträdarna framförde en tydlig strategisk inriktning, till exempel fokuserande på en specifik energiresurs, vilket därmed torde medfört att alternativa möjligheter valts bort. I vissa fall framfördes två olika inriktningar. De strategiska inriktningarna som vi har uppfattat åsyftade i ...

... ett fall till kundnöjdhet.

... två fall till låga kostnader.

... åtta fall till användandet av miljövänliga energikällor.

4.1.2 Område A: Styrelsens engagemang i strategiarbetet

Styrelseledamöternas arbete är mångsidigt och olika informanter beskrev engagemanget på olika sätt. En av informanterna framförde att de var särskilt engagerade i avregleringen och de medföljande nya förutsättningarna. I tre av tio fall upplevde vi att kopplingen till strategi blev svag, till exempel beskrev en av informanterna mestadels operativa uppgifter när

³⁸ För en utförligare översikt av ägarförhållandena se bilaga 4.

denne skulle redogöra för begreppet strategi. I en nybildad styrelse uppgavs engagemanget i strategiarbetet var stort och under utveckling, med frekventa och regelbundna diskussioner kring upplägget.

Tre av de tio informanterna antydde ett strategiskt engagemang som antingen var relativt lågt eller som strikt utgick från ägardirektiven, vilka i huvudsak bestod av generella riktlinjer kring till exempel miljöprofilering samt uppsatta omsättnings- och avkastningskrav. Fyra informanter beskrev ett upplägg av det strategiska arbetet som utgjordes av ett längre, i de flesta fall över flera dagar, årligen återkommande strategimöte. De uppgavs med jämna mellanrum ske i anslutning till studiebesök som särskilt berörde de strategiska frågorna. De återstående tre informanterna gav oss intrycket av att styrelserna de företrädde hade ett förankrat och kontinuerligt strategiarbete, där strategi utgjorde en fast punkt på agendan och respondenternas beskrivning av arbetet var att det utgjorde en naturlig del av styrelsearbetet. Utöver det framhölls i flera fall ytterliga förekommande aktiviteter utanför arbetet i styrelserummet. Två av informanterna framförde att de hade årligen återkommande utbildningar. Tre styrelser uppgavs uppmuntra ledamöterna att aktivt delta på bransch- och klimatkonferenser. En av dem uppmuntrade även de anställda att delta.

Användandet av en central och övergripande modell för det övriga strategiska arbetet kunde endast urskiljas hos två av de tio undersökta styrelserna. Istället uppgavs i flera fall att arbetsmodeller i praktiken istället utformades på projektspecifik basis, till exempel i form av omvärldsanalyser och investeringskalkyler.

4.1.3 Område B: Informationsanvändning i strategiarbetet

För större delen av styrelserna var det svårt för företrädarna att ge ett direkt svar på vilken typ av information som använts mest vid strategiska beslut. Två informanter uppgav att den finansiella samt den icke-finansiella informationen hade lika stor vikt vid strategiarbetet. Endast en informant ansåg att icke-finansiell information var klart viktigare. Två av informanterna menade på att finansiell information i slutändan var av större vikt vid strategiarbete. Det vanligaste svaret var dock att det var för svårt att på rak arm uppge någon inbördes rangordning. Ett annat vanligt svar som gavs under diskussionerna om de olika typerna av information var att användandet beror på andra påverkande faktorer, till exempel skiljde sig användningen åt vid olika typer av projekt. Sedan kunde informations-användningen även skilja sig åt beroende på om informationen skulle vidareförmedlas, samt till vem. När information skulle bearbetas inför informationsmöten med ägarna var det vanligast att finansiell information användes. När informationen istället skulle bearbetas för att förmedlas vidare till kommuninvånare var icke-finansiell information vanligast. Finansiella diskussioner uppgavs av en informant i det sammanhanget annars ha en tendens att bli dramatiska.

Informationsanvändningen har därutöver visat sig vara väldigt annorlunda beroende på vilken fas av strategiarbetet man befann sig i. Tre styrelser uppgav uttryckligen att de vid tidiga diskussions- och planeringsstadier gärna diskuterade fritt kring icke-finansiella faktorer. Först senare, när en idé närmade sig implementationsfasen eller beslutsstadiet, tog de in finansiell information för att fastställa att en satsning överhuvudtaget var möjlig. Några av de andra styrelserna gav liknande förklaringar som styrkte förhållandet. Ett par informanter gav dock liknande beskrivningar, fast med omvänt förlopp av informationsanvändningen, där de finansiella faktorerna lyftes fram först och satte ramverket för de

icke-finansiella diskussionerna. Det finansiella ramverket utformades vanligen i det sammanhanget av ägardirektiven.

Hos över hälften av styrelserna har ägardirektiven varit styrande för vilken typ av information som prioriterats i strategiarbetet. Även styrelser med miljöinriktade mål och visioner har varit tvungna att alltid sträva efter att uppfylla ägarkraven. Det framkom under intervjuerna att de flesta ägardirektiven var övervägande utformade utifrån finansiella krav. Endast i ett fåtal av fallen hade man även uttalade icke-finansiella mål.

4.2 DATABASUNDERSÖKNING

Vi har undersökt antal ledamöter per styrelse och antal aktiva uppdrag per ledamot för vår population. Underlaget är baserat på de uppgifter som var registrerade Affärsdata under perioden 17 nov – 2 dec 2009. Resultatet presenteras nedan:

4.2.1 Styrelsesammansättning

Företagsnamn \ Ledamot X, antal uppdrag	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1. E.ON Sverige AB	16	2	2	1	1	2	2					
2. E.ON Vattenkraft Sverige AB	16	11	6	1	1							
3. Forsmarks Kraftgrupp AB	5	6	7	7	3	1	5	3	4	5	3	
4. Fortum Generation AB	4	1	28	1	2	6	1					
5. Karlshamn Kraft AB	5	11	1	28	1	4	18					
6. Mellansvensk Kraftgrupp AB	4	7	2	18	18	3						
7. OKG AB	7	8	7	1	2	1	4	3				
8. Vattenfall AB	11	2	1	4	8	1	2	4	14			
9. Arctic Paper Munkedals AB	1	6	3	1	1	1						
10. Göteborg Energi AB	6	1	5	6	1	7	1	5	5			
11. Jämtkraft AB	13	7	2	2	3	4	8	16	5	5	5	4
12. Mälarenergi AB	28	21	12	8	19	5	12					
13. Ringhals AB	5	3	2	5	7	1	5	1				
14. Skellefteå Kraftaktiebolag	7	5	1	28	2	9	1					
15. Statkraft Sverige Vattendel 3 AB	5	13	14									
16. Stora Enso Fors AB	1	2	1	1								
17. AB PiteEnergi	6	3	3	3	2	2	5	2				
18. Gävle Kraftvärme AB	9	4	6	8								
19. Jönköping Energi AB	7	5	4	5	15	2	5					
20. Kalmar Energi Värme AB	6	9	8	8	5	7						
21. Uddevalla Energi AB	15	6	6	4	7	8	5					
22. Umeå Energi Elnät AB	2	16	9									
23. Varberg Energimarknad AB	4	2	2	1								
24. Lunds Energi AB	7	8	4	16	24							

Tabell 3: Styrelsesammansättning i vår population

Översikt av styrelsesammansättningen	Population	Minimum	Maximum
Antal ledamöter per styrelse	24	3	12
Antal styrelseuppdrag per ledamot	160	1	28

Framställt genom SPSS v. 18

Antal styrelsemedlemmar per styrelse är mellan 3-12 stycken och styrelseledamöterna har mellan 1-28 uppdrag. Därmed har vi även presenterat den insamlade empirin. I nästa kapitel, analysen, har vi vägt samman de teoretiska och empiriska resultaten.

5. ANALYS

*K*apitel fem utgör analysen och inleds med strategiarbetets utgångspunkt. Därefter analyseras den första delfrågan både kvalitativt och kvantitativt genom område A. Slutligen analyseras den andra delfrågan kvalitativt genom område B.

5.1 STRATEGIARBETETS UTGÅNGSPUNKT

Porter (2007) framhåller den strategiska positioneringen som strategiarbetets utgångspunkt och det som särskiljer företaget från dess konkurrenter. Vidare framförs klimatförändringen vara mycket viktig att strategiskt ta ställning till. Vi har funnit det vara särskilt viktigt för energibolagen, där politiska drivkrafter ställer upp nya direktiv och riktlinjer.

Vi finner det positivt att åtta av de tio informanterna refererar till miljövänliga energikällor och antytt att klimatet utgör en inkorporerad och central del av deras strategiarbete.

5.1 OMRÅDE A: STYRELSENS ENGAGEMANG I STRATEGIARBETET

Vår analys av område A har avsett undersöka vår första delfråga:

☞ Hur förhåller sig normer och praktik till varandra gällande svenska energibolagsstyrelsens engagemang i det strategiska arbetet?

Frågan har nedan analyserats både kvalitativt och kvantitativt.

5.1.1 Analys baserat på intervjuer

Den kontext som energibolagsstyrelserna verkar i torde tala för att aktiviteter som antyder ett högt engagemang i, och ett effektivt upplägg av, det strategiska arbetet förekommer eller bör förekomma. Ett sätt att öka effektiviteten i strategiarbetet är att ha en förankrad, kontinuerlig och väl fungerande strategisk arbetsprocess. Därutöver, liksom har redogjorts för i avsnitt 3.5.1, ökar effektiviteten vid användandet av en central och övergripande modell.

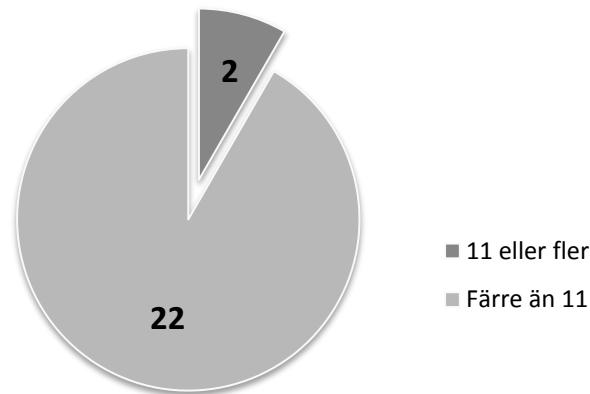
Tre av våra informanter gav ett intryck av ett strategiskt engagemang som vi sett till branschens kontext uppfattat som bristande. Utöver det är det dock vårt allmänna intryck att de informanter vi har intervjuat har framfört ett generellt sett högt engagemang för det strategiska arbetet. Fyra av styrelserna uppgavs ha årligen återkommande möten särskilt kopplade till det strategiska arbetet, vilket vi ansett antyda en bra förankring men, sett till energibranschens kontext, bristande kontinuitet, med hänsyn till att den komplexa framtid branschen går till mötes, som beskrivits i avsnitt 3.3, torde kräva mer frekventa förekommande strategiska överväganden. I de tre återstående fallen fick vi en mycket positiv bild där strategiarbetet var väl förankrat, kontinuerligt och utgjorde en naturlig del av styrelsearbetet till sin helhet. Slutligen så framfördes därutöver även flera andra förekommande aktiviteter, antingen i relation till utbildning eller till omvärldsfrågor som var centrala för energibolagen.

Vi fann det bristande att endast två av de tio styrelsernas strategiarbete uppgavs utgå från en central och övergripande modell. Det är ett verktyg vars implementering Drew och Kaye angett skulle kunna effektivisera ett styrelsearbete, och därmed medföra att styrelserna skulle få ut mer av det investerade engagemanget.

5.1.2 Analys baserat på databasundersökning

Den kvantitativa analysen har behandlat norm och praktik gällande antal styrelseledamöter per styrelse och antal styrelseuppdrag per ledamot.

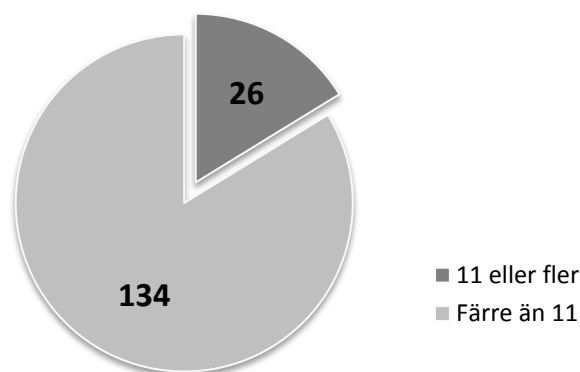
Vi har urskilt att 10 ledamöter per styrelse utgör en normativ övre gräns. Därför har vi undersökt hur många styrelser inom vår population som hade 11 eller fler ledamöter:



Figur 5: Antal styrelser med 11 eller fler ledamöter

I 2 av 24 styrelser var det 11 eller fler ledamöter per styrelse, motsvarande 8,33 %. De 2 styrelserna med fler än 10 ledamöter hade endast 11 respektive 12 ledamöter, varvid vi ansett att resultatet utgör en positiv indikation vad gäller förutsättningarna för styrelserna att engagera sig i styrelsearbetet.

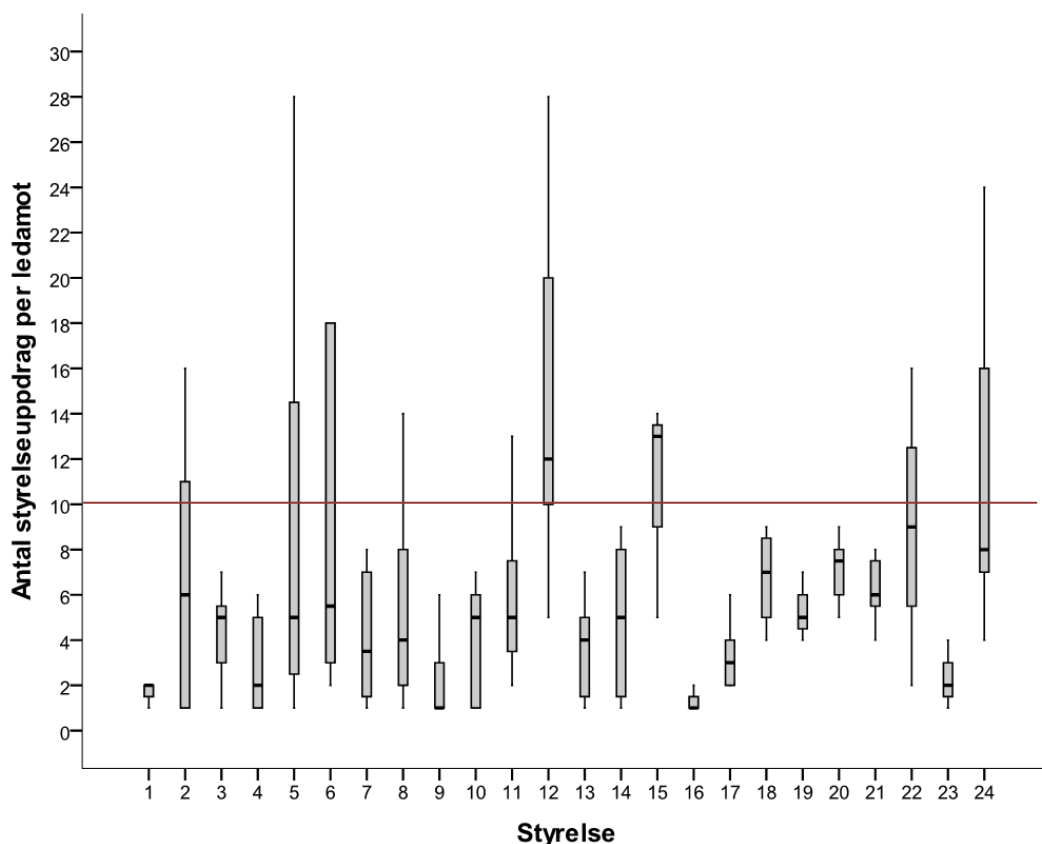
Vidare har vi även urskilt vi även en normativ övre gräns för styrelsesammansättningen motsvarande 10 styrelseuppdrag per ledamot. Vi har därför även undersökt hur många ledamöter inom vår population som detta var fallet för:



Figur 6: Antal ledamöter med 11 eller fler styrelseuppdrag

Resultatet visar att 26 av de 160 ledamöterna hade 11 eller fler registrerade styrelseuppdrag, motsvarande 16,25 %. Vi har ansett det vara en andel betydande nog för att vara intressant att undersöka vidare. Resultatets påverkan beror på hur utfallen fördelar sig över

styrelserna och detta går inte att utläsa ur ovan cirkeldiagram. Vi har därför förtydligt resultatet genom ett översiktligt diagram med ett lådagram för respektive styrelse:



Figur 7: Lådagram över respektive styrelsesammansättning

Valet av lådagram som metod innebär att utfallen har rangordnats från minst till flest antal uppdrag per ledamot. Lådornas undre gräns dras efter 25 % av värdena och dess övre gräns efter 75 % av värdena. Respektive låda omfattar därmed 50 % av utfallen.

En del extremvärden förekom och sett till lådorna, som alltså motsvarat hälften av respektive styrelses ledamöter, fann vi att de översteg 10 uppdrag per ledamot i sju av fallen, vilket utgör 29,17 % av styrelserna. I två av fallen översteg därutöver medianerna gränsvärdet. Uppdragens karaktär och respektive ledamöters ansvarstaganden utöver styrelsearbetet är rimligen faktorer som spelar in men vi har med hänsyn till uppsatsens tidsaspekt inte undersökt dessa vidare.

Vi har bedömt att resultatet sammantaget därmed har visat en svag indikation på att ledamöternas engagemang totalt sett påverkas negativt, sett explicit till de undersökta faktorerna och deras samband med engagemanget, av föreliggande sammansättning.

Med det har vi undersökt vår första delfråga om hur normer och praktik förhåller sig till varandra gällande svenska energibolagsstyrelser engagemang i det strategiska arbetet. I nästa avsnitt går vi vidare och undersöker vår andra delfråga.

5.2 OMRÅDE B: INFORMATIONSANVÄNDNING I STRATEGIARBETET

Vår analys av område B har avsett undersöka vår första delfråga:

∅ *Hur förhåller sig normer och praktik till varandra gällande informationsanvändningen i svenska energibolagsstyrelsernas strategiska arbete?*

Frågan har nedan analyserats kvalitativt.

5.2.1 Analys baserat på intervjuer

I enlighet med de föreliggande normer som har identifierats användes icke-finansiell information vid strategiarbetet i stor utsträckning inom energibolagsstyrelserna. Normerna berör huvudsakligen klimatet, strategiarbetets fas och kontextuell inverkan. Nedan har de normerna återgetts och diskuterats gällande hur de förhåller sig mot praktiken.

Klimatet

Samtliga bolag har tydligt uppgett sig vara medvetna om utvecklingen kring klimatfrågan, samt att det på något sätt påverkat informationsanvändningen. Av de undersökta styrelserna hade fem av dem en central miljöinriktad strategi. Minst tre av de resterande styrelserna uppgavs den senaste tiden ha tagit strategiska beslut som syftat till en mer klimatvänlig verksamhet. På det hela fann vi belägg för att konkludera att klimatfrågan haft en stor inverkan på energibranschen. Sett till informationsanvändningen var det inte ovanligt att informanterna lade en stor vikt vid icke-finansiell information, vilket överensstämde med identifierade normer.

En annan faktor som vi har funnit har kunnat bidra till den icke-finansiella informationens användning är att offensiva kontexter, i enlighet med Häckners definition av begreppet, tycks vara rådande för stora delar av energibranschen. Nio av de tio intervjuade styrelseföreträdarna beskrev situationer där de antingen varit i planeringsstadiet för omfattande strategiska investeringsbeslut, eller nyligen genomfört någon form av större satsning. Informationsanvändningen för dessa styrelser varierade. Den mest intressanta observationen gjordes emellertid inom den styrelse som vi ansett befann sig i en defensiv kontext. För denna styrelse uppgavs det att de på grund av resultatmässigt dåliga år för närvarande närmast uteslutande utgick från finansiell information. Ett säkrande av lönsamhet prioriterades därför högre än mjuka mål som till exempel ett miljömässigt gott anseende och grön profil. Att så var fallet och att de befann sig i en defensiv kontext stämde väl överens med det redovisade materialet från Häckner.

Strategisk fas

Enligt de Waal bör mer konkret finansiell information brukas först efter en inledande och förberedande fas. Vi fann att styrelserna i energibolagen i många fall redovisade samma uppfattning i praktiken. Därmed stämde även denna norm med vad som skedde i praktiken. Tre informanter valde att beskriva styrelsens informationsanvändning i två steg, där en planeringsfas var ett inledande steg som åtföljdes av en implementationsfas. För de tre styrelserna beskrevs en arbetsgång där idéer om till exempel långsiktiga investeringsbeslut av strategisk natur framkom under mötesdiskussioner. Under denna tidiga fas förekom många argument som löst baserades på icke-finansiella värden, som till exempel miljö eller kundnytta, och låg i linje med den strategiska inriktningen. I senare skede, implementationsfasen, användes istället en övervägande andel finansiell information. I ett par styrelser uppgavs man dock ha ett omvänt resonemang och därmed delvis gå emot vad normerna

förespråkar. De finansiella krav som ställdes, oftast genom ägardirektiven, beskrevs som ett ramverk inom vilket fria diskussioner kunde äga rum. Förfarandet var att finansiell information togs in redan i planeringsstadiet, för att utröna vilka strategiska alternativ som tycktes vara finansiellt acceptabla. Sedan kunde öppna diskussioner ske varvid även icke-finansiella faktorer togs in.

Förutom diskussionen om faser i strategiarbetet lyftes även andra aspekter fram, som inte tagits upp inom normverket. Till exempel att den tilltänkta slutliga mottagaren av informationen spelade en avgörande roll för vilken typ av information som bearbetades av styrelsen. Kommuninvånare var en grupp intressenter för vilken nästan uteslutande icke-finansiell information bearbetades. Finansiella diskussioner uppgavs av en informant i det sammanhanget annars ha en tendens att bli dramatiska. Ägare och långgivare var intressenter som bedömdes vara mest intresserade av finansiell information.

Kontextuell inverkan

Det visade sig vara väldigt svårt för informanterna att ge direkta svar rörande viktningen av respektive informationstyp. Många av dem utvecklade dock ett resonemang utifrån vilket vissa bedömningar har kunnat göras. Bara hälften av bolagen kunde efter lite resonemang ta ställning och ge ett direkt svar på frågan, som löd:

- ∅ Två informanter uppgav att den finansiella samt den icke-finansiella informationen hade lika stor vikt vid strategiarbetet.
- ∅ Endast en informant ansåg att icke-finansiell information var viktigast.
- ∅ Två av informanterna menade på att finansiell information i slutändan var av större vikt vid strategiarbete.

Dessa svar förstärker Bhimani och Langfield-Smiths beskrivning av att informationsanvändningen är kraftigt kontextuell, och avviker alltså även här belyst inom samma bransch.

Informationsanvändningen i energibolagsstyrelsernas strategiarbete uppfattades vara väldigt beroende av vilka ägardirektiv som var styrande. För så många som sex styrelser uppgavs ägardirektiven utgöra en starkt påverkande faktor.

Med ovan analys vi kommit fram till att normer inom båda områden för det mesta överensstämmer med de aktiviteter som sker i praktiken hos styrelserna. Vi har i slutsatserna sökt formulera de eventuella effekterna av detta och göra en övergripande bedömning kring energibolagsstyrelsernas strategiarbete samt vad vår forskning bidragit med.

6. SLUTSATSER OCH FORTSATT FORSKNING

*K*apitlet inleds med de slutsatser som har nåtts utifrån de undersökningar som genomförts under uppsatsens gång och avslutas med förslag på vidare forskning.

6.1 NORMER OCH PRAKTIK KRING STRATEGISKT ARBETE

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur normer och praktik förhöll sig till varandra kring strategiarbete i svenska energibolagsstyrelser. En grundläggande uppdelning gjordes utifrån antagandet att det skulle ge strategiarbete en nyanserad och för forskningen bidragande bild. Ämnet strategi har delats upp i område A: styrelsens engagemang i strategiarbetet, samt område B: styrelsens informationsanvändning vid strategiarbetet.

Vi fann i vår analys av område A att energibolagsstyrelserna i många fall uppvisade ett stort engagemang i strategiarbetet. Bland annat har detta uttryckts genom att styrelsearbetet i flera fall inte var begränsat till styrelserummet och mötena som hölls däri. Istället var aktiviteter som utbildning, seminarier samt studieresor vanligt förekommande i anslutning till det strategiska arbetet. Utöver det var vår uppfattning att en övervägande andel informanter framträtt som väl insatta i strategiarbetet samt vad begreppet strategi omfattar, jämfört med de normer vi har identifierat. Vi valde att inte i förväg förklara för ledamöterna vad vi åsyftade med begreppet strategi. Istället fick de utveckla sin egen uppfattning av begreppet och gav i många fall uttömmande svar, vilket vi även ansett visade på ett stort engagemang och kunnande. I tre fall fann vi dock tendenser till att utformni+

ngen av styrelsearbetet antydde ett begränsat engagemang i strategiarbetet. Vidare fann vi att styrelsesammansättningarna i sig antydde en svag tendens mot att verka negativt på engagemanget. Detta antydde dels sett till antalet uppdrag per ledamot samt dels genom att de kommunala bolagsstyrelseledamöternas mandat även påverkades av partipolitisk utveckling, vilket påvisats påverka kontinuiteten negativt och därmed även engagemanget. Sammantaget har vi dock funnit att energibolagsstyrelsernas engagemang i strategiarbetet svarat upp mot de kontextuella utmaningar vi uppfattat att strategiarbetet inom energibranschen i dagsläget innebär.

I vår analys av område B fann vi, gällande normen att användningen av finansiell och icke-finansiell information torde vara kontextuellt beroende, stöd i det att informationsanvändningen i praktiken skiljde sig avsevärt styrelserna emellan, trots att de verkade inom samma bransch. En övergripande konklusion som vi har kunnat göra var att den icke-finansiella informationen i nästan samtliga fall var betydande. Det tyder på att man med tiden tagit till sig den forskning som gjorts kring användningen av finansiell och icke-finansiell information, där en kontextuellt avvägd blandning däremellan förespråkats. Utöver det har informationsanvändningen skiljt sig åt mellan olika strategiska faser, vilket överensstämde med gällande normer.

En slutlig betydande koppling vi har kunnat göra från område A var att i samtliga fall utom ett så identifierades offensiva kontexter vara rådande. Den styrelse som vi bedömt befann sig i defensiv kontext, då de på senare tid hade haft resultatmässigt dåliga år, använde sig av nästan uteslutande använde finansiell information. Den icke-finansiella informationen

användes i begränsad utsträckning eftersom det finansiella utrymmet ändå inte ansågs tillåta ett verkställande av mer visionära alternativ.

Inledningsvis i uppsatsen beskrevs att Bhimani och Langfield-Smith efterlyste en jämförande studie kring informationsanvändning, sett till en mer homogen kontext och med andra typer av informanter än de som användes i deras studie. Judge och Zeithaml framhöll efter sin studie att styrelsens engagemang i strategiarbetet var en fortsatt komplex och relativt outforskad fråga. Med vår forskning har vi ämnat jämföra de normer som identifierats kring styrelsers strategiarbete med praktik. Detta har undersökts ur ett holistiskt perspektiv avseende engagemang och informationsanvändning samt i den kontext som har utgjorts av energibolagsstyrelsernas villkor. På så vis har vi ämnat bidra med att ytterligare utforska några av de forskningsområden och slutsatser som framförts av Bhimani och Langfield-Smith samt Judge och Zeithaml.

6.2 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

Vidare forskning kan bland annat göras kring informationsanvändningen inom bolag, men på lägre nivåer för att se hur uppfattningar skiljer sig mellan olika nivåer på företaget. Utförligare forskning kan även göras för att på något sätt försöka kvantifiera styrelsens engagemang i strategiarbetet.

REFERENSER

- Aaker, D. (2005). *Strategic Market Management*. New York: Chichester: Wiley.
- Aktiebolagslagen I*. (2005). Hämtat från Aktiebolagslagen (2005:115) §§1-26.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* . Lund: Studentlitteratur.
- Bengtsson, L., & Skärvad, P.-H. (2001). *Företagsstrategiska Perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. (2007). Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research* , vol 18, p3-31.
- Brandinger, R. (2004). *Det nya styrelsearbetet*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Chapman, C. S. (2005). *Controlling strategy : Management, Accounting, and Performance Measurement*. Oxford University Press .
- Chenhall, R. H. (2008). Accounting for the horizontal organization: A review essay. *Accounting, Organizations & Society* .
- Dagens Industri I*. (2009). Hämtat från Rekordår för Vindkraften.
- Dagens Nyheter I*. (2009). Hämtat från Wanja Lundby-Wedins höga arvoden: <http://www.dn.se/ekonomi/wanja-lundby-wedins-hoga-arvoden-1.828254>
- Dagens Nyheter II*. (2007). Hämtat från Elavregleringen är ett skräckexempel.
- Dahlbäck, C. (1990). *Effektivare Styrelsearbete*. Stockholm: SNS.
- De Waal, A. (2007). *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioral Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (P. Larson, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Drew, S. A., & Kaye, R. (2007, vol. 25). Engaging Boards in Corporate Direction-Setting: Strategic Scorecards. *European Management Journal* , 359.
- Energimyndigheten. (2009). *Energiindikatorer 2009*. Energimyndigheten.
- Esaiasson, P. (2007). *Metodpraktikan : konsten att studera samhälle, individ och marknad* . Stockholm: Norstedts juridik.
- Europeiska Gemenskapens Kommission. (2006). *Grönbok - En europeisk strategi för en hållbar, konkurrenskraftig och trygg energiförsörjning*. Bryssel: EU.
- Grant, R. (2007). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Wiley Blackwell.
- Häckner, E. (1985). *Strategiutveckling i medelstora företag*. Göteborg: BAS.

- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press .
- Judge Jr., W. Q., & Zeithaml, C. P. (1992). Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. *Academy of Management Journal* , s 766-794.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization : How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press Books.
- Karlöf, B., Nilsson, S., & Edenfeldt Froment, M. (2002). *Strategi i ett styrelseperspektiv - en vägledning*. Stockholm: Ekerlids Förlag.
- Lind, J., & Kullman, J. (2008). *Gap mellan praktik och normativ teori? En studie av informationsanvändning under strategiutveckling och strategimplementering i sju stora tillverkningsföretag*. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs Universitet.
- Lundahl, U., & Skärvad, P.-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* . Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod / Sharan B Merriam ; översättning: Björn Nilsson*. Lund: Studentlitteratur.
- Molin, B. (1992). *Aktivt Styrelsearbete*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Palm, J. (2004). *Makten Över Energin - Policyprocesser I Två Kommuner 1977-2001*. Linköping: Uni-tryck.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *Free Press* .
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review* , vol. 74, p. 61-78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* , vol. 84, p. 78-92.
- Porter, M. E., & Reinhardt, F. L. (2007,). A Strategic Approach to Climate. *Harvard Business Review* , vol. 85, p. 22-26.
- Riksdagen I*. (1999/2000). Hämtat från Motion 1999/2000:L208 Begränsning av antal styrelseuppdrag.
- Ruane, J. M. (2006). *A och O i forskningsmetodik: en vägledning i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Rönnborg, P. (2009). *Det Där Ordnar Marknaden: Investeringspraktik På Den Avreglerade Elmarknaden*. Göteborg: BAS.
- Schneider, D. W., & Logan, G. D. (2007). Retrieving Information from a Hierarchical Plan. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, p. 1076-1091.

Segovia, J. J. (1990). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting Research*. *Contemporary Accounting Research*.

Smith, M. (2005). *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach To Management Accounting*. London: Sage Publications.

SOU. (1993). *Statens offentliga utredningar 1993:68 - Elkonkurrens med nätmonopol*. Regeringen.

SOU. (2002). *Statens Offentliga Utredningar 2002:7 - Konkurrens På Elmarknaden*.

Styrelseakademien I. (den 25 03 2009). Hämtat från Pressmeddelande, 090325, Hur många styrelseuppdrag kan man ha samtidigt?: <http://styrelseakademien.se/getfile.ashx?cid=20966&cc=3&refid=16>

Svenska Dagbladet I. (2009). Hämtat från Svenska Dagbladet - Starka reaktioner mot Wanja Lundby-Wedin.

Svenska Dagbladet II. (2009). Hämtat från Svenska Dagbladet - 2009 i bilder.

Wibeck, V. (2000). *Fousgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

www.svk.se. (u.d.). Hämtat från Svensk Kraft.

BILAGA 1: BEGREPPSFÖRKLARINGAR

Under arbetets gång har ett antal begrepp av akademisk jargong använts. Nedan följer en kortare genomgång.

Holistiskt perspektiv: en vetenskapsteoretisk metod ämnar att i första hand studera företagens helhet men där helheten inte kan betraktas som en summa av delarna.

Finansiell information: Information som baseras på finansiella nyckeltal som till exempel lönsamhet eller avkastning.

Icke-finansiell information: Information som härleds ifrån faktorer som ej är direkt finansiellt kopplade. Till exempel miljöpåverkan, kundnöjdhet etc.

Effektivitet: Mån av erhållna enheter per investerade enheter, med bibehållen kvalitet.

Koncessionssystemet: Det gamla regelverk som fram till 1996 gällde på elmarknaden. Koncession innebar i grund och botten är ett medgivande från staten för ett bolag att bedriva en viss näringsverksamhet och det delades ut områdesvis. Detta innebar att det på lokal nivå fanns kommuner och bolag som hade ensamrätt till elförsäljningen, men också elförsörjningsplikt, inom ett geografiskt avgränsat område.

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE

Undersökningen har avsett ta hänsyn till både de aktiviteter som förekommer i anslutning till strategiskt arbete och användandet av finansiell och icke-finansiell information.

Inledning

1. Vad anser ni omfattas av strategiska beslut inom er styrelse?
2. Beskriv er styrelses huvudsakliga strategier.

Område A: Strategiengagemang

3. För varje strategi som har identifierats i fråga 2 ...
Beskriv de aktiviteter som förekommer inom er styrelse gällande utveckling och implementering av era strategier.

Område B: Informationsanvändning

4. För varje strategi som har identifierats i fråga 2 ...
 - a. Vilken information används i samband med denna strategi?
 - b. I vilken utsträckning utgår denna aktivitet från finansiell respektive icke-finansiell information?

Avslutande

5. Vill du tillägga eller ändra något angående svaren på de tidigare frågorna?
6. Kan vi höra av oss om vi skulle ha någon kompletterande fråga?

BILAGA 3: KONTAKTMALLAR

E-postmall för kontakt med syfte att få en varm kontakt till en styrelseledamot

Ämne: Kontakt med Er styrelse i samband med uppsatsarbete

Käre ...,

Tony Berholt och Tony Huynh heter vi och är studenter på Civilekonomprogrammet vid Handelshögskolan i Göteborg. Vi skriver uppsats om arbete i styrelserna för större energibolag. Det handlar bland annat om hur styrelsen utvecklar och implementerar strategin. I samband med detta genomför vi telefonintervjuer med ordinarie ledamöter från styrelserna om hur man arbetar med de här frågorna.

Vi skulle gärna kontakta någon ordinarie ledamot i din styrelse med god insikt i strategiarbetet och förutsättningslöst fråga om det finns utrymme för en kortare intervju över telefon någon gång under december månad.

Vi har full respekt för att tid är värdefullt och skulle vara mycket tacksamma om du kan tänka dig att ge oss en varm kontakt att ställa vår förfrågan till.

Vänliga hälsningar,
Tony Berholt
Tony Huynh

--

Tony Berholt
MScBA Student
Mobile: +46 (0) 000 00 00 00
E-mail: adress@domän.se

Tony Huynh
MScBA Student
Mobile: +46 (0) 000 00 00 00
E-mail: adress@domän.se

E-postmall för kontakt med potentiell styrelseföreträdare att intervjua

Ämne: Kontakt med Er i samband med uppsatsarbete

Käre ...,

Tony Berholt och Tony Huynh heter vi och är studenter på Civilekonomprogrammet vid Handelshögskolan i Göteborg. Vi skriver uppsats om arbete i styrelserna för större energibolag. Det handlar bland annat om hur styrelsen utvecklar och implementerar strategin. I samband med detta genomför vi telefonintervjuer med företrädare från styrelserna om hur man arbetar med de här frågorna.

Vid kontakt med ... blev vi rekommenderade att kontakta Er.

Vi har full respekt för att tid är värdefullt och om Ni har möjlighet att ställa upp på 25-30 minuters intervju över telefon någon gång under december månad så vore vi mycket tack-samma.

Vi är flexibla av oss och anpassar oss till när det passar Er. För att förenkla koordinerandet följer även tre tidsförslag:

8:e december, tid 1

11:e december, tid 2

14:e december, tid 3

Vänliga hälsningar,

Tony Berholt

Tony Huynh

Tony Berholt

MScBA Student

Mobile: +46 (0) 000 00 00 00

E-mail: adress@domän.se

Tony Huynh

MScBA Student

Mobile: +46 (0) 000 00 00 00

E-mail: adress@domän.se

E-postmall för validering av transkription

Hej ...,

För en tid sedan intervjuade vi dig i egenskap av ... för Bifogat är vår transkription av den intervjun och du får gärna uppmärksamma oss på eventuella felaktigheter eller missförstånd före den 8 januari. Uppsatsen kommer att publiceras i slutet av januari men skulle du vilja ta del av den före dess så kan vi gärna skicka den till dig den 18 januari.

Hoppas det har varit en trevlig jul och ett gott nytt år!

Vänliga hälsningar,

Tony Berholt

Tony Huynh

--

Tony Berholt

MScBA Student

Mobile: +46 (0) 000 00 00 00

E-mail: adress@domän.se

Tony Huynh

MScBA Student

Mobile: +46 (0) 000 00 00 00

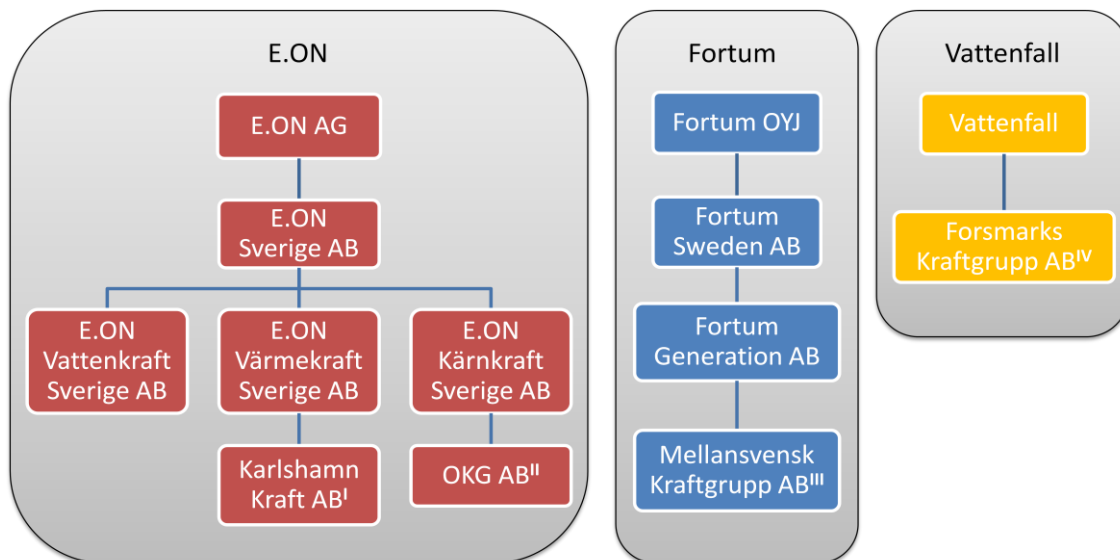
E-mail: adress@domän.se

Samtalsmall för kontakt med styrelseföreträdare

Hej, Tony Berholt heter jag och är student på Civilekonomprogrammet vid Handelshögskolan i Göteborg. Jag och en studiekamrat skriver uppsats om arbete i styrelserna för större energibolag. Det handlar bland annat om hur styrelsen utvecklar och implementerar strategin. I samband med detta genomför vi telefonintervjuer med företrädare från styrelserna om hur man arbetar med de här frågorna. Vi skulle gärna intervjua någon i din styrelse med god insikt i strategiarbetet och vår erfarenhet säger att styrelseordföranden ofta har en mycket god kännedom om hela processen.

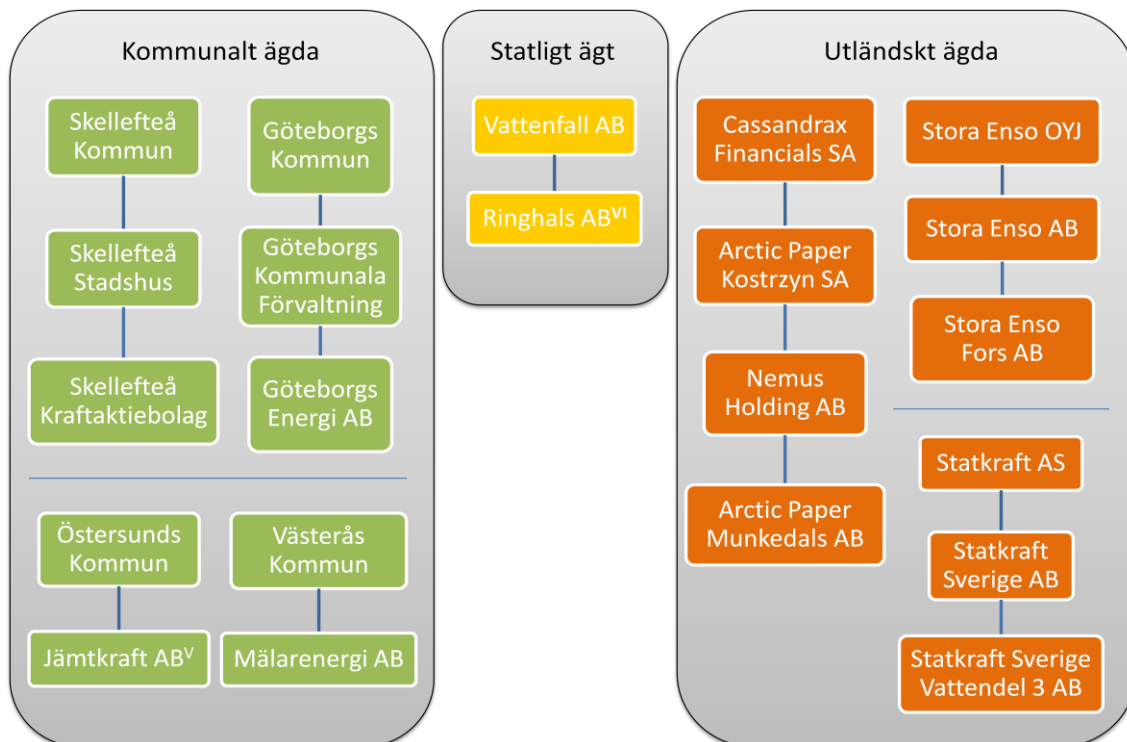
BILAGA 4: ÄGARFÖRHÅLLANDEN

Första urvalsgruppen:



- I:** Karlshamn Kraft AB ägs till 70 % av E.ON värmekraft AB och resterande 30 % ägs av Fortum Generation AB.
II: OKG AB ägs till 54,5 % av E.ON Kärnkraft AB och resterande 45,5 % ägs av energikoncernen Fortum.
III: Mellansvensk Kraftgrupp AB ägs till 86,94 % av Fortum Generation AB, 7,71 % av Skellefteå Kraft AB och 5,35 % av E.ON Kärnkraft Sverige AB
IV: Forsmarks Kraftgrupp AB ägs till 66 % av Vattenfall AB, 25,5 % av Mellansvensk Kraftgrupp AB och 8,5 % av E.ON Sverige AB.

Andra urvalsgruppen:



- V:** Jämtkraft AB ägs till 77,8 % av Östersunds Kommun, 20,6 % av Vattenfall AB och 1,6 % till lika delar av Åre och Krokoms Kommun. Östersunds kommun innehar majoriteten av rösterna med 72 %
VI: Ringhals AB ägs till 70,44 % av Vattenfall AB och resterande 29,56 % ägs av E.ON Kärnkraft Sverige AB.

Tredje urvalsgruppen:



VII: Kalmar Energi Holding AB ägs till lika delar av Kalmar Kommun via Kalmar Kommunbolag AB och E.ON Sverige AB.

VIII: Kraftringen AB ägs till 82,4 % av Lunds Kommun, 12 % av Eslöv Kommun, 3,5 % av Hörby Kommun och 2,1 % av Eslöv Kommun.

IX: AB PiteEnergi ägs till lika delar av Piteå Kommun och Vattenfall AB.

BILAGA 5: KONTAKTFÖRLOPP

Nedan följer en redogörelse för det kontaktförlopp som förlöpt under uppsatsskrivandet vad gäller etablerandet av kontakt med styrelseföreträdare att intervjuas.

Företagsnamn	Kontaktperson	Kontaktdatum
E.ON Sverige AB E.ON Vattenkraft Sverige AB OKG AB	Håkan Buskhe (VD) Håkan Buskhe (Styrelseordf.)	E-post skickat 18/11 2009 Samma person som ovan Kontakt ej upprättad mot bakgrund av nedan svar.
Svar: "Då E.ON Sverige är ett dotterbolag till E.ON AG bedrivs inte strategiarbete i styrelsen av den karaktären. Detta arbete behandlas i moderbolaget." (Gunilla Henriks, VD-sekreterare, e-post mottaget 19/11 2009)		
Karlshamn Kraft AB	Stefan Håkansson (VD)	E-post skickat 18/11 2009
Svar: "Tackar för en intressant fråga men tyvärr tackar vi nej. Karlshamn Kraft AB är ett bolag som ägs av Fortum och E.ON. Detta medför att vår styrelse fungerar på ett litet annorlunda sätt då vi inte får prata om strategi på ett " normalt " sätt. Konkurrensmyndigheten sätter stopp för det. Det innebär att vi är väldigt operativa i styrelsen och just strategifrågorna löser vi på ett annat sätt." (Stefan Håkansson, e-post mottaget 20/11 2009)		
Forsmarks Kraftgrupp AB	Claes-Inge Andersson (Kommunikationsdirektör)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: Blev rekommenderade att kontakta Mats Ladeborn, ordinarie ledamot. (Claes-Inge Andersson, e-post mottaget 19/11 2009)		
	Mats Ladeborn (Ordinarie ledamot)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: Ej mottaget.		
	Mats Ladeborn (Ordinarie ledamot)	Uppringd 4/12 2009
Svar: Möte inbokat 10/12 2009.		
Fortum Generation AB	Ann Lindell Saebø (Kommunikationsdirektör)	E-post skickat 18/11 2009
Svar: Ej mottaget.		
	Anne Brunila (Koncernkommunikationsdirektör)	E-post skickat 4/12 2009
Svar: Ej mottaget.		
Mellansvensk Kraftgrupp AB		Kontakt upprättades ej
Kommentar: Endast postadress finns publicerad. Vi fick tag på Carl Hulth (VD) hemtelefonnummer, men av etiska skäl och med tanke på att vi ändå kontaktat moderbolaget Fortum Generation AB valde vi att inte gå vidare.		
Vattenfall AB	Informationsdirektionen	E-post skickat 19/11 2009
Kommentar: Vi fick tag på Lars Westerbergs (styrelseordförande) hemtelefonnummer, men av etiska skäl valde vi att istället kontakta informationsdirektionen och hoppas på att i slutändan nå en representant.		
Svar: Ej mottaget.		

Arctic Paper Munkedals AB	Lars-Åke Fritzon (VD)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: <i>"Jag tror det blir bättre om ni vänder er till något bolag där energifrågorna har en viktig betydelse och ej till oss som har en verksamhet med försäljning och distribution."</i> (Lars-Åke Fritzon, e-post mottaget 19/11 2009)		
Göteborg Energi AB	Anders Hedenstedt (VD)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: <i>Blev rekommenderade att kontakta Göran Wirmark, ordinarie ledamot.</i> (Ann-Jeanette Pihlström, VD-sekreterare, e-post mottaget 20/11 2009)		
	Göran Wirmark (Ordinarie ledamot)	E-post skickat 20/11 2009
Svar: <i>Ej mottaget.</i>		
	Göran Wirmark (Ordinarie ledamot)	Uppringd 4/12 2009
Svar: <i>Ej svar, meddelande lämnat på telefonsvarare.</i>		
	Göran Wirmark (Ordinarie ledamot)	Uppringd 9/12 2009
Svar: <i>Ej svar, meddelande lämnat på telefonsvarare.</i>		
	Göran Wirmark (Ordinarie ledamot)	Uppringd 15/12 2009
Svar: <i>Möte inbokat 22/12 2009.</i>		
Jämtkraft AB	Anders Ericsson (VD)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: <i>Ej mottaget.</i>		
	Anders Ericsson (VD)	Uppringd 4/12 2009
Svar: <i>Ej svar, meddelande lämnat på telefonsvarare.</i>		
	Anders Ericsson (VD)	Uppringd 9/12 2009
Svar: <i>Kopplad till röstbrevlåda, lämnat meddelande.</i>		
Mälarenergi AB	Kenneth Jönsson (VD)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: <i>Vi var välkomna att ringa Christer Malm (Ordförande) och boka in ett möte.</i>		
	Christer Malm (Styrelseordförande)	Uppringd 2/12 2009
Svar: <i>Möte inbokat 8/12 2009.</i>		
Ringhals AB	Bertil Dihné (VD)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: <i>"Ursäkta dröjesmål med svaret. Jag har ställt frågan till lämpliga styrelseledamöter, men ingen av dessa hade möjlighet att avsätta tid för detta i denna tid."</i> (Bertil Dihné, e-post mottaget 5/12 2009)		
Gävle Kraftvärme AB	Per Laurell (Styrelseordförande)	E-post skickat 9/12 2009
Svar: <i>Ej mottaget.</i>		

Skellefteå Kraftaktiebolag	Sture Lestander (VD)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: "Kontakta gärna vår styrelseordförande Robert Lindberg. Jag har talat med honom och det är ok." (Sture Lestander, e-post mottaget 20/11 2009)		
	Robert Lindberg (Styrelseordförande)	E-post skickat 20/11 2009
Svar: Ej mottaget.		
	Robert Lindberg (Styrelseordförande)	Uppringd 4/12 2009
Svar: Möte inbokat 7/12 2009.		
Statkraft Sverige Vattendel 3 AB	Arvid Grundekjøn (Styrelseordförande)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: Ej mottaget.		
	Arvid Grundekjøn (Styrelseordförande)	E-post skickat 9/12 2009
Svar: Ej mottaget.		
Stora Enso Fors AB	Ingela Dunger (Kommunikationsdirektör)	E-post skickat 19/11 2009
Svar: Ej mottaget.		
AB PiteEnergi	Lars-Olof Pettersson (Styrelseordförande)	Uppringd 4/12 2009
Svar: Möte inbokat 8/12 2009.		
Jönköping Energi AB	Erik Arnalid (Styrelseordförande)	E-post skickat 9/12 2009
Svar: Möte inbokat 5/1 2010.		
Kalmar Energi Värme AB	Anna Karlsson (VD)	E-post skickat 9/12 2009
Svar: Rekommenderade oss att kontakta Jonas Löhn.		
	Jonas Löhn (Ordinarie ledamot)	Uppringd 10/12 2009
Svar: Möte inbokat 22/12 2009.		
Uddevalla Energi AB	Christer Hasslebäck (Styrelseordförande)	Uppringd 4/12 2009
Svar: Ej svar, meddelande lämnat på telefonsvarare.		
	Christer Hasslebäck (Styrelseordförande)	Uppringd 4/12 2009
Svar: Möte inbokat 17/12 2009.		
Lunds Energi AB	Jonas Andréen (Styrelseordförande)	E-post skickat 9/12 2009
Svar: Möte inbokat 5/1 2010, flyttat till den 6/1 2010, och avstyrt då Andréen först ville att företaget skulle vara anonymt och sedan hänvisade oss till Lunds Energikoncern AB alternativt Kraftringen Produktion AB.		

Umeå Energi Elnät AB	Gun Blomquist Bergman (Informationschef)	E-post skickat 9/12 2009
Svar: <i>Rekommenderade oss att kontakta Göran Ernstson.</i>		
	Göran Ernstson (Styrelseordförande)	Uppringd 10/12 2009
Svar: <i>Rekommenderas att vända oss till Mikael Berglund, ordförande i koncernen genom Umeå Energi AB.</i>		
	Mikael Berglund (Styrelseordförande, koncern)	Uppringd 10/12 2009
Svar: <i>Möte inbokad 22/12 2009.</i>		
	Mikael Berglund (Styrelseordförande, koncern)	Uppringd 22/12 2009
Svar: <i>Möte ombokat 29/12 2009.</i>		
Varberg Energimarknad AB	Clas-Arne Pedersen (VD)	E-post skickat 4/12 2009
Svar: <i>Har vidareförmedlat vår önskan till deras styrelseordförande och vice ordförande. De skulle återkomma. (Carl-Arne Pedersen, e-post mottaget 4/12 2009)</i>		
	Turid Ravlo-Svensson (Vice ordförande)	E-post skickat 9/12 2009
Svar: <i>Möte inbokad 10/12 2009.</i>		

BILAGA 6: INTERVJUER

Respektive intervju har nedan återgetts koncentrerade och strukturerade utefter tre under-rubriker: "Inledning", "Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet" och "Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet". De styrelseföreträdare vi har intervjuat har presenterats i nedanstående tabell enligt de uppgifter som var registrerade i Affärsdata under december 2009:

Företagsnamn	Omsättning (tkr)	Balansomslutning (tkr)	Respondent, datum för intervju
1. Skellefteå Kraftaktiebolag	3 375 442	8 041 270	Robert Lindberg, 7/12 2009
2. Mälarenergi AB	2 646 827	5 042 348	Christer Malm, 8/12 2009
3. AB PiteEnergi	210 243	743 979	Lars-Olof Pettersson, 8/12 2009
4. Varberg Energimarknad AB	201 245	312 252	Turid Ravlo-Svensson, 10/12 2009
5. Forsmarks Kraftgrupp AB	4 890 100	13 377 600	Mats Ladeborn, 10/12 2009
6. Uddevalla Energi AB	257 978	861 652	Christer Hassleback, 17/12 2009
7. Kalmar Energi Värme AB	289 742	384 130	Jonas Löhn, 22/12 2009
8. Göteborg Energi AB	3 369 700	10 055 400	Göran Wirmark, 22/12 2009
9. Umeå Energi AB	716 744	2 947 264	Mikael Berglund, 29/12 2009
10. Jönköping Energi AB	968 793	1 418 186	Erik Arnalid, 5/1 2010

De intervjuade styrelseföreträdarna

Skellefteå Kraftaktiebolag

Respondent: Robert Lindberg,
Styrelseordförande

Datum: 7/12 2009

Inledning

Företaget har bytt VD för 2 veckor sedan och styrelse för 6 månader sedan, varvid det strategiska arbetet i dagsläget till stor del handlar om struktur om framtida inriktning.

Strategiska beslut anses vara beslut som har en bäring på långsiktiga ställningstaganden och storleken på pengar är i det sammanhanget inte en nödvändig avgränsning – även ekonomiskt blygsamma beslut kan medföra en stor inverkan för framtiden. En avgränsande faktor är däremot vilken strategisk inriktning som är viktigast, till exempel vilken typ av energi man skall satsa på. Även frågors värdegrund anses särskilt viktig då den utgör grunden för deras dialog med kunder och medarbetare.

Strategin uppges relatera till två olika inriktningar; affärsnytta respektive samhällsnytta. Den senare inriktningens framträdande roll förklaras med att företaget är kommunalt ägt. Affärsmässigt involveras bland annat varumärket och att skapa en klar bild över utvecklingen av energimarknaden. Sett till samhällsnyttan och i kombination med framväxande krav från myndigheter så lyfts miljöperspektivet fram och bolagets val att inrikta sig på vindkraft och bioenergi.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

En av de aktiviteter som utförs för att ha en fungerande strategi är att informera medarbetarna om vilken strategisk inriktning de valt. I och med detta klargörs för både medarbetare och kund vilken profil de har.

Man har tagit beslutet att inför varje möte och löpande under året ha utbildningstillfällen för styrelsemedlemmarna. På så sätt vill man undvika att styrelsen kommer in och tar nya motstridande beslut vid varje nytt möte. Vidare har en långsiktig utvecklingsplan av styrelsearbetet i sig utformats där det till exempel anges att varje styrelsemedlem ska ha ett eget ansvarsområde. I samband med detta konsulterades även föreläsare från Handelshögskolan i Göteborg.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Deras informationsanvändning äger rum huvudsakligen baserat på kundundersökningar, medarbetarutveckling, medarbetarsamtal, omvärldsanalyser samt diverse PEST-analyser. Vid betydande strategiska frågeställningar används externa second-opinions för att säkerställa ett nyanserat beslutsunderlag och ytterligare en referenspunkt.

Finansiell information anses ha en övervägande betydelse gentemot icke-finansiell information för det strategiska beslutsfattandet.

Mälarenergi AB

Respondent: Christer Malm,
Styrelseordförande

Datum: 8/12 2009

Inledning

Upplägget är att styrelsearbetet anses tillägnas ett mycket strategiskt perspektiv medan den operativa verksamheten delegeras till VD och dennes ledningsgrupp. Utgångspunkt för strategiarbetet uppges vara ägarnas krav, i det här fallet Västerås Stad. Kraven innefattar såväl mjuka som hårda dimensioner, där ett exempel på en mjuk dimension är kundnyttan – vilket i sin tur bland annat utgörs av strävan att ha den lägsta fjärrvärmestaxan och en hög kundservice. För närvarande kretsar den strategiska frågeställningen kring förnyelse av kraftvärmeverket. Viss väg har stakats ut och processen börjar nu närma sig själva beslutsfattanden – under förutsättningen att uppställda krav avseende kvalitet, miljö, ekonomi med mera är uppfyllda.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

Strategiarbetet följer en årscykel där den huvudsakliga strategiska insatsen lägger grunden för den affärsplan som sedan utvecklas. Processen består alltså av två faser; en strategisk fas där blicken riktas ett par år framåt i tiden, följt av en implementerande fas. I juni månad hålls ett tredagarsmöte, ofta i anslutning till något ur ett strategiskt perspektiv aktuellt studiebesök – till exempel värmeverk i Finland. Varje år utvärderas styrelsens sätt att arbeta i syftet att förbättra delaktigheten och helheten.

Olika politiska fraktioner till trots så blandas inte politiken in i styrelserummet utan det eftersträvas en rent affärsmässig och professionell nivå på arbetet. Malm poängterar dock att det senare är hans personliga uppfattning och inte en av styrelsen uttalad målsättning.

Det finns utöver det ingen standardmall som de arbetar utefter. Vad gäller till exempel frågeställningen kring förnyelsen av kraftvärmeverket hade de fördjupningsmöten med processororienterat arbete. Övergripande så är ambitionen att involvera styrelsen så långt det är möjligt, emedan det ska finnas förståelse för att det med tanke på ägarstrukturen inte är en expertstyrelse. Därvid krävs tid och tydliga beskrivningar från ledningen för att arbetet

med de strategiska frågorna ska hålla en hög kvalitet. Ibland delas frågeställningen upp i flera steg för att säkerställa att det finns tillräcklig tid att kunna fatta ett underbyggt beslut.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

En övervägande andel av den information som används kommer från ledningen, vilken uppmanas att ligga i framkant på olika områden. Informationen är därigenom starkt kopplad till den operativa verksamheten och huruvida den levererar utefter vad som förväntats. Nils Holgerssonsundersökningen³⁹ kompletterat med egenutformade kundundersökningar utgör den information som används som måttstockar på hur fjärrvärmestaxan och kundnyttan ställer sig mot uppsatta mål. Finansiell information, grenas liksom kundnyttan ned i mindre beståndsdelar. Både den icke-finansiella och den finansiella informationen struktureras upp i ett styrkort som ser till olika strategiska perspektiv – denna systematik präglar sålunda en stor del av strategiarbetet.

Icke-finansiell information anses ha en större betydelse än finansiell information för det strategiska arbetet och längre sifferdiskussioner är sällsynta. Istället diskuteras icke-finansiella förutsättningar utefter ägarkravbilderna och sett till koncernen till sin helhet.

AB PiteEnergi

Respondent: Lars-Olof Pettersson,
Styrelseordförande

Datum: 8/12 2009

Inledning

Området strategi anses brett men ett exempel på en strategisk inriktning är att de ska hålla på med fjärrvärme, ett beslut som togs 1978 och grundades på att de hade en fabrik nästan mitt i staden som genererade all deras värme och de ville se vad det fanns för utvecklingspotential på fjärrvärme. Exempel på strategiska frågor som de arbetar kring är hur utbyggd fjärrvärmeanläggning ska vara eller huruvida elnätet är funktionellt och bra. De har ett konsortiumavtal där det utöver ovan exempel finns angivet ett antal saker som de ska och inte ska göra. De befinner sig i en omändring kring forskning och utveckling av energifrågor, vilket hanteras genom ett tekniskt centrum.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

Strategin att börja med fjärrvärmerna testades först med att bygga fjärrvärme för hyresfastigheter och utökades därefter allteftersom positiva effekter kunde konstateras. Det huvudsakliga arbetet med att ta fram investeringsplaner och finansiella resultat sköttes inom styrelsen.

Nästan allt det strategiska arbetet sker i mötesform, där diskussionen kretsar kring de uttalade strategierna och lägesrapporter. Under hösten ligger ett längre temamöte.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Fast liggande strategiska styrningsmodeller används inte utan under temamötet en gång per år går de igenom vad de har för information och varför. Då kommer de fram till vad för information som efterfrågas och utformar inhämtning av den därefter.

³⁹ Undersökningen syfte är att redovisa prisskillnader mellan olika kommuner och utförs av Avgiftsgruppen, där HSB:s Riksförbund, Hyresgästföreningen Riksförbundet, Riksbyggen, SABO och Fastighetsägarna Sverige ingår. (<http://www.nilsholgersson.nu>)

Den information som används i styrelsens strategiarbete är mestadels av finansiellt slag, vissa icke-finansiella siffror som till exempel sjuktal och olycksfall används dock också. Icke-finansiell och finansiell information anses dock vara lika viktiga - ekonomin är väldigt viktig men likaledes är fallet vad gäller personalen och andra delar.

Varbergs Energi AB

Respondent: Turid Ravlo-Svensson,
Vice styrelseordförande

Datum: 10/12 2009

Inledning

Strategiska beslut handlar om vilken inriktning de har inom företaget och vilken el de ska sälja, till exempel valet mellan grön el eller kärnkraft. Huvudparten av styrelsens arbete har en strategi bakom. Ett exempel på det var när de bestämde sig för att jobba med vindkraft.

Grön el är en uttalad strategisk inriktning, vilket ofta anses anmärkningsvärt då de verkar i en kärnkraftskommun och många förknippar Varberg med Ringhals. Den gröna elen köps in från vatten och vind. Under året registrerades ett varumärke som heter VIVA, VI för vind och VA för vatten. De har som kommunalt energibolag ett ägardirektiv vari det finns en miljöinriktning, och som kommunalt beslut ligger även en satsning på fjärrvärme.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

Engagemanget involverar bland annat riskanalyser, vinstmål och uppföljning av dessa. De marknadsför sig med grön el och tar inget extra betalt för den, sett till kunden så anses det i stor mån vara grön energi som gäller. Vid tillsättande och avsättande av VD så anlitas rekryteringsföretag i det syftet. Sedan intervjuar styrelsen kandidaterna. Kommundirektören ska även vara inblandad i slutprocessen men enligt bolagsordningen är det styrelsen som handhar frågan.

De har ett styrelseseminarie där arbetet med de strategiska frågorna går igenom och uppdateras, vilket löper för ett antal dagar och ofta sker i anslutning till studiebesök och utbildning. Arbetet står inte stilla mellan styrelsemöten, till exempel kan Turid emellanåt som politiskt vald och en del av den politiska processen påtala vilka behov som finns. Ett exempel på detta är att Värö står stilla just nu och de behöver då gå in med biogas och naturgas för att komplettera att de inte levererar fjärrvärme. Turid arbetar då med att skynda på processen att skapa alternativ till att köpa dyr naturgas när Värö står stilla.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Från ägardirektivet återfinns finansiella mål, som avkastningskrav och soliditetsmål, och det går inte att komma ifrån att det styr en stor del av det strategiska arbetet. Särskilt styrande är kravet att verksamheten ska drivas på affärsmässiga grunder. Så länge de levererar finansiellt så är ägarna nöjda och styrelsen är fri att se till icke-finansiella inriktningar – under miljödirektivet som ligger som ett paraply över hela arbetet.

Klimatförändringen är ett stort tema för styrelsens strategiarbete, där de bland annat uppger ha en väldigt insatt VD och att EMC⁴⁰ finns i Varberg. Även företagets personal uppmuntras att gå på seminarierna för att ta del av informationen och för att förankra den

⁴⁰ Energi- och MiljöCentrum, består av ett antal företag som har gått ihop för att lyfta fram klimatfrågorna på agendan inom näringslivet. (<http://www.emcvarberg.se>)

klimatstrategiska inriktningen. Utöver EMC deltar de även på många andra årsmöten, anordnade av till exempel Svensk Fjärrvärme och Svensk Energi, där de tar del av informera-
nde om bland annat EU-direktiv.

För att strukturera information används modeller där varje del av bolaget presenteras för sig avseende produktion, leverans och vilka utgifter de har haft. Utöver det används både tabeller och siffror i excelark som textbaserade problembeskrivningar och analyser. Ett exempel på ett detaljerat mått som används är frisknärvaron, vilket ligger på 99 %.

Utöver budgetmöten, där de finansiella frågorna tar upp full tid, anses de finansiella och icke-finansiella frågorna ta upp likvärdigt mycket tid av styrelsemötena. Studiebesöket anses ha ett övervägande inslag av icke-finansiell information. Det är en förutsättning att de ställen de besöker själva har tagit ställning till den finansiella biten. Även arbetet mellan styrelsemötena involverar en större andel icke-finansiell information jämfört med den finansiella.

Forsmarks Kraftgrupp AB

Respondent: Mats Ladeborn,
Ordinarie ledamot

Datum: 10/12 2009

Inledning

Den uttalade strategiska inriktningen är att nå världsklass i säkerhet i drift. Det finns flera olika planer på hur de ska kunna nå detta och ligger som ett långsiktigt mål, det är sagt att de ska nå dit 2014 och de är beredda att ta kortsiktiga förluster för att nå målet. En annan strategisk fråga är livslängden på anläggningarna, till exempel huruvida de ska köras i 40 eller 50 år. Det är ett strategiskt beslut då de behöver tänka på olika konsekvenser beroende på livslängden och det krävs långsiktiga olika planer för att bemöta dem. Ytterligare ett exempel på en strategisk fråga handlar om resursskapande – hur resurser ska kunna anskaffas för att i framtiden ha kapacitet att till exempel bygga nytt.

Utöver det så finns det ett strategiskt dokument som täcker in ett antal områden som till exempel IT, kommunikation och anläggningsutveckling. Dokumentet används som ett strategiskt paraply som styr hur de ska tänka inom dessa olika områden.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

Arbetet med driftsäkerheten delas upp i två vägar, en genom ägardirektiv som anger den strategiska inriktningen och en på affärsenhetsnivå där vald strategisk inriktning analyseras och följs upp. Uppföljningen fokuserar på att identifiera avvikelser mellan uppsatta mål och resultat som härletts från analysen. Sedan togs i detta fall 20 olika strategiska initiativ fram som behövde genomföras under en längre period. 8 av de initiativen har påbörjats.

När det gäller resursskapandet så är den strategin lite mer flyktig. Det är viktigt att de jobbar med utbildningssystemet i avvägningen mellan att ha egen kompetens kontra att köpa in den. Om de ser att de behöver en kompetens inom ett specifikt område så skaffar de den kompetensen genom utbildningssystemet. De anser sig ha goda kontaktvägar genom bland annat skolor och universitet.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Informationen som används gällande anläggningarnas livslängd är mycket långsiktig. Inledningsvis har det varit 40 år som varit målet och då har de krävt att man tar fram inve-

steringsplaner som matchar den livslängden, men nu har de även begärt att man ska se över vad det skulle innebära att köra anläggningarna i ett längre perspektiv – vilka investeringar som skulle behövas och vad som skulle behöva göras annorlunda.

Utrymmet som ges finansiell jämte icke-finansiell information är dock svår att avgöra. Det är för situationsberoende.

Uddevalla Energi AB

Respondent: Christer Hasslebäck,
Styrelseordförande

Datum: 17/12 2009

Inledning

Det strategiska arbetet anses nästan helt ha sin utgångspunkt i ägardirektiven, som också är ganska utförliga. Exempel på ett strategiskt beslut som har tagits är att driva ett biogasprojekt för fordonsgas. Ett annat exempel är en satsning i form av ett kraftvärmeverk som är avfallseldat, en satsning som ligger i storleksordningen 900 miljoner kronor. I anslutning till det togs även beslutet att vara sina egna byggherrar. Det innebar att de köpte alla detaljer och höll samman projektet inom organisationen.

Den övergripande strategin är att tillhandahålla värme och el till så konkurrenskraftiga priser som möjligt för kommuninvånarna.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

De anser det vara upp till styrelsen att se till att de har framtida affärsmöjligheter som är gynnsamma för bolaget och kommuninvånarna. Utöver vanliga styrelsemöten deltar de på möten anordnade av Svensk Fjärrvärme.

Gällande engagemanget i biogasprojektet så redogör verksamhetsledaren för projektet som en separat punkt på styrelsemötet. De testar nu projektet i skarpt läge med att skapa fordonsgas, en investering som inte tas av bara Uddevalla Energi utan även av den tekniska nämnden. Lyckas det fullt ut så diskuteras även ett projekt med flera kommuner i norra Bohuslän där de får ut fordonsgas från avloppsslam med mera. Gas skapas från komposterbart material. Samordningen sköts av en arbetsgrupp där en är verkställande i ledningen.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Externt används det en övervägande andel icke-finansiell information. Finansiella diskussioner externt sett blir ofta dramatiska då Uddevalla Energi indirekt är beroende av kommunens beslut till fullmäktige. Fastställande av taxor för kommuninvånarna och liknande är dock baserat på finansiell information.

Internt är finansiell och icke-finansiell information jämbördiga, möjligen med viss övervikt åt det finansiella hållet då det också styr själva diskussionsutrymmet.

Kalmar Energi AB

Respondent: Jonas Löhn,
Ordinarie ledamot

Datum: 22/12 2009

Inledning

De har en långsiktig strategisk inriktning mot biobränslen och har därför inga andra bränsleslag. Ett strategiskt beslut i den riktningen var att bygga ett nytt kraftvärmeverk som nu nyligen har blivit klart. Att kraftvärmeverket kom upp på diskussion var en följd av att de haft en fjärrvärmeanläggning som gått hela sin verkningstid, över 30 år. Den gick på träpellets och toppades vid behov med oljeförbränning. De såg ett behov att växla över till ett enklare bränsle och en mer miljöriktig hantering där de inte behövde toppa lika mycket med olja under vintertid.

De står nu i diskussioner inför beslut om hur de ska göra i framtiden – huruvida verksamheten ska konsolideras något, vilket i sådana fall troligen sker i geografisk bemärkelse till att koncentrera sig på hemmamarknaden, Kalmarregionen. I samband med detta ses nu bland annat utvecklingen av vindkraft över för att se om det är ett område som de ska utöka sin verksamhet inom.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

Halva styrelsesammansättningen skiftas utefter mandatperioder i och med det att de är politiker. De har sedan ett drygt år tillbaka även en ny ordförande, som är från E.ON. Under den föregående ordföranden gjorde de regelbundna studiebesök hos verksamheter som var kunder hos dem. Det var inte besök riktade för att samla underlag för att ta beslut utan mer generella besök som de regelmässigt gjorde. Numera tar de hellre in extern kompetens i det syftet än utför egna studiebesök.

De har utöver vanliga styrelsemöten även särskilda strategimöten som speciellt tar upp det långsiktiga strategiska arbetet. Till exempel gällande konsolideringen så har de haft särskilt tillägnade möten för att föra in frågor tänka långsiktigt strategiskt kring frågan, till en början på 5 års sikt men sedermera också för att föra in frågor i ett visionärt ännu mer långsiktigt perspektiv. Vid behov, till exempel i samband med större affärer, har de även telefonmöten samt håller en kontinuerlig kontakt över e-post.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Information som användes i arbetet kring kraftvärmeverket var en kombination av en analys av bolagets interna kompetens respektive den kompetens de har att tillgå som delägda av E.ON, vilka upplevs kunna bidra med mycket expertis. Det gjordes inte så många externa studiebesök i samband med frågeställning utan de har istället upptag i andra verksamheter som besöktes för att få inspiration.

I samband med de stora satsningarna på värmeverket användes många kalkyler och beräkningar. De berörde bland annat lönsamhet, riskminimering, räntehantering och försäljningsutveckling. När det gällde miljöbedömningar och långsiktig utveckling så var istället bränsleslaget en styrande faktor.

I arbetet med konsolideringen så har den finansiella informationen inte varit lika styrande eftersom diskussionerna mer handlat om att ha en känsla för utvecklingen av elmarknaden och energibranschen. Självklart finns ekonomiska delar i frågeställningen men diskussio-

nerna har mestadels berört anpassningsmöjligheter på ett generellt plan – vilken roll de kommer ha i en framtid och utveckling de uppskattar vara trolig.

Som bolag med kommunal inblandning ses det genom ägardirektiv bland annat till finansiell information som lönsamhet och prisbild för invånarna. Såväl finansiell som icke-finansiell information används flitigt. Då hälften av styrelsemedlemmarna är från E.ON-koncernen, ofta på chefsnivå, finns en mycket stor kompetens inom branschområdet. Både det affärsmässiga och det långsiktiga och visionära tänkandet finns hos bägge parter, dock ligger det långsiktiga och visionära tänkandet mer hos de politiskt insatta då de har ett tydligt ansvar som samhällets representanter, medan det affärsmässiga tänkandet ligger mer hos E.ON då de är mer affärsinriktade i sitt fokus. Parterna upplevs på så vis komplettera varandra väl. Styrelsens informationsanvändning följer ingen färdig mall och är inte förknippat med, eller inblandat i, något ekonomistyrssystem.

Göteborg Energi AB

Respondent: Göran Wirmark,
Ordinarie ledamot

Datum: 22/12 2009

Inledning

Strategiska frågor anknyter till beslut som är av större betydelse för bolagets inriktning och verksamhet, som till exempel stora investeringar. Göteborg Energi är kommunalt, vilket medför att de har en bolagsordning och ett ägardirektiv. Detta anses forma frågor av stor strategisk betydelse. Ett exempel på en strategisk fråga som är under diskussion nu men där inget beslut har tagits är go by gas-projektet. Det är ett biogasprojekt i storleksklassen 1,5 miljard där de tänkt förgasa biomassa för att göra syntetisk naturgas av det. Ett annat exempel är hur de hanterar elhandeln. I samband med avregleringen på elmarknaden i slutet av 90-talet bildades Plusenergi som ett joint venture-projekt med Vattenfall. Det var nödvändigt med förändring och det ställdes även en del formella krav när det gällde att separera de juridiska personerna som hanterar elhandel och elproduktion. För ett år sedan upplöstes dock bolaget.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

Gällande Go by gas-projektet så sker det strategiska engagemanget på ett antal plan. Dels träffas de årligen när de i styrelsen under två dagar diskuterar affärsplanen. I samband med de diskussionerna har de haft resonemang kring hur de ser på gasens roll i olika sammanhang, till exempel kring fordonsbränsle. När riktning och mål formulerats övergick det som en naturlig uppföljning av de uppställda resonemangen till projektdiskussioner. När de tyckte att de närmat sig ett projektförslag kombinerades det med en studieresa till Österrike för att studera den mest kritiska tekniska delen av projektet och se om den delen höll, varvid de bland annat fick en del intryck av en av de tilltänkta underleverantörerna. Därefter följdes det hela upp med ett antal diskussioner i styrelsen kring projektet och dess tänkbara konsekvenser. Slutligen diskuterades riskerna, vilket skedde i tre faser och när varje fas var slut togs ett taktiskt beslut huruvida de skulle gå vidare till nästa fas.

I arbetet kring Plusenergi så ägnade styrelsen en hel del arbete åt riskhantering, vilket anses typiskt när man har väldigt liten marginal, i detta fall 1-3 % av den omsatta volymen. Prisvolatiliteten är med andra ord hög och det är viktigt med en bra timing. Under diskussionerna konstaterades att det krävdes större volymer för att öka marginalerna och få en

bra lönsamhet i verksamheten. När avregleringen kom var de tidigt ute med diskussioner däromkring. VD:n var dessutom insatt i regelverkets förändring. Norge hade följt samma procedur ett par år tidigare och en studieresa gjordes för att få en känsla för vilka åtgärder de vidtagit. Ägaren var också involverad i händelseförloppet då ett antal företag relativt tidigt i avregleringen gick i konkurs till följd av att de inte hanterat sina risker på rätt sätt.

Tillsättande och avsättande av VD förekommer inte ofta men Wirmark har varit med om fyra byten. De har för det mesta vetat i god tid i förväg när det börjat bli aktuellt. Först har de då skapat en befattningsbeskrivning, som kan skilja sig från gång till gång beroende på behov. Sedan tillsätts en mindre grupp inom styrelsen som bereder rekryteringsprocessen.

När det gäller större projekt så har de särskilt avsatta dragningar fram till dess att projektet påbörjas. De har uppföljningsmöten för samtliga större investeringsprogram en gång om året och analyserar då bland annat avvikelser mellan förväntan och resultat. Utöver vanliga styrelsemöten så har de även studiebesök som under de senaste fem åren har blivit mer strukturerade och nu fyller ett strategiskt värde.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Ägardirektiven är relativt generellt utformade med både finansiella och icke-finansiella mål och håller sig ofta över ett antal år. De anses påverka men inte diktera vilka diskussioner som hålls inom styrelsen.

Huruvida finansiell eller icke-finansiell information används i strategiarbetet beror på vilken fas det befinner sig i. När de börjar diskutera en aktivitet så är den finansiella aspekten underordnad och de försöker istället se till vad som är övergripande strategiskt rätt. Till exempel kan diskussionen handla om vad fordonsbranschen kommer att efterfråga och huruvida man vill ha en viss typ av bränsle och varför. När de sedan går in i projektplaneringen så ändras karaktären och det blir fokus på den finansiella biten, till exempel i form av investeringskalkyler. Gällande Plusenergi så diskuterades först riskhantering. Väl igång var det sedan ganska strikt finansiell information som användes.

Informationen från månads- och kvartalsrapporter struktureras upp genom rutinmässiga ekonomiska styrverktyg som finslipats genom åren.

Umeå Energi AB

Respondent: Mikael Berglund,
Styrelseordförande

Datum: 29/12 2009

Inledning

Strategiska beslut berörs av allt från budget och affärsplaner till långsiktiga visioner och mål. Den långsiktiga visionen ligger på cirka 5 års sikt och beskriver mer företagets färdriktning än konkreta nyckeltal. För två år sedan togs beslutet att gå in i vindkraft med en investering i storleksordningen 500 miljoner. Beslutet föranleddes av att Umeå Energi inte ägde någon egen elproduktion. Sedan dess har även en investering i en ny panna på fjärrvärmesidan genomförts. Umeå Energi har ingen vattenkraft och ägde blygsamt med energi före dess att ovan processer tog fart.

Före investeringen i vindkraft arbetade de mycket mer med elhandel och sålde om energi gentemot kunderna. Det visade sig vara svårt att tjäna pengar på den processen när priser-

na var höga och trycket tilltog i de lägena från energiproducerande konkurrenter. Utgången efter vindkraftsinvesteringen har blivit att vid hög prisnivå så tjänar de mer på vindkraften, men elhandeln blir lidande. Låg prisnivå resulterar i det omvända. Vindkraftsinvesteringen har med andra ord, utöver ett bättre miljöanseende, även gett dem en bättre balans i avkastningen.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

Strategiarbetets gång är omkastat sedan förra året då de åkte på strategiresa en gång per år, vilket upplevdes mest vara för att träffa folk och gå på studiebesök. Nu har de istället ett styrelseseminarium i februari tillsammans med ledningen, i samband med bland annat föreläsningar. Seminariet ligger mer som en ordentlig övning i början på året, vilken sedan utgör grund för den affärsplan som ska arbetas fram under våren och presenteras i maj. Efter det övergår processen till mer detaljerad planering över vem som gör vad utifrån de strategiska målen. Då börjar även jobbet med att koppla ihop det hela med ekonomiska målsättningar i form av budgeten. Utöver vanliga styrelsemöten har de möjligheten att gå ut i verksamheten i heldagar, åka på Energitinget⁴¹ med mera, men de aktiviteterna är frivilliga. I början av mandatperioder när det tillkommer många nya har de även genomgångar, bland annat av varje affärsområde.

Gällande värmerörelsen är frågan nu under diskussion. Under året har en ny panna med tillhörande generator tagits i drift och det handlar nu mycket om vilken politik de vill ha; vad de vågar ha för fjärrvärmeslag. Bränslefrågan var viktig, efter det att byggnationen av anläggningen var klar skulle det beslutas om inköpsmodell för pannan, vilket blev leasing. Därutöver engagerade de sig i metoder för att odla skog, där till exempel metoder för hur de kan få ut 30 % mer ur skogen spelat en betydande roll. Vidare förelåg även förhandlingar med skogsägare. Sedan när anläggningarna väl är igång och volymerna ökar så övergår frågan till det operativa bordet.

VD:n anses utgöra en viktig faktor för strategiengagemanget, där det då en VD har arbetat upp förtroendet i ett kommunalt bolag ofta åtföljs av att det blir en större frihet för strategiska diskussioner. När så ännu inte varit fallet, eller inför ett vd-byte, så upplevs styrelsen få ta mycket fler frågor. Det visar på vikten av att tillsätta en tillförlitlig VD. Har man en bra VD så ges utrymme för ett engagemang i strategiska frågor, vilket anses utgöra kärnan av styrelsearbetet.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Arbetet med vindkraften började som en idé framförd under ett styrelsemöte. På det stadiet var det ganska ostrukturerat. Sedan diskuterades det kring hur väl idén stämde överens med bland annat den miljöpolitik som de vill bedriva. Därefter åkte de på studiebesök och började även använda finansiella kalkyler, förräntningsanalyser och känslighetsanalyser. Känslighetsanalyserna användes som en grund i bedömningarna av de andra faktorerna. Vidare hade de en anställd som var väldigt duktig och insatt i vindkraft och därmed utgjorde en viktig informationskälla.

En ny VD tillträdde för ett par år sedan och en erfarenhet från den processen var att kravprofilen är mycket central. Ledningen och fackliga representanter intervjuades för att ge styrelsen ett brett underlag att utforma kravprofilen kring önskad bransch erfarenhet med

⁴¹ Sveriges Energiting är en årlig konferens med diskussioner och föreläsningar kring energifrågor, arrangerat av Energimyndigheten, Konferensforum AB och Stockholmsmässan. (<http://www.sverigesenergiting.se>)

mera och en konsult anlätades till hjälp med urvalsarbetet. Anställningsprocessen stötte på ett par hinder längs vägen, där bland annat ett valt namn tappades en vecka före avtals-skrivning, men tack vare en solid kravprofil och den anlitate konsulthjälpen så fanns det en bra grund att stå på.

De använder icke-finansiell information relaterat till nöjd-kund-index, medarbetarindex samt hälsoläget hos personalen. Den informationen utgörs av nyckeltal härrör från ett förslag från ledningsgruppen. Vidare vill de ha effektivitetstal som ger dem en bra metod att jämföra sig med sig själva. Tidigare har jämförelser gjorts mot andra företag men erfarenheten blev att energiföretag sällan var tillräckligt identiska för att de skulle kunna få fram någon meningsfull jämförelse.

Ägardirektiv tar upp övergripande finansiella krav, till exempel avkastningskrav. I dagsläget är det problem med lönsamheten för Umeå Energi, vilket härleds till att de tidigare kunde tjäna bra på avfallsförbränning men att en äldre anläggning togs ur bruk 2005. Därför görs i dagsläget inga investeringar med en förräntning under 8 %. På så vis upplevs finansiell information vara av störst betydelse och investeringsfrågor av goodwill-karaktär förekommer sparsamt på dagens agenda. Hade det finansiella utrymmet sett annorlunda så hade agendan gjort detsamma, det icke-finansiella diskussionsutrymmet bygger på att det finns en sund kalkyl i grunden

Jönköping Energi AB

Respondent: Erik Arnalid,
Styrelseordförande

Datum: 5/1 2010

Inledning

Strategi anses omfatta mer långsiktiga beslut, till exempel i anslutning till 5-årsplaner. Koncernen producerar egen el och har även eget elnät. Verksamheten fördelas över fyra bolag: Jönköping Energi Biogas, Jönköping Energi Nät, Jönköping Energi och Huskvarna-åns Kraftaktiebolag som äger lite vattenkraftverk. Därmed har de vindkraft, vattenkraft, samt tar hand om spillvärme och återvunnen energi från sopförbränning.

En miljardinvestering, etapp 1, genomfördes 2005-2007 i form av en större produktionsanläggning för fjärrvärme. Redan då planerades nya investeringar, etapp 2, omkring 2011-2012 för att kunna hålla deras miljökrav och miljöprofil. I dagsläget är etapp 2 i ett diskutera-nde skede.

En uttalad strategisk inriktning är att ha en positiv miljöprofil, vilken utgår från mottot ”ständig förbättring”: att alltid använda den bästa kända miljötekniken vid tidpunkten i varje segment, samt att inte kompromissa när det gäller miljöpåverkande frågor som till exempel rökgasrening vid förbränning. Den inriktningen har föranlett att gränsvärden klarats med marginal. Miljöpolicyn ligger på ett heltäckande generellt plan och utgår från ISO 14 000-certifieringen. Affärsnytta och affärsmässighet vägs alltid in i strategiarbetet.

Utöver den strategiska inriktningen utgår strategiarbetet från ägardirektiven, vilka fastställs och eventuellt förnyas på årsstämman. De är ganska generellt hållna och handlar mycket om till exempel just varför kommunen har ett bolag eller hur stor andel förnybar energi som ska produceras. Som mer konkret exempel framförs biogasbolaget, vilket från början var ett förlustbolag, men där ägardirektiven uttryckt att det var ok att göra förlust

till en början då det som efterfrågades i det sammanhanget var ny och önskvärd teknik. Tre strategiska frågor relateras i dagsläget till ägardirektivet: förnybar energi, säkra elnät och biogas. Tillkommer gör även finansiella krav som till exempel avkastning och låneprofil.

Område A: Styrelsens engagemang i det strategiska arbetet

I samband med arbetet kring etapp 1-investeringen gjordes ett studiebesök och frågan diskuterades intensivt under styrelsemötena. Ett stort engagemang ägde rum både från styrelsens och från ledningens sida. Genom anlitate konsulter tittade de på ny teknik, lämpliga platser, tillgång till avfall med mera. Arbetet kring en betydande investering som denna pågår normalt under ett par års tid innan ett beslut fattas och avrapporteringar till ägaren förekommer ofta. Därefter hade de många informationsträffar och debatter kring själva verksamheten då invånare var oroliga för avfallsförbränningar och att husen skulle tappa värde. Med tanke på att det är en process med bygglov och miljö tillstånd som kan överklagas, och därmed förhålla processen med uppemot ett par år, så upplevdes det bättre att förbereda frågan väl och diskutera den extensivt med allmänheten.

Arbetet kring ständig förbättring utförs genom ett årligt strategimöte, ibland i form av konferenser över ett par dagar, där föreliggande strategier diskuteras och revideras. Utöver det har de ett möte som särskilt adresserar budgeten.

Område B: Informationsanvändning i det strategiska arbetet

Arbetet med Etapp 2 står inför två olika vägval. Dels den egna utbyggnaden i sig, men det föreligger även ett potentiellt etablerande av en extern spillvärmeverksamhet, i form av en biodieselfabrik, som skulle generera lika mycket spillvärme som deras egen produktion. Beslutet har därför fördröjts, i dagsläget cirka två år, till stor del med hänsyn till att undvika anklagelser om att de inte skulle vilja ta emot spillvärme och att de skulle motverka fler arbetstillfällen i kommunen. Vidare har miljöaspekten spelat in då spillvärmens skulle skapas i samband med tillverkning av biodiesel från bland annat torv och träflis. Övergripande investeringskalkyler på de olika alternativen och lite avkastningskurvor har utformats men de beslut som tagits har mestadels grundats på ovanstående icke-finansiella information: ägarnas intresse av fler arbetstillfällen och den allmänna miljönyttan.

Gällande etapp 1 förmedlades inte finansiell information externt, diskussionerna handlade istället om de mjuka, icke-finansiella, värden som anläggningen skulle tillföra. I diskussionerna med ägarna var dock även finansiell information av betydande vikt. Sett internt så fick medborgarnas oro ett större diskussionsutrymme än vad de först hade trott, vilket är en lärdom från processen till sin helhet – informera mycket redan i ett tidigt skede och mörka ingenting, all information kommer ändå fram i slutändan.

Arbetet kring ”ständig förbättring” utgår mestadels från icke-finansiell information, utifrån förutsättningen att diskussionsutrymmet alltid är ekonomiskt försvarbart.

Fast liggande ekonomistyrningsmodeller används inte inom styrelsen. Modeller utformas istället efter behov i anslutning till ett projekt.