



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## Bakomliggande faktorer för framgångsrik riskhantering

---

- *En fallstudie i hur ett kommunalt energibolag hanterar hållbarhetsrisker*

Kandidatuppsats i Uthålligt företagande  
Företagsekonomiska institutionen  
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet  
Vårterminen 2016

*Handledare:*  
Jon Williamsson

*Författare:*  
Emma Hagman                    940916  
Viktoria Sandström            940429

## Förord

Under arbetet med denna uppsats finns det ett antal personer som vi skulle vilja tacka för deras hjälp på vägen. Först och främst vill vi tacka *Pär Carlsson* och *Elenor Loyd* på Borås Energi och Miljö för att ni bistått med er tid och gett oss inblick i en så engagerad och inspirerande verksamhet, det har varit mycket roligt och intressant att få ta del av.

Vi vill även ge ett stort tack till vår handledare *Jon Williamsson* för din kloka vägledning och ditt engagerade mentorskap under denna tid. Utan dina värdefulla synpunkter, givande kommentarer och roliga diskussioner under denna tid hade vår uppsats aldrig blivit vad den är idag.

Slutligen vill vi även ge oss själva en klapp på axeln och tacka varandra för ett mycket gott samarbete.

Trevlig läsning!

Göteborg, 25 maj 2016

Emma Hagman

Viktoria Sandström

# Sammanfattning

<b>Titel</b>	<b>Bakomliggande faktorer för framgångsrik riskhantering</b>
<b>Författare</b>	Emma Hagman och Viktoria Sandström
<b>Handledare</b>	Jon Williamsson
<b>Lärosäte</b>	Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
<b>Nyckelord</b>	Risk Management, riskhantering, hållbarhetsrisker, kommunala bolag.
<b>Bakgrund</b>	Kommunala energibolag utgör en central del av samhället genom energi- och avfallstjänster och infrastruktur. Både vid större investeringar samt i det operativa arbetet ställs organisationer inför olika typer av risker, till exempel hållbarhetsrisker. Detta är ett samlingsbegrepp för ekonomiska, sociala och miljömässiga risker som kan uppkomma. En god riskhantering är centralt för att undvika negativa konsekvenser i form av exempelvis förlustaffärer eller omfattande miljöpåverkan, vilket kan komma att påverka stadens och dess invånare på ett ofördelaktigt sätt.
<b>Syfte</b>	Studiens syfte är att undersöka vilka processer och faktorer som kan tänkas vara kritiska för ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker.
<b>Metod</b>	Denna uppsats är utformad som en kvalitativ fallstudie på Borås Energi och Miljö. Den metod som använts för att kunna svara på studiens syfte och frågeställning är semistrukturerade intervjuer för insamling av empiri, samt litteratursökning inom området riskhantering, hållbarhet och kommunal ägandeform för den teoretiska referensramen. Empiri och analys är uppdelad i tre huvudområden för att kunna svara på studiens syfte: riskhanteringsprocessen; hållbarhetsrisker; kommunal ägandeform.
<b>Slutsats</b>	Studiens slutsats är att det finns ett antal bakomliggande orsaker för att nå ett framgångsrikt arbete med hållbarhetsrisker. En intern kultur och tradition av ett integrerat tankesätt och språkbruk kring hållbarhetsrisker är viktigt för att lyckas med detta riskarbete. Detta kopplas sedan till intresset av att ta emot extern kunskap. Hållbarhetsrisker kan uppenbara sig och utvecklas inom flera dimensioner, varför ett proaktivt högprioriterat arbete med dessa risker är av vikt. Hållbarhetsrisker är ett rörligt begrepp som kan påverka flera verksamhetsområden om de inte hanteras. Ett stort förtroende med få konflikter mellan styrelse och ledning inom bolaget anser vi också vara en bakomliggande faktor för ett framgångsrikt riskarbete.

# Innehållsförteckning

FÖRORD .....	
SAMMANFATTNING .....	
<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNDSBESKRIVNING .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	1
1.3 PROBLEMDEFINITION .....	4
1.4 SYFTE .....	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR .....	4
<b>2. METOD .....</b>	<b>6</b>
2.1 METODVAL .....	6
2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod .....	6
2.1.2 Fallstudie .....	7
2.1.3 Val av undersökningsobjekt .....	7
2.1.4 Forskningsansats .....	8
2.2 INSAMLING AV PRIMÄRDATA .....	8
2.2.1 Intervjuer .....	8
2.2.2 Val av respondenter .....	9
2.2.3 Presentation av intervjuobjekt .....	9
2.3 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA .....	9
2.3.1 Litteratursökning .....	9
2.3.2 Dokumentstudie .....	10
2.4 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET .....	11
2.5 ETISKA ÖVERVÅGANDEN .....	13
2.6 KÄLLKRITIK .....	13
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM .....</b>	<b>16</b>
3.1 RISK .....	16
3.2 RISKHANTERING .....	16
3.3 RISKHANTERINGSPROCESSEN .....	17
3.4 DEFINITION AV HÅLLBARHET OCH HÅLLBAR UTVECKLING .....	19
3.5 DEFINITION AV HÅLLBARHETSRIKTER .....	20
3.5.1 Ekonomiska risker .....	21
3.5.2 Miljörisker .....	21
3.5.3 Sociala risker .....	22
3.6 STYRNING AV KOMMUNALA BOLAG .....	22
3.7 RISKHANTERING I OFFENTLIGA VERKSAMHETER .....	23
3.8 STUDIENS ANALYSMODELL .....	24
<b>4. EMPIRI .....</b>	<b>27</b>
4.1 RISKARBETET .....	27
4.1.1 Riskarbetets utveckling .....	27
4.1.2 Riskhanteringsprocessen .....	29
4.2 HÅLLBARHETSRIKTER .....	30
4.2.1 Ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhetsrisker på BEM .....	30
4.3 PRIORITERING AV HÅLLBARHETSRIKTER .....	32
4.3.1 Definition av hållbarhet .....	32

4.3.2 Hållbarhetsarbete på BEM.....	32
4.3.3 Arbete med hållbarhetsrisker.....	33
4.4 DEN KOMMUNALA ÄGANDEFORMEN.....	33
4.4.1 Ägardirektiv.....	34
4.4.2 Den kommunala ägandeformens påverkan.....	34
<b>5. ANALYS OCH DISKUSSION.....</b>	<b>36</b>
5.1 RISKARBETET.....	36
5.1.1 Riskhanteringsprocessen.....	36
5.1.2 Utvecklingen av riskarbetet.....	37
5.1.3 Riskarbetets struktur.....	38
5.2 HÅLLBARHETSRIKSER.....	39
5.2.1 Hållbarhetsrisker och incitament.....	39
5.2.2 Betydelsen av sociala hållbarhetsrisker.....	40
5.2.3 Identitetsförändring.....	42
5.2.4 Prioritering av hållbarhetsrisker.....	43
5.3 DEN KOMMUNALA ÄGANDEFORMENS PÅVERKAN.....	43
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>46</b>
6.1 STUDIENS SLUTSATS.....	46
6.2 STUDIENS TEORETISKA BIDRAG.....	48
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	49
<b>7. REFERENSLISTA.....</b>	<b>50</b>
7.1 LITTERATUR.....	50
7.2 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	51
7.3 PUBLIKATIONER.....	52
7.4. DOKUMENT.....	53
7.5 LAGAR OCH FÖRFATTNINGAR.....	53
7.6 WEBBSIDOR.....	53
7.7 PERSONLIG KOMMUNIKATION.....	55
<b>BILAGA 1 INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>56</b>
<b>BILAGA 2 RISKHANTERINGSPROCESSEN.....</b>	<b>58</b>
<b>BILAGA 3 RISK MANAGEMENT PAYOFF MODEL.....</b>	<b>59</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrundsbeskrivning

Borås Energi och Miljö är ett kommunalt energibolag vars verksamhet innefattar ett flertal områden såsom fjärrvärme, biogas, avfallshantering samt vatten- och avloppsrening, varför de är en viktig funktion för Borås kommuns invånare, infrastruktur och samhällsnytta.

Förutom att utgöra en grundläggande och samhällsstödjande funktion har bolaget även en lång historia av att genomföra större investeringar och projekt inom miljö och hållbarhet. Bolaget har vid ett antal tillfällen presenterats som ett framgångsrikt kommunalt bolag där man på ett lyckat sätt genomfört satsningar och vävt in hållbarhetsaspekter i verksamheten. Bland annat har bolaget aktivt arbetat med avfallsfrågor både lokalt och internationellt, och som en följd av detta har många idéer om avfallshantering sitt ursprung hos Borås Energi och Miljö (Jönsson, 2013). Här utvecklades till exempel under 2014 framgångsprojektet Borås Waste Recovery, ett initiativ som hjälper att styrka den globala hållbarhetsutmaning som finns gällande avfallshantering i utvecklingsländer. Det var även i Borås man var först med att utveckla den optiska sorteringen av avfall. De satsningar som gjorts inom bolaget kring avfallshantering och energiproduktion har lett till utmärkelser såsom “Årets fjärrvärmeföretag” samt “Årets Håll Sverige Rent kommun” (Borås Energi och Miljö, 2015).

De prestationer som bolaget uppnått har genomförts under VD:n Gunnar Peters regi. Tillsammans har man genomgått en större transformation i bolagets identitet: från att endast vara ett infrastrukturbolag till att benämna sig som ett miljöbolag (Jönsson, 2013), som ska verka för hela stadens hållbara utveckling. Bolaget, som tidigare nämnt genomgått organisatoriska förändringar genomför i skrivande stund även stora infrastrukturinvesteringar. Planen är att till sommaren 2018 genomföra den uppmärksammade satsning som innebär att bygga ett nytt Energi- och Miljöcenter (EMC) strax utanför staden, ett beslut vilket fattades i augusti 2015 och som hittills är den största investeringen i Borås Stads historia.

## 1.2 Problemdiskussion

Borås Energi och Miljö är en stor verksamhet som för tillfället genomför stora investeringar och satsningar, då det framtida samhället ställer allt högre krav på ett stabilt utbud av energi. De investeringar som genomförs inom energisektorn är omfattande till storlek samt av kostsam karaktär. De investeringar som genomförs inom sektorn är exempelvis uppförande av produktionsanläggningar såsom kraftvärmeverk, vilka är omfattande installationer som även

spelar en viktig infrastrukturell roll i samhället då de kommer att utgöra en del i det offentliga rummet under en mycket lång tid (Sandoff, 2008).

Risk kan definieras som sannolikheten av en oönskad händelse (Merna & Al-Thani, 2008). Den traditionella synen på risk har främst varit fokuserad på negativa konsekvenser, såsom skada och förlust. Under senare tid har ett större fokus på riskers positiva konsekvenser uppkommit, där risker kan ses som en möjlighet till positiva utfall (Hillson, 2002). Att genomföra stora investeringar menar Baker (2015) är ett särskilt riskfyllt område. Alla typer av investeringar bär med sig någon form av risk, där konsekvenserna kan vara av just negativ art (Ibid). Att ha väl fungerande riskprocesser och att aktivt arbeta med riskhantering inom verksamheter som genomför betydande och storskaliga investeringar är därför centralt. Väl fungerande riskprocesser innebär att organisationen på ett effektivt sätt identifierar, bedömer, kommunicerar samt utvärderar relevanta risker (Epstein & Rejc, 2005). De risker som kan uppstå finns inom flera områden och kan exempelvis ha påverkan ur ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv (Epstein & Buhovac, 2014). Dessa risker kallas för hållbarhetsrisker och ett bolag med stor påverkan inom stadsutveckling och energiförsörjning borde därför värdera hållbarhetsrisker högt. Detta begrepp är centralt för studien, varför det kommer beskrivas mer ingående i den teoretiska referensramen, se kap. 3.5.

En stor del av senare års litteratur kring begreppet hållbarhet berör de svårigheter som organisationer idag möter kring att balansera de ovan nämnda tre dimensionerna av hållbarhet inom verksamheten. Den traditionella definitionen av hållbarhet stödjer sig på tre dimensioner: ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Dessa måste verka balanserat i förhållande till varandra för att kunna nå en hållbar utveckling (Hutchins & Sutherland, 2008). Eftersom Borås Energi och Miljö kan ses som framgångsrika i sitt miljö- och hållbarhetsarbete med avseende på olika projekt och innovationer, har de bevisligen lyckats med att göra avvägningar och prioriteringar mellan de tre hållbarhetsaspekterna i verksamheten. Det finns andra kommunala energibolag som genomfört mindre lyckade satsningar och investeringar, till exempel Örnköldsviks energibolag Övik Energi. De investerade i ett biobränslekraftverk med en slutnota på över 3 miljarder kronor samt 900 miljoner kronor i akut kapitalbehov, något som resulterade i en skattenota på 50 000 kr per kommuninvånare (Ragnehag, 2012). Följderna från tvivelaktiga beslut från det kommunala bolaget kan alltså bli enorma, inte bara för bolaget själv utan också för den enskilda

medborgaren. Exemplet med Övik Energi är bara ett av flera exempel på kriser inom svenska energibolag. Problemen har på senare år varit många, vilket i andra kommunala bolag uppmärksammats i form av bland annat stora ekonomiska kriser, misslyckade investeringar och misstänkta fall av korruption (Banck, 2009; Sveriges Radio, 2012; Sveriges Radio, 2010). Sådana händelser har i slutändan lett till antingen stora negativa sociala, miljömässiga eller ekonomiska konsekvenser för verksamheten eller kommuninvånarna, varför det inte heller kan ses som ett ansvarsfullt och hållbart företagande.

Följaktligen verkar det finnas brister i hur kommunala energibolag sköter sin verksamhet. Det kommunala energibolaget befinner sig i en viktig men även mer komplicerad kontext, där man som företag även måste förhålla sig till de lagar och normer vilka är specifika för denna typ av bolag. Exempel på detta är Lagen om Offentlig Upphandling (SFS 2007:1091) och Kommunallagen (SFS 1991:900). Därtill ska man även inte bara stå till svars inför bolagets politiska styrelse och kommuninvånare, utan även bidra till att skapa förutsättningar för en ökad samhällsnytta samt en trygg, jämställd och hälsosam livsmiljö (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Om det kommunala energibolaget inte lyckas med att balansera de tre hållbarhetsaspekterna, och inte heller kan hantera hållbarhetsrisker, kan detta få långtgående konsekvenser. Att misslyckas med ett område kan exempelvis resultera i stora problem i den kommunala kontexten i form av segregerade stadsdelar, ekonomiska förluster eller en stor negativ påverkan på miljön (Sveriges Kommuner och Landsting, 2010). Det är således en stor utmaning för verksamheter att prioritera och göra rätt avvägningar mellan sociala, ekonomiska och miljömässiga aspekter.

Att på ett lyckat sätt balansera och hantera ekonomiska, miljömässiga samt sociala aspekter inom kommunala energibolag verkar med bakgrund i dessa företags historia stundtals vara problematiskt. Borås Energi och Miljö har samma sociala och strukturella förutsättningar samt gemensamma regler och krav på lagefterlevnad kopplade till offentliga verksamheter som andra kommunala energibolag har. Trots detta har de uppenbarligen lyckats med att hantera och prioritera hållbarhetsrisker på ett positivt sätt. Detta leder oss fram till frågan: vilka processer för hantering av risk och interna organisatoriska faktorer är det som ligger bakom dessa lyckade utfall och resultat?



### 1.3 Problemdefinition

Utifrån ovanstående problembeskrivning har vi fortsatt att formulera vårt generella huvudproblem: *Hur arbetar ett kommunalt energibolag, som har ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete, med att hantera hållbarhetsrisker?*. För att kunna undersöka huvudproblemet har ett antal avgränsade frågeställningar formulerats, vilka först behöver bli besvarade för att sedan kunna landa i ett svar på studiens huvudproblem. Först och främst behöver vi reda ut vad som ligger till grund för ett väl fungerande riskarbete. Eftersom denna studie fokuserar på hållbarhetsrisker blir den första delfrågan därför: *Hur arbetar bolaget med riskhantering?*. Det behöver sedan definieras vilka hållbarhetsrisker som bolaget stöter på, vilket ämnas att besvaras med hjälp av den andra frågan: *Vilka hållbarhetsrisker utsätts bolaget för och hur arbetar bolaget med dessa?* Därefter behöver vi undersöka hur hållbarhetsrisker prioriteras jämfört med andra risker, eftersom vi vill undersöka hur ett såpass framgångsrikt företag gjort, vad som verkar vara korrekta avvägningar gentemot andra risker. Därefter behöver vi undersöka hur hållbarhetsrisker prioriteras jämfört med andra risker, eftersom undersökningsobjektet verkar ha gjort korrekta avvägningar gentemot andra risker. Den tredje frågan är därför: *Hur prioriteras hållbarhetsrisker i verksamheten vid t.ex. investeringsbeslut?*. Ett kommunalt bolag befinner sig i en annan kontext än ett privat företag, och det är möjligt att denna ägandeform även har inflytande på hur riskarbetet fungerar. Den sista delfrågan lyder därför enligt följande: *Vad har den kommunala ägandeformen för påverkan gällande riskarbetet?*. Svaret på de fyra underliggande forskningsfrågorna ämnar att ge underlag till vad som behövs för att kunna besvara studiens huvudsakliga problem.

### 1.4 Syfte

Denna studie syftar till att undersöka vilka processer för hantering av risk och interna organisatoriska faktorer som kan tänkas vara kritiska för ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker.

### 1.5 Avgränsningar

Denna studie är begränsad till ett kommunalt energibolag med fokus på hållbarhetsrisker. då denna typ av företag besitter en naturlig roll och funktion för den kommunala stadsutvecklingen. Studien fokuserar på att endast undersöka hållbarhetsrisker istället för andra kategorier av risk. Detta val grundas i att denna typ av risk är speciellt viktig för det kommunala bolaget, där en sådan risk inte bara utgör ett hot för bolaget, utan även för

kommunen och den framtida utvecklingen av staden. Denna typ av risk är dessutom inte är lika undersökt eller omtalad som till exempel strategisk, marknads- eller finansiell risk, vilket gör att det blir ett intressant ämne att undersöka inom riskhantering. Avgränsningen begrundas även i den givna tidsramen för studiens genomförande. Utöver att avgränsa oss till hållbarhetsrisker har vi i denna studie valt att inte fokusera på riskidentifiering och kvantifiering av olika typer av risker för energibolag, då detta redan har genomförts i tidigare studier.

## **2. Metod**

*Detta kapitel syftar till att redovisa det tillvägagångssätt som har använts vid insamling av data för studien. Kapitlet inleds med en presentation av den kvalitativa och induktiva forskningsmetoden samt fallstudie som undersökningsmetod. Därefter motiveras valet av BEM som undersökningsobjekt, för att senare mynna ut i en redogörelse av litteratursökning, datainsamling samt en diskussion kring studiens tillförlitlighet, trovärdighet och källkritik.*

### **2.1 Metodval**

#### **2.1.1 Kvalitativ forskningsmetod**

I denna studie har ett kvalitativt perspektiv använts, då detta perspektiv grundar sig i den typ av information som behövs för att kunna uppnå denna studies syfte. Yin (2007) menar att en kvalitativ metod är lämplig när syftet är att skapa förståelse för ett särskilt ämne. Vi söker i denna studie information med kvalitet snarare än kvantifierad information om verksamheten. Syftet med studien är som tidigare nämnt att få svar på frågor som “hur”, “vad” och “varför” undersökningsobjektet arbetar med hållbarhetsrisker.

Den kvalitativa forskningen skiljer sig från kvantitativ forskning på flera olika sätt. Först och främst bygger kvalitativ forskning, till skillnad från kvantitativ forskning, på ord snarare än siffror (Bryman & Bell, 2013). Därtill har den kvalitativa forskningen en kunskapsteoretisk ståndpunkt som är mer tolkningsinriktad, vilket betyder att forskaren själv befinner sig i den sociala verklighet som undersöks (Nationalencyklopedin, 2016a), där tyngden ligger på att skapa sig en förståelse av den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2013).

I denna studie ämnar vi att undersöka vilka bakomliggande orsaker som finns för ett framgångsrikt riskarbete. Eftersom att studiens forskningsområde är relativt outforskat, kan valet av den kvalitativa metoden ses som fördelaktig. Genom den kvalitativa metoden kan vi som författare placera oss i den sociala miljön, för att försöka bygga en förståelse för hur BEM arbetar med hållbarhetsrisker. Den kvalitativa metoden ger oss i denna studie därför en fördel, då vi får möjlighet att kartlägga och undersöka de samband, processer för hantering av risk samt organisatoriska faktorer som kan tänkas vara kritiska för ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker inom bolaget.

### **2.1.2 Fallstudie**

Vald metod för denna studie är en fallstudie. En fallstudie innebär ett detaljerat och långt ingående studium av ett enda fall eller fenomen. Termen fallstudie avser ofta studier av en specifik organisation, plats, person eller händelse (Bryman & Bell, 2013). Yin (2007) menar att fallstudier generellt sett är den metod som föredras när frågor om "hur" och "varför" ställs. Metoden kommer till användning när syftet t.ex. är att samla kunskap om organisatoriska företeelser, där forskaren är öppen för en djupare förståelse kring ett avgränsat ämne. Fallstudier åsyftar att fördjupa eller utveckla begrepp och teorier, likaså stärka eller illustrera hypoteser (Nationalencyklopedin, 2016b). Denna typ av kvalitativ forskning innebär fördjupad förståelse för den komplexitet och säregna natur som det undersökta fallet i fråga uppvisar (Bryman & Bell, 2013). Då vi i denna studie ämnar till att undersöka den komplexa miljön kring hållbarhetsrisker inom kommunala energibolag anser vi således även att detta var den mest relevanta metoden för uppgiften.

### **2.1.3 Val av undersökningsobjekt**

När undersökningsobjekt ska väljas har forskaren ofta förkunskaper om objektet (Yin, 2007). Val av undersökningsobjekt för denna studie är som bekant ett västsvenskt energibolag, Borås Energi och Miljö (i denna studie vidare benämnt som BEM). En av studiens författare har tillbringat en längre tid på bolaget som anställd, varför en god insyn skapats i bolagets verksamhet samt miljö- och hållbarhetsarbete. Utifrån denna insikt väcktes idén om att undersöka hur bolaget hanterar hållbarhetsrisker, med tanke på att BEM blivit framställt som ett kommunalt energibolag med flera framgångar och goda värderingar kring miljö och hållbarhetsfrågor. Baserat på att BEM verkar haft historiskt bra förutsättningar och framgång i att hantera frågor kopplade till ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet ansågs bolaget därför vara ett lämpligt kritiskt fall för studien. Bolaget står därtill för nuvarande även inför stora projekt och satsningar, något som för denna studie kan anses som positivt då detta har genererat har en stor effekt på bolagets riskexponering. Under den andre författarens tid på bolaget har denne också fått förståelse för den komplexitet som bolaget står inför som kommunal verksamhet, vilket senare även inspirerat till att få en förståelse för den kommunala ägandeformens påverkan vid hantering av hållbarhetsrisker.

### **2.1.4 Forskningsansats**

Induktion och deduktion är de två vanligaste forskningsansatserna och brukar ses som uteslutande alternativ. En induktiv ansats utgår från empiriska observationer och genererar på så vis teorin utifrån insamlad data. En deduktiv ansats utgår tvärtom från en vedertagen regel och hävdar att denna teori förklarar empiriskt resultat. Det finns en annan möjlighet, vilken kallas för abduktiv ansats. Abduktion används oftast vid fallstudiebaserade undersökningar, eftersom den tillför nya och helt egna moment till skillnad från de två förstnämnda. Under forskningens gång kommer dels det empiriska tillämpningsområdet utvecklas successivt, och dels kommer teorin justeras och förfinas. Det skulle därför kunna sägas att abduktion inbegriper förståelse (Alvesson & Skoldberg, 2008). Då ämnet som studeras i denna uppsats är relativt outforskat söker vi att generera teori utifrån insamlad empiri, samtidigt som teorin och empirin förfinas under processens gång. Vi avser således att använda oss av en kombination av induktion och abduktion.

## **2.2 Insamling av primärdata**

### **2.2.1 Intervjuer**

För insamling av primärkällor har vi i denna studie valt att genomföra personliga intervjuer med två stycken anställda på Borås Energi och Miljö. Detta val grundar sig främst i den tidigare avgränsningen till en kvalitativ forskningsansats. Den kvalitativa intervjun kännetecknas av större flexibilitet och mer fylliga och detaljerade svar vilket är att föredra i denna studie då vi söker djupare förståelse för det valda ämnet. Inom ämnesramen för kvalitativa intervjustudier kan de viktigaste intervjuformerna identifieras som ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013).

I denna studie har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer med en förberedd intervjuguide. Den semistrukturerade intervjun är att föredra då respondenten tillåts att resonera fritt, men under ramarna för en intervjuguide som berör specifika teman (Bryman & Bell, 2013). Vid utformningen av intervjuguiden utformades frågor utifrån de tre teman vi undersökt i denna studie, dvs. riskhanteringsarbetet, hållbarhetsrisker samt den kommunala ägandeformens påverkan. Intervjuguiden hittas i Bilaga 1. Intervjuerna genomfördes på respondenternas egna kontor på BEM med en tidsåtgång på 1h 30 min respektive 30 min. Tillfällena var uppdelade efter vilken empiri som efterfrågades, det vill säga en intervju för frågor om riskhantering och ägandeformen, samt en intervju för hållbarhetsrisker. Denna indelning föll sig naturligt då studiens respondenter är de högst ansvariga och mest

specialiserade inom dessa områden inom bolaget, varför de hänvisade till varandra när exempelvis att prata om ett specifikt tema i intervjuguiden. Dessa tre teman är senare genomgående för resterande delar av studien, varför empiri, analys och slutsats kommer att delas upp därefter.

### **2.2.2 Val av respondenter**

Eftersom denna studie syftar till att förklara arbetsgången, prioriteringen samt incitamenten för undersökningsobjektets arbete med hållbarhetsrisker, har vi därför valt att intervjua två respondenter. Studiens respondenter arbetar med miljö- samt strategifrågor inom verksamheten, varav den ena sitter i bolagets ledningsgrupp. Intervjufrågorna skickades till respondenterna före själva intervjun genomfördes, för att de skulle få möjlighet att förbereda sig samt kunna ge så utvecklande och korrekta svar som möjligt.

### **2.2.3 Presentation av intervjuobjekt**

*Pär Carlsson, chef Strategisk utveckling*

Carlsson har en akademisk bakgrund inom marknadsföring och arbetade från början med produkt- och konceptutveckling. Sedan 2007 arbetar Carlsson för BEM och är för nuvarande chef för avdelningen Strategisk utveckling. Utöver chefspositionen ingår Carlsson i BEM:s ledningsgrupp tillsammans med bolagets ekonomichef, personalutvecklingschef, kommunikationschef och VD.

*Elenor Loyd, miljöchef*

Loyd arbetar sedan 3 år tillbaka som miljöchef på BEM och bär det övergripande ansvaret för miljö och hållbarhetsfrågor inom verksamheten. Hon har en lång erfarenhet av miljöarbete, och har tidigare varit miljöchef på bland annat bolag inom transportsektorn och klädföretaget KappAhl. I bakgrunden har hon en akademisk examen i miljövetenskap. Inom verksamheten styr Loyd över alla de miljörelaterade risker som rör verksamheten och arbetar även med det integrerade riskarbetet som rör miljö, kvalitet, säkerhet och arbetsmiljö.

## **2.3 Insamling av sekundärdata**

### **2.3.1 Litteratursökning**

I studiens början genomfördes litteratursökningar och litteraturstudier i syfte skapa en teoretisk förståelse för det valda problemområdet. Det underliggande materialet för

undersökningen är hämtat från grundläggande litteratur, avhandlingar, publikationer och artiklar inom ämnena risk, riskhantering, hållbarhet och hållbarhetsrisker. Därtill har även kommunalt och privat ägarförhållande studerats. Det valda materialet har hämtats från databaser som exempelvis Ebsco och Business Source Premier. De sökningar som har genomförts i databaser har innefattat sökningar på engelskt såväl som svenskt innehåll inom det valda forskningsområdet. De sökord som använts är bland annat "Riskhantering", "Risk Management", "Hållbarhetsrisker", "Kommun", "Offentlig".

### **2.3.2 Dokumentstudie**

Utöver ovan nämnda intervjuer har material även samlats in i form av dokument gällande bolagets verksamhet. För att få en så nyanserad bild som möjligt av bolagets riskarbete har en dokumentstudie genomförts. För dokumentstudien har både offentliga och interna organisationsdokument studerats. Vid fallstudier kan man använda skriftliga källor för att ge forskaren viktig bakgrundsinformation om företaget samt för att kunna beskriva organisationen och dess historia (Bryman & Bell, 2013). Dokumentundersökningar är lämpliga när det är omöjligt att samla in primärdata (Jacobsen, 2002), vilket det i detta fall har varit gällande specifik information om riskhantering. De dokument vi tagit del av är en form av sekundärdata som varit nödvändig att använda för att på ett mer djupgående sätt kunna analysera empirin. Inom ramen för dokumentstudien har tre typer av dokument studerats: ett rörande verksamhetens ägardirektiv, ett internt riskhanteringsdokument samt bolagets senaste årsredovisning.

Ägardirektivet är skrivet av Borås Stads Kommunfullmäktige och antaget av bolagsstämman (Borås Stad, 2015). I detta dokument redovisar kommunen ifråga en fördjupad redogörelse av deras motiv för att äga bolaget och vilken kommunnytta det kan förväntas ge. Ett ägardirektiv är ett frivilligt formellt styrinstrument, men om det är antaget av bolagsstämman är dokumentet juridiskt bindande (SABO & Sveriges Kommuner och Landsting, 2013). Det studerade dokumentet behandlar bl.a. motiv för kommunalt ägande samt grundläggande principer för verksamheten (Borås Stad, 2015). Ägardirektivet har använts för att undersöka studiens ena huvudområde, det gällande den kommunala ägandeformens påverkan. Given information har analyserats utifrån den teoretiska referensramen kring ägandeförhållandet samt riskhantering i offentlig verksamhet.

Det interna dokumentet om riskhantering innehåller information om riskarbetet på BEM samt utvecklingen av detta (Lygnerud & Selstam, 2015). Detta har sammanställts och omarbetats för att kunna analyseras i förhållande till teorin kring riskhantering och riskhanteringsprocessen. Analysen gjordes för att kunna jämföra om utvecklingen av riskarbetet på BEM följt den teoretiska referensramen gällande faktorer och processer för framgångsrik riskhantering.

BEM:s årsredovisning från 2015 har främst använts för att ge författarna en grundläggande förståelse för bolaget, dess verksamhetsområden, miljömål samt information om olika projekt. Årsredovisningen har främst syftat till att stödja studiens bakgrundsbeskrivning och på så vis även ge läsaren en övergripande bild av bolaget.

Genom en studie av ovan nämnda dokument kombinerat med intervjumaterial samt författarnas förkunskap om organisationen har kunskap kunnat samlats in genom flertalet olika källor. Detta anser vi ha genererat en mer övergripande och djupgående skildring av organisationen och dess riskarbete. Därför kan det argumenteras för att den bild som skildras av verksamheten är, enligt ramen för studiens omfattning, så sanningsenlig och nyanserad som möjligt.

## **2.4 Studiens validitet och reliabilitet**

Validitet och reliabilitet är två viktiga kriterier för att bedöma kvaliteten av en forskningsuppsats. Validitet är ett mått på hur den vetenskapliga studien verkligen mäter det undersökningsområde som initialt ämnats att mäta och kan vidare delas upp i intern och extern validitet. Den interna validiteten mäter den grad av överensstämmelse och kvalitet som finns mellan forskarens observationer och teoretiska idéer (Bryman & Bell, 2013). Med den interna validiteten menas huruvida trovärdiga och säkra slutsatser har kunnat dras ifrån studien. I denna studie har vi ämnat att undersöka en specifik organisation med ett framgångsrikt hållbarhetsarbete och intervjuat inblandade anställda, för att sedan koppla resultatet till teorier. I studien har vi valt att intervjua personer som besitter mycket kunskap om bolagets miljö- och riskarbete samt om samspelet med den politiskt tillsatta styrelsen. Utöver erhållna svar från studiens respondenter har vi även genomfört en dokumentstudie av bland annat ägardirektiv, årsredovisningar och interna dokument kring bolagets riskarbete. Genom att kombinera intervjumaterial och kunskap från olika dokument anser vi som tidigare



nämnt att den bild som skildras av verksamheten är enligt ramen för denna studie så nyanserad och sanningsenlig som möjligt. På grund av att det genomförts en grundlig undersökning av bolagets riskarbete, anser vi att de slutsatser och påståenden som dras i studien kan ses som trovärdiga och har således även gett studien en hög inre validitet.

Den externa validiteten rör hur den kvalitativa studiens resultat kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer (Ibid.). Studiens yttre validitet kan tekniskt sett däremot ses som låg då vi endast valt att studera ett enda bolag. Däremot menar Flyvbjerg (2006) att en sådan uppfattning kan vara förödande för en fallstudie, och menar istället att ett noggrant utvalt objekt, ett enskilt så kallat "kritiskt fall", är lika tillfredställande för fallstudiens generalisering. Vi har i denna studie valt att studera ett enskilt kommunalt energibolag för att undersöka vilka processer för hantering av risk och interna organisatoriska faktorer som kan tänkas vara kritiska för ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker. Flyvbjerg (2006) menar att om man är noga med att välja vilket fallstudieobjekt man undersökt, så kan resultaten från den enskilda fallstudien skapa generaliserbarhet till övriga i populationen. Denna slutsats styrker således valet av BEM som utvalt fallstudieobjekt för att uppfylla studiens syfte och styrka studiens yttre validitet.

Reliabilitet avser att mäta den kvalitativa studiens grad av tillförlitlighet, och kan vidare delas upp i intern och extern reliabilitet. Den externa reliabiliteten innebär huruvida studien kan upprepas (Bryman & Bell, 2013). Betydande faktorer för studien såsom författarnas subjektivitet, tolkning av teorier kombinerat med en föränderlig social miljö kan anses ha en negativ påverkan då detta försvårar studiens framtida upprepning.

Den interna reliabiliteten innebär författarnas samstämmighet i hur resultaten bör tolkas (Ibid.). För att åstadkomma en hög grad av intern reliabilitet har vi valt att båda vara medverkande vid intervjuer och lagt vikt vid en så objektiv tolkning som möjligt. Då författarna delar samma utbildningsbakgrund kan detta även anses öka förutsättningarna för en gemensam tolkning och således en högre intern reliabilitet. Slutligen har vi för denna studie skapat en egen analysmodell utifrån den teoretiska referensramen. När en egen modell utformas kan detta vara riskfyllt om olika teoretiska aspekter har förbisetts, vilket senare påverkar studiens giltighet. Denna analysmodell har vi valt att använda med försiktighet när slutsatser har dragits, vilket kan sägas styrka denna del av studiens reliabilitet.

## **2.5 Etiska överväganden**

Vetenskapsrådet (2002) beskriver forskningsetiska principer och individskyddskravets grundläggande huvuddelar: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskaren ska informera uppgiftslämnaren om forskningsuppgiftens syfte. Samtyckeskravet betyder att undersökningens deltagare själva har rätt att bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet menar att uppgifter om personer i undersökningen skall ges största möjliga konfidentialitet, samt att dessa uppgifter ska förvaras på ett sätt att obehöriga ej kan ta del av dessa. Till sist innebär nyttjandekravet att insamlade uppgifter om personer endast får användas för forskningsändamål.

För att garantera informationskravet och samtyckeskravet kontaktades intervjupersonerna på förhand via mail och tillfrågades då om de ville medverka i studien, samt informerades om ämne, syfte och intervjufrågor. För att garantera konfidentialitetskravet informerades intervjupersonerna om att uppgifter och information skulle behandlas konfidentiellt om så önskades, på vilket vi fick svaret att det inte var behövligt då den information rörande bolagets riskarbete inte var av känslig karaktär. Det markerades att informationen endast skulle användas till denna studie, för att uppnå nyttjandekravet. I denna studie har vi valt att inte skriva ut respondenternas namn i empirin, där den främsta anledningen är det inte ska vara möjligt att peka ut någon av respondenterna för den information som lämnats. Detta val begrundas även i att empiriskt underlag inte ska kunna bli taget ur sitt sammanhang och verka negativt på de investeringar och projekt som i skrivande stund genomförs hos bolaget.

## **2.6 Källkritik**

Kvalitativ forskning har fått kritik för att vara problematisk, då den ofta ses som för subjektiv för att generaliseras utöver den situation den producerades i (Bryman & Bell, 2013). Den kvalitativa studien är även beroende på vilka respondenter som valts, gällande primärdata, för att svara på undersökningens syfte. I denna studie har vi valt att själva göra ett urval av intervjuobjekt inom organisationen för att kontrollera studiens reliabilitet och minska risken för endast positiva svar från organisationen. Då det generellt är svårt att hitta oberoende källor har vi i denna studie därför försökt att vara så objektiva som möjligt. Genom att vi låtit respondenten tala fritt kring ämnet samt att de intervjuer som genomförts i studien har spelats in, anser vi att graden av studiens tillförlitlighet har ökat. Däremot finns det alltid en risk att respondentens svar grundar sig i egna värderingar, vilket är viktigt att vara medveten om.

Tillförlitligheten av insamlad sekundärdata är också viktig att ta hänsyn till. Det är av vikt att ifrågasätta hur väl dokumentens data passar frågeställningen, men även trovärdigheten i dessa dokument är viktig att ha i åtanke (Jacobsen, 2002). I rollen som författare anser vi att dokumenten är tillförlitliga för denna studie, då ägardirektivet är författat av en tredje part och årsredovisningen är en handling som är menad för flertalet av bolagets intressenter. Därför bör dokumenten inte heller vara alltför subjektivt författade och handlingarna har därför kunnat ligga till grund för djupare analys. De interna dokument vi tagit del av har författats av externa riskanalytiker, där deras kompetens kan ses som en garanti för vidare analys. Därtill efterfrågar också dokumentets mottagare författarnas kunskap och information, varför informationen från detta dokument kan ses som trovärdig.

Vid kvalitativa intervjuer finns det en så kallad "*intervjuareffekt*". Med det menas att respondenten påverkas av intervjuaren vilket således gör att denne vet vilka svar som förväntas och svarar sedan efter denna förväntning (Bryman & Bell, 2013). Detta kan leda till att respondenten ger en skönmålning av verkligheten. För att motverka en intervjuareffekt har författarna undvikit att ställa ledande frågor, vilka kan ge respondenten en indikation om vilket svar som de tror förväntas av denne. En av studiens författare har sedan tidigare varit anställd på bolaget vilket även gjort att det funnits en förkunskap och anknytning till studiens respondenter, vilket skulle kunna tänkas påverkat tolkning och analys av intervjuer. Under intervjuerna har därför ett så objektivt förhållningssätt som möjligt eftersträvat. Detta gjordes genom att exempelvis inte påverka respondenten med att visa gillande eller ogillande till svar, samt att i största mån bortse från egna subjektiva tolkningar och tankar.

Det faktum att den ena av författarna varit anställd på bolaget kan även tänkas ha påverkat interaktionen mellan författarna och respondenten. Detta kan ses som problematiskt, då det kan ge upphov till att respondenterna vill framställa sig i god dager för den anställde. Denna effekt kan däremot även uppkomma utan att det finns en personlig koppling mellan intervjuare och respondent, varför det är svårt att säga ifall denna effekt generellt kan undvikas fullt ut. Vid intervjuerna har båda studiens författare varit lika delaktiga i diskussioner och frågor. Detta gjordes för att undvika att få en alltför personlig och informell kommunikation, och på så vis försöka få så objektiva och ärliga svar som möjligt från respondenterna. Däremot kan den personliga kopplingen mellan respondent och författare även anses ha bidragit på ett positivt sätt, genom att det skapats en avslappnad stämning för diskussioner och samtal rörande olika delar av bolagets arbete.

För studien har endast två respondenter intervjuats, vilket är ett val som kan ligga till grund för kritik. Respondenterna valdes dock på grund av att de ansågs ha störst erfarenhet och kunskap inom området riskhantering, för att vi på ett mer trovärdigt sätt kunna besvara studiens syfte. Intervjuguiden blev uppdelad efter studiens tre olika teman, där de två intervjuerna har haft olika fokus på dessa delar. Detta föll sig som tidigare nämnt naturligt, då respondenterna inte har en homogen kunskapsnivå kring alla teman i intervjuguiden. Det har dock lett till att en del svar inte har kunnat verifieras av den andra respondenten.

### 3. Teoretisk referensram

*I detta kapitel presenteras den teori som ligger till grund för studiens analys. Målet med denna del är att ge läsaren en grundläggande och generell förståelse för det valda ämnesområdet. Kapitlet inleds med en definition av riskmiljöer och risk. Därefter presenteras begreppet riskhantering och den generella riskhanteringsprocessen. Kapitlet avslutas med att beskriva begreppet hållbarhetsrisk, styrning inom kommunala bolag samt hur riskhantering skiljer sig inom offentliga och kommunala verksamheter.*

#### 3.1 Risk

Från ett historiskt perspektiv har människan ständigt varit utsatt för risk. Förr i tiden så kunde risker vara kopplade till överlevnad, såsom eld, olyckor och sjukdomar. Människan har under historiens gång anpassat sig till de risker de står inför, och anpassat sig till att skydda sig från dessa (Hamilton, 1988). Världen är en dynamisk plats där politiska, miljömässiga och ekonomiska förutsättningar ständigt förändrar sig. I miljöer som varierar sig uppstår allt fler, nya och större risker för människor såväl som företag. De fundamentala risker som en gång utgjorde en risk för människan såsom sjukdomar och olyckor har under historiens gång utvecklats till allt fler komplicerade risker i det moderna samhället (Ibid.).

Risk uppkommer ifrån yttre krafter och är således ett oundvikligt problem för de företag som vill behålla en fortsatt konkurrenskraftig plats på marknaden (Epstein & Rejc, 2005). Forskare har sedan tidigare undersökt och har försökt definiera vad begreppet "risk" innebär. En vanlig men ganska enkel definition på vad risk är definieras som följer "*sannolikheten av en oönskad händelse under en givpunkt*" (Merna & Al-Thani, 2008, s. 11). Andra författare har vidare utvecklat begreppet till att definiera det som "*risken för händelser eller pågående trender att skapa framtida förluster i framtida inkomster*" (Marshall, 2001, s. 24). För att inte utsättas för framtida ekonomiska förluster måste företag således förbereda sig mot de externa krafter de står inför och integrera dessa aspekter i verksamheten genom effektiv riskhantering (Epstein & Buhovac, 2014).

#### 3.2 Riskhantering

Som nämnt ovan har de risker som människor och företag utsätts för på senare tid utvecklats till att bli allt fler och mer komplicerade. Företag blir idag är allt känsligare för olika typer av risker för dess överlevnads skull, och behöver således förbereda sig för och hantera de risker

de står inför. Begreppet riskhantering är en disciplin som innefattar identifiering, värdering samt kontroll av olika risker (Hamilton, 1988).

Riskhantering inkluderar den systematiska och kontinuerliga process av att identifiera, bedöma, kontrollera, informera och övervaka de risker som är kopplade till den egna verksamheten för att minimera sannolikheten för störningar och således öka sin motståndskraft mot risker (Epstein & Buhovac, 2014; Epstein & Rejc, 2005). Att kunna urskilja de risker verksamheten står inför och acceptera dessa typer av yttre hot är en nödvändig del i näringslivet för att kunna effektivt kunna hantera risk. Riskhantering innebär sällan en total eliminering av risk. De kan begränsas, men oftast inte avlägsnas totalt (Marshall, 2001). Epstein och Rejc (2005) delar denna uppfattning och menar att målet med riskhantering inte handlar om att eliminera risk, då detta kan leda till ett avlägsnande av potentiella belöningar. Målet med riskhantering bör istället ses som en möjlighet till en begränsning av affärsrisker genom att hitta rätt respons till dessa och förvandla risk till konkurrensfördel.

### **3.3 Riskhanteringsprocessen**

För att kunna hantera risker på ett effektivt sätt bör det hos företaget finnas etablerade rutiner och processer i hur man hanterar risk. En generell process för riskhantering kan delas in i sex olika faser; identifiering, bedömning, respons, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakning (Epstein & Rejc, 2005), se bilaga 2 .

Att identifiera risker och dess källor är det första steget i en riskhanteringsprocess. Då verksamheten kan stå inför många olika typer av risk är det viktigt att även kunna kategorisera de olika risker man står inför. Morgan (2000) menar på att en kategorisering av organisationens risker kan vara problematisk och menar på att organisationer bör kategorisera risk efter organisationens mål och de riskhanteringsbeslut de står inför (Ibid.). Även om risk kan kategoriseras annorlunda beroende på miljö, menar Lygnerud (2008) att det finns en allmän grov indelning av risk vilket innefattar affärsrisk, omvärldsrisk, operativ samt finansiell risk. Epstein och Buhovac (2005) har valt att kategorisera risk enligt en annan och mer snäv indelning: strategisk risk, operationell risk, rapportering och efterlevnadsrisk. Vi har valt att utgå ifrån den senare kategoriseringen, då vi anser att denna ger en mer tydlig bild av olika grenar inom organisatorisk risk.

Alla de risker som identifierats som relevanta för verksamheten menar Epstein och Rejc (2005) bör bedömas med avseende på dess storlek eller allvarlighet i form av negativa effekter vid inträffande. Oftast kan det vara svårt att förstå effekterna av en viss händelse. Vidare menar författarna att genom att räkna på eventuella monetära förluster och sannolikhet för inträffande för en viss risk kan organisationen således få en förståelse direkt kopplat till verksamheten. Med hänsyn till riskens allvarlighet och storlek kan olika typer av respons ges. Ett företag kan antingen välja att acceptera, dela, överföra, reducera eller undvika risk. Utifrån valt angreppssätt att hantera risk behövs kontrollaktiviteter och rutiner etableras för att se till att den valda åtgärden genomförs korrekt och i linje med den tidsplan som finns för åtgärden (Ibid.).

Epstein och Rejc (2005) belyser fortsättningsvis en viktig del i riskarbetet: att risker kommuniceras ut i verksamheten. Detta är särskilt angeläget då risker kan uppstå och påverka flera organisatoriska nivåer. På grund av detta är det således extra viktigt att anställda har förståelse för verksamhetens riskmiljö, konsekvenser av olika typer av risk samt organisationens riskarbete. Slutligen är en viktig del i arbetet att kontinuerligt förbättra och anpassa de processer som finns för att upptäcka och hantera risker (Ibid.). I takt med att förhållanden och företag ändrar sig alltmer är det viktigt att utveckla riskarbetet. Att inte utveckla riskarbetet och riskhanteringsprocessen kan innebära stora konsekvenser, då det kan leda till att man missar nya källor av risk och hot. Alla delar i riskhanteringsprocessen menar författarna därför bör övervakas och justeras vid behov allt efter tiden.

Slutligen beskriver Epstein och Rejc (2005) vad de kallar för "*Risk Management Payoff Model*", se bilaga 3. Denna modell är en beskrivning av en särskild ram vilken kan användas som ett verktyg för riskbedömning och riskhantering. Modellen kan appliceras på både vinstdrivande- såväl som icke vinstdrivande organisationer och beskriver viktigaste faktorerna för framgångsrik avkastning i ett företags riskarbete. I denna modell ingår följande delar:

### *Input*

Input innefattar den externa riskmiljö som företaget verkar inom, där författarna menar att man måste utveckla en lämplig intern miljö med "riskaptit" och riskkultur inom företaget. Detta bör göras för att kunna reagera på yttre krafter, kunna förutse risker samt fördela resurser i företagsstrategin för att vidare kunna utveckla specifika riskhanteringsstrategier. Ju

bättre den interna miljöns styrkor och möjligheter anpassas till den externa riskmiljön, desto bättre blir riskhanteringsprocessen.

### *Processer*

Processer innebär de interna processer som krävs för att lyckas med riskhanteringsarbetet. Efter att befattningshavare har utvärderat insatser som påverkar framgångsrika aktiviteter med riskhanterings måste de planera, utveckla och genomföra riskhanteringsprocesser. Detta innefattar ett involverat ledarskap för att utveckla en god riskhanteringsstruktur och riskhanteringssystem. En engagerad ledning på företagsnivå i med fokuserade ansträngningar på riskarbetet menar författarna vidare kommer att påverka engagemanget hos anställda involverade i exempelvis riskidentifiering och bedömning.

### *Output*

Att på ett effektivt sätt hantera risk i verksamheten menar Epstein och Rejc (2005) att kan leda till ett antal förmånliga utfall, eller så kallade "outputs". Dessa kan senare kategoriseras som intermediära och slutliga utfall. Intermediära utfall menar författarna innefattar till exempel de positiva konsekvenser till följd av riskarbetet såsom förbättrad Lagefterlevnad, bättre resursallokering och arbetsmiljö, ökat organisatoriskt rykte samt en förbättrad intern rapportering. Organisationens slutliga utfall, som exempelvis kan resultera i minskade totala kostnader för lång- och kortsiktiga risker samt ökade intäkter, är ett resultat av de intermediära utfallen.

### *Resultat*

Den sista komponenten i Epstein och Rejcs (2005) modell innefattar ett slutgiltigt resultat. För att initiativ inom verksamhetens riskhantering ska vara av värde, så måste dess utfall slutligen löna sig i form av ett ökat värde. Med detta menas att man som organisation, genom en effektiv riskhantering kan, öka företagets framgång och aktieägarvärde, samtidigt som man minskar kostnader, ökar intäkter, förbättrar effektiviteten samt skapar en konkurrensmässig fördel.

## **3.4 Definition av hållbarhet och hållbar utveckling**

En utgångspunkt för denna studie är en definition av hållbarhet och hållbar utveckling, vilken kommer behövas för att kunna analysera och jämföra med respondenternas svar. Eftersom



termerna hållbarhet och hållbar utveckling är breda och och stundvis oklara begrepp som används i flera kontexter, krävs det vidare för studien konsekventa definitioner av de båda uttrycken. Den klassiska definitionen på hållbar utveckling hittas i Brundtlandrapporten och lyder enligt följande "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (WCED, 1987). Hållbarhet är ett brett begrepp, men den traditionella definitionen stödjer sig på tre dimensioner: ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Tillsammans utgör de tre dimensionerna förutsättningarna för hållbar utveckling (Hutchins & Sutherland, 2008). Dessa två definitioner på hållbar utveckling och hållbarhet är senare de begrepp som vi ämnar att bygga studien på.

### **3.5 Definition av hållbarhetsrisker**

Hållbarhetsrisker menar Epstein och Buhovac (2014) vara risker utifrån ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Denna typ av risk är inom litteraturen för risk och riskhantering ett relativt nytt begrepp, och även ett mindre utforskat riskområde, varför det kan finnas svårigheter att definiera begreppet på ett konkret sätt (Anderson & Anderson, 2009).

Den senare utvecklingen av hållbarhetsrisker som ett begrepp i riskhantering omfattar som tidigare nämnt arbete med sociala, ekonomiska och miljömässiga risker. Hållbarhetsrisker är således ett brett begrepp och kan innefatta allt från direkta miljöskadliga risker till sociala risker kopplade till leverantörer och arbetsförhållanden. Denna typ av riskhantering har under senare tid kommit att bli allt mer uppmärksammas på grund av den ökade efterfrågan det finns från kunder och intressenter att arbeta med hållbarhetsfrågor utifrån ett socialt, ekonomiskt och miljöperspektiv (PwC, 2012). Anderson och Anderson (2009) beskriver i artikeln *Sustainability Risk Management* vad hållbarhetsrisker är och vad hantering av hållbarhetsrisker innefattar. Författarna menar på att hållbarhetsrisker avser de risker utöver finansiella risker kopplade till miljömässig och social hållbarhet efter den så kallade traditionella Triple Bottom Line, vilket innefattar redovisning av ekonomi, miljö och socialt ansvarstagande inom företag.

Då begreppet hållbarhetsrisker grundar sig i de tre aspekterna kan denna således betraktas som en risk med mycket stor spridning inom verksamheten. Hållbarhetsrisker menar Drennan et al. (2014) kan ses som en av flera underkategorier i både strategiska risker samt

operationella risker. Angående strategiska risker så beskrivs hållbarhetsrisker som de risker vilka relaterar till de miljömässiga konsekvenserna av utvecklandet av ett företags strategiska mål. Vad gäller operationella risker skildras hållbarhetsrisker som grundas i pågående operationella aktiviteter.

Hållbarhetsrisker kan således förklaras som ett samlande begrepp inom riskhanteringen. Definitionen av hållbarhetsrisker grundar sig i de tre definitionerna av hållbarhet: social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet, där utgångspunkten i denna studie blir en sammanslagning av de nämnda teorierna inom ämnet.

### **3.5.1 Ekonomiska risker**

Kitzmueller och Shimshack (2012) menar att de krav om exempelvis hållbarhetsarbete som politiker och aktivister ställer på företag, kan omvandlas till hot och i sin tur risker. Att som företag inte agera efter dessa påtryckningar från exempelvis myndigheter och NGO:s kan vara förenat med ökade kostnader, leda till minskad efterfrågan samt andra konkurrensmässiga nackdelar. Detta är exempel på ekonomiska risker som har sin utgångspunkt i hållbarhetsrisker. Ekonomiska risker kan också innefatta negativa effekter så som förlorade marknadsandelar, störningar i verksamheten och förlorat kundvärde, vilka kan uppkomma om hållbarhetsarbete utesluts eller om exempelvis ohållbara investeringar görs (PwC, 2012).

### **3.5.2 Miljörisker**

Inom ramen för miljörisker finns det två sätt att se denna typ av risk på. En del författare menar på att miljörisker är risker som är orsakade av den yttre miljön, medans andra hävdar att det är effekter av företagsverksamheten på den yttre miljön. Språkbruket i litteraturen verkar med andra ord avse två definitioner på miljörisker, där den senare definitionen kommer att ligga till grund för studiens vidare fokus. Epstein och Rejc (2005) förklarar miljömässiga risker enligt den första definitionen som som risker relaterade till den naturliga miljön där naturliga fenomen såsom jordbävningar, bränder och övervämningar kan leda till skada på byggnader, begränsad tillgång till råmaterial eller förlust av humankapital.

Den andra definitionen på miljörisker innefattar den negativa påverkan på miljön som kan uppstå av företags egna aktiviteter. Denna definition uppfattas oftast som den vanligare definitionen på begreppet och är även den typ av miljörisk som ligger i fokus för denna

studie, detta då det valda undersökningsobjektet inte befinner sig i ett klimat som är speciellt utsatt för risker till följd av naturliga fenomen. Miljömässiga risker innebär enligt denna definition den negativa påverkan på miljön i form av skada på t.ex. naturliga ekosystem, biodiversitet och ekosystemtjänster (Nationalencyklopedin, 2016c). För verksamheter som har en sådan miljöskadlig verkan finns det även lagkrav. För då kallade miljöfarliga verksamheter, vilket även innefattar avloppsreningsverk och biogasanläggningar (Länsstyrelsen Västra Götaland, u.å.), finns det lagkrav vilket innebär att verksamhetsutövaren fortlöpande och systematiskt skall undersöka samt bedöma riskerna med verksamheten från hälso- och miljösynpunkt (SFS 1998:901, 6 §). Sådana typer av miljöfarliga verksamheter är även anmälspliktiga enligt 9 eller 11-14 kap. Miljöbalken.

### **3.5.3 Sociala risker**

Det finns ett antal risker som kan inkluderas i begreppet “sociala hållbarhetsrisker”. Epstein och Rejc (2005) benämner sociala hållbarhetsrisker som bland annat innefattar sociala risker, politiska risker, Human Resources-risker samt hälso- och säkerhetsrisker. Dessa typer av risker påverkar människor på ett sätt som inte är direkt miljömässigt eller ekonomiskt, utan ur ett socialt perspektiv. Sociala risker kan exempelvis vara barnarbete och mutor, eller politiska risker såsom förändringar i statsmakten, politisk instabilitet och korruption. Risker relaterade till Human Resources samt hälsa och säkerhet, såsom oetiska eller undermåliga arbetsförhållanden, ses också som en social hållbarhetsrisk (Ibid.). Tchankova (2002) beskriver förändringar i människors värderingar och beteende som en riskkälla, där oroligheter, uppror och strejker ingår. Detta kan kopplas till vad författaren vidare benämner som risker i den politiska miljön, där regerande partier kan påverka organisationer på olika sätt, exempelvis subventioneringar, nedskärningar eller nya lagar. Vidare kan sociala risker bland annat ses som risker som kommer från konflikter mellan politiska, kulturella eller religiösa värdesystem vilka hotar demokrati och mänskliga rättigheter. Det är också risker som uppstår genom exempelvis brister i samhällsbärande institutioner och drabbar viktiga samhällsfunktioner som försörjningssystem, men även fysiska och psykiska säkerhet och livsmiljö (Ek et al., 2014).

### **3.6 Styrning av kommunala bolag**

Styrningen i privata och offentliga bolag skiljer sig från varandra. Medans privata företag ägs av entreprenörer eller aktieägare, är det kommunala, regionala, eller nationella politiskt

tillsatta personer som "äger" offentliga företag. Den sistnämnda verksamhetsformen finansieras av skattemedel och kontrolleras av politiska krafter snarare än marknadskrafter (Boyne, 2002). Inom den kommunala verksamheten ser ägaren, vilket är styrelsen bestående av kommunala ledamöter, på verksamheten som en helhet. Företagsledningen fokuserar å andra sidan på det som är bäst för det egna bolaget (Stattin, 2007). Det är också företagsledningen som är kompetent att sköta bolagets verksamhet. Vidare innebär det att ledningsgruppen ska ansvara för både komplicerade förvaltningsfrågor och den bolagets dagliga verksamhet. Detta gäller för i princip alla typer av bolag.

Kommunala bolag bildas av kommuner och ämnar därför även att utföra kommunala uppgifter, varför det förefaller sig naturligt att kommunerna styr verksamheterna i den kommunala aktiebolagssektorn (Ibid.). För den kommunala verksamhetsformen finns det därför även ett antal formulerade ansvarsområden. Dessa ansvarsområden beskrivs av Sveriges Kommuner och Landsting (2006), som beskriver den kommunala bolagsstyrelsers ansvarsområden enligt 8 kap. 4§ aktiebolagslagen. Styrelsen i det kommunala bolaget ansvarar bland annat för organisationen i fråga samt förvaltningen av bolagets angelägenheter i enlighet med de lagar och regler som gäller för bolaget. De huvudsakliga uppgifter som styrelsen har är bland annat att fastställa bolagets strategi, säkerställa en effektiv ledning, följa upp och kontrollera VDs förvaltning, samt se till att aktieägarna och andra intressenter erhåller information om bolagets ekonomi och utveckling. Därtill ska styrelsen även se till att bolagets ekonomiska situation är tillfredsställande och att riskexponeringen är väl avvägd. En styrelseledamot ska besitta tillräcklig kunskap om verksamheten, marknaden samt dess omvärldsförutsättningar för att på ett korrekt och konstruktivt sätt bidra till att utföra styrelsens uppgifter (Ibid.).

### **3.7 Riskhantering i offentliga verksamheter**

Precis som att styrningen av den offentliga verksamheten skiljer sig från den privata, så skiljer sig även riskhanteringen mellan dessa verksamhetsformer. En kommunal verksamhet existerar som sagt för att tillhandahålla diverse tjänster till invånarna. Drennan et al. (2014) menar att offentliga bolag ofta behöver vara mer transparenta än de privata då den politiska styrelsen tillsammans med samhället fordrar en ansvarsskyldighet från dessa. En annan viktig skillnad är riskhanteringsprocessen. Offentliga verksamheter verkar ägna sig mindre åt aktiviteter med hög risk, vilket förefaller att bero på brist av vinstintresse. Författarna

beskriver vidare de tre viktigaste skillnaderna vad gäller riskhanteringen inom dessa verksamhetsformer. För det första är det grundläggande synsättet annorlunda, då den ena söker vinstmaximering och den andra söker att leverera service och tjänster. För det andra är antalet intressenter som "ägarna" behöver ta i anspråk som kräver ansvar är också olika. Slutligen skiljer även den politiska och sociala miljön dem åt. I Kommunallagen (2 kap. 7§, 8 kap. 3c§) framkommer det att kommunal verksamhet ska i allmänhet drivas utan vinstsyfte och tillhandahålla allmännyttiga tjänster åt kommunens invånare, vilka ska erbjudas till högst självkostnadspris (Lundgren et al., 2014).

Viss kommunal verksamhet i Sverige skall däremot bedrivas på affärsmässiga grunder. Kommunala bolag som producerar och/eller handlar med el samt sammanhängande verksamhet (Ellagen 7 kap. 1, 2§§), samt fjärrvärmeverksamhet (Fjärrvärmelagen 38, 40§§), ska drivas med vinstsyfte. Med utgångspunkt i aktiebolagslagen (3 kap. 3§) är syftet med "verksamhet på affärsmässig grund" att ge vinst till kommunen. Det innebär att kommunala energibolag ska ha samma marknadsmässiga avkastningskrav i verksamheterna som nämndes ovan, vilka motsvarar privata vinstdrivande bolag (Lundgren et al., 2014). Den offentliga sektorns inköp regleras till skillnad från privata bolag genom upphandlingslagstiftningen (Lagen om offentlig upphandling, 1 kap. 9§, 2 kap. 13§), eftersom de upphandlande myndigheterna finansierar inköp med allmänhetens pengar (Konkurrensverket, u.å.a). Detta innebär att upphandlande myndigheter ska vara sakliga och inte får vara lojala mot det egna landets leverantörer eller tidigare leverantörer. Val av leverantör ska baseras på vilken leverantör som erbjuder den bästa varan eller tjänsten till de bästa villkoren. Alla leverantörer ska få möjlighet att tävla på samma villkor i upphandlingar (Konkurrensverket, u.å.b).

När kommunala bolag verkställer projekt, bygger eller genomför markarbeten som kan ha påverkan på närboende, faller de under PBL och agerar också byggherre (Plan- och bygglagen 10 kap. 5, 6, 18, 23, 24§§). Därför ska bolagen ansvara för bland annat att krav på lokalisering, placering och utförning inte äventyrar människors hälsa och säkerhet eller medför olägenheter (Boverket, 2014).

### **3.8 Studiens analysmodell**

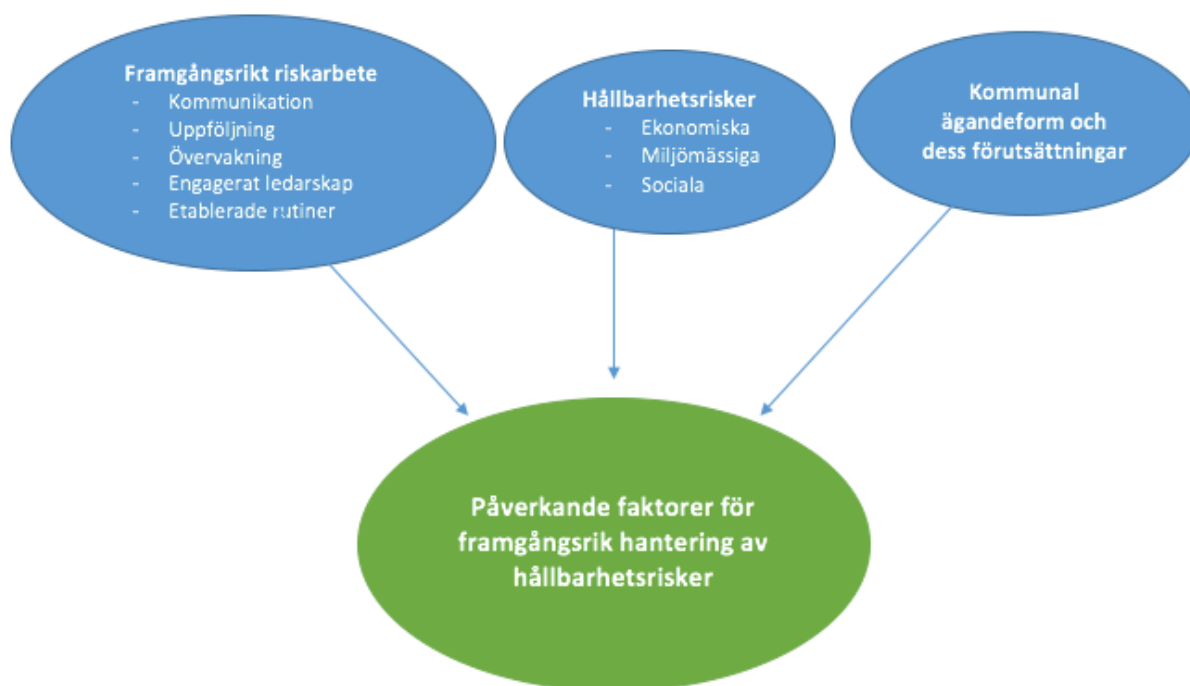
För att kunna analysera studiens empiriska resultat har begrepp från den teoretiska referensramen använts. Därtill är det av vikt att förstå hur dessa begrepp hänger ihop. En av

studiens centrala teoretiska utgångspunkter är hur viktigt det är att som företag på ett framgångsrikt sätt kunna hantera risker. Epstein och Buhovac (2014) menar att organisationer behöver en kontinuerlig och effektiv riskhantering för att minimera negativa konsekvenser. Under själva processen föreslår Epstein och Rejc (2005) sex nödvändiga steg för att lyckas med riskarbetet, däribland kommunikation, uppföljning och övervakning. Teorin visar på vikten av ett engagerat ledarskap samt etablerade riskprocesser och rutiner, vilket därför borde leda till att vi ser ett sådant arbete inom denna organisation då man utåt sett verkar ha ett väl fungerande riskarbete. Således tänker vi använda och jämföra denna teori med det empiriska resultatet för att se om BEM följer den av nämnda författarna vedertagna mall som behövs för ett framgångsrikt riskarbete.

Hållbarhetsrisker är studiens andra utgångspunkt och dessa identifieras enligt Epstein och Buhovac (2014) som risker kopplade till miljömässiga, sociala och ekonomiska aspekter. Konstellationen av hållbarhetsrisker kan se olika ut beroende på olika verksamheters påverkan inom de tre aspekterna. Hållbarhetsrisker kan således identifieras som ett samlingsbegrepp vilken spänner sig över de tre hållbarhetspelarna och som kan uppkomma från flera områden inom verksamheten. Hållbarhet och hållbarhetsrisker är ett brett begrepp och innefattar många olika sorters risker, vilket kan antas vara ett problem för att kunna definiera hur organisationer hanterar dem. Vi kommer analysera om hållbarhetsrisker hanteras på något annat sätt än exempelvis finansiella risker och om det i så fall finns andra rutiner och processer än de ovan nämnda för dessa. Således avser vi att använda den ovan nämnda teorin tillsammans med teorin om hållbarhetsrisker, för att undersöka och analysera om riskarbetet hos BEM prioriterar och förhåller sig annorlunda till hållbarhetsrisker jämfört med andra typer av risker.

Den kommunala ägandeformen är slutligen den tredje teoretiska utgångspunkten för studien. Enligt Drennan et al. (2014) har den kommunala ägandeformen visat sig ha påverkan på hur företag arbetar med risk och riskhantering. Det kommunalt ägda bolaget skiljer sig väsentligt åt från det privata, då dessa finansieras av medborgarens skattemedel samt är ett subjekt i den samhällsvetenskapliga debatten kring tjänster rörande till exempel energi och hälsa. Den politiskt tillsatta styrelsen kan antas påverka hur bolaget ser olika typer av risker kopplade till samhällsnytta, i form av t.ex. social hållbarhet. Därför kommer empirin också analyseras utifrån teorin angående om ägandeformen har en påverkan på synen av risker, riskhantering och arbetsgången även hos BEM.

Sett till studiens teoretiska utgångspunkter för tolkningen av problemet kan det konstateras att dessa teorier i kombination med varandra påverkar vår syn på hantering av hållbarhetsrisker. Det är viktigt att belysa att dessa utgångspunkter sedan tidigare inte är producerade i samma kontext, vilket för denna studie får implikationer. Detta innebär att den ursprungliga teorin om riskprocesser måste anpassas i förhållande till den kommunala spelplanen samt teorier kring hållbarhetsrisker. Studiens teorier måste ses i förhållande till varandra för att vi ska kunna tolka problemet genom en anpassad teoretisk lins. Analysmodellen är en sammanfattning av de teorier och utgångspunkter som vi kommer använda vid analysering, diskussion och slutsats. Den avser alltså att beskriva hur hållbarhetsrisker, företagets riskarbete och den kommunala ägandeformen inverkar på en framgångsrik hantering av hållbarhetsrisker hos BEM och andra kommunala bolag.



*Figur 1. Studiens analysmodell*

## 4. Empiri

*I detta kapitel presenteras en sammanställning av det empiriska material som ligger till grund för studien. Utifrån de intervjusvar som erhållits från respondenterna har ett urval gjorts för att presentera relevant information och svar i förhållande till studiens teoretiska referensram, samt för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Syftet är med denna del att förklara den miljö och de förutsättningar som finns för bolaget vad gällande hantering av hållbarhetsrisker. Med detta kombineras de svar som erhållits av intervjuerna rörande hållbarhetsrisk, riskhantering och den kommunala ägandeformen. Kapitlet är strukturerat i ordning efter studiens fyra forskningsfrågor, vilka presenteras i början av varje underkapitel.*

### 4.1 Riskarbetet

I detta kapitel presenteras respondenternas svar som är kopplad till studiens första forskningsfråga: *Hur arbetar bolaget med riskhantering?*

#### 4.1.1 Riskarbetets utveckling

Sedan några år tillbaka har riskarbetet på BEM utvecklats i olika stadier. Detta har inneburit stora förändringar kring hur man arbetar med risk, vilket kan utläsas i ett av bolagets interna dokument som studerats inom ramen för denna studie. Denna utveckling har i stora drag genomgått fem milstolpar. I denna studie kallas dessa milstolpar vidare för *Medvetenhet*, *Struktur*, *Koppling*, *Förbättring* och *Input*, vilka är fritt omarbetade rubriker för att kunna presentera utvecklingen på ett tydligt sätt. Dessa utvecklingssteg är grunden för hur man idag arbetar med riskhantering och således även risker kopplade till hållbarhet (Lygnerud & Selstam, 2015). Inom detta dokument för riskarbetets utveckling på BEM har författarna förklarat utvecklingsstadierna enligt följande:

##### *Medvetenhet*

Den första milstolpen för riskarbetets framväxt på BEM har varit att skapa medvetenhet kring operativ risk- och möjlighetsexponering inom bolaget. För att skapa en sådan medvetenhet utbildades både styrelse och ledning för att få de verktyg som krävs för att systematiskt kunna avhjälpa negativa avvikelser och risker, men även hämta hem positiva avvikelser som kan ligga till grund för vidare möjlighetsarbete. I slutet av denna etapp beslutades även att det



systematiska risk- och möjlighetsarbetet skall vara ett strategiskt verktyg för måluppfyllelse, där fokus legat på större operativa risker inom verksamheten.

### *Struktur*

Den andra milstolpen i riskarbetets framväxt är framtagandet av processkartor för de väsentliga riskerna för verksamheten. Framtagandet av processkartor har inneburit att man på ett tydligt sätt kan presentera en schematisk bild på en risk- och möjlighetsbild för olika områden, men även identifiera risker per processteg inom de olika processer man har på bolaget.

### *Koppling*

Då bolaget består av många olika funktioner såsom miljö, säkerhet, kvalitet och arbetsmiljö arbetar man således även med riskanalyser på olika sätt. En viktig del i utvecklingen av riskarbetet var att koppla detta till verksamhetsstyrningen. Riskarbetet utvecklades som ett paraply över verksamhetens funktioner för att samla det riskarbete som bedrivs inom bolaget. Efter detta utformas sedan en gemensam bedömning av sannolikheter och konsekvenser för verksamhetens risker, där de risker som identifieras sedan kopplas till verksamhetsstyrningen och signalerar var förbättringar behövs.

### *Förbättring*

Genom att skapa medvetenhet, struktur och koppla risker till verksamheten har man inom bolaget byggt en grund för ett vidare LEAN och förbättringsarbete. Utvecklingen av riskarbetet och inhämtning av positiva och negativa avvikelser har byggt en grund för att förstå vilka styrkor och svagheter som finns inom verksamheten. Detta har lett till att man kan förhindra de risker man står inför och göra rätt prioriteringar. Arbetet med riskhantering bedrivs och bekostas av bolaget själva där stöd finns i form av personella resurser, som med tiden planeras att fasas ut när bolaget själva klarar att bedriva arbetet.

### *Input*

Det sista steget i riskarbetets utveckling har varit att riskarbetet skall ge input till verksamhetens strategiska arbete, där en årlig risk- och möjlighetsrapport har tagits fram sedan 2011. Tanken är att denna rapport skall presentera en övergripande bild för risker och möjligheter och ligga till grund för hur bolaget bör resonera och prioritera i strategiska beslut.

#### 4.1.2 Riskhanteringsprocessen

På Borås Energi och Miljö berättar studiens respondenter att riskfrågor främst hanteras på avdelningen för Strategisk utveckling. Här har det tidigare även funnits medarbetare i form av riskanalytiker vilken då arbetat med riskanalysering. Denna tjänsten finns inte kvar på bolaget idag, men köps numera in som en konsulttjänst. En av studiens respondenter återger mer detaljerat hur bolagets riskprocess ser ut, vilket kan beskrivas enligt följande:

Riskanalytikern gör årligen en riskbedömning, vilken ligger som en av flera grundpelare för bolagets kommande handlingsplaner. Insamling av information ska vara färdig till årsskiftet och detta ligger sedan till grund för handlingsplaner som gäller för kommande verksamhetsår. Arbetet med handlingsplanerna påbörjas därefter i februari/mars och vårens arbete är att genomföra SWOT-analyser, insamling av riskanalyser och annat underlag. Det görs även intervjuförfarande med affärsområdeschefer och avdelningsansvariga, där de svarar för sin syn på respektive risksituation genom en omvärldsbedömning. I juni är handlingsplanerna färdiga för styrelsebeslut. Handlingsplanerna ligger sedan till grund för verksamhetsåret, dess budget och liknande.

Ovanstående arbete genomförs årligen och värderas sedan tillsammans med bolagets verksamhetsledning, då man tittar på hur riskerna från föregående år har hanterats. Det innebär att en risk som har varit högt värderad under ett år blir lägre värderad under nästa, då den kan ha blivit åtgärdat eller omhändertagen. Således följer man alltså upp innevarande riskrapport och arbetar fram en ny utifrån given information. Man hittar olika risker i riskanalyserna och sätter upp ett åtgärdsprogram för att hantera dem.

När risker har identifierats, bedömts och åtgärdats har vi även valt att undersöka hur kommunikationen av risker fungerar inom bolaget. Informationen kring bolagets risker berättar en av respondenterna sprids i chefsgruppen, till den operativa ledningsgruppen samt den strategiska ledningsgruppen. Bolagets styrelse gör en genomgång av riskanalysen en gång om året och är hela tiden välinformerad om riskarbetet. Själva riskrapporten sprids inte till hela organisationen eftersom det anses vara en chefsfråga att hantera kommunikation och riskfrågor. Är det risker som ska hanteras och gäller exempelvis investeringar och personalfrågor, så förklarar respondenter vidare hur det måste tas in i affärsområdets handlingsplaner.

## 4.2 Hållbarhetsrisker

I detta kapitel presenteras respondenternas svar som är kopplad till studiens andra forskningsfråga:

*Vilka hållbarhetsrisker utsätts bolaget för och hur arbetar bolaget med dessa?*

### 4.2.1 Ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhetsrisker på BEM

Studiens respondenter berättar att BEM dagligen möter hållbarhetsrisker vilka sker på olika nivåer, vilket förklarar hur man har gjort en intressentkartläggning av risker som rör verksamheten. En hållbarhetsrisk är något som man menar påverkar bolagets intressenter negativt. Främst möter verksamheten hållbarhetsrisker på lokal nivå, där en av de stora riskerna är kopplade till närboendefrågor vid uppförande av projekt. Då de investeringar BEM och andra energibolag genomför har stor påverkan på de närboende menar respondenterna att en kritisk faktor i ett lyckat riskarbete är en god kommunikation och dialog med invånarna. Det förekommer oftast buller och lukt vid uppförande av projekt som man inom BEM genomför. Detta innebär enligt respondenterna att man måste arbeta proaktivt och öppna upp kanaler för att få och ge information till närboende om de har blivit, eller kommer att bli störd. BEM har aktivt arbetat med närboendefrågor under uppförandet av det nuvarande projektet EMC, den historiskt största ekonomiska satsning i Borås Stads historia som innebär byggandet av ett nytt Energi- och Miljöcenter strax utanför Borås. Inom detta projekt berättar respondenterna hur man lagt extra mycket kraft på att arbeta proaktivt och informera närboende om satsningen. Under projektets gång har man öppnat upp för dialog genom möten, aktiviteter och informationskvällar. Att man inom bolaget arbetar på detta viset när det gäller nya projekt och investeringar menar respondenterna beror på att om bolaget inte hanterar risker kopplade till deras investeringar så kan det resultera i en ännu större hållbarhetsrisk. En av respondenterna förklarar: *“Boende är en potentiell risk om de skulle vända sig mot projektet. Om då projektet skulle stoppas är det dels en ekonomisk risk, men även en miljömässig, social och ekonomisk risk för hela samhället”*. Då de investeringar som genomförs syftar till en ökad miljönytta för samhället betonar respondenterna att det är viktigt att få med de boende i de investeringar man gör, för att få den enskilda medborgaren att förstå projektets nytta ur ett längre perspektiv. Respondenterna poängterar framförallt att det är en risk att inte hantera risker.

Inom den ekologiska aspekten är en hållbarhetsrisk för verksamheten exempelvis de risker kopplade till avloppsverksamheten på BEM. Många avloppsrör finns nedlagda på den

närliggande sjön Öresjös botten, vilken är samma sjö som förser hela Borås med dricksvatten. Respondenterna menar att det finns en risk att vattnet blir förorenat om det sker exempelvis ett rörbrott. Detta får konsekvenser för stadens invånare dels i form av brist på dricksvatten, men också att utgör en risk för bolaget rent varumärkesmässigt. Denna risk har man dock enligt respondenterna planerat att åtgärda och minimera genom att flytta alla avloppsrör från Öresjös botten upp till marknivå. Enligt respondenterna är flertalet av de risker som BEM möter starkt kopplade till avfallssortering. Sådana risker menar den ena av respondenterna inte bara kan betraktas som en miljörisk, utan även som en social risk. Ungefär 25% av Borås invånare har ursprung i andra länder och kulturer med andra vanor om hur man hanterar avfall. Detta menar respondenterna gör att det finns en stor utmaning för bolaget att nå ut med information om värdet av att hantera avfallet på rätt sätt, dels för att stadens invånare besitter olika värderingar kring avfallshantering, men pratar även flera olika språk. Således menar respondenterna att det är en risk att förlita sig på att det gamla informationssättet, vilken är att endast informera på svenska. Respondenterna menar vidare att det verkar finnas ett behov av nya informationskanaler för att överbygga dessa problem, vilket också är något som man planerat att ta itu med.

På grund av det rörliga samhället finns det enligt en av respondenterna även problem med en för stor tilltro till de etablerade systemen för avfall och avlopp, vilka inte är förberedda på den typ av samhälle vi står inför. Respondenten berättar vidare att de långsamma, byråkratiska systemen samt att kommunen i sig inte är med på omställningen bidrar till att omställningen från de etablerade systemen är mycket tidskrävande.

Sett ur ett branshperspektiv berättar respondenterna att en stor hållbarhetsrisk för energibolag som producerar fjärrvärme är en trend mot en bristande försäljning. Det ligger en ekonomisk hållbarhetsrisk för BEM om bränslepriser stiger och elpriser sjunker då man är beroende på en bra el och bränslemarknad. Respondenterna menar att det finns en smärtgräns i hur mycket man kan höja avfallstaxor, fjärrvärmestaxor för att undvika fusk från medborgarna i avfallssortering. Respondenterna menar därför på att det är viktigt för BEM att balansera investeringar och reinvesteringar inom verksamheten för att inte höja värmepriset för mycket. Om kunden får lida av en ökad kostnad menas det finnas en risk för att tappa kunden till andra värmekällor.

### 4.3 Prioritering av hållbarhetsrisker

I detta kapitel presenteras respondenternas svar som är kopplad till studiens tredje forskningsfråga:

*Hur prioriteras hållbarhetsrisker i verksamheten vid t.ex. investeringsbeslut?*

#### 4.3.1 Definition av hållbarhet

För att undersöka hur bolaget prioriterar hållbarhetsrisker är en central fråga för studien respondenternas och organisationens definition av hållbarhet. Beroende på hur begreppet definieras kan detta således även tros påverka hur man ser på och arbetar och prioriterar hållbarhetsrisker i organisationen. På BEM definieras man enligt respondenterna hållbarhet utifrån den definition som återfinns i studiens teoretiska ramverk, där hållbarhet innebär att jobba med ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Synen på hållbarhet definieras även av respondenterna som att *“lämna ifrån sig en bättre värld till kommande generationer”*, vilket även är samma definition som presenteras i Brundtlandrapporten.

#### 4.3.2 Hållbarhetsarbete på BEM

Respondenterna berättar hur BEM aktivt arbetar med med hållbarhet. Inom organisationens basprocesser och kärnverksamhet försöker man arbeta med hållbarhetsfrågor så ekonomiskt och ekologiskt hållbart som möjligt. Detta innebär enligt respondenterna att man har ett antal övergripande mål för miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet vilka återfinns i bolagets årsredovisning, där mer detaljerade miljömål finns upprättade för varje affärsområde (Borås Energi och Miljö, 2015). Som energibolag menar respondenterna att arbeta på detta sätt innebär att till exempel att gå ifrån fossila bränslen, hjälpa boende i staden med information om avfallstrappan, hur man ska tänka kring konsumtion, avfall och avfallshantering. Att arbeta med hållbarhet innebär för företaget till stor del att arbeta med kretsloppet, där hantering av restprodukter och tillvaratagande av energiflöden bidrar till att skapa ett samhälle fritt från fossila bränslen.

Därtill belyser respondenterna vikten av aktivt hållbarhetsarbete i leverantörskedjan, då BEM befinner sig i ett stort nätverk av entreprenörer, både in i och ut ur verksamheten. Den sociala aspekten av hållbarhet inom bolaget menar respondenterna blir särskilt viktig. Bland annat måste man säkerställa att de bränslen och råvaror som företaget köper in faktiskt är det som beställts, och att dessa uppkommer på rätt sätt. Att inte bara kunna hantera miljömässiga

risker utan även sociala hållbarhetsrisker menar respondenterna vara av stor vikt.

Verksamheten arbetar mycket med upphandlingar och i dessa skeden finns det därtill många krav och frågeställningar kopplade till social hållbarhet. Även de restprodukter som lämnar BEM måste även uppfylla vissa krav på etik. Det är ett stort arbete att hålla reda på kunder och leverantörer, men BEM väljer här att utgå ifrån sin Code of Conduct i dessa frågor.

#### **4.3.3 Arbeta med hållbarhetsrisker**

Arbetet med hållbarhetsrisker är något som enligt respondenterna menar inte kan särskiljas eller separeras från andra typer av risker, eftersom hållbarhetsrisker omfattar i princip allting och därför blir begreppet komplext. Respondenterna menar att hållbarhet är ett så integrerat begrepp i riskhanteringen att nästan allting i bolaget innefattas av hållbarhet: *“Hållbarhet innefattar allt man gör på bolaget, man påverkar ju hållbarheten ekonomiskt, ekologiskt och socialt vad man än gör. Ekonomin ska vara hållbar över tiden, ekologiskt hållbar över tiden och sträva till att förbättra klimatsituationen. Den sociala biten är att alla ska kunna vara med, system och infrastruktur ska alla kunna använda och begripa, alla ska vara med på tåget”*. De risker verksamheten möter förklarar respondenterna är på något vis oftast kopplade till någon av de tre hållbarhetsaspekterna. Detta förklarar respondenterna även gör att man på bolaget har en mer integrerad syn på frågan, och något som genomsyrar alla delar i verksamheten. Respondenterna påpekar att det finns en bred kompetens och djup förståelse för miljö- och hållbarhetsfrågor hos bolaget, vilket förklaras av att många har en akademisk bakgrund inom området. Respondenterna att det därför är naturligt att det finns ett sådant brett personalengagemang för dessa frågor i verksamheten.

Att man på BEM prioriterar och resonerar kring hållbarhetsrisker beror enligt respondenterna slutligen på, att man till skillnad från andra energibolag, benämner sig som miljöföretag och identifierar sig som Borås Stads viktigaste verktyg för att nå en hållbar stadsutveckling. Detta förklaras tydligare av den ena respondenten som menar att det innebär att bolaget behöver vara affärsmässiga, men även att de kan vara spindeln i nätet och göra miljöprojekt som förbättrar miljövärden, vilka kan räknas hem på lång sikt.

#### **4.4 Den kommunala ägandeformen**

I detta kapitel presenteras respondenternas svar som är kopplad till studiens fjärde forskningsfråga:

*Vad har den kommunala ägandeformen för påverkan gällande riskarbetet?*

#### **4.4.1 Ägardirektiv**

Då bolaget är del av en större kommunal organisatorisk enhet innebär detta att det finns ett antal ägandedirektiv som verksamheten måste följa i hur man bedriver verksamheten. Dessa direktiv är upprättade av kommunfullmäktige i Borås Stad där BEM vidare har en skyldighet att kontinuerligt informera och upplysa styrelsen och dess organ för att dessa skall kunna uppfylla sina skyldigheter. I de utformade ägardirektiven finns det även krav på att BEM skall beskriva och värdera väsentliga konsekvenser för hälsa och miljö vid planering, budgetering och upphandlingar (Borås Stad, 2015). Bolaget har således ett formellt ägandekrav att aktivt arbeta med hållbarhetsrisk och riskhantering inom verksamheten

#### **4.4.2 Den kommunala ägandeformens påverkan**

Vid frågan om den kommunala ägandeformens för- och nackdelar menar studiens respondenter att denna ägandeform i stort sett är fördelaktig för bolagets arbete. Respondenterna anser särskilt att kravet på transparens är det mest positiva, följt av det så kallade kravet att kunna stå till svars för medborgare för bolagets handlingar. På grund av detta menar respondenterna att ansvarskänslan blir större för personalen när kunderna är stadens medborgare. Dock menar respondenterna att denna ägandeform inte alltid är problemfri. En nackdel som respondenterna beskriver är de långa byråkratiska leden och beslutsvägarna vid beslutsfattning. Därtill förklarar respondenterna att de offentliga upphandlingar de måste göra är mycket påfrestande och tidskrävande, varför de menar att det blir svårare att agera på affärsmässiga grunder. Det blir särskilt besvärligt att kalkylera inför investeringar eftersom upphandlingar ofta blir överprövade menar respondenterna, vilket kan leda till att projekt blir uppskjutna. Trots problematiken med upphandlingarna, menar respondenterna att *“det är priset man får betala för demokratin och rättvisan”*.

Vid frågan om hur den kommunala ägandeformen påverkar arbetet på bolaget återger respondenterna två skilda uppfattningar vid frågan om vad bolagets ägare fokuserar på, i jämförelse med ett privat bolag. Svaren blir dels att ägarna är intresserade av själva processen snarare än resultatet, då vissa resultat inom bolaget inte får drivas med vinst eftersom det är tjänster som medborgaren erbjuds. Det andra svaret är å andra sidan omvänt: styrelsen är väldigt fokuserade på faktiska resultat snarare än processen.

Enligt respondenterna har bolagets styrelse senare en mindre påverkan på verksamhetens arbetssätt och olika beslutsfattningar. Detta beror på att styrelsen ger sitt förtroende för sakfrågor så länge verksamheten sköts enligt rådande lagar och regler, samt att ekonomiska krav uppfylls. Det är enligt respondenterna viktigt att vara transparent och inte utelämna någon information. Ju bättre bolaget hanterar sina kärnprocesser, desto mer förtroende får de från ägarna och styrelsen. Detta har lett till att verksamheten senare får mer utrymme att utföra hållbarhetsuppdrag för stadens räkning. Motsättningar mellan bolagets ledning och styrelse vid beslutsfattningar och liknande är enligt respondenterna ovanligt i skrivande stund.

En annan viktig aspekt för ett kommunalt bolag är enligt respondenterna allmänhetens förtroende för verksamheten. Om bolaget inte själva verkar på ett hållbart sätt, samt om de processer och själva sättet de styr verksamheten på inte är hållbara, är det svårt att få medborgarnas förtroende. En av respondenterna förklarar att det är viktigt att “leva som man lär” och på så sätt vinna legitimitet, till exempel vid sopsortering. Respondenterna menar att det är av största vikt att minimera negativa omdömen eftersom det har en stor påverkan på allmänhetens bild av bolaget.



## 5. Analys och diskussion

*Detta kapitel har som syfte att ur ett större perspektiv analysera och diskutera hur man på BEM arbetar med hållbarhetsrisker. Kapitlet är strukturerat enligt studiens tre huvudområden, där kapitlet inleds med en analys kring bolagets riskarbete samt dess processer och utveckling. Därefter följer en analys kring arbetet med hållbarhetsrisker och avslutningsvis den kommunala ägandeformens påverkan. Kapitlet är likt empirin strukturerat i ordning efter studiens fyra forskningsfrågor, vilka presenteras i början av varje underkapitel.*

### 5.1 Riskarbetet

I detta kapitel presenteras analys och diskussion av empiri i förhållande till den teoretiska referensramen, vilken berör studiens första forskningsfråga:

*Hur arbetar bolaget med riskhantering?*

#### 5.1.1 Riskhanteringsprocessen

Studien baseras delvis på en abduktiv forskningsansats, det vill säga att vi i undersökningen pendlar mellan teori och empiri för att bygga en förståelse för hantering av hållbarhetsrisker. Enligt Drennan et al. (2014) ser riskhanteringsprocessen något annorlunda ut för offentliga verksamheter jämfört med privata, eftersom kravet på transparens inför styrelsen och samhället är högre hos det offentliga bolaget då intressenterna fordrar en annan sorts ansvarsskyldighet. Andra incitament än enbart vinstintresse inom kommunala bolag, såsom att erbjuda en samhällsnytta och en attraktiv livsmiljö (Sveriges Kommuner och Landsting 2010), kan också vara en anledning till att riskhanteringsprocessen ser annorlunda ut. Epstein och Rejc (2005) poängterar vikten av att som företag inneha etablerade rutiner och processer för hur risker ska hanteras. De exemplifierar även en generell process för riskhanteringsens olika faser, se bilaga 2. På BEM hanteras riskhantering på avdelningen för strategisk utveckling, något som tidigare genomförts med hjälp av en anställd riskanalytiker. Riskhanteringsprocessen på BEM fungerar enligt en mall vilken kan beskrivas som följande: värdering; insamling av information, s.k. riskidentifiering; bedömning tillsammans med affärsområdeschefer; färdigställande av riskanalys inför handlingsplaner; utvärdering av riskanalyser med ledningsgrupp; uppföljning av föregående års riskrapport; framställande av åtgärdsprogram för riskerna; kommunikation inom organisationen.

Det anses av studiens respondenter, precis som Epstein och Rejc (2005) uttrycker det, vara viktigt att ha etablerade rutiner för riskhanteringen. Således verkar det arbete BEM gör vara positivt i detta avseende, med tanke på att det används mallar för arbetet samt att man på företaget årligen utvärderar föregående års risker för att uppdatera riskprofilen. Att vara i framkant med sitt riskarbete är enligt Epstein och Buhovac (2014) en konkurrensmässig fördel, något som innebär att om man är framgångsrik inom sin bransch vill man förslagsvis också behålla den platsen. När man i riskhanteringsprocessen på BEM väljer att utvärdera föregående års riskanalyser kan detta ses som ett aktivt sätt att skapa sig en konkurrensmässig fördel gentemot sina konkurrenter. Bolaget befinner sig på en marknad med hård konkurrens mellan bolag som erbjuder andra typer av energi och tjänster, såsom avfallshantering. På grund av att man på bolaget väljer att arbeta på det här sättet kan det tänkas vara för att utmärka sig gentemot dessa bolag, genom att skapa sig en konkurrensmässig fördel med ett effektivt riskarbete.

### **5.1.2 Utvecklingen av riskarbetet**

Epstein och Rejc (2005) presenterar den modell som visar de viktigaste processerna för ett framgångsrikt riskarbete, se bilaga 3. En viktig del i riskarbetet är enligt författarna att kontinuerligt utveckla och anpassa riskprocesser för att kunna upptäcka och hantera nya risker. Att inte utveckla riskarbetet och riskhanteringsprocessen kan innebära stora konsekvenser, då det kan leda till att man missar nya källor av risker och hot. Risk- och möjlighetsarbetet på BEM har växt fram ur fem utvecklingsstadium som vi i studiens empiriska avsnitt valt att kalla *Medvetenhet*, *Struktur*, *Koppling*, *Förbättring* och *Input*. De processer, system och rutiner som finns etablerade för riskarbetet på BEM har som tidigare nämnt växt fram kontinuerligt och verkar ha starka kopplingar i förhållande till ovan presenterade teori.

För att nå ett framgångsrikt riskarbete finns det enligt Epstein och Rejc (2005) ett antal viktiga faktorer. Ett första steg är att skapa en intern riskkultur för att kunna förutse risker för att sedan fördela resurser till de områden där det behövs, samt utveckla specifika riskhanteringsstrategier inom olika områden. Att man på BEM har valt att utbilda sin ledning och styrelse kan antas ha skapat ett mer involverat ledarskap i verksamheten, vilket Epstein och Rejc (2005) anser krävas för att kunna planera, utveckla och genomföra olika riskhanteringsprocesser. På BEM har man dessutom, som nämndes i föregående kapitel, tillsammans med riskanalytiker och externa konsulter skapat processkartor, riskrapporter och

handlingsplaner. Risker har kontinuerligt kopplats till verksamhetens områden genom dessa processer samt gemensamma bedömningar, som signalerar var förbättringar behövs. Vid en jämförelse av Epstein och Rejcs (2005) påståenden samt själva arbetsgången hos BEM, verkar det finnas en positiv koppling däremellan.

På grund av att det på bolaget skapats en grundläggande medvetenhet kring riskers påverkan, kan det även tänkas att det skapats ett större intresse av att arbeta med riskfrågor än vad som eventuellt görs i andra kommunala energibolag. Det blir tydligt att BEM gjort flertalet ansträngningar för att kunna hantera risker på bästa möjliga sätt inom verksamheten. Exempelvis har det skapats vad vi antar är detaljerade rutiner för hur riskarbetet ska fungera, vilket kan tänkas ha en bidragande orsak kring varför bolaget lyckats hantera hållbarhetsrisker på ett balanserat sätt.

Epstein och Rejc (2005) poängterar att kommunikation av risker inom organisationen är av vikt för att nå framgångar med riskarbetet. På BEM behandlas riskhantering som en "chefsfråga", där informationen om bolagets risker inte sprids till personal utanför ledningsgruppen, styrelsen och affärsområdeschefer. Epstein och Rejc (2005) menar på att det är viktigt att anställda har förståelse för riskmiljön, dess konsekvenser samt hur organisationen de facto arbetar med risker. Även om det kan anses att riskarbetet och riskhanteringsfrågor inte är av större vikt för resterande av BEM:s anställda, kan det däremot ses som en fördel om det skapas en större medvetenhet för riskfrågor på en lägre nivå, d.v.s. under chefs- och ledningsnivå. Inom bolaget berättar en av studiens respondenter att risker ofta förekommer på flera olika nivåer. Kan man då lyckas med att skapa en god riskmedvetenhet även på lägre nivåer, antar vi att detta skulle kunna vara fördelaktigt för bolaget. Genom att ledningen eller affärsområdescheferna exempelvis skulle kunna presentera en mer översiktlig och grundläggande riskrapport för övrig personal, skulle bolaget därför kunna tänkas stärka den interna riskkulturen nedåt och eventuellt förbättra sitt riskarbete än mer.

### **5.1.3 Riskarbetets struktur**

Det är utifrån studiens empiriska kapitel tydligt att verksamheten skapat en struktur för hur risker inom verksamheten ska hanteras. Arbetet med olika typer av risker som rör verksamheten ligger även till grund för ett kontinuerligt förbättringsarbete, där risker förs in i verksamhetens handlingsplaner och sedan rankas högre eller lägre beroende på hur

föregående års handlingsplaner sett ut. Att man på BEM arbetar på detta sätt, där man har en kontinuerlig uppföljning av risker samt därefter bedömer deras väsentlighet för verksamheten, kan förklara varför BEM stött på färre problem med riskhantering inom projekt, investeringar och verksamhetsområden.

Att man enbart skapat en tydlig struktur för riskarbetet kan däremot antas vara en alltför enkel anledning till varför BEM verkar hantera risker på ett lyckat sätt. Epstein och Buhovac (2014) belyser vikten av att välja hur man inom organisationen skapar strukturer och processer då verksamheter skiljer sig åt och befinner sig i olika sociala kontexter, vilket senare påverkar vilka typer av risker organisationen står inför. En faktor till att BEM lyckats hantera risker framgångsrikt kan tänkas vara relaterat till den del av riskarbetets utveckling vi i denna studie valt att kalla *Koppling*. BEM:s verksamhet spänner sig över flera olika områden, vilket senare gör att de arbetar med olika riskanalyser. För att lösa detta problem inom bolaget har man därför först utvecklat arbetet som ett paraply över de olika verksamhetsområdena, för att sedan utforma en gemensam bedömning av sannolikheter och konsekvenser för de olika områdenas risker. Att detta angreppssätt för riskarbetet väljs kan tänkas vara fördelaktigt, då det skapas både ett övergripande samt nischat riskhanteringsarbete för alla affärsområden. Detta har senare skapat en grund för förbättringsarbetet inom verksamhetens alla delar, där man under tiden kan se var i bolaget riskhanteringen är tillfredsställande, och var mer samlade styrkor behövs för att lösa problem och risker. På BEM har man sammanfattningsvis skapat de interna riskkulturer, processer och strategier som Epstein och Rejc (2005) menar krävs för att kunna skörda de frukter av riskarbetet som kallas för *Output* och *Resultat*. På så vis kan det förklara varför BEM skapat sig ett gott organisatoriskt rykte och konkurrensmässiga fördelar.

## **5.2 Hållbarhetsrisker**

I detta kapitel presenteras analys och diskussion av empiri i förhållande till den teoretiska referensramen, vilken berör studiens andra och tredje forskningsfråga:

*Vilka hållbarhetsrisker utsätts bolaget för och hur arbetar bolaget med dessa?*

*Hur prioriteras hållbarhetsrisker i verksamheten vid t.ex. investeringsbeslut?*

### **5.2.1 Hållbarhetsrisker och incitament**

Baserat på att studiens undersökningsområde som tidigare nämnt främst är fokuserad på ett relativt outforskat ämne, har vi i därför valt att ha en delvis induktiv forskningsansats. Med

detta ämnar vi att försöka generera teori kring hållbarhetsrisker utifrån insamlad empiri. Hållbarhetsrisker är det begrepp som hela verksamheten på BEM verkar cirkulera kring. Enligt respondenterna innefattar hållbarhetsrisker allting som görs på bolaget, eftersom BEM har en påverkan på ekonomisk, ekologisk och social hållbar utveckling. Detta kan till en början ses som något av ett antiklimax vad gäller svaret på studiens frågeställning, men är ett intressant fenomen för vidare analys. Påståendet "*hållbarhetsrisker innefattar allting som görs på bolaget*" (s. 23) anser vi vara en alltför enkel förklaring till bolagets framgång. Att man på BEM anser att hållbarhetsrisker innefattar allt som görs kan bero på att man omformulerat språkbruket inom organisationen.

Det är sedan tidigare känt att hållbarhetsrisker inte är något nytt för verksamheten, men att de i riskhanteringsarbetet valt bort detta epitet på grund av att det omfattar så många områden. Detta kan förklara varför alla risker som berör bolaget anses vara kopplade till hållbarhet och att synen på hållbarhet är totalt integrerad i verksamheten. Detta språkbruk och sättet man talar om hållbarhetsrisker som begrepp kan tänkas vara betydande för hur BEM lyckats hantera dessa typer av risker. Genom att man internt har ett vedertaget tankesätt kring hållbarhet och de risker som finns kopplat till detta, kan det förklara varför man är medveten om dessa risker och prioriterar dem högt. För andra energibolag kan det tänkas att ett liknande språkbruk kring hållbarhet inom den egna verksamheten kan vara nödvändigt, eller åtminstone vara en bidragande faktor för att utveckla ett framgångsrikt riskarbete. Kultur och tradition verkar i detta fall vara av vikt för BEM:s arbete med hållbarhetsrisker. Genom att besitta en kultur som är öppen och mottaglig för dessa frågor kan det förklara varför det blir enklare att ta åt sig extern kunskap och förslag på förbättringar från exempelvis riskanalytiker. Att inneha den kultur och det språkbruk som BEM har kan utifrån denna studie antas vara fördelaktigt.

### **5.2.2 Betydelsen av sociala hållbarhetsrisker**

BEM utsätts för risker inom alla tre dimensioner av hållbarhet, men den sociala aspekten verkar utifrån studiens empiriska avsnitt vara överrepresenterad. Som tidigare nämnt är hållbarhetsrisker generellt mycket högprioriterade inom verksamheten. Internt verkar det dock som att de sociala hållbarhetsriskerna är den kategori av hållbarhetsrisk som det läggs störst fokus på, exempelvis i samband med projektet EMC. Detta resultat är något överraskande men verkar rationellt då människan, vilken här agerar kund, kan ha en mycket stor påverkan på verksamheten. Enligt Tchankova (2002) är förändringar i människors värderingar och

beteende en källa till risker. Ek et al. (2014) beskriver sociala risker som bland annat konflikter mellan kulturella, politiska och religiösa värdesystem. Detta kan även kopplas till hur BEM behöver hantera risker på exempelvis avfallsanläggningar och avloppssystemen när allt fler människor flyttar till Borås, vilka har olika beteenden och kulturella värderingar om konsumtion och avfallshantering. Information om sopsortering är av stor vikt eftersom nedskräpning och felsorterat avfall kan få konsekvenser i senare led. Sett utifrån empirin antar vi vidare att problematiken kring avfallshanteringen inte bara ses som en miljömässig risk, utan därtill även som en social risk i och med att det de facto är människan och dennes beteende som riskerar avfallssystemet. Respondenterna beskriver hur globaliseringen i sig är en risk för verksamheten, i och med att stadens etablerade system för avlopp och avfall inte är dimensionerade för det rörliga samhälle som uppkommer och därmed skiljaktigheter i värderingar och vanor. En alltför stark tilltro till de etablerade systemen är riskabelt för bolaget i och med dessa förändringar. Vi antar därför att det är viktigt att arbeta proaktivt för att undvika dessa risker och därmed ha ett större och modernare system, vilket i detta fall försvarar en så stor investering som byggnationen av EMC.

Närboende till projektet EMC har stor uppmärksamhet i företaget. Respondenterna menar att närboende är potentiella risker för många projekt om de skulle ha en negativ åsikt om projektet i fråga. Det är också därför BEM arbetar så aktivt med dessa frågor, vilket förefaller sig naturligt då bolaget som byggherre också har ansvar för människors hälsa, vilket också kan utläsas i Plan- och bygglagen. En av studiens respondenter belyser även det faktum att det kan ses som en risk att i sig att inte hantera risker. Den ekonomiska risk som kan uppkomma om boende ställer sig negativa till byggnationen kan påverka bolaget ifråga i allra högsta grad. Påföljden av detta skulle därför kunna ha konsekvenser för hela samhället – om stadens VA-nät och värmeförsörjning inte byggs ut och upprustas kan det få både miljömässiga, sociala och ekonomiska konsekvenser. Om man som BEM gör och arbetar proaktivt med dessa frågor kan det antas vara fördelaktigt för den framtida miljönyttan. Således kan det konstateras att det är en risk i sig att inte genomföra proaktiva åtgärder. Att i förebyggande syfte bygga ut infrastrukturen bör därför vara bättre ur miljösynpunkt, än att ha ett underdimensionerat system och alltid ligga efter utvecklingen.

Emellertid förekommer det risker på en högre nivå och dessa verkar vara kopplade till ekonomiska eller sociala hållbarhetsrisker. Att ha omfattande kontroll på sina leverantörer samt deras underleverantörer i följande led är enligt respondenterna en utmaning vad gäller

riskhantering. Som ett kommunalt bolag är det av stor vikt att bedriva affärer utan korrupcion och mutor, vilket enligt Epstein och Rejc (2005) anses vara en social hållbarhetsrisk. Om detta ändå görs kan resultatet bli omfattande skandaler när dessa bolag hanterar skattebetalarnas medel på ett omoraliskt och icke ansvarsfullt vis, vilket uppmärksammats i media under de senaste åren. BEM försöker hantera detta genom att vid upphandlingar kräva aktivt arbete med spårbarhet och kvartalsrapportering av leverantörerna, samtidigt som olika stickprov görs. Detta är ett steg i att arbeta med social hållbarhet och att upprätthålla ett gott organisatoriskt rykte. Det kan också antas ha medfört att företaget undviktt diverse skandaler som kan kopplas till oegentligheter med leverantörer, men då denna aspekt inte undersökts närmare kan det inte heller dras några slutsatser kring detta.

### **5.2.3 Identitetsförändring**

Utifrån studiens empiriska avsnitt är det tydligt att BEM:s miljö- och hållbarhetsarbete grundar sig i hur man uppfattar sin egen identitet. Respondenterna identifierar verksamheten som en av nyckelfaktorerna för stadens hållbara utveckling. Detta synsätt som respondenterna menar att bolaget har, kan kopplas till den rollförändring som BEM under de senaste åren gjort, vilket även visat sig haft större påverkan kring hur man på bolaget resonerar och tar beslut än tidigare förväntat. Som kan utläsas i studiens bakgrundsbeskrivning har BEM gått från att vara ett infrastrukturbolag till att idag agera som ett miljöbolag, vilket kan ses som ett incitament till varför man väljer att arbeta med hållbarhetsrisker på en såpass hög nivå. Förändringar i organisationers identitet är ett ämne där det finns teorier kring varför en organisation faktiskt fattar de strategiska beslut som de gör. Denna forskning menar generellt att en organisations struktur grundas i hur man uppfattar sin identitet som bolag. Genom att man på BEM befast sin verksamhet i att man i grund och botten identifierar sig själva som ett miljöbolag kan detta antas styra att man skapat en bolagsstruktur som skall verka så hållbart som möjligt. I sin tur kan detta tänkas skapa incitament för de strategiska val man gör och hur man arbetar med och prioriterar hållbarhetsrisker. Följande perspektiv är för denna studie mycket intressant, men ligger inte inom ramen för att uppfylla studiens syfte. Detta kan dock vara en viktig aspekt för framtida forskning och kommer därför inte analyseras djupare, varför vi överlämnar detta till kommande forskning, se kap. 6.3.

#### **5.2.4 Prioritering av hållbarhetsrisker**

På grund av att hållbarhetsrisker är ett integrerat begrepp i verksamheten är det därför naturligt att hållbarhetsfrågor och hållbarhetsrisker inte bortprioriteras, vilket skulle kunna vara fallet inom andra bolag. Detta antas vara en anledning till varför man prioriterar hållbarhetsrisker på det vis som görs, vid exempelvis investeringar som projektet EMC. Vid uppförandet av detta projekt har man som tidigare nämnt arbetat proaktivt och öppnat upp kanaler för kommunikation, i syfte att minska sociala risker kopplade till närboendefrågor, något som kan resultera i större risker om dessa effekter inte hanteras. Detta kan kopplas till vad som nämndes i kapitlet ovan, vilket är att en hållbarhetsrisk kan utvecklas till andra risker i senare led, exempelvis ekonomiska förluster om närboende överklagar byggnationer. Således kan det konstateras att hållbarhetsrisker prioriteras högt och hanteras därefter inom bolaget.

Därtill följer att arbetet med hållbarhetsrisker även följer den vedertagna mall som finns för riskprocessen. Detta innebär att det inte finns en separat del för prioritering och hantering av hållbarhetsrisker i jämförelse med andra risker, då hållbarhetsrisker uppenbarar sig inom flera verksamhetsområden och på olika nivåer inom verksamheten. Det kan därför antas att det inte är nödvändigt att fokusera specifikt på hållbarhetsrisker som ett enskilt begrepp, något som Anderson och Anderson (2009) menar, utan man bör istället se det som ett integrerat begrepp inom riskarbetet. Om hållbarhetsriskerna är såpass inkluderade och etablerade i riskhanteringsprocessen som respondenterna framställer det, kan det möjligen vara en förklaring till varför BEM har haft framgångar i avseende på riskarbetet.

### **5.3 Den kommunala ägandeformens påverkan**

I detta kapitel presenteras analys och diskussion av empiri i förhållande till studiens teoretiska referensram kring studiens fjärde forskningsfråga:

*Vad har den kommunala ägandeformen för påverkan gällande riskarbetet?*

Med utgångspunkt i det empiriska resultatet verkar den kommunala ägandeform främst generera fördelar, men också ett antal nackdelar. De stora nackdelarna är som tidigare nämnt offentliga upphandlingar samt tidskrävande byråkratiska vägar vid beslutsfattningar. Drennan et al. (2014) beskriver i och med att kommunala bolag finansieras med skattemedel blir det således även mycket viktigt att minimera risker. Studiens respondenter är eniga om att ansvarskänslan för medborgaren är en fördel, varför det finns skäl att överväga om det



påverkar riskarbetet och att bolaget därför är mindre riskbenägna. I och med att BEM är en kommunal verksamhet innebär detta också att kravet på transparens är hög. Det innebär senare att bolaget har ett ansvar att vara öppen och "stå till svars" för styrelsen och medborgarna. Förvisso behöver även privata bolag stå till svars för sina ägare, men eftersom den kommunala verksamheten syftar till att tjäna den allmänna samhällsnyttan kan denna ansvarskänsla uppfattas som större i den kommunala bolaget. På så vis kan det tänkas vara en bidragande orsak till varför det blir oattraktivt att fatta beslut förenade med stora risker, men också varför man har prioriterat och avvägt diverse risker på olika sätt.

Den kommunala ägandeformen innebär som tidigare nämnt att det även ska finnas en politiskt tillsatt styrelse vilken ska verka som ett kontrollerande organ angående hur företagsledningen sköter verksamheten. Enligt Sveriges Kommuner och Landsting (2006) ska en styrelse säkerställa en effektiv ledning av verksamheten samt kontrollera företagsledningens och verkställande direktörs arbete. Därtill ska styrelsen också se till att riskexponeringen är väl avvägd. Den politiska styrelsen som finns tillsatt hos BEM bör alltså teoretiskt sett antas vara de som kontrollerar verksamheten samt håller bolagets ledning "i schack". Studiens empiriska resultat ger en indikation om att bolagets styrelse verkar fylla en annan funktion vad gäller driften av verksamheten än vad som förväntas av teorin. En faktor som ledningen behöver för att få förändra verksamheten, samt att utveckla olika hållbarhetsprojekt, verkar till stor del vara fråga om att besitta styrelsens förtroende. Enligt respondenterna ökar ett sådant förtroende om bolaget hanterar sina kärnprocesser på ett tillfredsställande sätt. Genom att vara transparenta och tillhandahålla all nödvändig information åt styrelsen samt att den är till belåtenhet, finns det därför även färre anledningar för styrelsemedlemmar att ifrågasätta beslutsprocesser, investeringar och liknande.

På BEM verkar det som att styrelsen, med den övergripande kontrollen över verksamhetens ledning och verkställande direktör, uppfyller en förtroendegivande funktion för bolaget. Detta förtroende kan vara en förklaring till varför bolaget lyckats arbeta framgångsrikt med att hantera hållbarhetsrisker, samt de få motsättningar som för tillfället sker mellan de två nämnda parterna. Styrelsens förtroende för ledningens kompetens gör att vi utifrån studiens intervjuer antar att företagsledningen kan hantera risker och lösa olika situationer på bästa sätt, eftersom de sällan blir ifrågasatta i sitt arbete. Detta antar vi är fördelaktigt även för hanteringen av hållbarhetsrisker, eftersom det är de med mest kompetens inom området som tillåts fatta korrekta och avvägda beslut kring hur man ska hantera dessa frågor.

Skiljaktigheter i områdeskompetens kan ses som en möjlig anledning till varför företagsledningen har relativt fria händer. I ledningsgruppen finns medarbetare med omfattande branschkunskap medan styrelsen är kommunala politiker med olika bakgrunder och kompetenser, där flertalet av naturliga skäl eventuellt inte besitter detaljkunskap kring området runt fjärrvärme, VA och avfallshantering. Skillnader i kompetens kan alltså anses ha sin förklaring i att styrelsen inte agerar som ett renodlat kontrollerande organ, eftersom det sett ur styrelsens perspektiv inte verkar finnas motiv att betvivla ledningen i sakfrågor. Detta förhållande behöver nödvändigtvis inte innebära något negativt för bolaget och dess riskarbete, utan kan komma att kännas som ett naturligt arbetssätt för bolaget.

## 6. Slutsats

*I detta kapitel presenteras de slutsatser som dras från studiens analys gällande hantering av hållbarhetsrisker i ett kommunalt energibolag. Kapitlet inleds med slutsatser kring hur BEM:s generella riskprocesser, arbetet med hållbarhetsrisker, incitament, samt hur den kommunala ägandeformen påverkar hur man arbetar med hållbarhetsrisker. Därefter presenteras en sammanfattning av de bakomliggande faktorer som kan tänkas ligga bakom ett framgångsrikt arbete med hållbarhetsrisker. Kapitlet avslutas sedan med studiens teoretiska bidrag samt förslag till framtida forskning.*

### 6.1 Studiens slutsats

Denna studie syftar till att undersöka vilka processer och faktorer som kan tänkas vara kritiska för ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker. Det generella huvudproblemet definierades enligt följande: *Hur arbetar ett kommunalt energibolag, som har ett framgångsrikt miljö- och hållbarhetsarbete, med att hantera hållbarhetsrisker?* För att besvara detta utformades fyra frågeställningar.

*Hur arbetar bolaget med riskhantering?*

Inom ramen för denna studie kan vi se att BEM har skapat strukturerade rutiner för riskhanteringen inom verksamhetens olika områden, vilket vi antar har bidragit till en framgångsrik hantering av hållbarhetsrisker. Utvecklingen av riskarbetet på BEM har gjort att man både har en övergripande och flera nischade strukturer, vilket kan ses som fördelaktigt för verksamhetsstyrningen av bolagets olika områden. Bolaget har därtill skapat en stark intern riskkultur. Denna interna riskkultur anser vi dock skulle kunna kommuniceras än mer ut till organisationens lägre nivåer.

*Vilka hållbarhetsrisker utsätts bolaget för och hur arbetar bolaget med dessa?*

Studien visar att bolaget står inför både ekonomiska, ekologiska och sociala hållbarhetsrisker, men att den sociala aspekten verkar vara något högre prioriterad. Studien visar även på att dessa ofta riskerar att omvandlas till ekonomiska eller miljömässiga hållbarhetsrisker om de inte hanteras i tid. Inom BEM finns det därför ett proaktivt förhållningssätt till arbetet med hållbarhetsrisker för att förhindra en sådan utveckling. En viktig bidragande faktor för BEM:s arbete med hållbarhetsrisker verkar utifrån denna studie vara det interna språkbruket. Genom att ha en etablerad kultur och tradition kring hållbarhetsrisker gör detta organisationen mer

mottaglig för extern kunskap och förbättringsförslag, vilket kan ses som fördelaktigt när världen är föränderlig och riskerna likaså.

#### *Hur prioriteras hållbarhetsrisker i verksamheten vid t.ex. investeringsbeslut?*

Med utgångspunkt i denna studie verkar det vara svårare att hantera hållbarhetsrisker i teorin än i praktiken, i och med att BEM hanterat tidigare hållbarhetsrisker men då talat om det i andra termer. Teorin visar på att hållbarhetsrisker bör hanteras som ett enskilt begrepp, men vi drar utifrån denna studie slutsatsen att hållbarhetsrisker inte behöver behandlas på detta vis, utan istället kan ses som ett integrerat begrepp inom riskhantering för att nå ett lyckat resultat. Hållbarhetsrisker på BEM är utifrån denna studie högprioriterade och hanteras även därefter. Begreppet verkar vara det som hela verksamheten cirkulerar kring, vilket även förklarar att hållbarhetsrisker anses vara totalt integrerat i verksamhetens riskarbete. Med detta menas att hållbarhetsrisker inom BEM inte ses som en särskild typ av risk, utan som ett begrepp som är direkt kopplat till de andra risker som verksamheten står inför. Ej hanterade hållbarhetsrisker har vi utifrån denna studie sett kan utvecklas till andra ekonomiska, miljömässiga eller sociala risker i senare led, varför det är centralt att prioritera dessa högt. Vi har således funnit att hållbarhetsrisker är ett rörligt fenomen eftersom de kan byta skepnad och drar därför slutsatsen att det är viktigt att ha ett proaktivt förhållningssätt till dessa.

#### *Vad har den kommunala ägandeformen för påverkan gällande riskarbetet?*

Den kommunala ägandeformen verkar främst påverka bolaget då företaget måste agera affärsmässigt, samtidigt som de ska förhålla sig till de aspekter som kommunala bolag innefattar. Slutsatsen utifrån denna studie är att den kommunala ägandeformen verkar besitta flest fördelar. Däremot verkar det vara omständligt att behöva ta hänsyn till bland annat Lagen om Offentlig Upphandling (LOU) och byråkratiska beslutsvägar. Angående riskarbetet drar vi slutsatsen att det förtroende som finns etablerat mellan bolagets styrelse och ledning verkar ha ett stort inflytande på riskarbetet. Det förtroende styrelsen ger innebär att dessa inte agerar som ett renodlat kontrollerande organ, varför ledningsgruppen verkar få mer utrymme att fatta egna beslut. Om detta förtroende inte finns hos liknande verksamheter kan det eventuellt förklara de nederlag andra energibolag lidit.

Studiens syfte är att undersöka vilka processer för hantering av risk samt interna organisatoriska faktorer som kan tänkas vara kritiska för ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker. Från denna studie drar vi slutsatsen att en intern kultur och tradition av ett

integrerat tankesätt och språkbruk kring hållbarhetsrisker kan tänkas vara av vikt för att lyckas med denna typ av riskarbete. Detta anser vi sedan vara kopplat till intresset för att ta emot extern kunskap. Då hållbarhetsrisker ofta kan uppenbara sig och utvecklas inom flera dimensioner har vi även sett vikten av ett proaktivt och högprioriterat arbete med denna typ av risk, eftersom det är ett rörligt begrepp som kan tänkas få större spridning och därför även påverka flera verksamhetsområden. Till sist drar vi slutsatsen att ett stort förtroende med få motsägelser och konflikter mellan styrelse och ledning inom det kommunala bolaget är en bakomliggande faktor för ett framgångsrikt arbete med hållbarhetsrisker.

## **6.2 Studiens teoretiska bidrag**

Hantering av hållbarhetsrisker är ett nytt och relativt outforskat ämne inom litteraturen för riskhantering, där det finns få studier kring hur bolag idag arbetar med hållbarhetsrisker. Denna studie har visat hur ett kommunalt energibolag arbetar med hållbarhetsrisker, där studiens bidrag ger en ökad förståelse för hantering av hållbarhetsrisker, något som inte genomförts i tidigare studier. Denna studie har även visat att BEM tidigare arbetat med hållbarhetsrisker, men valt att benämna detta arbete med andra etiketter. Detta kan rimligtvis ge konsekvenser för framtida forskning. Anderson och Anderson (2009) hävdar som tidigare nämnt att forskning kring hållbarhetsrisker är ett nytt problem. Utifrån de slutsatser som redovisats i denna studie kring hållbarhetsrisker kan framtidens forskning förslagsvis undersöka hur hållbarhetsrisker bör hanteras. Sett ur denna studies resultat kan det argumenteras för att problematiken med hantering av hållbarhetsrisker inte alls behöver ses som ett enskilt fenomen som måste studeras under lupp. Istället föreslås det att hållbarhetsrisker kan studeras som ett integrerat begrepp tillsammans med organisationers inre kultur och struktur, för att få en större förståelse för hur organisationer hanterar sådana typer av risker.

Studien ger därtill en överblickande bild över de komponenter, faktorer och processer som kan tänkas vara nödvändiga för ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker. Vikten av det interna språkbruket samt traditioner av att arbeta med hållbarhetsfrågor lyfts också fram. Bolag med en stark tradition och kultur kan utifrån denna studie antas ha lättare att ta åt sig och har viljan att se dessa holistiska perspektiv av riskhanteringen, varför de kan arbeta mer framgångsrikt med att hantera hållbarhetsrisker. Sedan tidigare har det inte utförts studier kring hur den kommunala ägandeformen påverkar arbetet med riskhantering. Denna studie har därför

bidragit till att visa hur den kommunala ägandeformen kan komma att uttrycka sig i hur man hanterar risker, genomför investeringar och projekt för en ökad samhällsnytta och hållbar framtid. Studiens bidrag kan därför ses som en grund för framtida forskning inom området.

### **6.3 Förslag till framtida forskning**

Under arbetets gång har det identifierats en del områden för framtida forskning som inte rymts att undersöka inom ramen för studiens valda problemdefinition och syfte. Ett förslag till framtida forskning är en komparativ studie på hur olika kommunala energibolag hanterar risk och hållbarhetsrisker, då det generellt sett verkar det finnas brister i hur kommunala bolaget arbetar med riskhantering. Därför skulle det vara intressant att se hur detta arbete skiljer sig åt mellan undersökningsobjekten, för att således kunna dra en generell slutsats och ge en förklarande bild kring riskhantering och hållbarhetsrisker. Att undersöka hållbarhetsrisker som begrepp inom andra branscher är ett alternativ, då risker skiljer sig åt beroende på vilken social miljö verksamheten befinner sig i. Då vi i denna studie inte genomfört en komparativ studie gentemot andra kommunala energibolag är det svårt att säga att BEM har utvecklat speciella och unika riskhanteringsprocesser. Däremot kan vi dra slutsatsen att dessa ansträngningar har en bidragande faktor till varför man hanterar risker på ett kontrollerat vis utifrån det som framkommit i studiens empiriska resultat. För att styrka detta argument anser vi därför att en komparativ studie bör genomföras i framtiden.

Den kommunala aspekten har för oss i denna studie blivit mer intressant då förhållandet mellan bolagets styrelse och ledning inte verkar fylla den traditionella "mall" för hur styrelsen bör göra i den kommunala verksamheten. En intressant aspekt för framtiden kan således vara att undersöka hur den tillsatta politiska styrelsen påverkar kommunala verksamheter och dess styrning inom miljö- och hållbarhetsfrågor.

Inom studiens ramar upptäcktes avslutningsvis att den rollförändring och identitetsförändring som skett inom bolaget har varit viktig för hur man hanterar hållbarhetsfrågor. Ett lyckat arbete med hållbarhetsrisker verkar utifrån denna studie vara kopplat till prioriteringar, något som till stor del har att göra med frågan om den organisatoriska identiteten. Att undersöka hur förändringar i identitet inom bolag påverkar synen på hållbarhet och riskhantering skulle därför vara intressant.

## 7. Referenslista

### 7.1 Litteratur

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2 uppl). Lund: Studentlitteratur.

Baker, H.K. (2015). *Investment Risk Management*. Oxford University Press, US.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2 uppl.). Stockholm: Liber AB.

Drennan, L.T., McConnell, A. & Stark, A. (2014). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Abingdon: Routledge.

Ek, R., Gerell, M., Guldåker, N., Hallin, P-O., Herbert, M., Kristofersson, N. T., Nilsson, A., och Tykesson, M. (2014). *Att laga revor i samhällsväven - om social utsatthet och sociala risker i den postindustriella staden*. Malmö University Publications in Urban Studies. Malmö: Holmbergs.

Epstein, M. J., & Buhovac A. R. (2014). *Making sustainability work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Hamilton, G. (1988). *This is risk management*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Lundgren, T., Stage, J., Tangerås, T.P., Carlén, B. & Studieförbundet Näringsliv och samhälle. (2013). *Energimarknaden, ägandet och klimatet*. (1. uppl.) Stockholm: SNS förlag.

Marshall, C. (2001). *Measuring and Managing Operational Risks in financial Institutions*. John Wiley & Sons, UK.

Merna, T. & Al-Thani, F.F. (2008). *Corporate risk management*. (2. uppl.) Wiley, Hoboken, NJ.

Stattin, D. (2007). *Kommunal aktiebolagsrätt: bolagsrätt och bolagsstyrning för kommun- och landstingsägda bolag*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. (1. uppl.) Malmö: Liber AB.

## **7.2 Vetenskapliga artiklar**

Anderson, D.R. & Anderson, K.E. (2009). *Sustainability risk management*, Risk Management and Insurance Review, vol. 12, no. 1, pp. 25-38.

Boyne, G.A. (2002). *Public and private management: What's the difference?*, Journal of Management Studies, vol. 39, no. 1, pp. 97-122.

Epstein, M.J., & Rejc, A. (2005). *Identifying, Measuring and Managing Organizational Risks for Improved Performance*. Management Accounting Guideline; New York: AICPA; Toronto, CA: CMA.

Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. Qualitative Inquiry, vol. 12, no. 2, pp. 219-245.

Hillson, D. (2002). *Extending the risk process to manage opportunities*. International Journal of Project Management, vol. 20, no. 3, pp. 235-240.

Hutchins, M.J. & Sutherland, J.W. (2008). *An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions*. Journal of Cleaner Production, vol. 16, no. 15, pp. 1688-1698.

Kitzmueller, M. & Shimshack, J. (2012). *Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Journal of Economic Literature, 50, 1, 51-84.



Morgan, M.G., Florig, H.K., DeKay, M.L. & Fischbeck, P. (2000). *Categorizing Risks for Risk Ranking*. Risk Analysis, vol. 20, no. 1, pp. 49-58.

Tchankova, L. (2002). *Risk identification - basic stage in risk management*. Environmental Management and Health, vol. 13, no. 3, pp. 290-297.

### **7.3 Publikationer**

Borås Energi och Miljö AB (2015). *Årsredovisning för Borås Energi och Miljö AB*.

Borås Stad (2015). *Ägardirektiv för Borås Energi och Miljö AB*.

WCED (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. WCED, Switzerland: UN World Commission on Environment and Development.

Jönsson, K. (2013). *Från infrastrukturbolag till miljöbolag*. Avfall och miljö.

Lygnerud, K. (2008). *Riskinventering i fjärrvärmeföretag; Förstudie till doktorandprojekt*. Svensk Fjärrvärme.

SABO & Sveriges Kommuner och Landsting (2013). *Ägardirektiv till allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag – en handledning*.

Sandoff, A. (2008). *Ägar- och företagsstyrning i kommunala energibolag; En kartläggning av ägare, styrelse och företagsledning och deras motiv, medel och metoder*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Sveriges Kommuner och Landsting. (2010). *Hållbar stadsutveckling*.

Sveriges Kommuner och Landsting. (2006). *Principer för styrning av kommun- och landstingsägda bolag: Erfarenheter och idéer*.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

#### **7.4. Dokument**

Lygnerud, K. & Selstam, S. (2015). *Tankar kring intern kontroll och riskhantering på BEM*. Borås.

#### **7.5 Lagar och författningar**

SFS 1998:808. *Miljöbalk*. Stockholm: Miljö- och energidepartementet

SFS 1991:900. *Kommunallag*. Stockholm: Finansdepartementet

SFS 2008:263. *Fjärrvärmelag*. Stockholm: Miljö- och energidepartementet

SFS 2005:551. *Aktiebolagslag*. Stockholm: Justitiedepartementet

SFS 1997:857. *Ellag*. Stockholm: Miljö- och energidepartementet

SFS 2007:1091. *Lag om offentlig upphandling*. Stockholm: Finansdepartementet

SFS 2010:900. *Plan- och bygglag*. Stockholm: Näringsdepartementet

SFS 1998:901. *Förordning om verksamhetsutövarers egenkontroll*. Stockholm: Miljö- och energidepartementet

#### **7.6 Webbssidor**

Banck, S. (2009). *Energibolag i akut kris - nu avgörs framtiden*. Sveriges Radio.  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=97&artikel=2678816> (Hämtad 2016-05-22)

Boverket (2014). *Byggherrens ansvar*  
<http://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/lov--byggande/byggprocessen/byggherrens-ansvar/> (Hämtad 2015-05-15)

Konkurrensverket (u.å.a). *Vad skiljer offentlig upphandling från inköp i provat sektor?*  
<http://www.konkurrensverket.se/upphandling/om-upphandlingsreglerna/skillnad-offentlig-privat/> (Hämtad: 2016-05-16)

Konkurrensverket (u.å.b). *Om offentlig upphandling*  
<http://www.konkurrensverket.se/upphandling/om-upphandlingsreglerna/> (Hämtad 2016-05-16)

Länsstyrelsen Västra Götaland (u.å.). *Miljöfarlig verksamhet*  
<http://www.lansstyrelsen.se/vastragotaland/Sv/miljo-och-klimat/verksamheter-med-miljopaverkan/miljofarlig-verksamhet/Pages/default.aspx> (Hämtad 2016-04-08)

Nationalencyklopedin (2016a). *Kvalitativ metod*  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kvalitativ-metod> (Hämtad 2016-03-30)

Nationalencyklopedin (2016b). *Fallstudie*  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/fallstudie> (Hämtad 2016-03-30)

Nationalencyklopedin (2016c). *Kemiska hälso- och miljörisker*  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kemiska-halso-och-miljorisker> (Hämtad 2016-04-29)

PwC (2012). *Knowing your risks; Managing the value at risk from sustainability issues*  
<https://www.pwc.com/us/en/corporate-sustainability-climate-change/assets/pwc-sustainability-risk-management-2012.pdf> (Hämtad 2016-04-07)

Ragnehag, P. (2012). *Öviks svarta hål*. Sveriges Television.  
<http://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasternorrland/oviks-svarta-hal> (Hämtad 2016-04-20)

Sveriges Radio (2010). *Fler inblandade i muthärvan i Göteborg*  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=4054712> (Hämtad 2016-05-22)

Sveriges Radio (2012). *Krisläge för Arboga Energi*

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=112&artikel=5006108> (Hämtad 2016-04-20)

### **7.7 Personlig kommunikation**

Carlsson, Pär. Affärsområdeschef, Strategisk utveckling, Borås Energi och Miljö AB. 2016. Intervju 20 April. Borås

Loyd, Elenor. Miljöchef, Borås Energi och Miljö AB. 2016. Intervju 21 April. Borås

# Bilaga 1 Intervjuguide

## Personlig bakgrund

1. Berätta om dig själv och din position på BEM.
2. Kan du beskriva hur ditt arbete och ansvar ser ut i förhållande till det systematiska riskarbetet som utförs i bolaget?

## TEMA 1. Riskhantering, arbete & processer BEM

3. Kan du beskriva hur riskhanteringsarbetet sköts och är strukturerat på BEM?
  - a) Vem bär det övergripande ansvaret? Är riskarbetet förlagt på en speciell avdelning?
  - b) Hur är riskarbetet strukturerat? (identifiering, kategorisering, bedömning, åtgärder, kontroll, utvärdering, kommunikation av risker ut i företaget)
  - c) Kan du exemplifiera olika risker samt hur ni förbereder er och kontrollerar dessa?

## TEMA 2. Arbete med risker kopplade till hållbarhet BEM

4. Vad är BEMs definition på hållbarhet?
5. Hur skulle du/BEM definiera en hållbarhetsrisk? (Om respondent ej är bekant med termen, förklara.)
  - a) Utifrån följande definition, kan du beskriva vad BEM idag möter för hållbarhetsrisker? I vilket sammanhang? Ge exempel.
6. Hur arbetar BEM med just hållbarhetsrisker i riskarbetet? Hur hanteras dessa? Förklara.
  - a) Hur utvärderar ni dessa i förhållande till andra risker?
  - b) Hur kommunicerar ni risker inom organisationen? Till vilka?
7. För nuvarande genomgår bolaget en hel del förändringar, speciellt i takt med projektet med EMC. Sett ur ett riskperspektiv, hur viktiga anses hållbarhetsrisker vara?
  - a) Hur prioriteras hållbarhetsrisker gentemot andra risker?
  - b) Om ja - Varför? Hur? Vad finns det för incitament för att göra så?
8. Tycker du att arbetet/processen fungerar bra i avseende på risker, speciellt de kopplade till

hållbarhet? Om nej, varför? Vad skulle du vilja ändra på?

9. Hur ser du på framtiden för hållbarhetsrisker inom BEM?

### **TEMA 3. Ägandeformen och dess påverkan i riskarbetet**

10. Hur påverkar ägandeformen BEMs sätt att arbeta vid beslutsfattning och investering i jämförelse med andra bolag? Spelar det någon roll? Konkretisera gärna de för/nackdelar med kommunal ägandeform som BEM stöter på vid arbete med risk och hållbarhet.

11. Kommunala bolag existerar ju för att tjäna samhället och medborgarna. Hur förhåller ni er till hållbarhetsrisker när det inte bara är bolaget i sig som blir påverkat utav dessa?

a) Vad tror du ett aktivt arbete med hållbarhetsrisker medför? Förklara.

b) Varför är det viktigt?

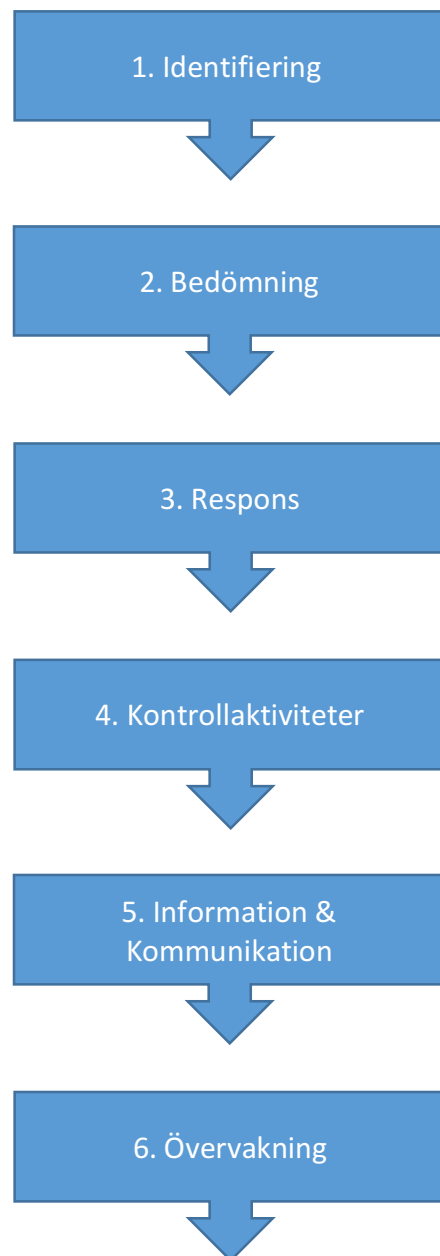
12. Anställda vid ett bolag, t.ex. medlemmar i ledningsgruppen, besitter ofta mer information om verksamheten och hur den bör skötas på bästa sätt, jämfört med styrelsen. Hur fungerar det med politiskt tillsatta styrelsemedlemmar när beslut ska fattas? Har det stor påverkan på hur utgången blir? Ge exempel.

a) Kan det uppkomma motsättningar i hur verksamheten skall styras? Om ja, berätta.

13. Är det någonting du vill förklara eller definiera ytterligare?

## Bilaga 2 Riskhanteringsprocessen

Omarbetad bild från Epstein och Rejc (2005), s.10.



## Bilaga 3 Risk Management Payoff Model

Risk Management Payoff Model - föregångare och konsekvenser av framgångsrik riskhantering. Omarbetad bild från Epstein och Rejc (2005), s.15.

