



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

En fallstudie som handlar om Göteborg Energis
hållbarhetsarbete

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Termin HT18
Kandidatuppsats
Författare: Najlah Ashrafi 920702
Julia Cronhamn 920116
Handledare: Alexander Styhre

Abstract

Sustainability has become a central issue for the various organizations and households. Which means high demands on organizations and the various actors who have a strong impact on the climate. Consumers are to a great extent aware of future consequences of not taking care of the environment.

The purpose of this essay is to investigate how Göteborg Energis sustainability work is affected by its surroundings. And how their actions are affected by the institutional logic that exists in the organization because there is a sustainability and profitability requirement in the business. The purpose is thus to gain an understanding of what impact the outside world can have on an organizations sustainability work, and what problems an organization can face when there are several requirements in the business.

The informal and formal structure is a challenge for companies, to be able to balance and keep both parts in place requires a strong corporate culture, identity and experienced staff. Göteborg Energis sustainability work is affected by regulations, consumers, norms and local circumstances. By taking into consideration the organizations environment there are expectations from the consumers that the organization must work with sustainability issues, which in turn leads to the dominance of the sustainability logic.

Organizations that take sustainability seriously need to live in their values and get sustainability to become part of the organization as well as part of the corporate identity. Employees at Göteborg Energi are aware of their roles in the organization's sustainability work, and sustainability is first prioritized within the firm. It is important for the management to share a common culture that all employees agree on and feel part of, feel the company as part of their identity and live in the company's culture.

Keywords: institutional logic, sustainability, institutional theory, politics, organization, climate, consumers, business, profit.

Inledning	4
1.1 Problematisering	6
1.2 Syfte	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Tidigare forskning	7
Teoretisk referensram	8
2.1 Nyinstitutionell teori	8
2.2 Organisationsfält	9
2.3 Institutionell logik	10
2.4 Interinstitutionellt system	10
Metod	12
3.1 Val av ämne	12
3.2 Hermeneutik	13
3.3 Urval och tillvägagångssätt	13
3.4 Insamling av data	14
3.5 Sekundär- och primärdata	14
3.6 Validitet och reliabilitet	15
3.7 Avgränsningar	16
3.8 Forskningsetik	16
3.9 Kritisk reflektion	16
Studiens empiriska material	16
4.1 Kommunalt ägda ger försättningar att arbeta med hållbarhetsfrågor	17
4.2 Lokala faktorer och aktörer som påverkar organisationen	18
4.2.1 Vädrets påverkan	18
4.2.2 Klimatpåverkan genom andra intressenter	19
4.3 Globala faktorer och aktörer som påverkar organisationen	20
4.3.1 Gemensamt energisystem	20
4.3.2 Regelverk som begränsar	20
4.4 Konsumenters påverkan	21
4.4.1 Människors vanor påverkar klimatet	21
4.4.1 Människors krav påverkar hållbarhetsarbetet	21
4.5 Hållbarhets- och lönsamhetskrav ger en effektivare organisation	22
Analys	23
5.1 Varför arbetar Göteborg Energi med hållbarhetsfrågor?	23
5.2 Vilka aktörer/faktorer påverkar organisationen?	24
5.3 Institutionell logik skapar och begränsar handlingar	24
5.3.1 Utvecklande av teknik	24
5.3.2 Rya kraftvärmeverk fortfarande öppet	25
5.3.3 Söker undantagstillstånd	26
5.3.4 Samverkar med andra intressenter för största klimatnytta	26
5.3.5 En effektiv och rationell organisation	27

5.4 En dominerande logik	28
Slutsats	29

Inledning

Denna essä kommer att handla om hållbarhetsfrågor. Den kommer att belysa hur Göteborg Energis hållbarhetsarbete påverkas av omvärlden. Och hur deras handlingar påverkas av de institutionella logiker som finns i organisationen, alltså av att det finns ett hållbarhets- och lönsamhetskrav i verksamheten.

Hållbarhetsfrågor är viktiga för dagens samhälle. Detta kan man se genom att det har bildats ideella miljöorganisationer runtom i världen, detta är för att det finns en drivkraft i vårt samhälle att hjälpa vårt utsatta klimat. En av dessa organisationer är Naturskyddsföreningen, som är den största miljöorganisationen i Sverige (Naturskyddsföreningen, 2019). Deras intresse är att ta tillvara på vår planet och beskriver att genom vårt nuvarande konsumtionsmönster kommer vår planet att värmas upp med 4 grader, vilket kan innebära att stora delar av världen blir obeboeliga. Målet är att inte överstiga en uppvärmning motsvarande 1,5 grad, och därför menar Naturskyddsföreningen att det kommer krävas mycket arbete för att nå detta mål och att alla människor på vår jord behöver hjälpa till (Naturskyddsföreningen, 2019).

Sveriges regering är fast beslutna om att bidra till klimatet och har därför genomfört de största miljö- och klimatsatsningarna i Sveriges historia (Regeringen, 2019). Detta genom att de har målsättningen av 100 procent förnybar energi till år 2045. De har genomfört en mängd olika åtgärder för att bidra med största klimatnytta. De stödjer bland annat ökad utbyggnadstakt av vindkraft, solceller, bioenergi och utveckling av ny teknik. Denna klimatsatsning innebär även att engagera organisationer i klimatfrågan. Därför kommer det att tilldelas bidrag till olika organisationer som förväntas använda detta för att bidra med största klimatnytta (Regeringen, 2019).

Göteborg Energi är ett energibolag med visionen om ett mer hållbart samhälle, både ur ett miljö- och ekonomiskt perspektiv. (Göteborg Energi, 2019). Organisationen ägs av kommunen och Göteborg stad har nyligen infört ett krav som innebär att senast år 2030 ska staden vara fossilfri (Göteborg stad, 2019). Hållbarhetsfrågan är därför viktig för organisationen och ska reflektera allt som görs i verksamheten. De menar att detta kärnvärde påverkar hur erbjudanden utformas, vilka investeringar organisationen genomför och hur bemötande av kunder och leverantörer går till. Och man menar att detta kärnvärde är generella riktlinjer för organisationen, det reflekterar hur människor i organisationen agerar i olika situationer och hur organiseringen av verksamheten ser ut (Göteborg energi, 2019). Samtidigt verkar Göteborg Energi under aktiebolagslagen, vilket innebär att organisationen har ett lönsamhetskrav. Detta innebär att när organisationen arbetar med investeringar ska de ha ett tydligt affärsfokus, de ska vara lönsamma. Men samtidigt ska investeringarna göra nytta för klimatet och vara hållbara även på lång sikt. Lönsamhetskravet har gjort att organisationen har arbetat med att effektivisera verksamheten för att få lägre kostnader. Dessa effektiviseringsåtgärder innebär bland annat att de ska organisera deras distributionsverksamhet, arbeta med digitalisering och ta vara på dess möjligheter, ha ett gemensamt arbetssätt och tydligare roller (Göteborg Energi, 2019)

1.1 Problematisering

Omvärlden kan ha en påverkan på Göteborgs energis arbete kring hållbarhetsfrågan. Det kan finnas aktörer eller faktorer som både begränsar och främjar deras arbete. Omvärlden kan även reflektera organisationens miljöengagemang, men detta engagemang behöver inte ha någon större effekt i praktiken. Meyer & Rowan, (1977) beskriver detta som att organisationer behöver ta till sig myter från omvärlden för att överleva. Dessa myter kan innefatta miljö- eller säkerhetsfrågor. Genom att organisationer tar till sig dessa myter framstår de som rationella och uppnår legitimitet i samhället och därför överlever organisationen. Myterna behöver inte ha någon effekt på verksamheten utan har ett symboliskt värde (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2015). Man menar att det finns en formell och informell struktur i organisationer. Där den formella strukturen innebär det som en organisation talar om att den gör, medan den informella är det som organisationen gör i praktiken. Detta kan visa på att organisationer som säger sig arbeta med hållbarhetsfrågor inte behöver arbeta lika mycket med dem i praktiken. Detta innebär att omvärlden kan påverka Göteborgs Energis miljöengagemang. Men samtidigt kan omvärlden ha en inverkan på det praktiska arbetet. Det kan finnas aktörer och faktorer i omvärlden som påverkar organisationens arbete. Man menar att en organisation är del av ett organisationsfält, och detta fält påverkar organisationen (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2015). Detta organisationsfält innefattar de organisationer som totalt sett utgör ett erkänt område av institutionellt liv. Detta kan innebära leverantörer, konsumenter, regleringsorgan och andra organisationer som producerar liknande tjänster eller produkter (Dimaggio & Powell, 1983). Med detta undrar vi hur Göteborgs Energis hållbarhetsarbete påverkas av omvärlden.

Göteborgs Energi är en organisation som arbetar med hållbarhetsfrågor samtidigt som de lyder under aktiebolagslagen, vilket innebär att de även ska vara lönsamma (Göteborgs Energi, 2018). Det kan vara problematiskt att arbeta med dessa två krav eftersom de har ett motsägelsefullt förhållande och detta kan skapa en konflikt. För hur arbetar organisationen exempelvis med investeringar som ger stor klimatnytta men genererar ett sämre resultat, eller tvärtom? Och hur arbetar organisationen med externa intressenter som drivs mer eller mindre av ekonomiska motiv i förhållande till hållbarhet? Denna problematik kan förklaras genom begreppet institutionell logik som är kulturella värden och regler som gör att man kan förstå beteende hos individer eller organisationer (Hinings & Reay, 2009). Där dessa logiker växer fram genom de institutioner som finns i organisationens omvärld (Alford & Friedland, 1991). Dunn & Jones (2010) menar att när det finns flera institutionella logiker i en organisation kan det resultera i en konflikt. Detta på grund av att det kan finnas ett motsägelsefullt förhållande mellan logikerna. Där individer försöker samverka med dessa logiker och detta kommer påverka deras handlingar. Genom att lokalisera de logiker som finns i en organisation kan man förstå hur individer påverkas av dessa. Goodrick & Trish, (2011) menar att flera logiker kan existera samtidigt men att på sikt kommer en logik att bli dominerande. Detta eftersom konflikten som uppstår mellan flera logiker grundar sig i att de konkurrerar med varandra.

Detta kommer i slutändan kommer göra att en logik tar över mer än de andra, och detta kommer att reflektera organisationens handlingar. Genom denna problematik undrar vi hur organisationens handlingar påverkas av de institutionella logikerna som finns i verksamheten.

1.2 Syfte

Syftet med denna essä är att undersöka hur Göteborg Energis hållbarhetsarbete påverkas av sin omvärld. Och hur deras handlingar påverkas av de institutionella logiker som finns i organisationen, alltså av att det finns ett hållbarhets- och lönsamhetskrav i verksamheten. Syftet är således att få en förståelse om vilken inverkan omvärlden kan ha på en organisations hållbarhetsarbete, och vilken problematik en organisation kan stå inför när det finns flera krav i verksamheten.

1.3 Frågeställning

- Hur påverkas Göteborg Energis hållbarhetsarbete av sin omvärld?
- Hur påverkas Göteborg Energis handlingar av de institutionella logiker som finns i organisationen?

1.4 Tidigare forskning

Dunn & Jones, (2010) studie visar på flera logiker kan existera samtidigt, utan att någon av dem blir dominerande. De menar att en logik kan ha en större inverkan vid olika tidpunkter, men genom tiden samexisterar de. De studerade institutionella logiker inom vården, från 1910–2005, där de fokuserade på de logiker som fanns inom vård-utbildningen. De lokaliserade två logiker som påverkade utbildningens innehåll och utformande, vård & omsorgslogiken och vetenskapslogiken. Logikernas inverkan på utbildningen påverkades av olika intressenter och omvärldsfaktorer. Till exempel fick vård- & omsorgslogiken mer inflytande av utbildningens struktur vid en tidpunkt då samhället präglades av konkurrens och av att fler kvinnor valde utbildningen. De menade att genom logikernas samexistens skapades det en spänning angående utbildningens innehåll och utformning, där både logikerna hade inverkan.

Goodrick, Reay & Waldorff, (2013) visade på ett samband mellan institutionella logiker och handlingar. De studerade hur regeringen i två olika länder, Kanada och Danmark, arbetade med att förbättra vården för att främja folkhälsan. De hittade flera logiker som påverkade ländernas handlingar och utformandet av vården. De lokaliserade en företags-, statlig, professionell, kommunal och marknadslogik. Den statliga logiken påverkade utformningen av vården eftersom staten finansierade verksamheterna och var initiativtagare. Strukturerna

inom vården reflekterade det lokala behovet, därav fann de en kommunal logik. Marknadslogiken hade inverkan på organiseringen, detta eftersom läkarnas löner baserades på hur många patienter den hade. Deras studie visade på att olika logiker är sammanlänkade till sociala aktörer- och strukturer och visade på ett samband mellan institutionella logiker och handlingar.

Thornton & Ocasio, (1999) studie visade på en institutionell förändring från en dominant logik till en annan. De studerade inom utbildningspublikationen från 1958–1990 och från början styrdes verksamheten av en redaktionell logik, men genom den institutionella förändringen kom det en ny logik som blev dominant, marknadslogiken. De betonade vikten av att ta hänsyn till den historiska kontexten när man studerar institutionella logiker, eftersom detta har en stor betydelse om vad som ligger bakom dessa. Detta eftersom skiftet från en redaktionell logik till marknadslogik växte fram genom de strukturer som fanns i omvärlden. De menade att marknadslogiken grundade sig i att det kom mer konkurrens från omvärlden som gjorde att marknadslogiken fick mer inflytande inom utbildningspublikationen. De visade på att en industri påverkas av vilken institutionell logik som finns i de sociala strukturerna och att det kommer att finnas en logik som är dominerande.

Teoretisk referensram

Syftet med denna essä är att undersöka hur Göteborg Energis hållbarhetsarbete påverkas av omvärlden. Och hur deras handlingar påverkas av de institutionella logiker som finns i organisationen, alltså av att det finns ett hållbarhets- och lönsamhetskrav i verksamheten. Vårt teorikapitel är uppbyggt på att först presentera nyinstitutionell teori som menar att organisationer behöver ta till sig myter från omvärlden för att framstå som rationella och överleva. (Meyer & Rowan, 1977). Denna teori är med för att beskriva hur organisationer kan påverkas av sin institutionella omvärld. Därefter beskriver vi ett organisationsfält som är ett verktyg som hjälper en att hitta aktörer och faktorer som samverkar med en organisation. Detta fält hjälper oss att förstå vilken inverkan omvärlden har på organisationens hållbarhetsarbete. Därefter presenterar vi begreppet institutionell logik som är kulturella värden och regler som gör att man kan förstå beteenden hos individer och organisationer. (Hinings & Reay, 2009). Genom detta kan vi förstå hur organisationen påverkas av hållbarhets- och lönsamhetskravet.

2.1 Nyinstitutionell teori

Den första gången nyinstitutionell teori presenterades kallades den för tidig institutionell teori. Framväxten av teorin grundade sig i att man ifrågasatte det tidigare synsättet, som menade att människors agerande handlade om ekonomiska faktorer (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2015). Ett alternativt synsätt växte istället fram som menade att människorna påverkades av bland annat vanor, konventioner, lagar och religion. Genom detta

började man förstå att organisationers agerande hade ett samband med den institutionella- och lokala miljön, eftersom organisationerna påverkades av detta.

Denna teori utvecklades sedan till nyinstitutionell teori. Teorin menar att organisationer behöver ta till sig myter från omvärlden för att överleva. Dessa myter kan innefatta säkerhet- eller miljöfrågor och genom att organisationer tar till sig dessa myter framstår de som rationella och uppnår legitimitet i samhället (Meyer & Rowan, 1977). Detta gör att organisationer inte samordnar sig på ett rationellt sätt, utan organiserar sig istället efter de institutionella reglerna som finns omvärlden. Man menar att genom att organisationer tar till sig dessa myter överlever organisationen, detta för att den uppnår legitimitet i samhället. Dock behöver inte myterna ha någon direkt effekt på verksamheten, utan upplevs snarare ha en symbolisk betydelse för organisationen (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2015). Effektivitet mäts därför i hur väl myterna används, och i hur organisationen upplevs vara effektiv snarare om den verkligen är det. Man menar att legitimitet ställs mot effektivitet, och man talar om en formell och en informell struktur (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2015). Den formella strukturen innebär det som man säger att man gör, medan den informella strukturen är det som faktiskt görs i praktiken. Den formella strukturen växer alltså fram genom de myter som finns ute i samhället.

Genom denna formella struktur blir organisationer mer lika varandra. Begreppet isomorfism menar att organisationer blir mer lika varandra eftersom organisationer tar till sig samma myter från omvärlden. Ett exempel på isomorfism är den finns tvingande isomorfismen som kommer ur politisk påverkan. Genom att exempelvis staten sätter regelverk som företag måste följa blir företag mer lika varandra. En annan form är normativ isomorfism, som menar att många företag vill anställa människor med högre utbildning. Detta gör att företag bland annat skaffar sig en gemensam vokabulär då de som är utbildade kommer från en gemensam utbildning (Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, 2015).

2.2 Organisationsfält

Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre (2015) beskriver ett organisationsfält, som innebär att en omgivning skapas av och skapar organisationer. Enskilda organisationer påverkas därför inte av direkta effekter av andra organisationer. Utan snarare av de organisationer som verkar inom samma fält. Organisationer är med och skapar detta fält samtidigt som de verkar inom det. Ett organisationsfält innefattar de organisationer som totalt sett utgör ett erkänt område av institutionellt liv. Detta kan innebära leverantörer, konsumenter, reglerings organ och andra organisationer som producerar liknande tjänster eller produkter (Dimaggio & Powell, 1983). Analyserandet sker alltså i alla relativa aktörer och strukturen kan inte bestämmas på förhand utan definieras på grundval av empirisk undersökning.

Genom att vi använder oss av ett organisationsfält kan vi hitta aktörer som påverkar organisationen. Däremot för att inte missa andra viktiga aktörer eller faktorer som är med och påverkar organisationen använder vi oss även av ett handlingsnät. Czarniawska, (2015) beskriver att man kan studera organiserande genom ett handlingsnät. Genom detta kan man lokalisera andra betydande aktörer eller andra faktorer som påverkar en organisation som annars inte hade upptäckts. Czarniawska tar ett exempel där universitet kan påverkas om deras

stadsfirma går i strejk och detta kan fångas in på grund av att man studerar genom ett handlingsnät. Czarniawska menar att det är upprepadet av handlingar som formar de aktörer som är med och deltar i nätet. I ett handlingsnät tar man inte för givet innan vilka aktörer som är med och deltar, utan de uppkommer när man undersökt vilka handlingar som är legitimt förbund till varandra.

2.3 Institutionell logik

Det finns olika tolkningar av begreppet institutionell logik (Ocasio & Thornton, 2008). Jackall (1988) fokuserade på de normativa och strukturella dimensionerna av institutionerna medan Alford & Friedland (1991) fokuserade på strukturer och symboler. Vi utgår från definitionen av institutionell logik som det socialt konstruerade, historiska mönster av handlingar, värderingar, tro och regler, som ger mening till människors liv (Ocasio & Thornton, 2008). Genom detta förhållningssätt integrerar strukturella, normativa och symboliska förhållningssätt som tre nödvändiga dimensioner av institutioner snarare än separata enheter.

Institutionella logiker är kulturella värden och regler och genom dessa kan man förstå beteende hos individer eller organisationer (Hinings & Reay, 2009). I en organisation kan det finnas en eller flera logiker och genom att identifiera dessa kan man förstå individers och organisationens handlingar. Begreppet institutionell logik introducerades först av Alford och Friedland 1985 för att beskriva hur människor blir påverkade av de institutioner som finns (Ocasio & Thornton, 2008). Institutionell logik växte fram ur den institutionella teorin och blev en ny metod för analys. Fokuset är inte längre på isoformism utan på effekterna som institutionella logiker kan ha på individer eller organisationer i en större kontext. De menar att man inte kan analysera en individ eller en organisation utan att ta hänsyn till dess sociala kontext.

2.4 Interinstitutionellt system

I institutionell logik ser man samhället som ett interinstitutionellt system (Alford & Friedland, 1991). Vilket innebär att man delar in samhället i institutioner. Genom att dela in samhället i institutioner sätter man in vissa förväntningar om beteenden i institutioner. Alford & Friedland, (1991) delade in samhället i kärninstitutioner som var den kapitalistiska marknaden, byråkratisk stat, demokrati, kärnfamiljen, och religion. Dessa institutioner är med och påverkar hur individer och organisationer agerar. Detta på grund av att i varje institution finns det en central logik. Den centrala logiken ses som ger en uppsättning av kulturella värden och regler som skapar beteende hos en organisation eller individ. Till exempel är den centrala logiken inom staten rationalitet och begränsning av människan genom till exempel lagar och byråkrati. I institutionen, den kapitalistiska marknaden är den centrala logiken tillväxt och ökad handel av varor & tjänster.

Dessa kärninstitutioner är uppdelade i både materiella och kulturella värden (Ocasio & Thornton, 2008). Till exempel är familjen inte bara av ett kulturellt värde eftersom den är

direkt med och påverkar ekonomin genom konsumtion och produktion. På samma sätt är marknader inte bara ekonomiska utan blir påverkade av kulturella värden. En organisation anpassar sig ofta efter sin lokala miljö genom att exempel anpassa sortiment. Genom att se samhället som ett interinstitutionellt system förstår man hur individer eller organisationer agerar efter de institutioner som finns i omgivningen. Genom att se till den institutionella logiken kan man förstå de handlingar som är kopplade till institutionerna.

Olika nivåer

Från början var fokus på institutioner på samhällsnivån och deras effekter på organisationer och individer (Alford & Friedland, 1991). Men teorin institutionell logik har blivit bredare i sin analys. Detta innebär att man kan studera institutioner som finns på aktörnivå, såsom industrier, marknader, organisationer, organisationsfält och geografiska områden (Ocasio & Thornton, 2008). Fokuset är inte enbart på de strukturer som finns utan likaså på de normativa förhållningssätt som finns. Denna flexibilitet möjliggör att flera olika mekanismer kan fångas in i forskningen. Genom detta kan man exempel förstå hur en eller flera logiker påverkar olika beroende på geografisk plats (Goodrick & Trish, 2011). Samma logik kan ha olika effekter och ge olika strukturer hos organisationer och individer beroende på lokalitet. Man kan tänka sig att exempelvis i Sverige finns det olika normativa förhållningssätt i olika delar av landet, vilket gör att man kan behöva ta till vara på den lokala kontexten när man studerar en organisation. Ett antagande som görs är att organisationers- och individers beteende grundar sig i existerande institutioner. Genom att ta hänsyn till den historiska kontexten förstår man detta när man studerar institutionella logiker. Individers- och organisationers beteende har genom tiden påverkats av olika faktorer, och vissa institutioner har varit mer styrande. Det moderna samhället har till exempel en större påverkan på företag och staten idag än tidigare (Ocasio & Thornton, 2008).

Institutionell logik skapar handlingar

Institutionell logik är kulturella värden och regler som gör att man kan förstå beteende hos individer och organisationer (Hinings & Reay, 2009). Genom dessa kulturella faktorer interagerar människor genom ett gemensamt symbolsystem, de formar beteende hos organisationer och individer och påverkar deras handlingar (Ocasio & Thornton, 2008). En institutionell logik kan skapa handlingar kopplade till en logik. Men samtidigt kan en institutionell logik begränsa individers eller en organisations handlingar (Goodrick & Trish, 2011). Institutionell logik är därför ett verktyg för att förstå hur människor blir påverkade av de sociala strukturer som finns i den miljö organisationen verkar, detta eftersom institutionella logiker uppkommer från dessa strukturer.

Flera logiker

I organisationer kan man se att människor är subjekt för flera logiker för att de agerar ofta i en tillvaro där det finns flera institutioner (Dunn & Jones, 2010). Det kan finnas olika regleringssystem som grundar sig i normer, värderingar eller andra krav från omgivningen som resulterar i att organisationen har flera olika krav på sig. När det finns flera institutionella logiker i en organisation kan det resultera i en konflikt mellan dessa. Detta på

grund av att det kan finnas ett motsägelsefullt förhållande mellan logikerna. De kan ha olika förhållningssätt och övertygelser, och detta kan påverka individer i en organisation. Där de slits mellan olika logiker och försöker hitta en samvaro där de kan arbeta med dessa. Genom att lokalisera de logiker som finns i en organisation kan man förstå hur individer påverkas av dessa.

Dominant logik

Flera logiker kan existera samtidigt men man menar att på lång sikt kommer en logik att ta över mer (Goodrick & Trish, 2011). I en organisation konkurrerar flera logiker mot varandra för att bli den mest dominanta. Detta kommer att synas i organisationen då organisatoriskt beteende på sikt kommer att förändras till den dominanta logiken. Man menar därför att man kan se på hur en organisation organiserar sig. För att själva organiserandet kommer reflektera den dominanta logiken. Genom att se till den dominanta logiken kan man förstå det gemensamma syftet och de förändringar som sker i en organisation (Hinings & Reay, 2009). Detta eftersom flest förändringar samverkar med den dominanta logiken, den är styrande för det som sker i organisationen, även om förändringar kan ske till fördel för andra logiker. Institutionell förändring är ofta förknippad med en ny logik som kommer till en organisation och man menar att det är en institutionell förändring från en dominant logik till en annan. Studier har visat att en ny logik kan komma in på ett fält och bli dominant och ge nya riktlinjer till medlemmarna i organisationen.

I detta teori-avsnitt har vi tagit upp nyinstitutionell teori som menar att organisationer behöver ta till sig myter från omvärlden för att överleva. (Meyer & Rowan, 1977) Därefter presenterades ett organisationsfält som hjälper en att hitta aktörer och faktorer som samverkar med en organisation. Vidare beskrevs institutionell logik som är kulturella värden och regler som gör att man kan förstå beteende hos individer och organisationer (Hinings & Reay, 2009). Genom att se samhället som ett interinstitutionellt system kan man förstå hur organisationer och individer påverkas (Alford & Friedland, 1991). Detta på grund av att i varje institution finns det en central logik, och denna logik är styrande för organisationers eller individers handlingar. I en organisation kan det finnas flera logiker men man menar att på lång sikt konkurrerar de och en av dem blir mer dominerande (Goodrick & Trish, 2011.)

Metod

Metodavsnittet består av beskrivningar av vårt urval och tillvägagångssätt, insamling av data, sekundär- och primärdata, validitet och reliabilitet, forskningsetik och avgränsningar. Vi beskriver detaljerat och noggrant de olika delarna inom detta moment i syfte att öka transparensen i datainsamlingsprocessen.

3.1 Val av ämne

Vi fann hållbarhet ett intressant område att undersöka och med tiden ökade intresset för Göteborgs Energis hållbarhetsarbete. Den teoretiska utgångspunkten för vår essä är institutionell teori och institutionell logik. Stor vikt har lagts vid att kunna hitta en relevant

och väsentlig del av den institutionella logiken. Vi valde att sätta den institutionella logiken i en teoretisk kontext och undersöka hur företagets handlingar påverkas med fokus på miljöansvar och socialt och ekonomiskt ansvar.

3.2 Hermeneutik

Hermeneutik innebär att skapa en strategi som grundar sig på skillnader mellan människor och studieobjekt dvs uppfattningen av sociala handlingar och skapa en subjektiv innebörd av den. Till skillnad från naturvetenskapen grundar sig samhällsvetenskapens studier på människor och institutioner. Sociala verkligheten anses kräva en annan logik i forskningsprocessen som är uppbyggd på människor till skillnad från den naturvetenskapliga forskningsprocessen. Bryman och Bell skiljer på två olika kunskapsteorier som är i motsättning med varandra. Dessa består av positivism och hermeneutik (Bryman & Bell, 2013). I denna essä används hermeneutik som grundar sig på tolkningar av människors handlingar, dvs en förståelse av människors handlingar. Detta synsätt delas i två delar den ena består av *förståelser* av människors beteende och den andra delen av *förklaringar* av människors beteende (Bryman & Bell, 2013). Vi bygger arbetet på tolkningarna av vad de olika medarbetarna från företaget beskriver och berättar för oss i våra intervjuer och sekundärdata. Utgångspunkten är att tolka de olika förklaringarna, berättelserna och förståelserna för att sedan få fram en mening utifrån det perspektivet vårt intervjuobjekt har samt kunna sammankoppla dessa med vår teoretiska ansats.

3.3 Urval och tillvägagångssätt

Företaget befinner sig inom en bransch i vilken det är svårt att vara hållbar och generera vinst samtidigt. Undersökningen av ett sådant företag är både intressant och relevant i nuläget eftersom att värna om miljön är viktigt med tanke på den globala uppvärmningen som hotar jorden. Metoden består av *kedjeurval*. Kedjeurval är en urvalsprocess i vilken forskaren ser till att få kontakt med ett mindre antal människor som är relevanta för undersökningens tema och därefter används dessa för att få kontakt med ytterligare respondenter (Bryman och Bell, 2013). Vi har varit i kontakt med hållbarhetsansvarig för företaget vilket sedan resulterade i urval av andra intervjuobjekt. Intervjuobjekten består av anställda på Göteborg Energi med några års erfarenhet samt personer som har arbetat för företaget under en längre period. Urvalet består av en blandning av nyanställda och erfarna medarbetare för att få ett bredare perspektiv på studiefenomenet. Denna undersökning är en fallstudie med kvalitativ metod. I den kvalitativa metoden utgår vi ifrån hur intervjupersonen uppfattar och förstår frågor och skeenden, dvs det intervjupersonen upplever anses vara viktigt såsom händelser inom företaget, samt mönster och beteenden (Bryman & Bell, 2013). Den metod som har valts är *semistrukturerade intervjuer* vilket innebär att forskningen kommer vara baserad på specifika teman som berör forskningsdeltagarna. Intervjupersonerna har även stor frihet att forma svaren på sitt sätt utefter sina egna upplevelser (Bryman och Bell, 2013). Våra frågeställningar har varit olika till de olika intervjuobjekten beroende på vilken befattning dessa har inom organisationen.

Hållbara projekt och påståenden om att organisationen har investerat i specifika hållbara projekt är förekommande i sekundärdata om vinstmaximerande organisationer. Av denna anledning valde vi att blanda specifika frågor med utförliga beskrivningar om olika projekt till våra intervjuobjekt; vi ville höra hur dessa projekt genomförs och om dessa har genomförts i verkligheten. Intervjuerna genomfördes med både chef och medarbetare. Dessutom gjorde vi en lista över specifika teman som skulle beröras men intervjupersonen hade stor frihet att utforma svaren själv. Anledningen till att vi valde kvalitativ metod är att kunna få förståelse för att lyssna på medarbetare och få en inblick i deras tolkningar och uppfattningar om företaget.

3.4 Insamling av data

Inför intervjutillfällena samlades relevant information om företaget in och alla intervjuer genomfördes i företagets kontor vid olika tillfällen utan externa störningar. Med de olika företagsrepresentanter hade vi kontakt i förväg genom skribentens mailadress. Inför intervjuerna samlades information och företagsrepresentanter informerade oss om sina arbetsuppgifter vilket var nödvändigt för att vi skulle kunna få en tydlig överblick över deras roller och arbetsuppgifter som sedan användes i ändamålet att forma intervjufrågor. Intervjutillfällena genomfördes av skribenterna med hjälp av både inspelningar och anteckningar för att inte riskera att förlora viktigt material vid tekniska störningar. Inspelningar gjordes även för att skribenterna skulle kunna ha tillgång till dessa vid senare tillfällen och kunna genomföra en djupanalys av det insamlade materialet. Intervjufrågor ställdes av en person vilka sedan följdes upp med följdfrågor av den andra. Analysmetoden som vi har använt oss av har varit att lyssna och anteckna och markera relevanta förklaringar. Genom undersökningens gång har det funnits tydlig koppling med vår teoretiska ansats och förklaringar från våra intervjuobjekt. De första intervjuerna som genomfördes gjordes utan någon tydligt och klart empiriskt material; vi var eniga att företagets hållbarhet och hållbarhetsarbete var intressant för oss ur ett institutionellt teoretiskt perspektiv men det var inte tydligt och klart vilken del av institutionell teori vill vi använda oss av. Efter de två första intervjuerna spårades det tydliga mönster i intervjuobjektens svar. Alltså att det fanns ett ägarkrav i form av hållbarhet samtidigt som det finns ett lönsamhetskrav. Dessa två olika krav blev anledningen till att vi valde institutionell logik som empirisk grund för vår rapport, vilket resulterade i en utgångspunkt för det empiriska material som samlades under arbetets gång.

3.5 Sekundär- och primärdata

Undersökningen består av både *sekundärdata* och *primärdata*. Vår sekundärdata består framförallt av företagets Års- och hållbarhetsredovisning för 2017 och hemsidan som finns tillgänglig för allmänheten. Företagets Års- och hållbarhetsredovisning består av intervjumaterial med medarbetare, Hållbarhetsredovisning, Förvaltningsberättelse, Finansiella rapporter och GRI-appendix vilket har varit användbart utöver våra genomförda intervjuer. Den teoretiska bakgrunden och den tidigare forskningen vilken behandlar området institutionell logik och institutionell teori har tagits fram genom forskningsartiklar.

Primärdata består av informationen som har tagits fram genom de olika intervjuerna med relativt nyanställda och erfarna medarbetare på företaget. Personer som intervjuas är åtta anställda på företaget från olika avdelningar med olika arbetsuppgifter. Detta görs för att få olika perspektiv. För att få en bredare och djupare förståelse för företagets hållbarhetsarbete var det nödvändigt att ställa de olika svaren mot varandra. De olika personerna har olika ansvarsområden och olika arbetsuppgifter och av denna anledning har det varit fördelaktigt att genomföra studien på detta vis. Vi har valt att intervjua hållbarhetschefen, projektledare, hr-strateg, controller och omvärldsanalytiker. De olika personerna har valts i syfte att få representativa svar på intervjufrågorna. Intervjuerna har genomförts separat med de olika anställda vid separata tillfällen. Den avsatta tiden för intervjuer var ca 1h och alla intervjuer har spelats in i syfte att kunna analysera dessa utförligt. Intervjutillfällena som genomfördes i samarbete med Göteborg Energi har ägt rum hos företagets lokala kontor i Göteborg.

1. Kerstin Nilsson (Controller, personlig intervju, 13 december 2018)
2. Åsa Åkerström (Projektledare, personlig intervju, 5 december 2018)
3. Kristofer Weiler (Business Controller, personlig intervju, 6 december 2018)
4. Ulrika Mattsson (Hr- Strateg, personlig intervju, 29 november 2018)
5. Karin Björkman (Miljöstrateg, Personlig intervju, 27 november 2018)
6. Eric Zinn (Hållbarhetschef, personlig intervju, 23 november 2018)
7. Ulf Johansson (Projektledare, personlig intervju, 17 december 2018)
8. Lars Holmquist (Omvärldsanalytiker, personlig intervju, 20 december 2018)

3.6 Validitet och reliabilitet

Studiens *validitet* dvs ”mättningsvaliditet” anses vara ett av de viktigaste forskningskriterierna vilket betyder bedömning av måttets relevans och på vilket sätt mätningarna görs. Begreppet diskuterar relevansen och noggrannheten i mätningarna. Bryman & Bell diskuterar mättningsvaliditetens relevans för kvalitativ forskning och anser att det finns en anpassad variant av validitet som lägger mindre fokus på mätning utan att ändra begreppets betydelse (Bryman & Bell, 2012). Validitet för kvalitativ metod innebär användning av data och i sin tur tillvägagångssättet att bearbeta data genomförs på ett hederligt sätt (Bryman & Bell, 2012). Den interna validiteten kan förvandlas till en viktig del för kvalitativa undersökningar genom att skribentens begrepp och observationer är i enighet med varandra. *Extern validitet* förklarar generaliserbarheten i forskningsresultatet och dess relation till andra sociala miljöer och situationer. Detta kan kritiseras på grund av det begränsade urvalet i en forskningsprocess som denna. Dessutom kan det genomförda arbetet generaliseras utefter intervjuobjektets förklaringar och beskrivningar. Skribenterna har varit noggranna med att återberätta dessa förklaringar genom att lyssna och analysera och generalisera noggrant. Patel & Davidsson (2011) beskriver validitet och reliabilitet som pålitligheten i forskningsresultatet som har tagits fram samt pålitligheten i forskningsarbetet. Hur nära sanningen har skribenten kommit i sitt skrivande. Ovannämnda begrepp har varit centrala under undersökningen. För att säkerställa pålitligheten i arbetet har vi genomfört en triangulering med hjälp av kedjeurval och sekundärdata som metodik (Patel & Davidsson, 2011). Vid de olika tillfällen har vi diskuterat och kritiserat hur nära förklaringarna vi har kommit i vårt arbete för att inte förlora

transparensen i forskningsprocessen. Det har även genomförts diskussioner i syfte att komma överens om tolkningen av vår primär- och sekundärdata samt vid generaliseringen av arbetet. Genom att intervjua personer med varierande arbetsuppgifter och befattningsroller har vi försökt att säkerställa en pålitlig bild av verkligheten utan att ignorera chefsperspektivet eller medarbetarperspektivet, båda har varit delaktiga i processen för att ge en rättvisande bild av verkligheten.

3.7 Avgränsningar

Studien är tidsbegränsad och av denna anledning har vi valt att intervjua åtta personer, sju av dessa är medarbetare och en av de är chef. De anställda och chefen tillhör olika avdelningar. Vi har valt våra intervjuobjekt från olika avdelningar för att dessa anställda från olika avdelningar med olika upplevelser från företagets hållbarhetsarbete skall vara delaktiga. Vi har avgränsat oss med Göteborgskontoret då det var lättillgängligt och genomförbart att hitta relevanta personer för studien på samma ort och det fanns inga ekonomiska och geografiska möjligheter att genomföra intervjuerna på en annan ort.

3.8 Forskningsetik

I arbetet har tagits hänsyn till etiska regler som berör *informationskravet, frivillighet och integritet* och dessa har följts i forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2013).

Informationskravet avser att företagsrepresentanterna är informerade om undersökningens syfte samt att deras deltagande är *frivilligt* och att de har rätt att avbryta intervjutillfället om så önskas. Inspelningar av intervjuer med anställda på företaget är genomförda med deras medgivande. Den tillhandahållna informationen används endast i forskningssyfte. Ingen falsk eller vilseledande information eller efterbildningar om undersökningen har angivits till berörda i undersökningen. Företagsrepresentanterna har erbjudits *anonymitet* vilket de valde att avstå ifrån.

3.9 Kritisk reflektion

Valet av de deltagare var baserat på rekommendationer från medarbetare vilket kan anses vara inte lämpade för undersökningen. Detta kan kritiseras vidare med tanke på att Göteborg Energi har över 600 anställda och intervjuobjekt är enbart åtta av dessa. Göteborg Energi befinner sig i en institutionell miljö dvs ett kommunalt bolag i regional monopolställning som sannolikt styrs av politiska intressen. Detta kan betyda att miljöarbetet inte i första hand styrs av vare sig miljömässiga eller företagsekonomiska mål, utan av de politiska mål som för tillfället drivs av olika aktörer.

Studiens empiriska material

I detta kapitel beskrivs individer på Göteborg Energi aktörer och faktorer som påverkar organisationens hållbarhetsarbete och hur de påverkas av att det finns ett hållbarhets- och lönsamhetskrav i organisationen. Först presenteras vilka förutsättningar de har av att de är kommunalt ägda, där detta verkar vara en förutsättning för att kunna arbeta med hållbarhetsfrågor. Därefter beskrivs individer på Göteborg Energi lokala och globala faktorer som påverkar organisationen och hur hållbarhets- och lönsamhetskravet påverkar hur de agerar i olika situationer.

4.1 Kommunalt ägda ger förutsättningar att arbeta med hållbarhetsfrågor

Weiler, Business Controller (personlig intervju, 6 december 2018) berättar att Göteborg Energi är en politisk styrd organisation, de ägs av kommunen. I organisationen finns det ett hållbarhets- och ett lönsamhetskrav. Och nyligen har ägarna av organisationen förmedlat ut ett krav som innebär att senast år 2030 ska Göteborgs stad vara fossilfritt. Weiler menar att detta ställer krav på organisationen och det innebär att individer i organisationen måste börja tänka mer på miljöperspektivet. Detta gör att organisationen kommer att behöva göra betydande miljöinsatser, som kräver omfattande investeringar. En investering organisationen kommer behöva göra är bland annat att investera i ett nytt kraftvärmeverk, för att det som Göteborg Energi använder sig av idag är inte fossilfritt. När investeringar beräknas utgår man från en viss kalkylränta, ett visst lönsamhetskrav som svarar för om investeringen anses vara lönsam eller inte. Weilers uppgift är att granska investeringar utifrån ekonomiska faktorer och har inga miljöaspekter med i sina beräkningar, men upplever likväl miljöfrågan som ständigt närvarande i arbetet. Weiler diskuterar att lönsamhetskravet kan behöva sänkas om Göteborgs stad ska vara fossilfri 2030. Lönsamhetskravet är inte alltid dominerande när man ska göra en bedömning om en investering. Utan är det en prioriterad investering som har en stor miljönytta kan investeringen genomföras, men detta är något som beslutas av koncernledningen som Weiler skickar sina beräkningar till.

Nilsson, Controller (personlig intervju, 13 december 2018) menar att hållbarhetsfrågan är viktig för organisationen, och upplever att genom att organisationen är ägda av kommunen har de möjlighet att arbeta med dessa frågor. Det finns både ett hållbarhets- och lönsamhetskrav i organisationen men Nilsson upplever att hållbarhetskravet väger tyngre än krav på deras avkastning. Nilsson beskriver att ”vi har inte kravet att ha högsta möjliga avkastning, utan kravet innebär att vi ska ha en god avkastning. Det som organisationen tjänar går sedan tillbaka till staden, vilket innebär om Göteborg Energi har ett gott resultat ger vi tillbaka till stadens verksamhet”.

Holmquist, Omvärldsanalytiker (personlig intervju, 20 december 2018) menar att genom att organisationen är ägda av kommunen har de rätt förutsättningar för att arbeta med hållbarhetsfrågor. Holmquist beskriver ”eftersom ägarna har ett långsiktigt perspektiv har Göteborg Energi förutsättningar för att ha det också”. Vilket är en viktig del när man ska

arbete med hållbarhetsfrågor, då det flesta investeringar kring hållbarhetsfrågan är långsiktiga. Holmquist berättar att organisationen lyder under aktiebolagslagen och därför har de ett lönsamhetskrav. Holmquist upplever ingen större problematik med detta, men menar att det gäller att aktivt delta i diskussioner med omvärlden. Detta för att påverka exempel olika regelverk och synsätt som kan begränsa eller ge möjligheter till organisationen förutsättningar att arbeta med hållbarhetsfrågan.

Johansson, Projektledare (personlig intervju, 17 december 2018) upplever inte lönsamhetskravet som problematiskt för organisationen hållbarhetsarbete. Johansson beskriver detta genom ett exempel när organisationen hade fått i uppdrag att lägga en ledning. I detta projekt upptäckte man att det fanns en betydande andel av förorenade massor som behövde hanteras. Detta gjorde att det tillkom omkostnader som man inte hade räknat med, och budgeten behövde utökas. Men Johansson menar att det aldrig är några problem att få utökad budget gällande miljöfrågor. Johansson beskriver att ”det finns två frågor i organisationen som får kosta pengar, och det är miljö- och arbetsmiljöfrågor. Att få utökad budget gällande arbetsmiljöfrågor är inga problem, för att det aldrig får hända någon något som arbetar där ute. Miljöfrågan är samma, där är det inte heller några problem att få utökad budget, det får kosta pengar”.

4.2 Lokala faktorer och aktörer som påverkar organisationen

4.2.1 Vädrets påverkan

Zinn, Hållbarhetschef (personlig intervju, 23 november 2018) berättar att en viktig del i Göteborg Energis hållbarhetsarbete är att minska deras klimatpåverkan från deras fjärrvärmeproduktion och berättar att produktionen påverkas av vädret, av vilken årstid det är. Göteborg Energis produktion är baserad på återvunnen värme. De får in spillvärme från raffinaderierna som de sedan använder för att värma upp bostäder runt om i staden. Denna spillvärme är relativt konstant över året, dock finns det en stor variation i efterfrågan på värme. Detta är på grund av att efterfrågan är väderberoende och varierar mellan årstiderna. När det är vinter ökar efterfrågan på värme och på sommarn minskar den. Denna variation påverkar organisationens utsläpp på grund av att på vintern behöver Göteborg Energi lägga till egen produktion eftersom spillvärmerna från raffinaderierna inte räcker till. Zinn beskriver att ”desto kallare vintern blir, desto mer ökar våra utsläpp. Om det blir en kall vinter ökar vi vår produktion av värme för att möta den efterfrågan som finns, och då ökar våra utsläpp hur vi än gör”.

På sommararen är efterfrågan på värme lägre, men eftersom raffinaderierna inte minskar sin produktion innebär detta att det finns ett överskott av värme som organisationen går miste om. Detta problemet arbetar organisationen med, och Zinn menar att de diskuterar möjligheten att plocka med sig de överskott av värme som finns på sommaren till vinterhalvåret. Detta innefattar dock en teknik som är kostsam och innebär omfattande investeringar, och detta begränsar organisationen. Dock har de stor tilltro till tekniken och

ser utvecklandet av den som långsiktiga planer. Detta har gjort att organisationen tagit beslut om ett korttidslager, vilket är en tank där de kan lagra värme över några dygn. Detta gör att de kan köra deras anläggningar mer effektivt men det blir inga dramatiska förändringar i klimatnyttan på ett helt år, utan de blir marginella förändringarna varje år. I en intervju med Holmquist, Omvärldsanalytiker, berättas det att de även har tagit fram fjärrkyla som ett komplement till fjärrvärme, detta är på grund av att det funnits spillvärme över på sommaren som organisationen kan använda sig av. Holmquist beskriver att ”verkningsgraden är inte så hög ännu men drivkraften är att vi har ett överskott av värme som vi gärna vill göra någon nytta med.”

4.2.2 Klimatpåverkan genom andra intressenter

Björkman, Miljöstrateg (Personlig intervju, 27 november 2018) menar att det är viktigt att arbeta med hållbarhetsfrågan i ett tidigt skede, detta kan man göra genom att bland annat ställa krav på leverantörer. Under 2016 införde organisationen krav på alla personbilar gällande arbete i organisationens markentreprenader. Kravet innebar att alla bilar ska vara el- eller biogasdrivna. Organisationen genomförde en uppföljning år 2017 av dessa krav, då hade leverantörerna uppnått en andel av förnybara drivmedel på över 50 procent, vilket inte var tillräckligt. Björkman menar att det är viktigt med kontroll och uppföljning, detta för att se till att kraven blir gjorda i praktiken. I detta fall upptäcktes det att leverantörerna inte hade lyckats uppnå de krav de hade ställt, även om de accepterat dem. Organisationen har därför arbetat vidare med leverantörerna, och Göteborg Energi har satt krav att år 2019 ska alla personbilar vara el- eller biogasdrivna. Detta har gjort att det nu pågår en uppföljning, detta för att säkerställa att leverantörerna lyckats uppnå dessa krav.

Åkerström, Projektledare (personlig intervju, 5 december 2018) menar på samma sätt att kontroll och uppföljning är viktigt. Åkerström arbetar för närvarande i ett projekt där Göteborg Energi inte är själva byggherren, utan det är Trafikverket som är det. Göteborg Energi har istället rollen som kravställare och granskare av alla handlingar. I andra projekt anlitar Göteborg Energi en entreprenör som bygger åt dem och då kan de ställa mer krav gällande hållbarhet. I detta fall har Trafikverket i sig krav att arbeta med hållbarhetsfrågor eftersom de verkar under staten. Åkerström menar likväl att det är viktigt att påverka det man kan, exempelvis kvalitét för att göra arbetet mer hållbart. Vidare tänker organisationen generellt på hållbarheten i alla projekt, i detta fall genom att ta reda på om Göteborg Energi har ledningar som behöver bytas ut i framtiden. Då kan de beställa från Trafikverket att de ska byta ut dessa ledningar samtidigt. Vidare berättar Åkerström att uppföljning och kontroll är en central del i organisationens arbete. Detta för att säkerställa att byggherren lever upp till de standarder som Göteborg Energi har. Åkerström berättar att ”alla handlingar måste bli godkända av Göteborg Energi innan de börjar att bygga.” Och berättar om ett exempel när organisationen granskade byggherren. Innan de hade börjat bygga upptäcktes att det inte skedde enligt de standarder som Göteborg Energi har, då fick byggherren komplettera enligt de ramverken som de kommit överens om.

4.3 Globala faktorer och aktörer som påverkar organisationen

4.3.1 *Gemensamt energisystem*

Zinn, (Hållbarhetschef) menar att man behöver tänka på helheten när man ska värdera vilka åtgärder som ger störst nytta för klimatet. Göteborg Energis system sitter samman med Europas, och i Europa använder man mycket kol, vilket har en stor negativ klimatpåverkan. Göteborg Energi har ett Kraftvärmeverk ute på Rya som idag går på naturgas. Detta är ur en klimatomfattig synpunkt inte det mest lämpliga alternativet, det är dock ett dubbelt så lämpligt alternativ i jämförelse med kolkraft. Och om Göteborg Energi skulle stänga deras kraftvärmeverk finns det en möjlighet att ett kolkraftverk öppnar i Europa, detta eftersom efterfrågan på energi inte kommer att minska. Och öppnas ett kolkraftverk kommer det leda till att det gemensamma klimatet försämras. Organisationen är medvetna om att Rya Kraftvärmeverk är ett sämre alternativ lokalt, och får en hel del kritik för detta. Men organisationen ser detta ur ett större perspektiv och menar att det är ett bättre alternativ globalt. Organisationen är dock driven att hitta andra sätt att driva deras kraftvärmeverk på. De har en stor medvetenhet kring detta och arbetar ständigt med att hitta lösningar. Till exempel är biogas ett bättre alternativ, men detta är helt enkelt för dyrt och något som organisationen inte kan påverka då detta är något som ligger hos lagstiftaren. Och eftersom organisationen ligger i Sverige kan man inte utnyttja vindkraften och solenergin i den skala man hade velat, eftersom det finns stora delar av året som det inte blåser eller är tillräckligt med sol. Detta är organisationens ständiga utmaning, att försöka hitta alternativ som ger största möjliga nytta för klimatet. Zinn berättar att ”om vi stänger Rya Kraftvärmeverk ser det jättebra ut i vår hållbarhetsredovisning men det kan bli dubbelt så höga utsläpp till klimatet”. Därför väljer organisationen att ha det öppet, då det är det mest lämpliga alternativet för klimatet.

4.3.2 *Regelverk som begränsar*

Holmquist, (Omvärldsanalytiker) berättar att det finns europeiska regelverk som skapar en problematik för organisationen. Dessa regelverk gäller utsläpp av luftföroreningar, och är till för att ge klimatnytta. Dessa direktiv gäller för stora- och medelstora industrianläggningar och handlar om deras anläggningsprestanda. Grunden i dessa regelverk är att äldre anläggningar ska ha samma prestanda som en ny anläggning. Detta innebär att Göteborg Energi behöver uppgradera vissa anläggningar så att de förhåller sig till den standard som är uppsatt. Organisationen har till exempel Rosenlundsverket, som byggdes för 50 år sedan, som skulle behöva uppgraderas. Detta verk går dock i snitt endast några timmar per år och detta är för att Rosenlundsverket endast behövs när det är som kallast. Ur en hållbarhetssynpunkt är det inte det mest lämpliga alternativ, eftersom det används såpass lite. Att uppgradera detta verk innebär investeringar på miljonbelopp. Och Holmquist menar att organisationen hellre hade lagt dessa resurser på anläggningar som används mer frekvent, vilket i sig skulle ge en större klimatnytta. Holmquist menar att dessa EU-direktiv inte är anpassade efter Sveriges klimat. Än så länge finns det möjlighet att söka fyra årliga undantagstillstånd, vilket

organisationen har gjort. Vidare vet de inte hur det kommer bli, om de kommer behöva uppgradera vissa anläggningar eller inte.

4.4 Konsumenters påverkan

4.4.1 Människors vanor påverkar klimatet

Björkman, (Miljöstrateg) berättar att konsumenterna är med och styr hur Göteborg Energis klimatpåverkan ser ut. Björkman menar att Göteborg Energi vill hålla deras fjärrvärmeproduktion på en så jämn nivå som möjligt, men detta går inte. Björkman beskriver att detta är på grund att ”alla går hem och duschar ungefär samtidigt, och har sina dagliga rutiner ungefär vid samma tidfalle. Detta gör att energibehovet följer en dygnsrytmproduktion som är ganska förutsägbar. Vilket innebär att våra anläggningar behöver ha en högre effekt vid dessa tillfällen. Detta för att det ska täcka energibehovet när efterfrågan är som högst.” Björkman menar att förbrukarna av energin är med och styr hur produktionen ser ut, att människor förväntar sig att elen och värmen finns där hela tiden. Björkman berättar att organisationen börjat arbeta mer med kundperspektivet då detta är en stor del i organisationens hållbarhetsarbete. Därför genomförde bland annat organisationen under 2017 olika åtgärder för att öka kundernas medvetenhet om sin energiförbrukning, och att försöka uppmuntra till hur de kan minska den. Detta genom att exempel ge olika energispartips, uppmärksammande av Earth Hour och att ha olika informationsträffar. Detta hoppas organisationen ska minska Göteborg Energis klimatpåverkan.

4.4.2 Människors krav påverkar hållbarhetsarbetet

Mattsson, Hr-Strateg. (personlig intervju, 29 november 2018) menar att människor i staden ställer krav på organisationens hållbarhetsarbete. Mattsson beskriver att genom tiden har organisationen börjat arbeta mer med hållbarhetsfrågor, och idag är dessa frågor en central i organisationens strategi och struktur. Eftersom Göteborg Energi är en politisk styrd organisation, agerar man efter människors åsikter i Göteborg. Detta eftersom människors åsikter reflekterar styrelsens handlingar. Mattsson menar att omvärlden även påverkar organisationen genom att människor idag har en annan medvetenhet kring miljöaspekter och är pålästa gällande dessa frågor. Detta gör att det ställs mer krav på organisationens arbete gällande hållbarhetsfrågor.

Zinn, (Hållbarhetschef) upplever att kunder ställer krav på att organisationens arbete kring hållbarhetsfrågan och menar ”att om Göteborg Energi inte agerar ansvarsfullt kommer vi att mista våra kunder, det är inte någon som stannar kvar för att vi heter Göteborg Energi utan man behöver fylla sitt varumärke med något”. Zinn diskuterar att det troligen är få varumärken idag som överlever om de uppfattas som ohållbara, utan de flesta organisationer vinner på att uppfattas som hållbara. Zinn menar att det därför är viktigt för organisationen att

kommunicera ut Göteborg Energis hållbarhetsarbete, detta för att skaffa sig trovärdighet gentemot de arbetet som faktiskt görs i verksamheten.

Johansson, (Projektledare) menar att finns mer krav idag på organisationens hållbarhetsarbete än vad som varit tidigare. Johansson beskriver att idag har organisationen ett tydligt fokus på miljöfrågan och detta syns genom att miljöarbetet är mer strukturerat än tidigare. Det finns exempelvis riktlinjer i hur de ska hantera olika massor som de gräver upp. Johansson berättar att massorna som de gräver upp alltid undersöks innan de börjar själva arbetet. Detta är för att se till att det inte finns förorenade massor, och om det finns det behöver dessa hanteras. Johansson beskriver att ”finns det misstanke om förorenande massor undersöker man extra noga men finns det ingen misstanke undersöker man ändå. Detta för att det kan vara asfalt, jord, lera som är förorenat även om man inte tror det.” Vilket visar på organisationens strukturerade förhållningssätt kring miljöfrågan.

4.5 Hållbarhets- och lönsamhetskrav ger en effektivare organisation

Björkman, (Miljöstrateg) beskriver att det finns en konflikt mellan lönsamhet- och hållbarhetskravet, men upplever att denna konflikt gjort att organisationen blivit mer effektiv. Björkman beskriver att ”miljöarbetet föder en viss systematik, vi blir effektivare, arbetar bättre, smartare och lägger vår tid på rätt saker”. Björkman berättar om effektiviseringsåtgärder i deras produktionsanläggningar. Dessa åtgärder syftade till att organisationen skulle minska sin energiförbrukning. Detta gjorde de genom att lokalisera och kartlägga deras förbrukning och vidta åtgärder för att minska på den. Detta arbete var en viktig del för organisation hållbarhetsarbete eftersom detta var en betydande miljöaspekt. Samtidigt var det relativt enkelt att motivera denna åtgärd eftersom organisationen samtidigt kunde minska på sina kostnader. Björkman menar att både lönsamhets- och hållbarhetskravet påverkar organisationen beslutfattande. Är båda faktorerna med i en åtgärd är det dessutom enklare att motivera den. Men är båda kraven med handlar det om att effektivisera på annat håll eftersom miljöarbetet ofta kräver det.

Mattsson, (Hr-Strateg) berättar om andra effektiviseringsåtgärder i verksamheten. De har utvecklat ett mer gemensamt arbetssätt i organisationen, det ska vara tydligare roller, och att ha rätt person på rätt plats är viktigt. Mattsson menar att organisationen har försökt att standardisera mer, att helt enkelt inte ha så många olika alternativ utan de ska arbeta mer enhetligt. Mattsson beskriver att ”vi har minskat med ungefär 100 personer de senaste åren, vilket innebär att man behöver tänka till och hitta bättre lösningar. Och vi som arbetar på personalstaben tänker på att arbeta mer effektivt, smartare och bättre.”

Nilsson, (Controller) berättar att de gjorde en omorganisation av ekonomi-staben för drygt två år sedan. Detta handlade om att organisationen skulle bli mer effektiv genom att de anställda skulle börja arbeta mer enhetligt. De utvecklade till exempel en ekonomihandbok som beskrev deras ekonomimodell och hur de ska arbeta med olika delar. Nilsson menar att genom detta fick man en enklare process, vilket i sin tur gjorde att organisationen kunde göra

en kostnads- och tidsbesparing. Nilsson beskriver att ”man får tid över till det som är viktigt, och kan arbeta mer med analyser och utveckling.” Nilsson diskuterar vidare att för att ha möjlighet att göra stora investeringar gällande hållbarhetsfrågan behöver organisationen bli mer effektiv och dra ner på kostnader. Andra exempel på hur organisationen tänker på effektivt är att de ska utveckla investeringsprocessen Weiler, (Business Controller) har ansvar över denna process, och berättar att alla investeringar som är över 10 miljoner kr ska granskas av Weiler innan de skickas vidare till koncernledningen. Det har förekommit att Weilers funktion har missats och en kalkyl skickats direkt till koncernledningen som inte varit korrekt uträknad. Bland annat därför ska denna process utvecklas eftersom den inte varit lika uppstyrd tidigare, vem som ska vara vad exempelvis. Organisationen håller nu på att forma och styra upp denna process. De effekter detta hoppas generera är en effektivare hantering och mer säkra kalkyler, vilket ger mindre fel. Genom denna internkontroll kan organisationen istället fokusera på annat som är viktigt.

Analys

Syftet med denna essä är att undersöka hur Göteborg Energis hållbarhetsarbete påverkas av omvärlden. Och hur deras handlingar påverkas av de institutionella logiker som finns i organisationen, alltså av att det finns ett lönsamhets- och hållbarhetskrav i verksamheten. Analysen är uppbyggd på att först diskutera varför det finns en hållbarhetslogik i organisationen, detta för att förstå att organisationen kan bli påverkad av sin institutionella omvärld. Därefter diskuterar vi aktörer och faktorer som finns i omvärlden som påverkar organisationens hållbarhetsarbete och hur individer i organisationen påverkas av de institutionella logiker som finns i verksamheten.

5.1 Varför arbetar Göteborg Energi med hållbarhetsfrågor?

I organisationen finns det ett hållbarhetskrav som kommer från ägarna, som är människorna i staden. Detta eftersom Göteborg Energi är en politisk styrd organisation. Detta innebär att de frågor som anses vara betydande av invånarna i Göteborgs stad, är de frågor som Göteborg Energi arbetar med. Genom detta kan man anta att de som bor i Göteborgs stad anser att hållbarhetsfrågor är viktiga. I organisationen upplever man förutom hållbarhetskravet från ägarna, ett krav som kommer från kunder att de ska arbeta med hållbarhetsfrågor. Genom detta kan man anta att det finns en koppling mellan organisationens hållbarhetsarbete och dess omvärld. Denna koppling beskriver Ocasio & Thornton, (2008), och menar att det moderna samhället har en större inverkan på företag och staten än tidigare. Meyer & Rowan, (1977) beskriver denna koppling genom att organisationer behöver ta till sig myter från omvärlden, såsom säkerhet- eller miljöfrågor, detta för att framstå som rationella och uppnå legitimitet i samhället.

Organisationen arbetar med att skaffa sig trovärdighet hos omvärlden, detta genom att organisationen arbetar med kommunikationen av deras hållbarhetsarbete och tycker det är viktigt. Detta bygger på att det finns en uppfattning i organisationen av att företag behöver

kommunicera ut deras hållbarhetsarbete, och att företag som uppfattas som ohållbara inte kommer överleva. Eriksson-Zetterquist, Kalling, & Styhre, (2015) beskriver att myterna en organisation arbetar med inte behöver inte ha någon direkt effekt på verksamheten utan kan ha en mer symbolisk betydelse. Där det är den formella strukturen som blir viktig för organisationens överlevnad, att visa att organisationen använder sig av dessa myter. Det kan därför vara viktigt att analysera en organisation utifrån dess omvärld, för att förstå hur den påverkas av den. Alford & Friedland, (1991) menar att man inte kan analysera en organisation utan att ta hänsyn till dess sociala kontext. Genom att ta hänsyn till Göteborgs Energis omgivning förstår man varför organisationen arbetar med hållbarhetsfrågor. Det visar hur viktigt det kan vara att ta hänsyn till en organisations omvärld.

5.2 Vilka aktörer/faktorer påverkar organisationen?

Det kan vara viktigt att ta hänsyn till en organisations omvärld när man studerar den. Detta för att ta reda på vad som påverkar en organisation. Vi använder oss av ett organisationsfält och ett handlingsnät för att hitta aktörer och faktorer som påverkar Göteborgs Energi. Ett organisationsfält innefattar de organisationer som totalt sett utgör ett erkänt område av institutionellt liv. Detta kan innebära leverantörer, konsumenter, reglerings organ och andra organisationer som producerar liknande tjänster eller produkter (Dimaggio & Powell, 1983). Analyserandet sker alltså i alla relativa aktörer. Strukturen i ett organisationsfält kan inte bestämmas på förhand utan definieras på grundval av empirisk undersökning. För att inte missa viktiga faktorer eller aktörer som påverkar organisationen studerar vi även genom ett handlingsnät. Czarniawska, (2015) menar att genom det kan man hitta andra aktörer eller andra faktorer som är med och påverkar en organisation som annars inte hade upptäckts. Detta eftersom aktörerna skapas genom handlingar och man undersöker därför innan vilka handlingar som är legitimt förbundna till varandra. I vårt organisationsfält ingår därför leverantörer, konsumenter, samarbetspartners, Sverige, regelverk och Europa. Genom vårt organisationsfält kan vi studera hur organisationen påverkas av det och av att det finns ett hållbarhets- och ett lönsamhetskrav, då vi förstår hur organisationen samverkar med dessa aktörer och faktorer.

5.3 Institutionell logik skapar och begränsar handlingar

5.3.1 Utvecklande av teknik

Organisationen har börjat investera i en teknik som ska hjälpa de att minska deras klimatpåverkan, men de blir begränsade av ekonomin. Organisationens utsläpp påverkas av att den ligger i Sverige. Deras utsläpp är väderberonde och påverkas av den variationen som sker mellan årstiderna. Problematiken med att det varierar mellan årstider är att på vintern räcker inte spillvärmen från raffinaderna till, och de behöver lägga till egen produktion vilket påverkar klimatet negativt. Däremot på sommaren får de istället ett överskott av spillvärme eftersom produktionen från raffinaderna inte minskar. Detta innebär att på vintern ökar deras

utsläpp och på sommarn har de utsläpp som de inte kan göra något med, det är energi som går förlorad. I och med hur detta ser ut och vilken klimatpåverkan detta har, diskuterar organisationen möjligheten att plocka med sig de överskott av värme som finns på sommartid till vinterhalvåret för att göra nytta för klimatet. Här ser man dock att organisationen begränsas av att det finns en lönsamhetslogik i organisationen. Detta eftersom denna teknik innefattar stora investeringar som de inte har möjligheter att göra. Dunn & Jones, (2010) beskriver att det kan finnas flera olika logiker i en organisation och att dessa kan resultera i en konflikt då de har motsägande förhållningssätt. Här kan man se att hållbarhetslogiken och lönsamhetslogiken inte samverkar med varandra. Goodrick & Trish, (2011) beskriver att institutionell logik kan begränsa en organisations handlingar. Och detta ser man genom att lönsamhetslogiken begränsar organisationens utvecklande av teknik.

Goodrick & Trish, (2011) beskriver att denna konflikt uppkommer därför att logikerna konkurrerar om att bli dominant, och på sikt kommer en logik att ta över mer och bli dominerande. Den dominerande logiken reflekterar ofta organisationens handlingar. Det verkar som att hållbarhetslogiken är mer dominerande i denna konflikt därför att organisationen ändå valt att ta fram en tank där de kan lagra värme över några dygn. Detta ger inga dramatiska förändringar i klimatnytta men det är en teknik man vill utveckla på längre sikt. De har också tagit fram fjärrkyla som ett komplement till fjärrvärme på grund av de överskott som finns på sommarn. Verkningsgraden är ännu inte så hög men man menar att det finns ett driv i organisationen att det finns energi som de gärna vill göra någon nytta med.

5.3.2 Rya kraftvärmeverk fortfarande öppet

Organisationen har valt att fortfarande ha öppet deras kraftvärmeverk eftersom det ger störst klimatnytta. Detta kraftvärmeverk är inte fossilfritt och är ur en klimatomänsig synpunkt inte det mest lämpliga alternativ. Det är dock ett dubbelt så lämpligt alternativ i jämförelse med kolkraft. Göteborg Energis system sitter samman med Europas och i Europa använder man sig av kol. Vilket innebär att om Göteborg Energi skulle stänga deras kraftvärmeverk kan det hända att ett kolkraftverk öppnar upp istället. Detta skulle försämra det gemensamma klimatet avsevärd, och därför har Göteborg energi fortfarande öppet detta kraftvärmeverk eftersom den gör störst nytta för hela klimatet.

Organisationen har fått en hel del kritik för att de fortfarande har öppet detta kraftvärmeverk. Genom institutionell logik kan man förstå denna handlingen, eftersom en logik är styrande för individers eller en organisations agerande (Hinings & Reay, 2009). I organisationen finns det ett hållbarhetskrav som innebär att organisationen ska arbeta med hållbarhetsfrågor. Detta krav har uppkommit eftersom omvärlden vill att organisationen ska arbeta med dessa frågor. Genom omvärldens krav har de även blivit viktigt för organisationen att uppfattas som trovärdiga, vilket har gjort att de även arbetar med kommunikationen av deras hållbarhetsarbete. Skulle de stänga deras kraftvärmeverk ser deras hållbarhetsredovisning bättre ut, vilket de skulle kunna kommunicera ut och framstå som trovärdiga. Men i denna institution är den centrala logiken i organisationen att främja hållbarhetsfrågor. Alford & Friedland, (1991) menar att i varje institution finns det en central logik som kan förklara

individens agerande. Detta förstår man genom att organisationen väljer att fortfarande ha öppet deras kraftvärmeverk. Det visar på att den centrala logiken är att främja hållbarhetsfrågor, att arbeta för klimatet bästa och inte att framstå som trovärdiga.

5.3.3 Söker undantagstillstånd

Det finns EU-direktiv som skapar problematik i organisationen, vilket innebär att det blir en konflikt mellan lönsamhets- och hållbarhetskravet och organisationen behöver värdera vilka åtgärder som ger störst nytta. EU-direktivet innebär att de behöver uppgradera anläggningar så att de förhåller sig till en viss standard. Eftersom Göteborg Energi ligger i Sverige har de till exempel ett verk vid Rosenlund som behöver renoveras, men detta verk går endast ett par timmar per år eftersom det endast behövs när det är som kallast. Därför är det ur klimatmässig synpunkt inte det mest lämpliga alternativ att lägga stora summor på att renovera detta eftersom det knappt används. Utan organisationen menar att det skulle ge större klimatnytta om man använder dessa resurser till de anläggningar som används mer. Därför har organisationen valt att söka undantagstillstånd tills de hittar andra lösningar på Rosenlundverket. Goodrick & Trish (2011) beskriver att en logik kan ha olika effekter på olika aktörer baserat på geografi. Därför kan det vara viktigt att ta hänsyn till organisationens omvärld när man studerar den. Detta EU-direktiv är till för att göra nytta för klimatet. Men genom att ta hänsyn till Göteborg Energis omvärld ser man att det finns problematik med detta regelverk. Här är det dock svårt att veta vilken logik som styr beslutsfattandet mest. Är det ekonomin som begränsar eller är det bara en fråga om hållbarhet som gör att man valt att söka undantagstillstånd? Det verkar vara en pågående konflikt mellan dessa två logiker. Detta ser man genom att organisationen inte riktigt har kommit fram till en lösning vilket kan tyda på en konflikt. Dunn & Jones, (2010) beskriver att när det finns flera logiker i en organisation slits individer mellan olika logiker och man försöker hitta en samvaro där de kan arbeta med dessa. Det kan vara svårt eftersom logikerna kan ha ett motsägelsefullt förhållande. Beslutet att söka undantagstillstånd kan visa på en konflikt mellan logikerna. Detta beslut kan reflektera konflikten eftersom ingen av logikerna är dominerande i beslutet. Detta kan tyda på att organisationen tagit beslut att värdera åtgärdens nytta med fokus på hållbarhet ur både ekonomiskt- och ekologiskt perspektiv. Vilket i detta fall var att söka undantagstillstånd. Ocasio & Thornton, (2008) menar att institutionella logiker formar beteende hos organisationer och individer och påverkar deras handlingar, och genom att lokalisera dessa logiker förstår man handlingarna. Och denna åtgärd förstår man eftersom det finns en lönsamhets- och hållbarhetslogik i organisationen, som de kan ha använt för att värdera åtgärdens nytta.

5.3.4 Samverkar med andra intressenter för största klimatnytta

Konsumenterna påverkar organisationens utsläpp och detta behöver organisationen arbeta med. Man menar att nästan alla går hem och duschar ungefär samtidigt och att människor har sina dagliga rutiner vid ungefär samma tidfäälle. Detta gör att energibehovet följer en dygnsrytmproduktion som är ganska förutsägbar. Vilket innebär att organisationen behöver

ha en högre effekt i deras anläggningar för att se till att det finns energi vid dessa tidpunkter. Det är därför viktigt att ta hänsyn till en organisations sociala kontext när man studerar den. (Ocasio & Thornton, 2008). Genom att göra detta kan man förstå hur samhället påverkas av de institutioner som finns i samhället och av olika normativa förhållningssätt. Eftersom konsumenternas energibehov påverkar organisations utsläpp försöker organisationen arbeta med kundernas förhållningssätt, så att deras konsumtion av energi minskar. Under 2017 genomförde därför organisationen olika åtgärder för att öka kundernas medvetenhet om sin energiförbrukning och att försöka uppmuntra till att minska den. Detta genom att exempel ge olika energispärtips, uppmärksammande av Earth Hour och att ha olika informationsträffar. Dessa åtgärder kan reflektera att hållbarhetslogiken är mer dominerande i organisationen, detta eftersom mindre energianvändning kan generera lägre vinst till organisationen. Detta eftersom en dominerande logik ofta är kopplad till de förändringar som sker i en organisation (Hinings & Reay, 2009). Och denna förändring handlar om att ge största klimatnytta, vilket är mer kopplat till hållbarhetslogiken.

De arbetar även med hållbarhetsfrågan med sina leverantörer och andra samarbetspartners, och organisationen menar att det är viktigt att arbeta med hållbarhetsfrågan redan i ett tidigt skede genom att till exempel ställa krav. Samtidigt är det viktigt att följa upp leverantörer och arbeta med andra former av kontroller. När organisationen exempel ska gräva upp någonting kontrollerar de alltid massorna oavsett om det finns en misstanke eller inte. Detta kan också visa på att hållbarhetslogiken är mer dominerande, eftersom dessa kontroller kan vara både tids- och kostnadskrävande. Goodrick & Trish, (2011) menar att genom att se hur organisationen organiserar sig kan man se detta. För att själva organiserandet kommer reflektera den dominanta logiken.

5.3.5 En effektiv och rationell organisation

Organisationen blir mer effektiv och rationell av att den har både ett hållbarhets- och lönsamhetskrav. Ocasio & Thornton, (2008) beskriver att i varje institution finns det både ett materiellt och ett kulturellt värde. Att arbeta med hållbarhetsfrågan är inte bara av ett kulturellt värde, utan ekonomifrågan är ständig närvarande eftersom man kan tänka sig att hållbarhetsfrågor kräver det. Organisationen uttrycker att genom att verksamheten blir mer effektiv har organisationen möjligheten att göra de omfattande investeringar som hållbarhetsfrågan kräver. Denna effektivitet har uppkommit delvis av lönsamhetskravet och därför verkar detta vara en viktig del kring organisationens förutsättningar till att göra investeringar som behövs för miljön, och att dessa även blir väl genomtänkta. Detta eftersom investeringar ska både vara lönsamma och hållbara, vilket kan bidra till att investeringarna blir bättre eftersom de kräver ett mer rationellt perspektiv, till exempel att de ska vara hållbara även på lång sikt. Det verkar även som att organisationen tänker på vikten av att göra rätt investeringar då de bland annat håller på att styra upp investeringsprocessen, just för att minimera fel. Så även om lönsamhetskravet ibland begränsar organisationen möjliggör den samtidigt mycket för hållbarhetsfrågan. Goodrick & Trish, (2011) beskriver detta som att en institutionell logik kan skapa handlingar kopplade till en logik. Men samtidigt kan en

institutionell logik begränsa individers eller en organisations handlingar. Vilket man kan se genom att lönsamhetslogiken begränsar organisationens hållbarhetsarbete samtidigt som det uppmuntrar till det.

5.4 En dominerande logik

Goodrick & Trish, (2011) beskriver att i en organisation kan flera logiker existera samtidigt men de konkurrerar om att bli den mest dominanta logiken. I Göteborg Energi finns det ett hållbarhets- och ett lönsamhetskrav, alltså två logiker. Lönsamhetslogiken påverkar organisationen genom att hindra de från att utveckla teknik för att främja klimatet. Detta skapar en konflikt mellan hållbarhets- och lönsamhetskravet men det verkar dock som att hållbarhetslogiken är mer dominant i denna konflikt. Lönsamhetskravet påverkade även beslutet att organisationen sökt undantagstillstånd angående uppgradering av deras anläggningar, dock var det oklart vilken logik som styrde detta beslutet mest, utan det verkade vara ett beslut som baserades på konflikten mellan logikerna. Lönsamhetskravet gör samtidigt organisationen effektiv och rationell och verkar vara en bidragande faktor till att de kan arbeta så pass mycket med hållbarhetsfrågor, samtidigt som det ibland begränsar organisationen.

Det verkar som att hållbarhetslogiken är mer dominerande i organisationen. Goodrick & Trish, (2011) beskriver att på sikt kommer en logik att bli mer dominerande och organisationens handlingssätt kommer på sikt att förändras till den logiken. Detta kan man se genom att organisationen har valt att ha öppet Rya Kraftvärmeverk. Detta visar på att organisationen verkligen värnar om klimatet eftersom detta beslut kan påverka organisationens trovärdighet. Organisationen arbetar även med att försöka minska kunders energianvändning och med olika former av kontroll och uppföljning, detta för att göra nytta för klimatet. Detta kan vara tids- och kostnadskrävande, vilket kan tyda på deras miljöengagemang. Hållbarhetsfrågan upplevs som mer prioriterad i organisationen. Detta ser man bland annat i projekt där utökad budget gällande miljöfrågor alltid beviljas. Man menar att det finns två frågor som är viktiga för organisationen och de är arbetsmiljö- och miljöfrågor. Ekonomifrågorna upplevs inte ha samma värde, utan organisationen menar att hållbarhetsfrågorna väger tyngre och prioriteras mer. Detta ser man även genom att organisationen inte ska ha högsta möjliga vinst utan snarare god avkastning och investeringar som görs har ofta ett långsiktigt perspektiv. Vilket kan tyda på att det inte är den kortsiktiga vinsten som dominerar som det annars kan vara i en verksamhet.

Genom att förstå att hållbarhetslogiken är dominerande kan man förstå de förändringar och det gemensamma syftet för organisationen (Hinings & Reay, 2009). Detta är på grund av att logiken är styrande för de förändringar som sker. Ägarna har satt kravet att senast år 2030 ska Göteborgs stad vara fossilfritt. Detta kommer att kräva stora miljöåtgärder och man menar i organisationen att man behöver tänka mer på miljöperspektivet och att lönsamhetskravet eventuellt kommer att behöva sänkas. Den dominanta logiken reflekterar dessa förändringar som organisationen kan behöva genomföra, och genom detta förstår man det gemensamma syftet för verksamheten.

Slutsats

Syftet med denna essä är att undersöka hur Göteborg Energis hållbarhetsarbete påverkas av sin omvärld. Och hur deras handlingar påverkas av de institutionella logiker som finns i organisationen, alltså av att det finns ett hållbarhets- och lönsamhetskrav i verksamheten. Syftet är således att få en förståelse om vilken inverkan omvärlden kan ha på en organisations hållbarhetsarbete, och vilken problematik en organisation kan stå inför när det finns flera krav i verksamheten.

Hur påverkas Göteborg Energis hållbarhetsarbete av omvärlden?

Genom att studera organisationen i dess sociala kontext förstod vi att det kan vara viktigt att ta hänsyn till den omvärld som organisationen verkar i, eftersom det kan ha en inverkan på verksamheten. Detta kan man förstå genom att Göteborg Energis hållbarhetsarbete påverkades av bland annat regelverk, konsumenter, normer och lokala omständigheter. Genom att ta hänsyn till organisationens omvärld förstod vi att det finns förväntningar från omgivningen att organisationen ska arbeta med hållbarhetsfrågor. Genom att förstå att hållbarhetslogiken är mer dominerande kan det tyda på att organisationen påverkas av omvärlden. Det verkar också vara en viktig förutsättning att de är ägda av kommunen. Därför bidrar vi till forskningen att det kan vara relevant att studera en organisation i dess sociala kontext eftersom en organisation kan bli påverkad av den.

Hur påverkas Göteborg Energis handlingar av de institutionella logiker som finns i organisationen?

Vi upptäckte att organisationen påverkades en del av lönsamhetslogiken, som bland annat bidrog till en effektiv och rationell organisation. Men organisationen verkar påverkas mest av hållbarhetslogiken. Detta genom att organisationens handlingar reflekterade denna logik. Detta kan man se bland annat genom att organisationen har börjat utveckla teknik, arbetar med olika former av kontroller och har öppet Rya kraftvärmeverk för att bidra med största klimatnytta. Vi bidrar därför till forskningen med att det kan finnas flera logiker i en organisation men att det kommer att finnas en logik som dominerar och detta kommer reflektera organisationens handlingar.

Framtida forskning

- För att kunna arbeta med hållbarhetsfrågor verkar det vara en viktig förutsättning att Göteborg Energi är ägda av kommunen. Därför hade det varit intressant att studera fler kommunala bolag, som inte är energibolag, som har krav på lönsamhet och hållbarhet. Detta för att studera hur mycket en organisations hållbarhetsarbete påverkas av att de är kommunalt ägda, och om det finns någon variation mellan verksamheter.
- Det verkar som att Göteborg Energi påverkas av sin omvärld och detta är en anledning till att de arbetar med hållbarhetsfrågor. För att studera hur mycket en organisation hållbarhetsarbete påverkas av sin omvärld, hade det varit intressant att studera ett privat bolag som säger sig arbeta med hållbarhetsfrågor. Detta för att se vilken påverkan omvärlden har på organisationen i praktiken, om det exempel handlar om att framstå som trovärdig eller att det faktiskt sker miljöarbete i organisationen.
- Göteborg Energi har effektiviserat verksamheten en del på grund av att de finns ett hållbarhets- och lönsamhetskrav. Och en effektivare organisation kan leda till mer krav på människor. Därför hade det varit intressant att studera hur detta effektiviseringsarbetet har påverkat individer i organisationen på en mer detaljnivå, detta för att utveckla en djupare förståelse kring konkurrerande logikers inverkan.

Referenser

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, första upplagan, Liber AB

Czarniawska, B. (2015): En teori om organisering. Studentlitteratur, (andra upplagan)

Dunn, M., & Jones, C. (2010), Institutional logics and institutional pluralism: the contestation of care and science logics in medical education, 1967-2005, *Administrative Science Quarterly*, 55: 114-149.

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48, No. 2 pp. 147-160

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. Upplaga (1:4). Liber.

Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P.J. Dimaggio (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press

Goodrick, E., & Reay, T. (2011), Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists, *Work and Occupations*, 38(3): 372–416.

Göteborg Energi. (2019). Om oss. Hämtad 2019-02-05 från <https://www.goteborgenergi.se/om-oss>

Göteborg Energi. (2019). Vad vi gör. Hämtad 2019-02-08 från <https://www.goteborgenergi.se/om-oss/vad-vi-gor>

Göteborg Energi. (2019). Vårt ekonomiska ansvar. Hämtad 2019-02-08 från <https://www.goteborgenergi.se/ars-och-hallbarhetsredovisning/den-hallbara-staden/vart-ekonomiska-ansvar>

Göteborgs Stad. (2019). Klimat och energi. Hämtad 2019-02-05 från https://goteborg.se/wps/portal/start/miljo/miljolaget-i-goteborg/klimat-och-energi!ut/p/z/1/04_Sj9CPyKssy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziAwy9Ai2cDB0N_N0t3Qw8Q7wD3Py8ffYDLQ30wwkpiAJKG-AAjgb6BbmhigCQLhvD/dz/d5/L2dBIS9nQSEh/

Hinings, C., R., & Reay, T., (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies* 30(06). Pp. 629–652

Jackall, R. 1988. *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol 82, No 2, pp. 340-363.

Naturskyddsföreningen. (2019). Om föreningen. Hämtad 2019-02-08 från <https://www.naturskyddsforeningen.se/om/foreningen>

Naturskyddsföreningen. (2019). Högre politiska ambitioner är ett måste. Hämtad 2019-02-08 från <https://www.naturskyddsforeningen.se/nyheter/hogre-politiska-ambitioner-ar-ett-maste>

Patel, R., Davidson, B. 2011. *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur: Lund.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990. *American Journal of Sociology*. Vol. 105, No. 3 (November 1999), pp. 801-843.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 99-129). Sage publications Ltd., London

Regeringen. (2019). Sverige ska bli ett fossilfritt välfärdsland. Hämtad 2019-02-05 från <https://www.regeringen.se/artiklar/2018/04/sverige-ska-bli-ett-fossilfritt-valfardsland/>

Waldorff, Susanne Boch, Reay, Trish, & Goodrick, Elizabeth. (2013) A tale of two countries: How different constellations of logics impact action. In M. Lounsbury & E Boxenbaum (Eds), *Research in the Sociology of Organizations*: 39A: 99-129.

Bilaga 1

Utsläpp till luft:

Att minska klimatpåverkan från vår fjärrvärmeproduktion är vår högsta prioritet och ingår i våra miljömål på både lång och kort sikt.

- 1) På kort sikt innebär det att ni ska prioritera återvunnen och förnybar fjärrvärmeproduktion samt utveckla och effektivisera vårt befintliga fjärrvärmesystem. Hur arbetar ni med detta? Har utsläppen minskat?
- 2) Lång sikt måste hållbara investeringar göras för att kunna fasa ut de kvarvarande fossila utsläppen från fjärrvärmerna. Har ni redan nu gjort några investeringar? Vilka är de?
- 3) Genom samverkan med forskningsvärlden och våra kunder kan vi hitta sätt att snabbare fasa ut vår återstående fossila produktion. Kan du ge några exempel på hur denna samverkan ser ut?

Energieffektivisering:

- 4) Vi vill leva som vi lär och arbetar aktivt för att hushålla med vår egen energianvändning. Det gör vi genom effektiviseringsåtgärder i våra produktionsanläggningar och distributionsnät, men också hos våra kunder. Vilka är dessa åtgärder?
- 5) Vid all elöverföring sker en viss energiförlust, men vi arbetar hårt för att göra förlusterna så små som möjligt. Vi har under året minskat våra elnätsförluster med 1,24 GWh. Hur gjorde ni det?
- 6) Under året har vi genomfört flera energieffektiviseringar, bland annat har vi gjort el- och värmebesparingar i våra anläggningar som motsvarar 2,83 GWh el respektive 3,6 GWh värme. Hur gjorde ni det?
- 7) Under 2017 har vi genomfört olika insatser för att öka kundernas medvetenhet om sin energiförbrukning, incitament för att minska den och möjligheter med egen förnybar energiproduktion. Har detta fått någon effekt?

Transporter:

- 8) Vår årliga uppföljning av resor visar att utsläppen från de egna transportererna resorna har minskat med 70 procent sedan 2012. Hur har ni lyckats uppnå detta?
- 9) 2016 införde ni krav på era leverantörer som visade sig vara en utmaning för de. Hur arbetar ni med den frågan idag? Hur har utvecklingen sett ut sen dess?

Minskning av kemiska ämnen och avfall:

- 10) Sedan 2014 har vi lyckats fasa ut 63 procent av våra särskilt farliga kemiska produkter som används i verksamheten. Arbetet har skett systematiskt genom att säkerställa kontroll och begränsning av inflödena av farliga kemiska produkter. Hur gjorde ni det?
- 11) Utfasningstakten har saktat ned under det senaste året eftersom de farliga ämnen som kvarstår saknar alternativ och därmed är en större utmaning att ersätta. Därför har arbetet

under året till stor del handlat om att skapa långsiktiga utfasningsplaner för de produkter som kvarstår. Hur ser dessa planer ut?

12) Vi behöver arbeta med avfallsfrågan i ett tidigt skede, exempelvis genom att planera och ställa krav vid inköp. Hur ser planeringen och kraven ut? Finns det andra exempel på hur ni arbetar med avfallsfrågan i tidigt skede?

13) Våra avfallsmängder är starkt kopplade till de renoveringar och investeringar som görs i våra anläggningar och distributionsnät. En utmaning är att minska avfallsmängderna när avfall ofta är en konsekvens av en investering. Vad har ni för tankar och idéer kring detta?

Ekonomi/investeringar:

14) Hur arbetar ni på lång sikt med era investeringar och organisationen som helhet?

15) Mer lönsamhet uppnås genom en effektivare organisation med rätt kompetens på rätt plats, gemensamt arbetssätt och tydligare roller är målet med den nya organisationen inom ekonomi som har formats under året.

a) Vad innebär rätt kompetens på rätt plats och hur bidrar det till ökad effektivitet?

b) Vad innebär ett gemensamt arbetssätt och hur bidrar det till ökad effektivitet?

c) Vad innebär tydligare roller och hur bidrar det till ökad effektivitet?

16) Finns det någon problematik med att vara lönsam och samtidigt vara hållbar?

17) Hur har ni lyckats hålla så låga priser? Är det kopplat till att ni satsar på hållbarhet? Iså fall hur?

18) Hur har ni lyckats få så bra lönsamhet och samtidigt arbeta med hållbarhetsfrågor?

Bilaga 2 Energieffektivisering:

1) Vi vill leva som vi lär och arbetar aktivt för att hushålla med vår egen energianvändning. Det gör vi genom effektiviseringsåtgärder i våra produktionsanläggningar och distributionsnät, men också hos våra kunder. Vilka är dessa åtgärder?

2) Vid all elöverföring sker en viss energiförlust, men vi arbetar hårt för att göra förlusterna så små som möjligt. Vi har under året minskat våra elnätsförluster med 1,24 GWh. Hur gjorde ni det?

3) Under året har vi genomfört flera energieffektiviseringar, bland annat har vi gjort el- och värmebesparingar i våra anläggningar som motsvarar 2,83 GWh el respektive 3,6 GWh värme. Hur gjorde ni det?

Minskning av kemiska ämnen och avfall:

4) Sedan 2014 har vi lyckats fasa ut 63 procent av våra särskilt farliga kemiska produkter som används i verksamheten. Arbetet har skett systematiskt genom att säkerställa kontroll och begränsning av inflödena av farliga kemiska produkter. Hur gjorde ni det?

5) Utfasningstakten har saktat ned under det senaste året eftersom de farliga ämnen som kvarstår saknar alternativ och därmed är en större utmaning att ersätta. Därför har arbetet under året till stor del handlat om att skapa långsiktiga utfasningsplaner för de produkter som kvarstår. Hur ser dessa planer ut?

- 6) Vi behöver arbeta med avfallsfrågan i ett tidigt skede, exempelvis genom att planera och ställa krav vid inköp. Hur ser planeringen och kraven ut? Finns det andra exempel på hur ni arbetar med avfallsfrågan i tidigt skede?
- 7) Våra avfallsmängder är starkt kopplade till de renoveringar och investeringar som görs i våra anläggningar och distributionsnät. En utmaning är att minska avfallsmängderna när avfall ofta är en konsekvens av en investering. Vad har ni för tankar och idéer kring detta?

Ekonomi

- 8) Finns det någon problematik med att vara effektiv och samtidigt vara hållbar?
- 9) Hur har ni lyckats hålla så låga priser?
- 10) Varför tror du att har ni lyckats få så bra lönsamhet och samtidigt arbeta med hållbarhetsfrågor? (Att arbeta med hållbarhetsfrågor är ofta långsiktigt. Hur lyckas ni nå Lönsamhet på kort sikt)
- 11) Varför tror du att det är en utmaning för vissa företag att arbeta med hållbarhetsfrågor i praktiken?
- 12) Vad har du för rekommendationer till andra företag som skulle vilja börja arbeta eller utveckla sitt arbete med hållbarhetsfrågor?
- 13) Att arbeta med hållbarhetsfrågor är långsiktigt. Lönsamhet på kort sikt? Eller blir ni effektiva för att ni arbetar med miljöfrågor.

Bilaga 3

- 1) Hur länge har du arbetat här?
- 2) Hur har din arbetsplats förändrats genom tiden. Upplever du mer krav på hållbarhet? Mer krav på arbetet i sig? Berätta om hållbarhetsredovisning. Hur har den vuxit genom åren? Har hållbarhetsredovisningen i sig själv er att arbeta mer med hållbarhetsfrågan?
- 3) Varför tror du att hållbarhetsfrågan är så relevant idag?
- 4) Hur påverkas du i ditt arbete av att ni är statligt ägda?
- 5) Blir du uppmuntrad i ditt arbete att arbeta med hållbarhetsfrågan? Eller är det fokus på de ekonomin?
- 6) Upplever du att du har krav på dig att arbeta med hållbarhet? Hur då?
- 7) Upplever du har ett ekonomiskt krav på dig? Typ leverera ett visst resultat, hålla en budget?
- 8) Hur påverkas du av att det både finns ett lönsamhetskrav och hållbarhetskrav?
- 9) Vilka eventuella hinder kan du stöta på i ditt arbete vad gäller hållbarhetsfrågan? Krockar ekonomi och hållbarhet?
- 10) Finns det andra omvärldsfaktorer som påverkar ditt arbete? T.ex. lagar? Politik? Människor i staden? Ägare?
- 11) Bokslut och utfallsanalys. Vilka utfall är det som analyseras? De ekonomiska eller hållbara eller både och?
- 12) Är det viktigt med uppföljning? Varför? Har ni ändrat ert arbete på något sätt på grund av just uppföljning? Uppföljningar på hållbarhet

- 13) Planering budget: Vad baserar ni era prognoser på? Omvärldsanalys? Hur planerar ni för hållbarhetsfrågan. Har ni ett visst belopp som ska gå till det?
- 14) Ekonomihandbok – vad är det?
- 15) Process och rutinbeskrivningar – Vad är detta? Är det för att saker ska gå rätt till? Undvika misstag? Är dessa kopplade till hållbarhetsfrågan på något sätt?

Bilaga 4

- 1) Hur var det när du blev anställd? Kände du att Göteborg Energi förmedlade att här arbetar man verkligen för hållbarhetsfrågor. Känner du igen detta idag? Var du innan en människa som brydde sig om miljön? Upplever du att genom ditt arbete så är du med och bidrar till en mer hållbar stad? Hur?
- 2) Finns det något ramverk som säger att vissa krav måste vara uppfyllda med fokus på hållbarhet för de olika investeringar som görs?
- 3) Investeringskalkylering (nuvärdesberäkningar, känslighetsanalyser och bedömningar av dessa) för att beräkna och avgöra huruvida en investering är lönsam och bör genomföras (utifrån ekonomiska aspekter). Finns det investeringar som inte får göras pga av hållbarhetsfrågan? Investerar ni i aktier? Finns det vissa aktier ni inte får köpa pga hållbarhetsfrågan?
- 4) Du har ansvar för att investeringsprocessen fungerar. Hur ser denna process ut?
- 5) När du gör känslighetsanalyser vilka faktorer tas till hänsyn då? Vilka omvärldsfaktorer. Är det typ räntan?
- 6) När man ska investera behöver man ha en känsla för marknaden och arbeta med någon form av omvärldsanalys? Hur ser det ut isf? Håller du koll på andra länder, politik?
- 7) Granska investeringskalkyler. Vad är det som granskas? Om den var lönsam?
- 8) Delta i månads- delårs-, och årsbokslutet med uppföljning, analys och kommentarer kring investeringar. (Är det viktigt med uppföljning? Gör ni några uppföljningar om investeringar var hållbar? Varför?)
- 10) Leverera ärenden (bl.a. beredningsärenden) och rapporter kring investeringar till bl.a. ekonomidirektören, koncernledningen och styrelsen.
- 11) Hur ser dessa rapporter ut? Vad innehåller dessa rapporter? Något med hållbarhet? Blir du uppmuntrad i ditt arbete att arbeta med hållbarhetsfrågan? Eller är det fokus på de ekonomiska fördelarna?
- 12) Upplever du att du har krav på dig att göra hållbara investeringar? Hur då?
- 13) Upplever du krav på att du måste generera ett visst resultat?
- 14) Hur tänker du när du gör investeringar på kort sikt? Fokus på lönsamhet? Svårt med hållbarhet?
- 15) Hur tänker du när du gör investeringar på lång sikt? Vad är i fokus? Svårt med hållbarhet?
- 16) Upplever du att det finns en problematik med att arbeta med investeringar och samtidigt vara hållbar? eller ett positivt samband?

Bilaga 5

- 1) När du bevakar energipolitiken. Vad är det som du kollar på då? Vad är det som påverkar Göteborg Energis förutsättningar? Hur stor inverkan har du? Hur påverkar du?
- 2) Hur säkerställer vi att det vi och andra aktörer gör är bra på riktigt och inte bara på pappret, eller att man flyttar på problemen istället för att lösa dem.
Hur gör du det? Något exempel? Fokus på uppföljning?
- 3) Vilka problem kan man stöta på när man arbetar med externa intressenter? Fokus på hållbarhet.
- 4) Finns det andra omvärldsfaktorer påverkar Göteborg Energi? T.ex. lagar? Ägare? Andra länder?
- 5) Hur länge har du arbetat här?
Vad är de största omvärldsförändringarna som har skett? Hur tycker du att omvärlden har förändrats?
- 6) Behöver du ta hänsyn i ditt arbete av att det både finns ett lönsamhetskrav och hållbarhetskrav? T.ex att vissa ämnen kan vara dyra
- 7) Sverige vill bli det första fossilfria landet och detta ställer krav på er. Hur tänker du? Hur tror du att du kommer påverkas?
- 8) Hur tror du att du kommer påverkas i ditt arbete att Göteborg kommer växa som stad?
- 9) Har du något återkommande problem eller svårighet när det gäller hållbarhetsfrågan. Hur hanterar du det? Vilka eventuella hinder kan du stöta på i ditt arbete vad gäller hållbarhetsfrågan?
- 10) Vilka problem eller positiva förutsättningar har Göteborg Energi att arbeta med hållbarhetsfrågor att de är belägna i just Göteborg och Sverige?
- 11) Vilka problem eller positiva förutsättningar har Göteborg Energi att arbeta med hållbarhetsfrågor gällande att ni är kommunalt ägda?

Bilaga 6

- 1) När ni bygger fjärrvärme, fjärrkyla och gas, har ni då några riktlinjer om hur det ska byggas för att få så lite miljöpåverkan som möjligt? Hur tänker du? Vi behöver arbeta med avfallsfrågan i ett tidigt skede, exempelvis genom att planera och ställa krav vid inköp eller genom att bygga ledningar med kortast möjliga sträckning för mindre uppkomst av schaktmassor. Avfallsfrågan. En utmaning är att minska avfallsmängderna när avfall ofta är en konsekvens av en investering. Vad har ni för tankar och idéer kring detta.
- 2) Man jobbar mer och mer med hållbarhetsfrågor. Hur har det genom åren påverkat din roll som projektledare? Organiserar du projekten på något särskilt sätt för att de ska vara hållbara?
- 3) Hur påverkas du av att det både finns ett lönsamhetskrav och hållbarhetskrav? Upplever du att du har krav på dig att arbeta med hållbarhetsfrågan eller krav på ekonomi? Typ leverera ett visst resultat, hålla en budget? Hur hanterar du det? Behöver du ”redovisa” att du arbetar hållbart?
- 4) Har du något återkommande problem eller svårighet när det gäller hållbarhetsfrågan. Hur hanterar du det?
- 5) Sverige vill bli det första fossilfria landet och detta ställer krav på er. Hur tänker du? Hur tror du att du kommer påverkas?
- 6) Vilka problem kan man stöta på när man arbetar med externa intressenter? Fokus på hållbarhet.
- 7) Finns det andra omvärldsfaktorer som påverkar ditt arbete? T.ex. lagar? Politik? Människor i staden? Ägare? Byggnadsprojekt runtom i staden?
- 8) Kontroll och besiktning. Vad är det som kontrolleras? Hur kontrolleras det att det är hållbart?
- 9) Är det viktigt med uppföljning? Hur ser uppföljningarna ut? Följer ni upp om hållbarhet?

Bilaga 7

1) Hur var det när du blev anställd? Kände du att Göteborg Energi förmedlade att här arbetar man verkligen för hållbarhetsfrågor. Känner du igen detta idag? Var du innan en människa som brydde sig om miljön?

2) Gå igenom de olika delarna.

- Miljö- och trafiksäkerhetsåtgärder (Vad är dessa satsningar?)
- Kollektivtrafiksatsningar (Vad är dessa satsningar?)
- Trängselskatt
- Hisingsbron (delfinansieras av VP)
- Marieholmstunneln
- Västlänken – järnvägstunnel

- 3) Arbeta professionellt med externa samarbetspartners och interna intressenter för att bibehålla GE:s varumärke samt säkerställa minimal påverkan för våra kunder. Vad är det för påverkan? Hur säkerhetsställer ni denna påverkan?
- 4) Upplever du att det finns någon problematik med fokus på hållbarhetsfrågan när man ska arbeta med externa samarbetspartners?
- 5) Upplever du att det finns någon problematik med fokus på hållbarhetsfrågan när man ska arbeta med interna intressenter? (Projektet utförs av Trafikkontoret eller Trafikverket).
- 6) Inom ramen för GE:s åtagande skapa förutsättningar för att utförande part ska kunna genomföra anläggningsarbeten i tid, inom given kostnadsram och med god kvalitet. Vad innebär god kvalitet? Är det kopplat till hållbarhetsfrågan, fokus på miljö?
- 7) Vi skall också genomföra erforderlig kontroll i samråd med byggherren och har rätt att delta vid besiktningar. Är det viktigt med dessa kontroller? Varför isf?). Görs det några kontroller och uppföljningar med fokus på om de arbetar miljömässigt?
- 8) Vi behöver arbeta med avfallsfrågan i ett tidigt skede, exempelvis genom att planera och ställa krav vid inköp eller genom att bygga ledningar med kortast möjliga sträckning för mindre uppkomst av schaktmassor. Avfallsfrågan. En utmaning är att minska avfallsmängderna när avfall ofta är en konsekvens av en investering. Vad har ni för tankar och idéer kring detta? (Inte ni som genomför det, men samverkar ni med de andra om detta?)
- 9) Hur påverkas ert projekt av de andra projekten er projekt? Kan du berätta hur?
Marieholmsbron, Hamnbanan, Planskildhet Olskroken
- 10) Finns det andra omvärldsfaktorer som påverkar projektet? T.ex lagar? Politik? Människor i staden? Ägare?
- 11) Inom ramen för GE:s åtagande skapa förutsättningar för att utförande part ska kunna genomföra anläggningsarbeten i tid, inom given kostnadsram och med god kvalitet.
 - a) Hur planerar ni projektet med tanke på kostnader och att samtidigt ska man vara hållbar? (blir ni effektiva?)
 - b) Upplever du att det är problematik mellan kostnaden och hållbarhet? Vilken faktor kommer först? Hur tänker ekonomen i er projektgrupp?

12) Utmaningar med projektet.

- a) Att få till bra genomförandeavtal med byggherrarna TK och TrV. Vad är ett bra avtal för er? Ställer ni krav på hur de ska arbeta med fokus på hållbarhet? Ni har ju fokus på hållbarhet. Hur förmedlar ni detta till de som ska utföra arbetet? på utförandet av själva projektet?
- b) Förfoga över tillräckligt med resurser och kompetens (hur organiserar ni för detta)?
- c) Att vara flexibla, då insatserna kan variera kraftigt från tid till annan (hur organiserar ni för detta)?

Bilaga 8

- 1) Kärnvärdet hållbarhet. Påverkar hur ni utformar erbjudandet, bemötandet av kunder och investerar för framtiden. Hur arbetar ni internt med hur ni ska bemöta kunder med fokus på

miljöfrågor? Försöker ni påverka kunderna till hållbara val? Kan det finnas problem när kunder vill ha billiga alternativ? (Hur påverkas er organisation av era kunder)?

2) Hur tas beslut om investeringar? Har ni något ramverk som säger att vissa krav måste uppfyllas med fokus på hållbarhet? Hur påverkas er organisation av om världen generellt, såsom ägare, andra länder, människor i Göteborg?

3) Kärnvärdet är även riktlinjer för hur vi agerar internt, organiserar oss och fungerar som arbetsplats. Har du några exempel på hur hållbarheten är med när ni agerar och organiserar er?

4) Er kultur: ni ska vara affärsmässiga och handlingskraftiga? Arbetar ni mycket mer er kultur? Hur förmedlar ni ut den? Och hur förmedlar ni ut hållbarhetsfrågan? Menar ni handlingskraftiga för miljön?

Krockar kulturen med kärnvärdet?

5) Arbetar ni mycket med mål och uppföljning?

6) Vi vill vara en attraktiv arbetsgivare med utvecklingsmöjligheter, arbetsförhållanden och arbetsmiljö som lockar och motiverar befintliga och kommande medarbetare. På vilket sätt motiveras de anställda till att arbeta med hållbarhetsfrågor?

7) Mer lönsamhet uppnås genom en effektivare organisation med rätt kompetens på rätt plats, gemensamt arbetssätt och tydligare roller är målet med den nya organisationen inom ekonomi som har formats under året. Var detta nya arbetssätt en konsekvens av att ni arbetar med hållbarhetsfrågor? Hur kom ni fram till dessa tre punkter?

a) Vad innebär rätt kompetens på rätt plats och hur bidrar det till ökad effektivitet?

b) Vad innebär ett gemensamt arbetssätt och hur bidrar det till ökad effektivitet?

c) Vad innebär tydligare roller och hur bidrar det till ökad effektivitet?

8) En annan del i effektiviseringsarbetet är att vi arbetar med att ta tillvara på digitaliseringens möjligheter inom hela vår verksamhet.

9) Finns det någon problematik med att vara effektiv och samtidigt vara hållbar? (Eller blir ni effektiva för att ni arbetar med miljöfrågor?)

10) Varför tror du att har ni lyckats få så bra lönsamhet och samtidigt arbeta med hållbarhetsfrågor? (Att arbeta med hållbarhetsfrågor är ofta långsiktigt. Hur lyckas ni nå Lönsamhet på kort sikt)

11) Varför tror du att det är en utmaning för vissa företag att arbeta med hållbarhetsfrågor i praktiken? (rekommendationer till andra företag?)