

# HÅLLBARHETSMÅLEN på värmemarknaden





# Hållbarhetsmålen på värmemarknaden

*- Är det hållbart att alla aktörer siktar högt, och gör det på just sina mål?*

September 2016

*Huvudförfattare till denna skrift är:*

Bo Rydén, Kjerstin Ludvig, Håkan Sköldberg, John Johnsson, Profu Gabriela Schaad, Jon Williamson, Handelshögskolan i Göteborg

## Förord

Värmemarknaden är den dominerande energimarknaden i Sverige, jämte elmarknaden. Behovet av uppvärmning och tappvarmvatten i bostäder, lokaler och industrier utgör en fjärdedel av Sveriges energianvändning. Värmemarknaden är både energi- och resurseffektiv och därigenom mycket klimat- och miljövänlig. Den bidrar i hög grad till Sveriges strävan om en hållbar utveckling. Samtidigt har marknadens aktörer förmått att hålla värmekostnaderna kvar på en relativt låg nivå, räknat som andel av hushållens utgifter. Det är viktigt då hållbarhet i vid bemärkelse inte bara handlar om energi-, miljö- och klimatfrågorna utan också innebär att folk skall ha någonstans att bo till en rimlig kostnad.

Projektet Värmemarknad Sverige är ett tvärvetenskapligt forskningsprojekt som genomförs, i sin andra etapp, under 2015-2017. Projektet har engagerat ett mycket stort antal av de aktörer som är verksamma på värmemarknaden: värmekonsumenter, värmeproducenter, energi- och anläggningsleverantörer, branschorganisationer och myndigheter.

Denna temabok redovisar projektets pågående forskning om energi-, miljö- och klimatmålen på värmemarknaden. Vi har valt, i denna temabok, att benämna dessa mål för ”hållbarhetsmål”, trots att vi är väl medvetna om att hållbarhetsbegreppet oftast har en bredare definition. Inte sällan används dock ordet hållbarhetsmål, bland värmemarknadens aktörer, liktydigt med just dessa tre mål.

Huvudsyftet med denna temabok är att ge underlag till diskussion om energi-, miljö- och klimatmålen och hur de påverkar den framtida utvecklingen av värmemarknaden. Vi har

därför valt att ”spetsa till” en del av slutsatserna för att stimulera till denna diskussion, och även generalisera en del av resultaten utöver vad vi (kanske) har analysunderlag till. Vi har dock gjort en grundlig och omfattande kartläggning av de energi-, miljö- och klimatmål som aktörerna på värmemarknaden har, genom en inventering av målen hos 70-80 företag och organisationer samt intervjuer med representanter för alla de 30 organisationer som deltar i projektet. Samtidigt har naturligtvis inte denna kartläggning täckt hela den svenska värmemarknaden och det är därför troligt att det både finns enskilda aktörer och representanter för enskilda lokala värmemarknader som inte riktigt känner igen sig i den bild som denna temabok målar upp. Det kommer vi att uppmärksamma tydligare i kommande publikationer från projektet. Temabokens analyser är baserade på flera etablerade vetenskapliga perspektiv och förklaringsmodeller, som hjälper oss att förstå varför aktörer och organisationer agerar som de gör. Den vetenskapliga förankringen kommer, även den, att vidareutvecklas i kommande arbeten.

Vi vill också understryka att våra resultat och slutsatser inte på något sätt utgör kritik mot enskilda aktörer eller aktörsgrupper på värmemarknaden, om hur de formulerat eller valt mål och målnivåer. Någon analys eller utvärdering av vilka målnivåer som skulle kunna vara de ”optimala” ur ett helhetsperspektiv har inte gjorts i detta arbete. Diskussionen får avgöra om en sådan analys är lämplig att försöka initiera inom detta projekts ram eller inte.

September 2016

*Författarna*

## Tjugo resultat och slutsatser

I denna temabok beskrivs det komplex av hållbarhetsmål – här definierat som komplexet av energi-, miljö och klimatmål – som värmemarknadens aktörer idag formulerat och arbetar efter. I temaboken konstaterar vi att i det närmaste samtliga aktörer på värmemarknaden har tydliga hållbarhetsmål, vilket måste anses mycket positivt. Vi konstaterar samtidigt, vilket är oroväckande, att de olika aktörsgrupperna på värmemarknaden tenderar att fokusera på helt olika hållbarhetsmål och dessutom gärna driver ambitions- och målnivån för dessa mål allt högre. Denna diskrepans för hållbarhetsmålen leder, konstateras i temaboken, lätt till suboptimeringar och ineffektivitet på värmemarknaden. Måldiskrepansen har också inneburet att många aktörers hållbarhetsmål på värmemarknaden har hamnat i direkt konflikt med andra aktörers hållbarhetsmål och inte sällan skapat oönskade konflikter mellan aktörer och aktörsgrupper. Konflikter som också visat sig vara svåra att lösa.

I de intervjuer vi gjort med alla värmemarknadens aktörer, vilka gjordes före vår målanalys, uppmärksammade endast några få, på ett tydligt sätt, denna problematik. I samband med att vi successivt presenterat våra resultat har allt fler (många) angivit att de känner igen sig i problemkomplexet även i sin kommun eller region. Det gör att vi drar (den försiktiga) slutsatsen att problematiken är mycket mer utbredd än vad vi först anade. Däremot, och det är också en viktig slutsats, finns flera delar (regioner/kommuner) av värmemarknaden där denna problematik inte finns alls, eller endast är ett litet problem som enkelt kan hanteras i den dagliga verksamheten.

### Stora lokala variationer inom och mellan olika kommuner/regioner

Vi vill dock betona att de resultat och slutsatser som redovisas i denna temabok, om skillnader i hållbarhetsmål och ambitioner på värmemarknaden, *inte gäller hela värmemarknaden*. De gäller bara på vissa delar av marknaden (exempelvis vissa kommuner/regioner, vissa aktörsgrupper etc.). På andra delar av värmemarknaden är skillnaderna i målfokus och ambition mindre och risken för konflikter om målen är liten.

Vi vill också understryka att våra resultat inte på något sätt utgör kritik mot enskilda aktörer eller aktörsgrupper på värmemarknaden, om hur de formulerat eller valt mål och målnivåer. Syftet har istället varit att, givet en stor respekt för alla aktörers aktivitet på värmemarknaden, söka förklaringar och åtgärder för de intressekonflikter som identifierats – bl.a. genom intervjuer som genomförts med projektets alla intressenter och reaktioner på våra tidiga resultat från detta målarbete – så att framtida suboptimeringar och ineffektiviteter på värmemarknaden kan minimeras.

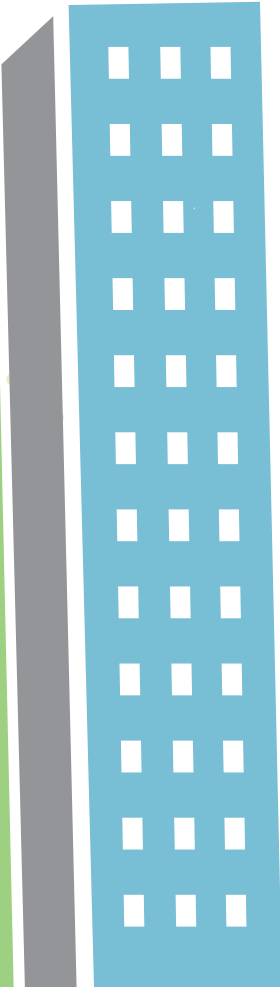
**"I grunden behöver vi både effektiv energianvändning och användning av förnybar energi, men problem uppstår när en grupp driver den ena frågan väldigt långt, utan hänsyn till den andra."**

*Central aktör på värmemarknaden*

I Värmemarknad Sverige har vi alltså gjort en omfattande genomlysning av det komplex som hållbarhetsmålen utgör och formulerat följande resultat och slutsatser (varav de fem första också nämns ovan):

1. Samtliga aktörer på värmemarknaden har tydliga hållbarhetsmål.
2. De olika aktörsgруппerna på värmemarknaden tenderar att fokusera på *best olik* hållbarhetsmål. Energibolagen fokuserar på produktion och bränslemix och fastighetsbolag på hur man kan minska sin användning. Kommunala/regionala ägare vill väl, men ser inte till helheten när de fattar beslut (stuprör inom och mellan många organisationer bidrar). Även myndigheter och politiker styr åt olika håll, kanske p.g.a. brist på systemsyn?
3. Man driver gärna ambitions- och målnivån för dessa mål *allt högre*.
4. Denna diskrepans för hållbarhetsmålen kan leda till suboptimeringar och ineffektivitet på värmemarknaden.
5. Många aktörers hållbarhetsmål på värmemarknaden har hamnat i direkt konflikt med andra aktörers hållbarhetsmål och inte sällan skapat oönskade konflikter mellan aktörer och aktörsgруппer.
6. Hållbarhetsmålen på värmemarknaden påverkas av de övergripande politiska hållbarhetsmålen och ambitionerna på nationell nivå; ambitioner som många gånger är högre än de som EU kräver av oss. I själva verket har vi i Sverige – i stort sett – redan nått alla EU:s bindande mål för 2020 och 2030, vilket innebär att det inte är EU som ställer krav på oss att ha dessa ambitiösare nationella mål, utan enbart vi själva.
7. Kommunpolitiken, ofta formad av politiker och tjänstemän i samverkan, har också ett betydande ansvar för värmemarknadens målkomplex.
8. De offentliga ägarnas mål/krav (stat, kommun, region, landsting) på bolagen är många gånger både mycket ambitiösa och ”breda” (de omfattar många hållbarhetsmål samtidigt).
9. Många av företagens mål inom andra områden är i fas med varandra.



- 
- 10.** Hållbarhetsmålen tar ibland ”för stor plats” och betonas, i många företag, oftare än lönsamhetsmålen. Vi upplever även ibland ett okritiskt förhållningsätt till hållbarhetsfrågorna. Oroväckande är också att flera företag som vi tillfrågat inte har någon tydlig målprioritering.
- 11.** Mångfalden av hållbarhetsmål på värmemarknaden är naturligtvis samtidigt – rätt balanserad och i lagom omfattning – också en styrka och en möjlighet för ett fortsatt effektivt hållbarhetsarbete. De olika aktörerna på marknaden bör naturligtvis även fortsättningsvis ha sitt huvudfokus på de frågor och målområden som berör dem och där de har störst möjlighet att påverka och genomföra förändringar som bidrar till den hållbara utveckling vi alla eftersträvar. Att sträva efter att helt radera ut skillnaderna mellan aktörernas hållbarhetsmål gagnar därför på intet sätt en hållbar utveckling.
- 12.** Det är rimligt att hållbarhetsmålen (starkt) påverkas av (alla) intressenternas mål och preferenser, men vi misstänker att ett fåtal intressenter ges en oproportionerligt stor roll i målformuleringen (ägarna, opinionsbildare, stat...). Det förefaller också som att kunderna som intressentgrupp alltför sällan får påverka hållbarhetsmålens ambitionsnivå.
- 13.** Hållbarhetsmålen påverkas/influeras av personliga intressen och agendor. Engagerade medarbetare och ledare uppmuntras till att driva hållbarhetsfrågorna i flera företag. Organisationens mål tillåts således uppfylla privata ambitioner som inte alltid sammanfaller med brett förändrade företagsmål.
- 14.** Företagens intressentanalyser kan/bör utvecklas och breddas, så att de i större utsträckning fångar in (alla) intressenternas mål och preferenser inom energi, miljö, klimat.
- 15.** Många kommunkoncerner, som har bolag med olika ”positioner” på värmemarknaden, har sällan ett ”helhetsperspektiv” i sin målformulering för de olika bolagen. ”Mycket på allt” verkar ibland vara en ledstjärna.
- 16.** Tes: Det verkar som om de regioner som ligger nära befolknings- och utbildningscentra, både har fler och ambitiösare hållbarhetsmål i bolagen och uppvisar tydligare målkonflikter mellan bolagen. Även storleken på bolagen kan ha betydelse.

17. Utvecklingen av hållbarhetsmålen på värmemarknaden och i bolagen skiljer sig inte från utvecklingen på andra marknader och i de bolag som agerar där, och gäller oberoende av om det är andra infrastrukturmarknader eller mer ”vanliga” marknader. Inom forskningen har redan omfattande teoribildning skapats för att beskriva och analysera utvecklingen på (alla) dessa marknader. Även en lämplig begreppsflora har skapats.
18. Den ”problematik” som komplexet av hållbarhetsmål utgör på värmemarknaden har många paralleller inom andra marknader. Inom forskningen beskrivs den här typen av svårhanterliga och svårlösta situationer som ”wicked problems” eller ”komplexa och sammansatta problem. Typiskt för dessa är det inte finns någon enkel lösning, eftersom varje situation är unik, föränderlig och dessutom uppfattas olika av de inblandade aktörerna. Dessa svårhanterliga problem kan inte ”lösas”, men måste hanteras.
19. Det finns flera sätt att hantera det ”sammansatta och komplexa problem” som konflikterna kring hållbarhetsmålen på värmemarknaden innebär. Litteraturen förordar en väg av ”ökad samverkan utifrån ett helhetsperspektiv” för att bättre anpassa aktörernas olika mål till varandra och därigenom ta vara på synergier och undvika suboptimeringar. Alternativa vägar är att öka regleringen på värmemarknaden eller att – helt motsatt – öka konkurrensen och låta hållbarhetsmålen vara ett än tydligare konkurrensmedel.
20. En helhetssyn/systemsyn är viktig för att kunna hantera de komplexa och sammansatta problemen. Denna saknas idag på många håll.



## Inledning

Vi har i ett omfattande arbete i Värmemarknad Sverige inventerat och studerat de mål som marknadens aktörer har (se faktaruta nedan). Vi har särskilt intresserat oss för de mål som i litteraturen benämns intressentmål, och då fokuserat på energi-, miljö- och klimatmålen. Det komplex som dessa tre grupper av mål utgör har vi benämnt hållbarhetsmål. Förutom dessa har vi studerat ytterligare ett antal av aktörernas mål:

- Hållbarhetsmål: Vårt fokus har här varit mål inom energi/miljö/klimat.
- Övriga mål: Finansiella mål (lönsamhet, avkastningskrav etc.), expensionsmål samt de övriga intressentmål som aktörerna har.

Vi har, i den utsträckning informationen varit tillgänglig, också studerat hur man valt att prioritera mellan målen (målhierarkin) och vilken roll intressentanalyser har spelat för målformuleringen.

Vi har också noggrant studerat likheterna och skillnaderna i målen mellan aktörer och aktörsgrupper på värmemarknaden. Det har vi gjort av flera skäl:

- Värmemarknaden är en infrastrukturmarknad där många aktörer är nära länkade ("t.o.m. sitter ihop rent fysiskt")
- Stora skillnader i ambition och mål i en sådan nätverksstruktur som värmemarknaden utgör kan leda till ineffektivitet och suboptimeringar
- Det kan också ge stora målkonflikter, som ger negativ påverkan på samverkan mellan aktörer (som är nära länkade till varandra) och hämmar marknadens effektivitet och möjligheten att ta tillvara på synergier.

Vi har inventerat och studerat målen för alla värmemarknadens aktörer, men har – på uppmaning av projektets styr/referensgrupp, som önskat att vi betonar relationerna mellan leverantörer och kunder på värmemarknaden – haft ett *särskilt fokus på fastighetsbolagen och energiföretagen*.

### "Hållbarhetsmål" – komplexet av mål som omfattar energi, miljö och klimat

I denna temabok redovisar vi de resultat och slutsatser som rör aktörernas energi-, miljö- och klimatmål. Vi benämner dem här "hållbarhetsmål", väl medvetna om att det finns andra definitioner och gränsdragningar när det gäller begreppet hållbarhet.

## ISO 14001 and Sustainable Development

The United Nations Conference on Environment and Development, or Earth Summit, Rio de Janeiro, Brazil, 1992, was convened to address global environmental issues and recommend solutions. Two important results of this conference were Agenda 21 and ISO 14000. Agenda 21 is a comprehensive set of guidelines for achieving sustainability. It was adopted by 172 nations at the conference. ISO 14000 is a group of standards. It includes ISO 14001 which addresses environmental management and pollution prevention.

### Målarbete enligt ISO 14001:2015

Högsta ledningen ska upprätta och underhålla en miljöpolicy som ger ett ramverk för att sätta miljömål. Den innefattar ett åtagande att skydda miljön, inklusive att förbygga föroreningar och andra specifika åtaganden som är relevanta givet organisationens förutsättningar.

Policyn innefattar ett åtagande att uppfylla bindande krav, t.ex. lagar, förordningar, men även krav från intressenter som organisationen accepterat frivilligt (t.ex. branschstandarder, avtal med myndigheter, överenskommelser med NGOs m.m.) samt att ständigt förbättra miljöledningssystemet och miljöprestandan.

Organisationen ska upprätta miljömål för relevanta funktioner och nivåer, med hänsyn till dess betydande miljöaspekter och bindande krav, under beaktande av dess risker och möjligheter.

Ett miljömål kan också uttryckas på andra sätt, t.ex. som ett avsett resultat, syfte eller ändamål. Miljömål kan vara strategiska, taktiska eller operativa. Strategiska miljömål innefattar organisationens högsta nivå och är ofta tillämpliga för hela organisationen. Taktiska och operativa miljömål kan vara mål för enskilda enheter eller funktioner inom organisationen.

Miljömålen ska:

- Stämma överens med miljöpolicy
- Vara mätbara, om praktiskt möjligt
- Övervakas, kommuniceras och uppdateras efter behov.

Organisationen ska beakta hur åtgärder för att uppnå miljömålen kan integreras i verksamhetsprocesserna. Dessutom ska resultaten utvärderas, vilket innefattar indikatorer för övervakning av framsteg mot miljömålen.

En intressent definieras som en person eller organisation som kan påverka, påverkas av eller anser sig vara påverkad av ett beslut eller en åtgärd.

En organisation förväntas skaffa sig en generell förståelse för de behov och förväntningar som uttrycks av de intressenterna som organisationen ser som relevanta.

Enligt ISO-standarderna kan intressenters förväntningar och behov bli till bindande krav om organisationen accepterar dem frivilligt. De ska då tas hänsyn till när miljöledningssystemet planeras.

## Så har vi gjort vår inventering och analys av målen

Resultaten som presenteras i denna temabok baseras på arbeten som genomförts inom ramen för projektet Värmemarknad Sverige. Projektet samfinansieras av de 30 deltagande organisationerna. Deltagarna representerar samtliga aktörsgrupper på värmemarknaden, såsom myndigheter, fastighetsägare, hyresgäster, energibolag, leverantörer av teknisk utrustning, entreprenörer och branschorganisationer.

I detta delprojekt om aktörernas målsättningar har vi genomfört följande moment:

- Sammanställning av ett omfattande material för analys, där följande aktiviteter bidragit till materialet:
  - o Telefonintervjuer med samtliga 30 deltagande organisationer i projektet samt ytterligare några organisationer med kompletterande perspektiv
  - o Inventering av uppgifter från ett 70-80-tal företag och organisationer på värmemarknaden om organisationernas mål, målprioritering och intressentanalyser m.m.
  - o Enkätundersökning om hur privatperson uppfattar energi, klimat och miljö har genomförts. Urvalet av privatpersoner baseras på utdrag ur ett energibolag respektive ett fastighetsbolags kundregister, totalt 120 respondenter. Telefonintervjuer.
  - o Djupanalys av hållbarhetsmålen; genomgripande analys och sammanställning av målsättningar och strategier inom energi, klimat och miljö samt andra relaterade hållbarhetsmål
  - o Interaktiva projektmöten där deltagarna bidragit med kunskap och reflektioner utifrån givna frågeställningar
  - o Omfattande litteraturgenomgång, där relevanta teoretiska modeller och perspektiv sammanställts samt relevanta begrepp identifierats och belysts
- Sammanställt och strukturerat all empiri, med fokus på att få fram illustrativa resultat samt underlag för vidare analys utifrån de identifierade teoretiska modellerna
- Genomfört analysen utifrån de teoretiska perspektiven och empirin. Flera teoretiska ramverk har använts för att förstå och beskriva resultaten och kunna dra slutsatser från det samlade materialet
- Granskning och komplettering utförd av projektdeltagarna.



# 1 Alla aktörer har hållbarhetsmål

Så gott som alla aktörer på värmemarknaden har ett eller flera energi-, miljö och/eller klimatmål. Många av dessa är kvalitativa, dvs. de anger en målnivå och en tidpunkt för måluppfyllelse, exempelvis ”vi skall minska våra utsläpp av koldioxid med 30 % till år 2030”

eller ”vi skall minska vår energianvändning med 20% till år 2025”. Även de kvalitativa målen är frekventa, exempelvis: ”vårt mål är att långsiktigt minska miljöbelastningen och uppnå en ekologiskt hållbar utveckling genom förnyelsebara energikällor”.

|                              | Hyresgäster (brukare) | Fastighetsbolag | ”Färdigvärmebolag” | Fjärrvärmebolag | Kommuner (i flera roller) | Stat och myndigheter | Branschorganisationer |
|------------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| Energi- miljö- och klimatmål | JA                    | JA              | JA                 | JA              | JA                        | JA                   | JA                    |

Alla aktörer på värmemarknaden som vi studerat har ett eller flera energi-, miljö och/eller klimatmål. Observera att detta är en schematisk figur över aktörsgupper på värmemarknaden. I vårt arbete har vi studerat ett stort antal enskilda organisationer och bolag inom varje aktörsgrupp.

Hållbarhet är också en viktig fråga för oss enskilda medborgare och hushåll. Det framgår tydligt av den telefonenkät som projektet gjort till hushåll i ett urval av svenska kommuner. Enkäten har riktats till alla former av hushåll, såväl hyresrätter som privatägda, såväl barnfamiljer som ungdoms- och äldre hushåll. Ca 90% av de som besvarade enkäten angav att miljö och hållbarhet är ganska viktigt till mycket viktigt och det anses också viktigt att boendet är hållbart.

Enkäten tydliggjorde också det faktum att de allra flesta förknippar hållbarhet med enbart miljö- och resurseffektivitetsfrågor. (Det är också den bild vi fått av våra trettio-talet intervjuer med Värmemarknad Sveriges finansärer.) De allmänna definitionerna av hållbar utveckling inkluderar ju annars alla tre dimensionerna ekonomi, miljö och sociala frågor, men begreppet accessioneras uppen-

Ange exempel på vad DU gör för att leva hållbart:

”Sopsorterar, slänger inte skräp i naturen, försöker ta cykeln mycket”

”Cyklar mycket, komposterar, sorterar soporna”

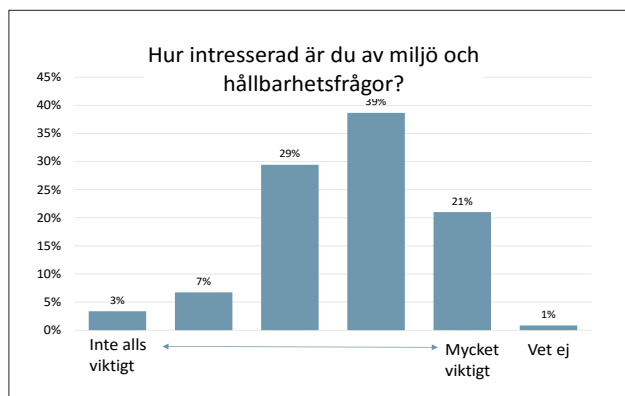
”Cyklar eller samåker till jobbet ofta, låter inte kranen rinna och duschar inte för länge”

Svar ur enkätstudien

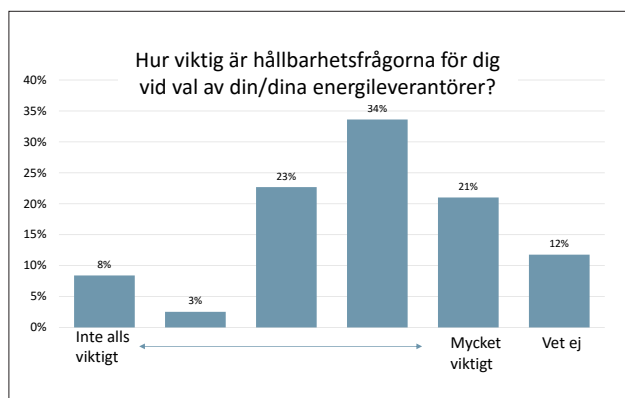
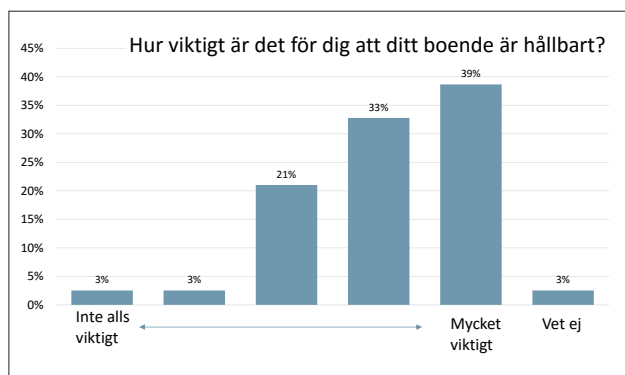
barligen mer endimensionellt av de flesta. På frågan om vad hållbar utveckling betyder för dem uppgav de allra flesta i enkäten aspekter rörande resurseffektivitet, vårda naturen, minska avfallsmängder etc. Sociala eller ekonomiska aspekter nämndes knappt alls. Att leva hållbart är dessutom, enligt många svarande, kopplat

till praktiska åtgärder i det dagliga livet. Det i särklass vanligaste exemplet på att leva hållbart gällde avfall och avfallshantering, men även egna transporter, maten vad vi äter och energiförbrukningen i hemmet nämndes av många. Det stämmer också väl överens med resultaten

från andra studier som visar att svenskar till hög andel (80-90%) uppger att de sopsorterar för att skona miljön och ungefär hälften uppger att de undviker engångsartiklar, köper klimatmärkta produkter och närodlat.



*Resultat från enkät genomförd inom projektet under hösten 2015 i form av telefonintervjuer. Syftet var att belysa hur allmänheten prioriterar och värderar olika aspekter av miljö och hållbarhet. Undersökningen vände sig till privatpersoner, som representeras av slumpvis urval ur kundregister hos ett allmännyttigt bostadsbolag i en mellanstor svensk stad och ett kommunalt energibolag i en annan mellanstor svensk stad.*



## Är det bra att ha mål?

### Vilket syfte har mål?

Mål fyller flera funktioner hos organisationer, bland annat:

- **Mål har en styrande funktion.** De ger riktlinjer för arbetet sätter gränser för de anställdas beteende och anger beslutspremissen för individer och funktioner.
- **Skapar motivation, engagemang och identifikation för anställda.** Bidrar till att anställda känner sig delaktiga, vill ta initiativ och ansvar.
- **Utvärderingskriterier.** Det är svårt att utvärdera en organisation om inga mål finns. Hur effektiv en organisation är kan sägas hänga samman med hur väl den når sina mål.
- **Legitimerande.** Organisationer behöver stöd och resurser från omvärlden och målen kan bidra till att skapa legitimitet för verksamheten hos omvärlden. Visionen och målen anger hur organisationen vill samverka med intressenter och ett är viktigt att övertyga intressenterna om att organisationen har ett samhälleligt berättigande.
- **Visar ambition och fokus.** Visionen visar vad organisationens ambitionsnivå, vilket sätter ramarna för hur långt verksamheten ska drivas.

### Positivt och negativt om att ha mål

Det finns mycket forskning om målsättning och visioner. En stor del av forskningen betonar de positiva effekterna, såsom att mål skapar gemensamma värderingar och ger arbetet riktning. Å andra sidan har det varit svårt att i empiriska studier påvisa att det finns ett positivt samband mellan organisationers grad av mål och visioner och deras effektivitet. Några studier har åtminstone visat att de som lyckas bäst är de som har tydliga och konkreta formuleringar om vad man ska och inte ska göra.

Flera forskare har påvisat att många organisationer lägger ner för mycket kraft på att planera sina visioner och mål. Det finns alltså en risk för att för stort fokus hamnar på planering av mål och visioner, vilket kan leda till att ledningen avleds från att fokusera på att realisera planerna. Planeringen får ett för stort egenvärde, till förmån för det faktiska förverkligandet av planerna.

### Reella och symboliska mål

**Reella mål** definieras som målsättningar som tjänar t.ex. som utvärderingskriterier och att påverka anställdas beteende. **Symboliska mål** har inget sådant syfte, utan ska istället signalera den bild av organisationen som den vill att omvärlden ska ha. De symboliska målen kan bidra till att skapa legitimitet i omvärlden, men nyttan av att ha formella och officiella (symboliska) mål ifrågasätts.

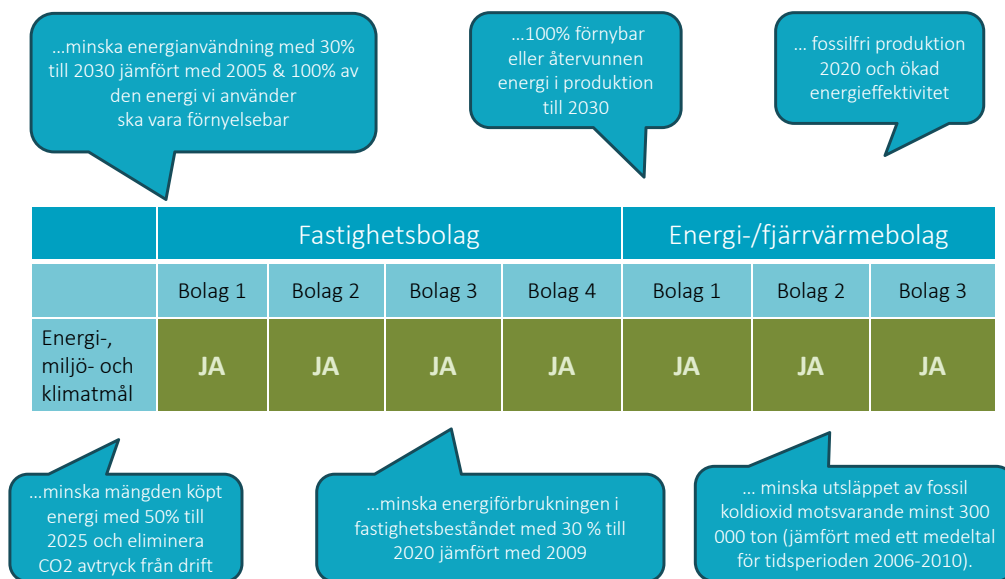
## Fastighets- och energibolagen

Samtliga fastighets- och energibolag har, liksom övriga aktörer på värmemarknaden, ett eller flera hållbarhetsmål (i form av energi-, miljö- och klimatmål). Tittar vi närmare på målen, så skiljer de sig naturligtvis en del från bolag till bolag, vilket är rimligt utifrån varje bolags egen inriktning och fokus.

Men *likheterna* från ett fastighetsbolag till ett annat och från ett energibolag till ett annat är förvånansvärt stora. Det beror säkert delvis på att organisationerna sätter mål inom de områden som de har störst rådighet över, såsom att fastighetsbolagen kan och vill styra över mängden inköpt energi och att energibolagen kan påverka bränsleslag för energiproduktionen. Forskningslitteraturen bekräftar också att organisationer inom en bransch eller en aktörsgrupp, oavsett vilken marknad man

analyserar, tenderar att efterlikna varandra allt mer. När individer eller organisationer vidtar åtgärder och andra individer eller organisationer tolkar dessa åtgärder som meningsfulla blir dessa åtgärder internaliserade (se faktaruta) av aktörerna. Det innebär att åtgärderna efter hand tas för givet och anses vara det korrekta sättet hur saker och ting görs.

Att bolag inom samma bransch tenderar att formulera likartade hållbarhetsmål är dock inte detsamma som att bolagen inom olika aktörsgrupper på en marknad formulerar likartade mål. Tvärtom, ser vi tydliga skillnader i målformuleringen mellan olika aktörsgrupper på värmemarknaden. Det gäller inte minst mellan fastighetsbolagens och energibolagens målfokus.



Alla fastighets- och energibolag på värmemarknaden har ett eller flera energi-, miljö och/eller klimatmål. Observera att detta är en schematisk figur. I vårt arbete har vi studerat ett mycket större antal bolag än det antal som visas i figurerna.



Vi kan alltså konstatera att samtliga aktörer på värmemarknaden har tydliga hållbarhetsmål. Men, vilket vi skall fördjupa oss i närmare i följande kapitel, konstaterar vi samtidigt – vilket är mer oroväckande – att de olika aktörs-

grupperna på värmemarknaden tenderar att fokusera på *helt olika* hållbarhetsmål. Det visar sig också att bolagen gärna driver ambitions- och målnivån för sina mål *allt högre*.

### Organisationer inom samma bransch vill likna varandra

Institutionalisering är en central process inom en aktörsgrupp/bransch ("inom ett organisatoriskt fält"). Institutionalisering definieras inom forskningen som "att ingjuta något med värde utöver de tekniska kraven i den aktuella uppgiften" (Selznick 1957). Processer av institutionalisering skapar den sociala verkligheten. När individer eller organisationer vidtar åtgärder och andra individer eller organisationer tolkar dessa åtgärder som meningsfulla bortom det enskilda fallet sker en objektivering. Över tid blir dessa åtgärder internaliserade av aktörerna, vilket innebär att de tas för givet och anses vara det sedvanliga sättet hur saker och ting görs.

### Utspridnings- och översättningsprocesser

Homogeniseringsprocessen som är central för institutionell teori innebär dock inte att företag imiterar varandra i bokstavlig mening. Det som händer enligt Czarniawska och Joerges (1996) är att idéer översätts ("translation") (Latour, 1992), dvs att de modifieras och omformas för att passa in i den kontext som organisationen befinner sig i. Detta innebär att fragment av idéer, koncept och rutiner som härrör från andra platser eller tider anammas av organisationer, de översätts från en tid och rum till en annan tid och rum (Czarniawska & Joerges, 1996).

Enligt Stenberg (2007) bidrar både utspridningsprocesser ("diffusion") (jfr. Rogers, 1995) och översättningsprocesser till att idéer om miljö-management sprids (se Stenberg 2007). "Diffusion" innebär att organisationer anammar vissa rutiner för att få erkännande från sin institutionella omgivning. Den ursprungliga "idéen" förblir i detta fall nästan oförändrad. "Diffusion"-konceptet passar också väl ihop med uppfattningen att företag försöker uppnå legitimitet.

## 2 De olika aktörsgrupperna på värme- marknaden fokuserar på helt olika hållbarhetsmål

Vi har studerat cirka 40 fastighets- och energibolag med avseende på deras hållbarhetsmål. Vi har hämtat information från bolagens officiella dokument och beskrivningar av sin verksamhet och sina mål (alltifrån årsredovisningar och måldokument till hemsidor). Vi har haft ambitionen att skapa en så jämförbar empiri som möjligt, för att få en bra grund för resultat och slutsatser.

Vi har redan kunnat konstatera att alla bolag har hållbarhetsmål och att fastighetsbolagen – och även energibolagen – har relativt likartade mål sinsemellan. Skillnaderna i målsättning och målfokus mellan dessa båda aktörsgrupper är dock stor. Figuren nedan anger schematiskt hur de båda aktörsgruppernas målfokus ser ut idag. Fastighetsbolagen har målfokus på energi-effektivisering och certifiering medan energibolagen har fokus på förnybart och klimatmål.

|                            | Fastighetsbolag |         |         |         | Energi-/fjärrvärmebolag |         |         |
|----------------------------|-----------------|---------|---------|---------|-------------------------|---------|---------|
|                            | Bolag 1         | Bolag 2 | Bolag 3 | Bolag 4 | Bolag 1                 | Bolag 2 | Bolag 3 |
| Energi-effektiviseringsmål | ■               | ■       | ■       | ■       | ■                       | ■       | ■       |
| Förnybartmål (miljömål)    | ■               | ■       | ■       | ■       | ■                       | ■       | ■       |
| Klimatmål                  | ■               | ■       | ■       | ■       | ■                       | ■       | ■       |
| Mål om certifiering        | ■               | ■       | ■       | ■       | ■                       | ■       | ■       |

*Fastighetsbolagen fokuserar på andra hållbarhetsmål än energibolag på värmemarknaden. Mörkgrönt anger "stort fokus och höga ambitioner", ljusgrön anger "måttligare ambitioner", grått "ringa ambitioner" och vitt "avsaknad av mål". Observera att detta är en schematisk figur. I vårt arbete har vi studerat ett mycket större antal bolag än det antal som visas i figurerna.*

Figuren ovan ger ett sammanvägt resultat av den studie av de 40-talet bolagen som vi genomfört. I figuren på sidan 17 anges resultatet bolag för bolag. Vi kan då konstatera att det finns ett fåtal bolag inom respektive aktörsgrupp som avviker från mönstret, men att de är relativt få. Samtidigt indikerar detta att det finns delar av värmemarknaden där skillnaderna i målfokus mellan fastighetsbolagen och

energibolagen är små (se sid 3). Det är också ett resultat och en slutsats från vår studie att skillnaderna i målfokus mellan aktörsgrupperna är olika stor på olika delar av värmemarknaden; från "mycket liten" till "mycket stor". I senare kapitel ser vi närmare på vad som kan vara orsaken till att skillnaderna är små respektive stora.

Figuren nedan: Resultatet från vår analys av de angivna hållbarhetsmålen i 40-talet fastighets- och energibolag. Mörkgrönt anger "stort fokus och höga ambitioner", mellangrön anger "måttligare ambitioner", ljusgrön "ringa ambitioner" och vitt "avsaknad av mål". Siffror 0-3 anger värdering av ambitionsnivå, motsvarar färgkod.

| Organisation                  | Energieffektivisering | Förnybart & återvunnet | Klimat    | Miljö    |
|-------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------|----------|
| Fastighetsbolag 1             |                       |                        | 2         | 1        |
| Fastighetsbolag 2             | 3                     | 2                      | 2         | 1        |
| Fastighetsbolag 3             | 3                     | 1                      | 1         | 2        |
| Fastighetsbolag 4             | 3                     | 3                      | 3         | 1        |
| Fastighetsbolag 5             | 3                     | 1                      | 1         |          |
| Fastighetsbolag 6             | 2                     |                        |           |          |
| Fastighetsbolag 7             | 3                     |                        |           | 1        |
| Fastighetsbolag 8             | 3                     |                        |           |          |
|                               | <b>20</b>             | <b>7</b>               | <b>9</b>  | <b>6</b> |
| Fastighetsbolag/byggherrar 9  | 3                     | 3                      | 2         |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 10 | 3                     | 1                      | 1         |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 11 |                       |                        | 3         |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 12 | 1                     |                        |           |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 13 | 3                     | 3                      | 2         |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 14 | 1                     |                        | 1         |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 15 | 2                     |                        |           |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 16 | 1                     |                        |           |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 17 | 2                     | 3                      |           |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 18 | 2                     | 1                      |           |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 19 | 1                     | 1                      | 3         |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 20 | 2                     |                        |           |          |
| Fastighetsbolag/byggherrar 21 | 2                     |                        | 2         |          |
|                               | <b>23</b>             | <b>12</b>              | <b>14</b> | <b>0</b> |
| Energibolag 1                 |                       |                        |           |          |
| Energibolag 2                 | 2                     | 2                      | 2         |          |
| Energibolag 3                 | 1                     |                        | 3         |          |
| Energibolag 4                 |                       | 3                      |           |          |
| Energibolag 5                 | 1                     | 3                      | 2         | 2        |
| Energibolag 6                 |                       |                        | 3         | 1        |
| Energibolag 7                 | 1                     |                        | 3         | 1        |
| Energibolag 8                 | 2                     | 2                      | 3         | 1        |
| Energibolag 9                 | 1                     | 2                      |           |          |
| Energibolag 10                |                       |                        |           |          |
| Energibolag 11                |                       | 2                      |           |          |
|                               | <b>8</b>              | <b>14</b>              | <b>16</b> | <b>5</b> |

Förutom fastighets- och energibolagen har vi även studerat övriga aktörer och aktörsgrupper (såsom myndigheter, kommuner och branschorganisationer) med avseende på deras hållbarhetsmål. Vi har hämtat information från organisationernas och bolagens officiella dokument och beskrivningar av sin verksamhet och sina mål. Vi har även här haft ambitionen att skapa en så jämförbar empiri som möjligt, för att få en bra grund för resultat och slutsatser, men – det skall sägas – vi har inte studerat alls lika många enskilda aktörer i dessa aktörsgrupper. I något enstaka fall har vi också måst söka information om målen utanför de skriftliga dokumenten, antingen genom intervjuer eller genom egna tolkningar utifrån tillgängligt material.

Resultatet från analysen är dock mycket intressant och både understryker och förstärker de resultat vi redovisat ovan där vi jämförde fastighets- och energibolagen. De övriga aktörsgrupperna på värmemarknaden har andra målfokus och målkombinationer än fastighets- och energibolagen. Med hänvisningen till litteraturen och de forskningsrön vi redovisat ovan (om institutionalisering m.m.) så måste detta resultat anses vara rimligt och jämförbart med (många) andra marknader. Icke desto mindre är det oroväckande, eftersom det är en grund för fler målkonflikter på värmemarknaden.

|                         | Hyresgäster (brukare) | Fastighetsbolag | "Färdigvärmebolag" | Fjärrvärmebolag | Kommuner (i flera roller) | Stat och myndigheter | Branschorganisationer |
|-------------------------|-----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|---------------------------|----------------------|-----------------------|
| Mål: Låg bokostnad      |                       |                 |                    |                 |                           |                      |                       |
| Volymsmål (ex fastigh.) |                       |                 |                    |                 |                           |                      |                       |
| Energi-effektivitet     |                       |                 |                    |                 |                           |                      |                       |
| Förnybar- & miljömål    |                       |                 |                    |                 |                           |                      |                       |
| Klimatmål               |                       |                 |                    |                 |                           |                      |                       |
| Mål om certifiering     |                       |                 |                    |                 |                           |                      |                       |

*De olika aktörsgrupperna på värmemarknaden fokuserar på olika hållbarhetsmål. Mörkgrönt anger "stort fokus och höga ambitioner", ljusgrön anger "måttligare ambitioner", grått "ringa ambitioner" och vitt "avsaknad av mål" Observera att detta är en schematisk figur..*

## Värmekundens drivkrafter

- axplock ur intervjuer från skriften "30 perspektiv på värmemarknaden"

Värmekunden efterfrågar en mängd egenskaper för den uppvärmning som efterfrågas. Viktigast är leveranssäkerhet, följt av lågt pris. Exempel på andra egenskaper som efterfrågas är begriplig prismodell, tillgång till information om energianvändningen, råd om energianvändningen och uppvärmningens miljöegenskaper.

Kunderna utgörs av en heterogen grupp där det finns exempel på mycket skilda prioriteringar. Många är endast intresserade av leveranssäkerhet och pris, medan andra är uppfyllda av miljö och hållbarhet. En växande grupp intresserar sig för att sköta sin egen värmeförsörjning. Individualism, frihetslängtan, småskalighet och "kan själv" är begrepp som karakteriserar gruppen.

"En hållbar, tillförlitlig och konkurrenskraftig energilösning karakteriserar det som de flesta kunder efterfrågar. Spridningen vad gäller prioriteringen mellan dessa är dock stor. En fjärde aspekt som efterfrågas kan benämnas "en story". Man vill alltså ha en energilösning som visar att detta är en framåt fastighetsägare, man vill visa upp något innovativt. Man ligger i framkant och är mer ambitiös än andra."

En tydlig trend bland kunder på värmemarknaden idag kan beskrivas som "kan själv". Man vill ha egna solceller på taket, utnyttja solvärme, man blir delägare i vindkraftverk och man producerar egen värme med värmepump."

"I samband med introduktion av ny teknik så är det först kunder som kan ses som idealister som vill göra på ett visst sätt för att de är intresserade och tycker att viss energi är rätt. Därefter kommer andra kundgrupper. Här är det lätt att överskatta expansionen på kort sikt, men också att underskatta på lång sikt. Vi en given tidpunkt väger det över till förmån för någon teknik och då händer mycket på kort tid."

"Det klart viktigaste för fastighetsägaren är att det är varmt när det behöver vara varmt, leveranssäkerhet helt enkelt. På andra plats kommer värmepriset. Därefter, men betydligt längre ned, kommer miljöprestanda."

"Individualism kan uttrycka sig i en vilja att själv producera sin uppvärmning. Fjärrvärme kan också ligga i linje med detta, förutsatt att kunden ges möjlighet att välja fjärrvärmens egenskaper."

## Mer om företagens målsättningar på miljöområdet

Institutionell teori hänvisar till en mångfald av idéer kring hur organisationer fungerar och förändras. Teori tillåter tolkning av både individuella aktörers agerande och av förändringar i organisatoriska fält (se rubrik nedan). En premis är att företagens handlingar avser skapa stabilitet och legitimitet. Vi människor sägs ha en grundläggande önskan om att etablera vanor för att effektivisera tillvaron och minska osäkerheter. Det institutionella perspektivet framhåller bl. a. att grundläggande samhälleliga föreställningar blir inbäddade i organisationen genom institutionell isomorfism.

DiMaggio och Powell (1983) införde begreppet isomorfism för att förklara likheter mellan organisationer. Företag tenderar till att efterlikna varandra som ett resultat av institutionell isomorfism. Homogeniseringsprocessen har tre olika förklaringsmodeller. Den sker på grund av: 1. Formella och informella regler och lagstiftning (tvingande påtryckningar), 2. Kulturell påverkan såsom normer och värderingar (normativa påtryckningar), och 3. På grund av att andra organisationer genomför åtgärder som verkar vara framgångsrika (mimetiska påtryckningar). Det är kring dessa tre påtryckningar som verksamheten organiseras. Det finns dock inga tydliga gränser mellan de tre förändringsmekanismerna. De är i många fall överlappande och sammanlänkade.

Normativa påtryckningar härrör också i stor utsträckning från professionalisering. Branschen definierar vad som är bra tillvägagångssätt. Organisationen får legitimitet genom att anpassa sig efter normer inom det organisatoriska fältet den vill tillhöra. DiMaggio och Powell (1983) menar att ju mer omfattande företagsledningens deltagande i branschorganisationer är, desto mer sannolikt är det att företaget liknar eller kommer att likna andra organisationer inom sitt område.

Forskning av Bansal och Roth (2000) stöttar argumentet ovan. Forskarna har undersökt varför miljöstrategier liknar varandra eller skiljer sig. Även där ses sammanhållningen inom branschen som en viktig orsak. De hittar dock även andra förklaringar. En av dem är personliga värderingar av företagsledare och anställda. Det finns dock risker när miljöarbetet främst drivs av nyckelpersoner.

Vad förklarar likheter och skillnader i företagens miljöstrategier?

- 1) Sammanhållningen inom företags fält (bransch):
  - Närhet till företagets intressenter (konkurrenter, leverantörer, myndigheter etc.)
  - Hur starkt företaget är sammankopplat med sin omvärld.
  - => Ju mer sammankopplat företaget är med aktörerna i sin omvärld, desto mer lika är miljöstrategierna ('best practice' sprider sig, samarbeten, gemensamma regler)
- 2) Personligt engagemang: I vilken utsträckning värnar de anställda om miljön och kan ta egna initiativ?
  - Individuella värderingar leder till att några anställda agerar som 'eldsjälar' för miljön.
  - Ledningens 'gröna' värderingar gör dem mer benägna att genomföra miljöinitiativ i företaget ('do the right thing').
  - => Företag med chefer och anställda som värderar miljön högt har lättare att implementera en miljöstrategi

### 3 Man driver ambitions- och målnivån för dessa mål allt högre

Vi har ovan konstaterat att fastighetsbolagen och energibolagen på (åtminstone delar av) värmemarknaden tenderar att fokusera på helt olika *hållbarhetsmål*. Våra analyser visar också att de gärna driver ambitions- och målnivån för dessa mål *allt högre*. Vi misstänker samtidigt, vilket vi utvecklar längre fram i denna skrift, att man inte har grund för denna ambitionshöjning i sin intressentanalys och kunddialog, utan den kan ha andra orsaker och förklaringar. Vi är också tveksamma till om ambitionshöjningen är ordentligt grundad i en analys av organisationens hela verksamhet och där målen har satts i ett företagsekonomiskt såväl som i ett energisystemmässigt helhetsperspektiv.

Idag har många fastighets- och energibolag en mycket hög målnivå för flera av sina hållbarhetsmål. Inte sällan används målnivån 100%,

för t.ex. koldioxidreduktion och förnybar energiandel. På motsvarande sätt finner vi mycket höga nivåer för energieffektivisering, upp emot 50% effektivisering i befintligt fastighetsbestånd.

Figuren nedan redovisar de målnivåer som är aktuella för de bolag vi redovisade i vår schematiska figur för fastighets- och energibolagen i kapitlet ovan. Flera av dessa bolag har siktat in sig på riktigt ambitiösa målnivåer. Så gott som samtliga bolag har höjt sina målnivåer successivt under de senast 5-10 åren. Något av dem har t.o.m. höjt målnivåerna under det dryga år som vår studie pågått.

Det är centralt för analysen av hållbarhetsmålen att ställa sig frågan varför företagen successivt höjer målnivåerna på detta sätt. Varför kan man inte nöja sig med att ha en ”lagom” hög

|                            | Fastighetsbolag |            |                 |                 | Energi-/fjärrvärmebolag |                           |                      |
|----------------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|
|                            | Bolag 1         | Bolag 2    | Bolag 3         | Bolag 4         | Bolag 1                 | Bolag 2                   | Bolag 3              |
| Energi-effektiviseringsmål | 50% (till 2025) | Huvudfokus | 30% (till 2030) | 20% (till 2030) |                         |                           |                      |
| Förnybar-mål (miljömål)    |                 |            |                 |                 | 100% förnybar el        | 100% förnybar & återv. FV | Hög miljöprofil      |
| Klimat-mål                 | Nollutsläpp     |            |                 |                 | Klimatneutral           | -100 kton CO2             | Fossilfri produktion |
| Mål om certifiering        | MB Silver       |            | MB Silver       |                 |                         |                           |                      |

*Målnivåerna för ett urval av fastighets- och energibolag på värmemarknaden. Mörkgrönt anger "stort fokus och höga ambitioner", ljusgrön anger "måttligare ambitioner", grått "ringa ambitioner" och vitt "avsaknad av mål". Observera att detta är en schematisk figur. I vårt arbete har vi studerat ett mycket större antal bolag än det antal som visas i figurerna.*

målnivå? Vi har visserligen ingen möjlighet att ge ett fullständigt svar på denna fråga, om ens ett svar, men vi kan för en diskussion utifrån några begrepp och teorier ur forskningslitteraturen, nämligen:

- Stabilitet och förändring
- Legitimitet
- Effektivitet och legitimitet.
- Personliga ambitioner och företagets ambitioner

Tillsammans kan dessa begrepp och teorier, anser vi, ge en bra utgångspunkt för förståelsen av varför företagen driver hållbarhetsmålen allt längre. I korthet säger nämligen teorin att det är själva förändringen (höjningen) av målen som – hur märkligt det än kan låta – skapar stabilitet och legitimitet. Och omvänt, kan en avstannande ambition (att stanna vid en ”lagom” nivå) förstås som att man överger strävan mot bl.a. stabilitet och legitimitet.

Det finns nämligen forskare (se faktarutan på nästa sida) som hävdar att förändring inte är ett undantag utan att det snarare är en förutsättning för stabilitet. Enligt detta synsätt är förändringsarbete legitimerande handlingar som säkerställer stabilitet. Man kan, enligt detta resonemang, till och med argumentera för att organisatoriskt förändringsarbete är normen snarare än undantaget. Det förväntas av bolagen och organisationerna att de hela tiden skall förbättra sig och höja målnivåerna inom de områden som skapar legitimitet. Om man inte gör det finns risk att det anses som att man helt överger sin strävan och sin ambition inom det aktuella området.

Som nämndes tidigare (faktaruta i kapitel 1) kan mål ha flera funktioner och de kan vara både reella (användas för att utvärdera verksamheten) och symboliska (signalera en önskvärd bild av organisationen). Detta innebär att hållbarhetsmålen inte nödvändigtvis behöver omsättas i fysiska/faktiska åtgärder.

Detta innebär att inte alla aktiviteter inom en organisation nödvändigtvis måste bidra till att öka värdet på dess insatsvaror, dvs. inte alla handlingar förbättrar effektiviteten i teknisk/fysikalisk mening. Den tekniska omvärlden kräver visserligen fysiska prestationer i form av produkter, service och vinst. Den institutionella omgivningen däremot ställer helt andra krav, exempelvis krav på strukturer, ideologier och processer för att organisationen skall kunna anses vara legitim. Samtidigt vet vi att det är intressenterna som bedömer företagets legitimitet och det gör de enligt sina egna normer och preferenser; och den bedömningen baserar de inte bara på företagets fysiska åtgärder. Det betyder att vi kan sluta oss till att så länge som intressenterna till företaget bedömer att det har en hög hållbarhetsambition – oavsett om det gör alltfler fysiska åtgärder eller inte – också kommer att betraktas som legitimt inom hållbarhetsområdet.

Utan att föregripa de sammanfattande slutsatserna i slutet av denna skrift, kan vi ändå landa tre sammanfattande och avslutande tankar kring detta tema om ständigt högre och högre målnivåer:

- Det är vanligt, och kanske nödvändigt, för organisationer och bolag att successivt höja ambitionsnivåerna inom de områden som bidrar till att skapa dess legitimitet och stabilitet. Att stanna av i ambitionshöjning och nöja sig med en ”lagomnivå” kan mycket väl uppfattas som att man helt överger sin strävan och sin ambition inom det aktuella området.
- Att skapa och bibehålla legitimitet (och stabilitet) inom energi-, miljö- och klimatområdena genom ständiga ambitionshöjningar är inte liktydigt med att man måste genomföra alltfler fysiska åtgärder. Det är intressenterna som bedömer företagets legitimitet och det gör de enligt sina egna normer och preferenser; och den bedömningen baserar de inte bara på företagets fysiska åtgärder.



- I senare kapitel i denna skrift berör vi olika aktörsscenarioer för utvecklingen av värme-marknaden. Ett sådant scenario baseras på ökad samverkan mellan aktörer och aktörsgrupper på marknaden, inbegripet en samverkan och kompromiss om ambitionerna och målnivåerna i aktörernas olika hållbarhetsmål. Av resonemanget ovan förstår vi att en sådan kompromiss inte nödvändigtvis (endast) behöver handla om att genomföra fler eller färre fysiska åtgärder, utan också om hur de olika aktörernas intressenter uppfattar och bedömer ambitionen i hållbarhetsarbetet.

### Stabilitet

Även om strävan efter stabilitet är en viktig logik inom institutionell teori och en av dess grundbultar (Deephhouse, 1996; Meyer & Rowan, 1977), finns det forskare som hävdar att förändring inte är ett undantag utan att det snarare är en förutsättning för stabilitet (Brunsson, 1989). Enligt detta synsätt är förändringsarbete legitimerande handlingar som säkerställer stabilitet. Man kan till och med argumentera för att organisatoriskt förändringsarbete är normen snarare än undantaget.

### Legitimitet

Det är viktigt från ett strategiskt perspektiv att företag jobbar med sin legitimitet för att kunna uppnå organisatoriska mål. De företag som anses vara legitima åtnjuter betydande handlingsfrihet och får lätt access till resurser och marknader samt anses ha bra förutsättningar för långsiktig överlevnad.

Legitimitet blir främst en fråga när man har tappat den. Företag jobbar med legitimitetsskapande aktiviteter för att antingen 'vinna', 'bevara' eller 'återupprätta' legitimitet.

Om man nu gör antagandet att företag sätter höga miljömål för att vinna legitimitet, finns det även argument mot ett sådant beteende. Följande kan hållas emot företagets agerande: Inom ramen för det institutionella ramverket strävar företagen efter att bemöta och inte överträffa de sociala aktörernas förväntningar (DiMaggio & Powell, 1991).

### Spänningen mellan att åstadkomma effektivitet och legitimitet

Effektivitet och legitimitet anses vara två dimensioner som är intressanta analytiska verktyg (Scott & Meyer, 1983). Meyer och Rowan (1977) skiljer mellan en organisations tekniska omvärld och dess institutionella omgivning. Den tekniska omvärlden kräver fysiska prestationer i form av produkter, service och vinst. Den institutionella omgivningen ställer krav på strukturer, ideologier och processer för att organisationen kan anses vara legitim. Detta innebär att inte alla aktiviteter inom en organisation nödvändigtvis bidrar till att öka värdet på dess insatsvaror, dvs. inte alla handlingar förbättrar effektiviteten (Brunsson, 1989). Utöver att vara effektiva, måste organisationer anpassa sig till institutionella normer, exempelvis genom att leva upp till lagar, upprätta budget eller göra olika typer av redovisningar (Boons & Strannegård, 2000).

Strannegård (2000) hävdar att sammanlänknigen mellan verksamheten och hållbarhet möjliggör för företagen att bemöta kraven från både den tekniska och den institutionella omvärlden. Miljöhänsyn är i Meyer och Rowans (1977) termer ett institutionellt krav som de formella organisationsstrukturerna måste hantera i syfte att erhålla legitimitet.

## 4 En stor diskrepans för hållbarhetsmålen leder lätt till suboptimeringar och ineffektivitet

Denna diskrepans inom målformulering och målfokus riskerar att leda till suboptimering och ineffektivitet på värmemarknaden. Särskilt olyckligt/vanligt förekommande är det i de fall då aktörerna, exempelvis fastighets- och energibolag, har gemensam ägare; vilket är fallet inom många kommunala organisationer (se vidare i kapitel 6).

Ett tydligt exempel på potentiell ineffektivitet på den lokala värmemarknaden på grund av olika målfokus framkom i en nyligen genomförd parallell studie till Värmemarknad Sverige i en kommun i Mellansverige. Uppdraget bestod i att analysera två scenarier för kommunen ur miljömässigt och ekonomiskt perspektiv: a) en utveckling enligt energibolagets målfokus och målnivåer och b) en utveckling enligt ett större fastighetsbolags (allmännyttan) målfokus och målnivåer. Skillnaderna i ambitionsnivå mellan dessa bolag var stora, i linje med de resultat vi visar i kapitlen ovan. Därför analyserades också ett alternativ scenario med måttligare målnivåer för båda bolagen, men med en gemensam målambition som motsvarade den som de båda bolagen strävade efter var för sig.

Slutsatsen från studien var entydigt. Totalkostnaden (ur hela kommunkoncernens perspektiv) var som lägst för den alternativa utvecklingsvägen. Denna gav också den resurseffektivaste utvecklingen. De bolagsegna utvecklingsvägarna gav båda dyrare och mer resurskrävande värmeförsörjning sett i ett helhetsperspektiv. I fallstudien analyserades inte det (fjärde) alternativ som kunde ha visat på utvecklingen om man bejakade **båda bolagens målambitioner tillsammans**. Analytikernas bedömning, så här i efterhand, är dock att denna utvecklingsväg hade blivit ännu mycket

dyrare och resurskrävande än de båda bolagsegna var för sig.

Flera likande utredningar och diskussioner pågår i kommuner runt om i Sverige och det har framkommit att situationen inte är på något sätt ovanligt förekommande. På vissa håll har diskussionerna mellan olika kommunala bolag inom samma koncern till och med blivit synnerligen konfliktfyllda.

Utifrån denna fallstudie, och motsvarande studier som projektet haft tillgång till, kan vi – även i detta kapitel – landa några tankar som underlag för de fortsatta kapitlens resultat och slutsatser:

- Vi börjar med att upprepa det ovan sagda: Att stor diskrepans för hållbarhetsmålen lätt kan leda till suboptimeringar och ineffektivitet på värmemarknaden. Att en utveckling där hållbarhetsambitionerna och målnivåerna mellan bolagen anpassats till varandra, har större möjlighet att ge en kostnads- och resurseffektivare utveckling sett i ett helhetsperspektiv.
- Samtidigt har vi visat ovan att i stort sett varje aktörsgrupp på värmemarknaden har olika målfokus och målnivåer, vilket naturligtvis avsevärt försvårar en (fullständig) anpassning av alla mål och nivåer till en ”lagom” eller ”optimal” sammansättning.
- Aktörerna och aktörsgrupperna har ju dessutom olika uppfattningar om målhierarkin, dvs. vilket/vilka mål som är viktigast och vilka som är mindre viktiga. Är det klimatmålen som är viktigast eller är resurseffektivitet, mängden ”köpt energi” eller kanske kostnadseffektivitet, det viktigaste målet?
- Vi är ju också medvetna om att alltför högt satta mål, och därmed alltför långt drivna ambitioner för en aktörsgrupp (för exempel-

vis effektivisering eller miljö-/klimatanpassad produktion), kan äventyra enskilda aktörers lönsamhet i en annan aktörsgrupp så mycket att dessa aktörer riskerar att tappa stort i lönsamhet och t.o.m. gå i konkurs. Det kan möjligen vara till fromma för andra aktörer/aktörsgrupper, men inte nödvändigtvis för värmemarknaden som helhet och dess effektivitet.

Vill man reducera den ineffektivitet som diskrepansen i hållbarhetsmål på värmemarknaden skapar finns, kan man konstatera, inget enkelt recept. De fallstudier som genomförts visar på en potential för ökad kostnads- och resurseffektivitet, men det är samtidigt inte rimligt att tro att man kan finna en ”optimal lösning” för hur alla aktörers hållbarhetsmål på marknaden kan/bör justeras för att helt kunna anpassas till varandra.

Möjligen kan man tro att det är lättare att nå en sådan anpassning på de mindre värmemark-

naderna i små- och medelstora tätorter och på glesbygden, där antalet aktörer är begränsat och aktörerna redan idag är ”närmare” varandra. För de övriga delarna av värmemarknaden krävs dock säkerligen en mer samordnad och ”officiell” drivkraft och arena för dialog och samverkan, om man skall nå fram. Mot slutet av denna skrift diskuterar vi former för det och hur projektet kommer att arbeta vidare med olika aktörsscenarioer för att skissera på vilka utvecklingsvägar som finns för att kunna hantera måldiskrepansen.

Ett hinder är också det faktum att värmemarknadens aktörer har olika syn på de olika energislagens miljö-, klimat- och resurseffektivitetsmässiga egenskaper (se kapitel 15). Det gör att man har helt olika uppfattningar om dessa egenskaper och det är därmed svårt att se hur man ska kunna hitta ”optimala nivåer” innan man har kunnat komma överens om en gemensam syn.

## Värmemarknaden - en tjänstemarknad

En marknad definieras, enligt national-ekonomiskt perspektiv, som en samling transaktioner mellan köpare och säljare av en specifik typ eller kategori av produkter eller tjänster inom ett specifikt geografiskt område. När det gäller värmemarknaden kan denna definieras som en tjänstemarknad och tjänsten som transfereras utgörs av en modifiering av temperaturen inom ett avgränsat och specificerat utrymme. Denna förändring kan i sin tur genereras genom mängd olika kombinationer av kapital (maskiner, byggnader, tekniska system), råvaror (bränslen) och processer och den slutgiltiga kombinationen kan i varje enskilt fall ses som en funktion av den socioekonomiska kontext som finns runt dessa tre komponenter.

Utifrån definitionen av värmemarknaden som en övergripande marknad för temperaturmodifiering kan vi dra slutsatsen att den består av en rad olika undermarknader, eller delmarknader, vilka kan avgränsas utifrån olika aspekter exempelvis:

- Geografiskt: utifrån små lokala marknader med lokala aktörer
- Produktionstekniska val: biobränsle, fjärrvärme, värmepumpar
- Ägarform och ägare

Denna avgränsning kan göras på olika sätt beroende på situation och problemställning.

## 5 Många aktörers hållbarhetsmål på värmemarknaden har hamnat i direkt konflikt med andra aktörers hållbarhetsmål

Vi har ovan visat på den diskrepans för hållbarhetsmålen mellan fastighets- och energibolagen som idag finns på värmemarknaden. Den leder, som ovan konstaterat, lätt till suboptimeringar och ineffektivitet på marknaden. Den har också inneburit att vissa fastighetsbolags hållbarhetsmål har hamnat i direkt konflikt

med energiföretagens hållbarhetsmål, och inte sällan skapat oönskade konflikter mellan aktörerna. Konflikter som påverkat relationen mellan aktörerna på ett mycket negativt sätt. Konflikter som också visat sig vara svåra att lösa.

|                            | Fastighetsbolag |            |                 |                 | Energi-/fjärrvärmebolag |                           |                      |
|----------------------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|
|                            | Bolag 1         | Bolag 2    | Bolag 3         | Bolag 4         | Bolag 1                 | Bolag 2                   | Bolag 3              |
| Energi-effektiviseringsmål | 50% (till 2025) | Huvudfokus | 30% (till 2025) | 20% (till 2025) |                         |                           |                      |
| Förnybar-mål (miljömål)    |                 |            |                 |                 | förnybar el             | 100% förnybar & återv. FV | Hög miljöprofil      |
| Klimat-mål                 | Nollutsläpp     |            |                 |                 | netral                  | -100 kton CO2             | Fossilfri produktion |
| Mål om certifiering        | MB Silver       |            | MB Silver       |                 |                         |                           |                      |



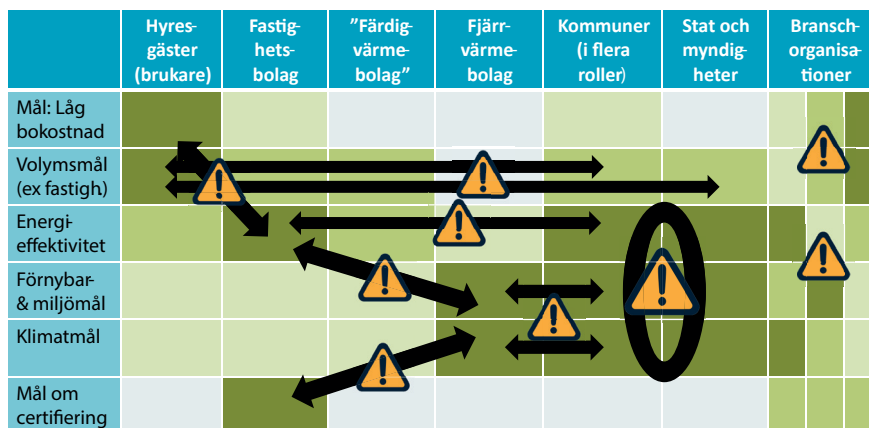
= Risk för suboptimering (och ineffektivitet på värmemarknaden)

*Fastighetsbolagen fokuserar på andra hållbarhetsmål än energibolagen på värmemarknaden. Det leder lätt till suboptimeringar och ineffektivitet på marknaden. Det kan också skapa konflikter mellan aktörerna.*

Vår analys av övriga aktörers mål på värmemarknaden ger också upptäckter om tydliga skillnader i målfokus och ambitioner, vilket figuren nedan illustrerar:

- De politiska målen i kommunerna och på riksplånet är mycket ambitiösa och värmemarknaden har "fått ta på sig" en stor del av målluppfyllelsen; kanske en allt för stor del. Det i sig kan ge suboptimeringar och ineffektivitet på marknaden.
- Kommunen som ägare ger breda och långtgående direktiv/mål till sina bolag; mål som kan ge olyckliga konflikter mellan bolagen (resonemanget om kommunernas roll som ägare, verksamhetsutövare och policy-skapare utvecklas i ett senare kapitel).
- Hyresgästernas mål avviker från fastighetsägarnas. Hyresgästernas främsta intresse är "ett boende till rimlig kostnad", dvs. god tillgång till (nya) bostäder (och lokaler) och låga boendekostnader.

- Ett antal fastighetsägare säger sig vilja bli ”oberoende” när det gäller värmeförsörjningen. Detta oberoende uttrycks dock ofta endast i allmänna ordalag.
- Branschorganisationerna representerar sina medlemsföretag och förstärker därigenom det målfokus som de aktörsgrupper som de representerar har.



= Risk för suboptimering (och ineffektivitet på värmemarknaden)

De olika aktörsgrupperna på värmemarknaden fokuserar på olika hållbarhetsmål. I figuren har vi schematiskt angivit ett antal potentiella målkonflikter. Dessa kan leda till suboptimeringar och ineffektivitet på marknaden. De kan också skapa konflikter mellan aktörerna.

### Vad är en målkonflikt?

Forskningen om målkonflikter utgår främst från inom-organisatoriska konflikter. Exempel från litteraturen på vanligt förekommande konfliktnivåer är:

- Hur ska ett visst mål uppnås? Vad är den lämpligaste och effektivaste metoden som en organisation eller del av en organisation ska använda för att uppnå målen? Vilka aktiviteter behövs?
- Vilka mål är viktigast för organisationen? Det finns ofta personer och grupper med olika uppfattning om vilka mål som ska prioriteras.

Offentliga organisationer behöver hantera komplexa krav och motstridiga intressen när

de ska formulera och hantera mål. I deras uppdrag ligger att de ska drivas kostnads-effektivt, förse medborgarna med någon form av nytta, leva upp till vissa demokratiska ideal, såsom lika behandling, förutsägbarhet och deltagande från berörda parter. Här finns, konstateras i forskningen, många tänkbara konflikter som organisationerna måste hantera, såsom att effektivitet sällan går hand i hand med brett deltagande och lika behandling.

*”Politikens kärna är konflikt mellan olika intressen. Därmed kan man vänta sig att politiska målsättningar ofta innehåller oenighet, motstridiga element och oklarheter.”*

*(Jacobsen & Thorsvik, 2002)*

fortsättning på nästa sida

*fortsättning*

I detta projekt om värmemarknaden i Sverige studerar vi en hel marknad och är därmed främst intresserade av mål och potentiella målkonflikter eller målförskjutningar även mellan organisationerna, mellan olika grupper samt inom och mellan lokal, regional, nationell och EU-nivå. I viss utsträckning kan vi ändå hämta kunskap och erfarenheter från tidigare forskning, även om den är koncentrerad till målkonflikter inom organisationerna.

Ett exempel – från forskningslitteraturen – på när målkonflikter kan uppstå, såväl inom som mellan organisationer/aktörer, kan

vara när beslutsfattarna i organisationerna är överens om huvudmålet (t.ex. hållbar utveckling) och dess olika delmål (t.ex. effektivisering, utsläppsminskning och ökad andel förnybar energi) men att alla dessa delmål inte kan (eller bör) uppnås samtidigt och heller inte i lika snabb takt. Beslutsfattarna måste därför göras prioriteringar sinsemellan, prioriteringar som kan skapa stora meningsskiljaktigheter och konflikter. Det är då alltså inte huvudmålet eller delmålen i sig som orsakar konflikterna, utan vägen till måluppfyllelsen. (Läs vidare i *Målkonflikter – en sund företeelse eller ett olösligt problem*. Naturvårdsverket, 2011).

### Synen på måluppfyllelse

|                  |       | Enighet om huvudmålet | Oenighet om huvudmålet |
|------------------|-------|-----------------------|------------------------|
| Vägen till målet | Ense  | Enighet               | Oenighet               |
|                  | Oense | Konflikt              | Oenighet               |

*"Det är inte huvudmålet eller delmålen i sig som orsakar konflikterna, utan vägen till måluppfyllelsen." Fritt ur: Målkonflikter – en sund företeelse eller ett olösligt problem. Naturvårdsverket (2011).*

## Miljöcertifiering

Frivillig certifiering av byggnaders miljöegenskaper blir allt viktigare. Det finns flera system som tillämpas parallellt. Fastighetsägare väljer att certifiera sina byggnader av olika skäl, exempelvis för att det höjer värdet eller för att vissa kunder helt enkelt kräver det för att hyra.

Miljöcertifieringssystemen skiljer sig inom bland annat vilka aspekter som inkluderas: Green Building fokuserar endast på energi, medan andra system inkluderar många flera hållbarhetsaspekter, även under byggtid och förvaltning. Gemensamt för miljöcertifieringssystemen är att de utgår från ett bokföringsperspektiv när utsläppskonsekvenser av energianvändningen beskrivs. Detta kan leda till olyckliga slutsatser, när miljöcertifieringssystemen påverkar val i beslutssituationer. Enligt många är det i beslutssituationer bättre att använda ett framåtblickande perspektiv för att identifiera konsekvenserna av olika val.

Det mest använda certifieringssystemet i Sverige är Miljöbyggnad, vilket är utvecklat för svenska förhållande och administreras av Swedish Green Building Council. Miljöbyggnad inkluderar aspekter inom material, inomhusmiljö och energianvändning. Miljöbyggnad har fått kritik för att vissa uppvärmningsslag missgynnas i bedömningen och den kritik, samt flera andra aspekter, ska undersökas i den pågående (under 2016) revideringen av certifieringssystemet. Kritiken gäller framför allt det faktum att Miljöbyggnad (liksom Boverkets byggregler) utgår från köpt istället för använd energi, vilket premierar energiproduktion i byggnaden, framför energiproduktion i gemensamma system. Det säger däremot ingenting om själva husets energiegenskaper. Den nya versionen, kallad Miljöbyggnad 3.0, tas fram genom ett omfattande utvecklingsarbete som leds av bygg- och fastighetsbranschen och en parallell dialogprocess med andra intressenter. Miljöbyggnad 3.0 planeras vara klar i slutet av 2016.

| Kategori                        | Green Building | Miljöbyggnad | BREEAM | LEED |
|---------------------------------|----------------|--------------|--------|------|
| Energi                          | x              | x            | x      | x    |
| Material                        |                | x            | x      | x    |
| Innemiljö                       |                | x            | x      | x    |
| Vatten                          |                |              | x      | x    |
| Förvaltning                     |                |              | x      | x    |
| Byggavfall                      |                |              | x      | x    |
| Infrastruktur och kommunikation |                |              | x      | x    |
| Ekologi och plats               |                |              | x      | x    |
| Föreningar                      |                |              | x      | x    |
| Process och innovation          |                |              | x      | x    |

*fortsättning på nästa sida*

### fortsättning

#### Certifiering - axplock ur intervjuer från skriften "30 perspektiv på värmemarknaden"

Under samtalen som genomfördes med ca 30 representanter för värmemarknaden fördes miljöcertifiering många gånger på tal. Den växande trenden att miljöcertifiera byggnader lyftes fram som något i grunden positivt, men många uttryckte oro över att certifieringssystemen inte leder till den utveckling på värmemark-

naden som eftersträvas. Citaten nedan kan upplevas kritiska, men ska ses i perspektivet av att de som särskilt lyfte fram miljöcertifiering under samtalen i många fall ville fokusera på sådant som upplevdes styra fel och att det därmed är viktigt för värmemarknadens utveckling. Den ökade certifieringstakten tyder på att många fastighetsägare ser ett stort värde i det och att det efterfrågas av fastighetsägarnas kunder.

*”Certifiering av byggnaders miljöegenskaper blir allt viktigare. Bland de som reflekterar över sina fastigheters miljöegenskaper kan man identifiera åtminstone tre förhållningssätt:*

- *De som väljer uppvärmningssystem och annat med målet att få ett bra betyg i det aktuella certifieringssystemet, utan att själva fundera över hur rimliga certifieringssystemets kriterier är.*
- *De som själva skapar sig en uppfattning om sin byggnads miljöegenskaper och gör de val som leder till de bästa egenskaperna enligt den egna analysen. Sedan blir betyget i en eventuell certifiering det som det blir.*
- *De som själva skapar sig en uppfattning om sin byggnads miljöegenskaper och identifierar de val som leder till de bästa egenskaperna enligt den egna analysen. Deras överordnade mål är ändå att få ett högt betyg i ett visst certifieringssystem, t.ex. "Miljöbyggnad guld", och därför gör de det som faller ut bäst i en sådan certifiering, även om det inte överensstämmer med det som deras egen analys visar är bäst."*

"En studie har visat att de som fattar beslut om vilket miljöcertifieringssystem som ska väljas typiskt sitter högt upp i företagets hierarki, särskilt i fastighetsbolag. De är inte intresserade av om certifieringen är bra för miljön eller ej. De har inte heller någon kompetens att bedöma systemen. De väljer ett system som är så bra som möjligt för värderingen av det egna bolaget."

"Miljöcertifieringar av byggnader, bidrar inte i första hand till miljövänlighet utan snarare till känslan av miljövänlighet"

"Certifiering är en spännande utveckling som driver på leverantörerna och påverkar"



## 6 Hållbarhetsmålen på värmemarknaden påverkas starkt av de övergripande politiska hållbarhetsmålen och ambitionerna på nationell nivå

Sverige har redan nått alla bindande EU-mål och EU-åtaganden för år 2020 och vi har redan nu 2030-målen inom räckhåll. Det innebär att EU:s bindande energi- och klimatkrav på Sverige under de närmaste 10-15 åren inte ger några skäl för oss att öka hållbarhetsambitionen på den svenska värmemarknaden ytterligare.

På nationell nivå finns ändå en tydlig politisk strävan att gå längre än vad EU kräver, och därigenom även vara ett föredöme i hållbarhetsarbetet i Europa. Det tar sig uttryck i ambitiösare mål för bl.a. växthusgasreduktion, förnybar energi och effektivisering. Denna högre ambition delas av de flesta (alla) riksdagspartier, men prioriteringen mellan målen varierar mellan partierna, varför fokus i hållbarhetsambitionen förskjuts mellan mandatperioderna.

I många kommuner och regioner finns samtidigt en motsvarande strävan att "gå före" i hållbarhetsarbetet, jämfört med de nationella målen. Denna strävan är inte ny. Tvärtom har det oftast varit de lokala initiativen och ambitionerna som varit drivkrafter i miljö- och hållbarhetsarbetet i vårt land sedan lång tid tillbaka. I nästa kapitel beskriver vi den kommunala situationen utförligare.

Aktiva kommuner har alltså drivit på i det nationella miljö- och hållbarhetsarbetet sedan länge; aktiva nationer har på samma sätt varit drivande i EU:s hållbarhetsarbete. Det är i grunden oproblemiskt. Problemen uppstår

först när skillnaderna i ambitioner mellan de olika politiska nivåerna blir alltför stora, när kostnaderna för att genomföra ambitionerna blir alltför höga i förhållande till nyttan och när de drivande aktörerna – t.ex. olika kommuner och/eller nationer – driver hållbarhetsarbetet i helt olika riktningar.

I Värmemarknad Sverige har många av projekt-deltagarna betonat att vi idag har just denna problematik och att den också påverkar hållbarhetsambitioner på värmemarknaden i stor utsträckning. Några deltagare menar rent av att det är just denna problematik som är huvudorsaken till det målkomplex och de målkonflikter som vi behandlar i denna temabok. I projektets forskning har vi dock inte gjort någon ansats att "rangordna" bland orsakerna, varför vi här nöjer oss med att konstatera att den här beskrivna problematiken är en av flera viktiga orsaker.

Vi kan dock, utifrån vår forsknings resultat, konstatera följande:

- Sverige har valt att formulera ambitiösare energi-, klimat- och miljömål än vad EU kräver av oss; i vissa fall mycket ambitiösare mål.
- Vi har dessutom – i stort sett – redan nått alla EU:s mål för 2020 och 2030, vilket innebär att det inte är EU som ställer krav på oss att ha dessa ambitiösare nationella mål, utan vi själva.
- I ett stort antal kommunala och regionala klimat- och energistrategier anges mål som

”går längre” än de nationella energi-, klimat- och miljömålen.

- Det finns samtidigt en variation mellan kommunerna om vilka av dessa mål som prioriteras, och hur långt ambitionen drivs. (Mer om de kommunala målen finns redovisat i nästa kapitel.)
- Det saknas ofta tydliga kostnads-/nyttoanalyser kopplade till målformuleringarna. Inte sällan anges energi-, klimat- och miljömålen t.o.m. helt utan någon kostnads- eller nyttobeskrivning alls.

***EU:s bindande mål för 2020 och 2030 ställer inga krav på ökade hållbarhetsambitioner för den svenska värmemarknaden.***

För att minska unionens växthusgasutsläpp samt dess beroende av fossila bränslen och importerad energi från utom-europeiska länder har EU antagit ett antal strategier, direktiv och visioner. Några av dessa är bindande krav, andra är icke-bindande mål eller ambitioner. Dessa direktiv och mål skapar, via de nationella målen och styrmedlen, förutsättningar och villkor för den svenska värmemarknaden. Nedan redovisas kortfattat hur Sverige presterat inom några av de områden som har störst relevans för värmemarknaden.

### **Förnybar energi**

Att minska behovet av fossila bränslen genom att öka andelen förnybara bränslen är en viktig fråga inom EU. Vi i Sverige uppfyllde redan för flera år sedan (2012) våra åtaganden för EU:s förnybarhetsdirektiv för år 2020. EU har nu satt ett nytt mål på 27 % för 2030, vilket alltså är en ambitionshöjning från 20 %-målet för 2020.

Ännu är 2030-målet formulerat som ett EU-gemensamt mål. Skulle EU:s mål om 27 % förnybart till 2030 däremot komma

### **EUs bindande mål om ökad andel förnybar energi**

- 20% förnybart till 2020 (bördefördelat mellan medlemsländer)
- 27% förnybart till 2030 (än så länge EU-gemensamt mål)

att bördefördelas – exempelvis på samma sätt som 2020-målet är bördefördelat – så har vi i Sverige inom några år nått även det målet; dvs. i mycket god tid före 2030 (se figuren på nästa sida). Det blir vi i så fall det första EU-landet att göra. Att nå den vår 2030-andel skulle nämligen innebära en mycket ringa ansträngning för Sverige – och bara för Sverige – eftersom vi redan är långt före de allra flesta EU-länder när det gäller andelen förnybar energi.

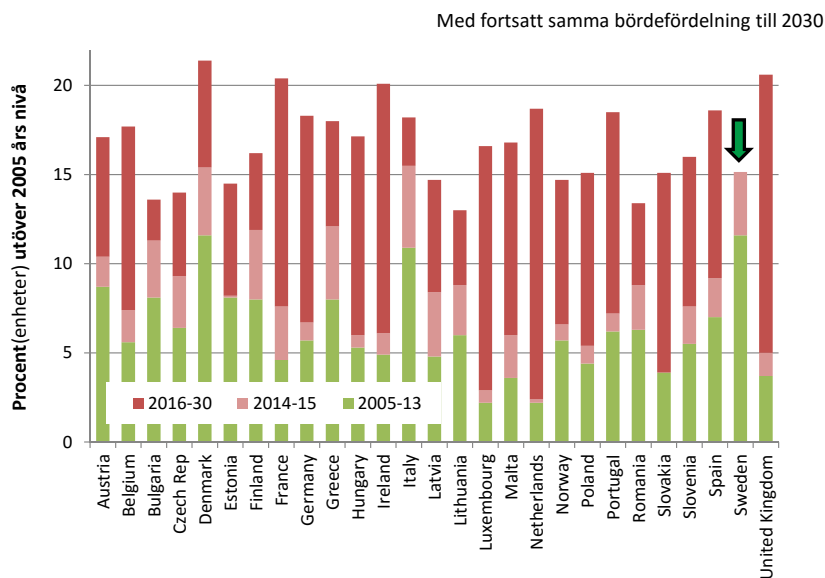
Det innebär i praktiken att EU då inte kommer att ställa krav på oss att åstadkomma särskilt mycket mer förnybar energi än vad vi redan har idag. Inte i värmesektorn och inte heller i industrin, på elmarknaden eller i transportsektorn. Trycket på den svenska värmemarknaden av EU:s förnybarhetsdirektiv är alltså mycket litet.

### **Växthusgasutsläpp**

EU:s mål om minskande växthusgasutsläpp är också bindande, såväl i den handlande som i den icke-handlande sektorn. Den svenska värmemarknaden har dock redan mycket låga CO<sub>2</sub>-utsläpp, så EU:s 40 %-mål för växthusgasreduktion till 2030 ställer heller inga stora krav på utsläppsminskning. Majoriteten av de växthusgasutsläpp som sker omfattas dessutom av EU:s system för utsläpps rättshandel inom den handlande sektorn, som i sig är en

garant för utsläppsminskning från bl.a. el- och fjärrvärmeproduktion i EU. Inte heller när det gäller reduktionen av växthusgasutsläppen behöver vi alltså öka ambitionerna på värme-

marknaden före år 2030, om vi uteslutande ser till de bindande krav som EU:s energi- och klimatpolitik ställer.



Åtagandena gällande förnybart till 2030 i EU:s medlemsstater och Norge, om målet för 2030 skulle bördefördelas på samma sätt som 2020-målet. Sverige är då, som enda EU-land, mycket nära måluppfyllelse redan nu. (Eftersom statistiken för 2014-2015 ännu inte är tillgänglig, har egna uppskattningar gjorts för dessa år, baserade på utfallet under 2012-2013.)

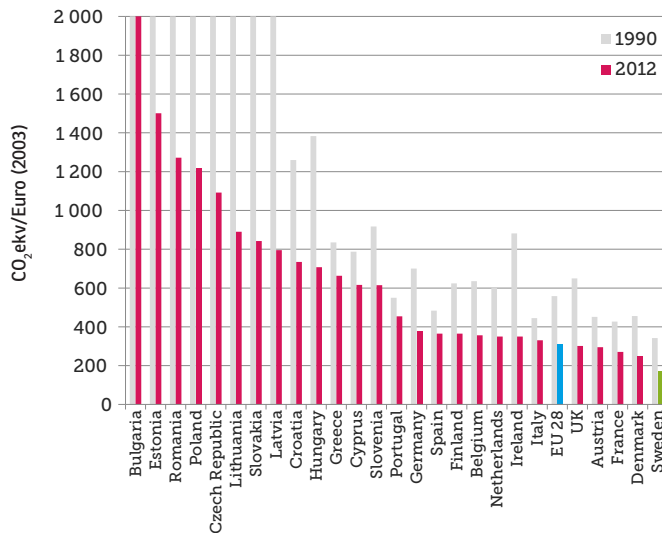
## Sverige har lägst nivåer av växthusgasutsläpp per BNP i EU

Sverige är det land i EU som har lägst nivåer av växthusgasutsläpp per BNP, och det har vi haft ända sedan 1990 (som är referensår för klimatmålet). Det gäller både för CO<sub>2</sub>-utsläppen, för de fem ”icke-CO<sub>2</sub>-gaserna” (samlat) och för de totala växthusgasutsläppen.

Varje år sedan 1990 har vi haft (överlägset) lägst nivå på de totala växthusgasutsläppen, räknat per BNP. I genomsnitt har vi legat 25 % lägre än de ”nästbästa” EU-länderna, Danmark och Frankrike, under alla åren sedan 1990 och 35 % lägre än EU-genomsnittet.

Siffrorna för koldioxidutsläppen är snarlika, vilket är logiskt eftersom CO<sub>2</sub> är den dominerande växthusgasen. Mer överraskande är det då att vi också har lägst utsläpp per BNP när vi ser till (summan av) utsläppen av de övriga fem växthusgaserna, där metan och dikväve-oxid dominerar. För ”icke-CO<sub>2</sub>-gaserna” har vi haft en utsläppsnivå som ligger 45 % lägre än EU 28 (i genomsnitt) sedan 1990 och 15 % lägre än ”nästbästa” EU-land, som här är Österrike.

Jämför vi istället våra utsläppsnivåer med de länder som har högst utsläpp per BNP, hamnar de mer än 10 gånger högre än oss, både för CO<sub>2</sub>-utsläppen, för de fem ”icke-CO<sub>2</sub>-gaserna” (samlat) och för de totala växthusgasutsläppen.



De totala utsläppen av växthusgaser per BNP i EU:s medlemsländer samt som genomsnitt för EU 28.

## Energieffektivisering

Trygg energiförsörjning är en mycket viktig fråga inom EU och energieffektivisering är en prioriterad fråga för att minska beroendet av importerad energi.

EU har formulerat ett mål om 20% energieffektivisering till 2020 och 27% till 2030. Inget av dessa mål är bindande, utan är istället vad EU kallar för ”indikativa mål”. Därutöver har många medlemsländer, däribland Sverige, formulerat egna nationella – och i EU:s mening – ”icke-bindande” mål. EU:s och medlemsländernas mål stöds därutöver av en rad EU-direktiv (se faktaruta), som har inriktning på olika delar av energisystemet. Flera av dem har bäring på värmemarknaden, t.ex. the

Energy Performance of Buildings Directive, som bl.a. innehåller föreskrifter om regelbundna energideklarationer, minimikrav på energiprestanda och ”nära-nollenergihus”. För dessa har dock EU överlåtit till medlemsländerna att själva göra kvantifieringen av ambitionen; EU stipulerar alltså inga bindande kvantitativa krav.

I EU och medlemsländerna finns alltså en tydlig energieffektiviseringsambition, men den är ännu inte omsatt i tydliga och kvantitativt bindande mål och krav. I sin strikta mening ställer därför EU heller inga bindande effektiviseringskrav på Sverige eller på den svenska värmemarknaden.

### The current EU energy efficiency framework

An indicative target of 20% energy savings by 2020 has been established as the headline target for energy efficiency. Member States have set non-binding national energy efficiency targets. These targets are supported by:

- The Energy Efficiency Directive (EED)
- The Energy Performance of Buildings Directive (EPBD)
- Product regulations laying down minimum energy performance standards and putting energy performance information on labels
- CO<sub>2</sub> performance standards for cars and vans

- Increased financing through EU Structural and Investments (ESI) Funds, Horizon 2020, and dedicated facilities such as ELENA<sup>9</sup> and the European Energy Efficiency Fund
- The roll-out of smart meters following the Internal Electricity Market Directive
- The EU Emissions Trading System (ETS)

A description of the implementation of the current legislation is given in the *EU Commission document: COM(2014) 520 final*.

## 7 Kommunpolitiken, ofta formad av politiker och tjänstemän i samverkan, har också ett betydande ansvar för värmemarknadens målkomplex

Vilket ansvar har våra politiker och tjänstemän i våra kommuner för det målkomplex som vi ser på värmemarknaden? Flera aktörer på värmemarknaden vittnar om att de upplever att kommunpolitiken har ett betydande ansvar för värmemarknadens målkomplex och att kommuner försöker överträffa varandra – och sig själva – genom att sätta alltmer ambitiösa mål och visioner.

Sveriges riksdag har antagit 16 miljömål, som tillsammans skapar en struktur för det miljö- och hållbarhetsarbete som Sverige bedriver nationellt, inom EU och internationellt. Flera av de svenska miljömålen är i hög grad beroende av internationella åtgärder, såsom Begränsad klimatpåverkan, Frisk luft, Bara naturlig försurning och Ingen övergödning. EUs energimål påverkar framför allt de svenska miljömålen om Begränsad klimatpåverkan och God bebyggd miljö. Naturvårdsverket är ansvarig myndighet för genomförandet, men övri-

ga myndigheter, regioner, landsting och framför allt kommuner har också viktiga roller att spela.

Kommunerna är ett viktigt redskap för att uppnå de svenska miljömålen och hållbarhetsarbetet är omfattande i många kommuner. Nästan alla kommuner arbetar också med egna mål och genom att översätta de nationella och regionala miljömålen till lokala mål och åtgärder blir de verksamma redskap i den lokala politiken.

De är alltså uppenbart att miljö- och hållbarhetsmålen har fått en stor betydelse i den kommunala politiken och i de kommunala verksamheterna och att många politiker visar stort intresse för miljöfrågorna. Detta syns inte minst i de ambitiösa formuleringar i visioner och strategier som vi hittar hos kommunerna och regionerna (se exempel i figurerna).



**Göteborg** ska vara en av världens mest progressiva städer i att åtgärda klimatproblem. Vi inom Göteborgs Stad ska vara föregångare och visa att det är möjligt att leva gott utan att bidra till negativ klimatpåverkan och därmed ändrade livsförutsättningar för kommande generationer i såväl Göteborg som i övriga världen.”

*Ur Klimatstrategiskt program för Göteborg*



”**Tillsammans** medverkar vi till att hejda den globala och lokala klimatpåverkan.”

*Ur gemensam klimatvision för Linköping och Norrköping*

”

**Visionen** är att Västerbottens län ska vara det hållbaraste länet 2020. Genom framsynt samhällsplanering och genomförda anpassningsåtgärder har länet en god beredskap för ett förändrat klimat. Försörjning, konsumtion och produktion i Västerbottens län präglas av energieffektiva lösningar med låg klimatpåverkan.”

*Ur Klimat- och energistrategi för Västerbottens län*

### Politiker och tjänstemän i samverkan

Kommunala politiker har många roller: de ska säkerställa att kommunens verksamheter bidrar till att uppfylla övergripande mål (från EU och nationella mål), sätta och möta kommunala mål och visioner, driva utvecklingen i kommunen och gärna tjäna som förebilder för kommunens invånare och näringsliv.

Offentlig sektor har genomgått en förändring som inneburit att de privata företagen och marknaderna blivit förebilder för ledning och styrning av den offentliga verksamheten. Den politiska styrningen sker idag till mångt och mycket i form av mål och ramar istället för detaljregleringar. Målen, som kan vara kortsiktiga och långsiktiga, ska följas upp och utvärderas. Målstyrningen inom offentlig verksamhet är omdiskuterad och ifrågasatt, eftersom det inte är självklart att verksamheten blir mest effektiv genom detta styrningssätt. Hur som helst har det inneburit att tjänstemännens roll förändrats och att tjänstemän många gånger har fått större inflytande över politikens genomförande.

”

**Politik och förvaltning** blir allt mer integrerad och förvaltningen som genomför politiken blir allt mer specialiserad. De politiska nämnderna ska, enligt kommunallagen, svara för ”verksamhetens mål, omfattning, inriktning och kvalitet” (Kommunallagen 6 kap. 34 §). Men politik är så mycket mer än det som politikerna sysslar med, politik är också myndighetsutövning, serviceproduktion, anslagsfördelning och att balansera olika samhällsgruppers önskemål.”

*Ur Bartholdsson 2009*

De flesta kommunpolitiker är inte heltidspolitiker utan gör det politiska arbetet på sin fritid. Många har hög kompetens inom sitt politiska område, medan andra är bara engagerade och intresserade i frågan. Det är därför lätt att bli utelämnad till engagerade tjänstemän. Många gånger är politikerna alltför beroende av tjänstemännens expertkunskaper och blir därmed kanske också lyhörda för hur tjänstemännen vill bli styrda (Bartholdsson 2009). Forskning visar att målstyrning inom offentlig

sektor har medfört ökat handlingsutrymme för tjänstemännen inom miljöområdet och engagerade personer upplever möjligheter till stort inflytande. Engagerade tjänstemän inom miljöområdet drivs inte sällan av ett personligt intresse och många gånger har de låtit just miljöintresset styra yrkesvalet så att det personliga engagemanget kan förenas med rollen som tjänsteman (se härom i senare kapitel i denna bok).



**Politiker** och tjänstemän samverkar, men tjänstemännen har på vissa sätt ett maktövertag, samtidigt som de är hänvisade till att övertyga politikerna om sin sak.

En kommunal tjänsteman idag kan vara en nätverkande balanskonstnär med ett handlingsutrymme som kräver kreativitet och initiativrikedom.

Tjänstemän som har ett genuint intresse för frågorna driver arbetet framåt genom att de ser möjligheter och förverkligar sina egna visioner. Dessa personers drivkraft hämtas ofta från deras personliga nyfikenhet, engagemang, vilja till förändring och intresse för frågan.

*Ur Bartholdsson 2009*



## 8 Offentliga ägares krav på bolagen är ofta både mycket ambitiösa och omfattar många hållbarhetsmål samtidigt

*”Regering och riksdag har uppmanat offentliga myndigheter att föregå med gott exempel ...*

*De statliga företagen bör föregå med gott exempel i miljö- och klimatarbetet ...*

*Länsstyrelsernas miljöledningssystem ska utvecklas så att länsstyrelserna blir föregångare inom energi- och klimatområdet...*

*X-köpings kommun vill gå i frontlinjen och visa att en aktiv energi- och klimatpolitik ...*

*Den kommunala organisationen och dess bolag skall vara föregångare i kommunens energi- och klimatarbete ...”*

De offentliga aktörerna (stat, kommun, region/län, landsting) har flera olika roller på värme-marknaden och detta påverkar också inriktningen och ambitionen för hållbarhetsmålen. I princip har man tre olika roller: policymakare, myndighet, bolagsägare. Dessutom är man också bl.a. opinionsbildare, värmekonsument och har även delvis andra roller på värmemarknaden.

Rollen som policymakare:

- Staten har ansvar för den nationella energi-, miljö- och klimatpolitiken. Den skall omsätta de mål, direktiv, styrmedel och övrig policy som beslutas på EU-nivå, på de områden som är EU-gemensamma. För övriga områden och beslut kan staten välja att utforma en nationellt inriktad politik (t.ex. punktskatter av olika slag) eller en samverkanspolitik med andra länder (t.ex. det svensk-norska elcertifikatsystemet).
- Kommunen (och i viss mån regioner/län) skall hålla en energi- och miljö/klimatpolitik

och planering för sin kommun (eller region). De allra flesta kommuner har också en aktuell energi- och/eller klimatstrategi, med mål och åtgärdsplaner för såväl hela kommunen som de bolag och förvaltningar som kommunen råder över.

Rollen som bolagsägare (både ägare av koncerner och enskilda bolag):

- Bolag: Som ägare av sina bolag är man en av de viktigaste intressenterna för formuleringen av hållbarhetsmålen och valet av ambition- och målnivåer för dem. Ibland väljer man t.o.m. att ensidigt diktera målen i sina ägardirektiv.
- Koncerner: Staten, regionerna/länen och kommunerna har ofta organiserat sina bolag i en eller flera koncerner.

Vår analys av värmemarknaden och dess hållbarhetsmål indikerar att såväl staten som kommunerna tenderar att blanda ihop sina roller när de agerar på marknaden. Inte sällan

låter de sin roll som policymakare också präglade rollen som bolagsägare, och låter de politiska målen – exempelvis energi-, miljö och klimatmålen – få en alltför central roll även i valet av bolagens och koncernernas mål. Det kan medföra att dessa hållbarhetsmål prioriteras upp högre i målhierarkin i bolagen/koncernerna och även ges större utrymme i kommunikationen av vilka mål bolagen/koncernerna har. Det innebär samtidigt, eftersom politiken idag ofta omfattar en mycket bred flora av hållbarhetsmål, att (främst) kommunala bolag och/eller koncerner också ges en bred flora av dessa mål. Man skall (lite tillspetsat) bli klimatneutral, satsa på 100 % förnybar energi, halvera sin energiförbrukning och kraftigt reducera sin miljöpåverkan i övrigt. Och allt detta skall

man göra i raskt tempo inom en ett eller två decennier. Det blir en mycket utmanande uppgift att hantera för bolagen/koncernerna.

Till viss del finns dock skäl för de offentliga bolagens ägare att sätta ambitiösa hållbarhetsmål. Det är nämligen tydligt uttalat och önskat från såväl EU-nivå som från statlig, regional och kommunal nivå att offentliga företag skall vara föregångare inom områden som energi, miljö och klimat. Man skall föregå med gott exempel genom att genomföra fler åtgärder och genomföra dem snabbare än andra aktörer på marknaderna. Detta faktum ställer naturligtvis också extra krav på valet av ambitionsnivåer för hållbarhetsmålen i de offentliga bolagen och koncernerna på värmemarknaden.

### Varför är det intressant att studera kommunägda bolag?

Kommunägda bolag bär ansvar i flera avseende. Dels måste de följa särskilda regleringar, dels bär de ansvar gentemot staten samt kommunen och dess invånare. De har också en potentiell roll som ”pacer” (någon som anger hastigheten) i och med att de är inköpare/kunder och ägare av bostäder/lokaler och tekniska system/anläggningar.

*Resonemang hämtat ur Stenberg (2007)*

### Ur: Statens ägarpolicy och riktlinjer för företag med statligt ägande 2015

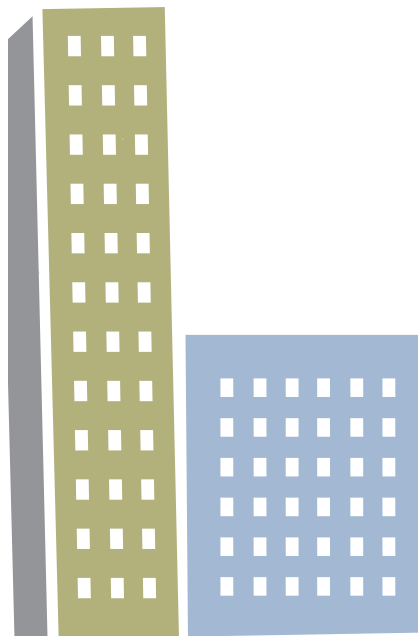
Bolagen med statligt ägande ska agera föredömligt inom hållbart företagande. Bolag med statligt ägande ska ha en genomtänkt och förankrad policy och strategi samt fastställda strategiska mål inom området hållbart företagande. Målen ska vara få och övergripande, relevanta för bolagets affärsverksamhet och hållbarhetsutmaningar och i förekommande fall vara relevanta för bolagets särskilt beslutade samhällsuppdrag. Målen ska även vara långsiktiga, utmanande, uppföljningsbara samt tydliga och enkla att kommunicera. Det är styrelsens ansvar att fastställa mål och strategi för bolagets arbete inom hållbart företagande. Det är även viktigt att bolag utifrån sin bransch och de marknader de verkar på identifierar och hanterar risker och affärsmöjligheter inom området hållbart företagande.

## "Statliga bolag bör ligga i framkant"

De senaste åren har regeringen stärkt de statliga bolagens hållbarhetsarbete, vilket finansmarknadsminister Peter Norman nyligen belönades för genom priset Hållbart Ledarskap 2012. Vi bedömer ändå att det finns utrymme att göra mer, och utmanar de statliga bolagen att ta fram konkreta klimatplaner för hur de till år 2020 ska ha minskat sina utsläpp med minst 40 procent, i linje med det svenska utsläppsmålet och Hagaföretagens åtagande. Dessa mål bör årligen följas upp i ett samlat klimatbokslut, t.ex. i finansplanen.

Undertecknat av ett tiotal VD:ar och koncernchefer i det svenska (privata) näringslivet. Alla företagen är medlemmar i Hagainiciativet.

*Källa: "Så blir Sverige ett klimatföredöme" Debatt, GöteborgsPosten, 2016-03-28*



”Kommunerna kan få stor påverkan genom att de vill framstå som klimatkommuner och sätta agendor kopplat till miljöambitioner. Det gäller både om man har ett eget energibolag och om man saknar ett sådant. Malmö har sedan tidigt 2000-tal profilerat sig som en hållbar kommun. Det påverkar indirekt förväntningarna på både fastighetsägare och energiföretag. Det finns fler kommuner med samma inriktning.”

*Ur intervjuer från skriften "30 perspektiv på värmemarknaden"*

## 9 Många av bolagens (andra) mål är i fas med varandra

Vi har i detta arbete koncentrerat oss på hållbarhetsmålen. Parallellt har vi dock också noterat ett antal av bolagens och organisationernas övriga mål, dock inte på ett lika systematiskt sätt som vi gjort för energi-, miljö-, och klimatmålen. Icke desto mindre får vi en ”hygglig uppfattning” om hur dessa övriga mål skiljer sig eller inte mellan de olika aktörsgrupper (och aktörer/bolag) vi studerat.

Finansiella mål (exempelvis mål om lönsamhet och avkastningskrav) finns i alla bolag och är mycket likartade, såväl inom de olika aktörsgrupperna som mellan dem. Målfokus för de finansiella målen uppvisar mycket stora likheter över hela värmemarknaden, och även målnivåerna är förvånansvärt lika.

Inte heller målen om expansion av verksamheten, ökade marknadsandelar etc. skiljer sig åt mellan aktörsgrupperna. Undantaget är fjärrvärmeföretagen som idag nästan helt saknar expensionsmål.

När det gäller intressentmålen, som hållbarhetsmålen tillhör, finns naturligtvis skillnader mellan aktörerna och aktörsgrupperna beroende på vilka intressenter de har och vilka av dem som är tongivande. Här finns också flera mål som potentiellt skulle kunna skapa konflikter mellan aktörerna och aktörsgrupperna. Det kan exempelvis gälla andelen män respektive kvinnor i ledande ställning. Men idag har de inte den positionen att de kan skapa lika tydliga konflikter på värmemarknaden som hållbarhetsmålen gör.

I ett tidigt arbete i projektet studerade hela floran av mål i ett 20-tal fastighets- och energibolag och jämförde likheter och skillnader. Vi ställde upp ett tiotal teser (påståenden) och testade dem mot bolagens föresatser. Det arbetet bekräftar också att likheterna mellan bolagens/organisationernas mål är stora. Undantaget är hållbarhetsmålen, där såväl inriktningen och nivåerna på målen skiljer sig kraftigt åt mellan aktörerna och aktörsgrupperna.

|  | Fastighetsbolag |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | Energibolag |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | A           | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K |
| Finansiella mål                          | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Intressentmål                            | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Volymsmål eller expensionsmål            | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Breddar sin affär/utvecklar affärsmodell | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Stark hållbarhetssträvan                 | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Hållbarhet hanteras på övergripande      | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Hållbarhet hanteras på operativt         | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Starkt lokalt fokus                      | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Oberoende inom energi                    | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Intressentanalys                         | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Kunddialog                               | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Rådighet över mål                        | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Stöttar kunderna att nå sina mål         | Grönt           |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

*Genomgång av de teser som sattes upp som en del av analysen av mål. Grönt= stämmer bra, gult= stämmer till viss del, rött= stämmer inte alls, grått= inte relevant för studie, vitt= oklart/ingen information.*

## 10 Hållbarhetsmålen tar ibland ”för stor plats”

Vi upplever att hållbarhetsmålen inom energi, miljö och klimat idag betonas allt oftare och allt tydligare av många företag. Inte sällan dominerar de även, enligt den uppfattning vi fått, den interna och externa kommunikationen kring mål och målnivåer inom bolagen. Vi ser flera exempel som styrker detta faktum men kan inte direkt svara på varför det ser ut så här utifrån vår analys av målen. Vi har dock funnit en del ledtrådar i fallstudier, litteraturen och dialogen med deltagarna i projektet. Nedan presenterar vi ett (osorterat) urval av dem. Omfattande och långgående hållbarhetsambitioner och tydliga åtgärder förefaller vara en central faktor i bolagens strävan efter legitimitet och stabilitet, både på kort och sikt. Detta berördes i kapitel 3 ovan.

Många bolag saknar – eller kommunicerar inte internt – någon tydlig prioriteringsordning mellan olika mål. Det blir också uppenbart när vi ställer frågan till centrala personer i företagen på värmemarknaden om vilken målprioriteringsordning (av samtliga mål) som kommuniceras och använd i deras företag idag. Det vanligaste svaret är att ”det saknas en tydlig målprioritering i företaget”. Detta får oss att misstänka att hållbarhetsmålen ibland tillåts väga lika tungt som de ekonomiska målen.

En anledning (som vi baserar på fallstudier och annat) är att de aktuella bolagen prioriterar hållbarhetsmålen (energi, klimat, miljö) före de finansiella målen (lönsamhet m.m.). Att visa sig duktig och nå sina ambitiösa mål, kanske vara en föregångare, inom området tillåts ta resurser i anspråk. Det innebär säkerligen också att dessa bolag måste göra avkall på andra åtgärder i verksamheten för att få ekonomiskt utrymme till hållbarhetsåtgärderna. Det extrema exemplet skulle vara om ett vårdbolag

väljer att prioritera en omfattande investering i energieffektivisering före en utbyggnad av antalet vårdplatser, eller före en investering i ny och modern operationsteknik. Det är tveksamt om det är samhällsekonomiskt och resursmässigt klokt och det är också tveksamt om det är särskilt legitimitetsskapande för företaget i vårdtagarnas och allmänhetens ögon.

Varför får då energieffektiviseringsmålen ta så stor plats hos många fastighetsbolag? En erfarenhet som vi fångat upp är att *hur* investeringsbedömningar görs för energiåtgärder varierar kraftigt. Ibland förefaller det högst subjektivt vilka investeringar som bedöms vara lönsamma för ett fastighetsbolag. En annan reflektion är att många fastighetsbolag verkar missa diskussionen om att det – ur ett samhällsekonomiskt perspektiv – är olika viktigt att spara olika typer av energi. Att spara inom fjärrvärmeanvändning sommartid är inte lika effektivt som att spara el på vintern, oavsett om kostnader eller miljö är i fokus.

Offentliga företag, som utgör en betydande del på värmemarknaden, har en tydlig roll att vara föregångare inom energi, miljö och klimat. Man skall föregå med gott exempel både genom att genomföra fler åtgärder än andra aktörer och göra det tidigare än dem.

En annan förklaringsmodell som beskrivits tidigare i denna skrift är den Institutionaliseringsmodell som pågår inom och mellan organisationer. När individer eller organisationer vidtar åtgärder som många tycker är bra, bildar de snart norm. Över tid blir dessa åtgärder internaliserade av aktörerna, vilket innebär att de tas för givet och anses vara det sedvanliga sättet hur saker och ting görs.

Corporate Social Responsibility har fått mycket uppmärksamhet både inom forskning, hos myndigheter och organisationer de senaste decennierna. Enligt detta synsätt ska organisationer generera mer än bara avkastning till ägarna, de ska även ta ansvar för och bidra till utvecklingen av det omgivande samhället, ett ansvar som sträcker sig utanför det legala ansvaret. Enligt CSR-pyramiden, se box nedan, är dock en grundläggande förutsättning att organisationen är kort- och långsiktigt lönsamt. Både i litteraturen och i den praktik vi möter får vi ofta känslan av detta med ekonomisk lönsamheten inte får det fokus som är nödvändigt.

Slutligen, har vi noterat att vissa anställdas personliga intressen och agendor ibland tillåts få (förvånansvärt) stort inflytande över organisationernas agendor, mål och åtgärder. Individuella värderingar ges idag större utrymme i företagen och kan leda till att några anställda agerar som 'eldsjälar' för hållbarhet. Om bolagsledningen dessutom har 'gröna' värderingar bidrar det till att ge dessa eldsjälar legitimitet och rätt förutsättningar att genomföra hållbarhetsinitiativ i företaget ('do the right thing'). Det kan också handla om att förespråkare för ett visst teknikval eller åtgärdstyp får stort genomslag på hela bolagets hantering av sådana frågor.

### Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) avser företagens frivilliga insatser för att integrera sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet. Enligt EU-kommissionen innebär begreppet t.o.m.: "ett koncept där företag integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna."

CSR-aktiviteter kännetecknas av att de sträcker sig utanför det ansvar som företag är skyldiga enligt lag. De kan exempelvis omfatta följande:

- Att kräva att leverantörer respekterar mänskliga och fackliga rättigheter.
- Samarbete med leverantörer för att förbättra sociala och miljömässiga förhållanden.
- Att systematiskt förbättra miljö- och klimatarbete.
- Att arbeta för att förbättra arbetsmiljön och arbetsförhållanden för de anställda.
- Att utveckla nya produkter eller tjänster utifrån en social eller miljömässig dimension.

CSR blir allt viktigare i företagets vardag, då företag världen över arbetar tvärs över landsgränserna.

Även begreppet hållbarhet används allt flitigare för att tydliggöra vad man menar samt för att understryka att det ekonomiska ansvarstagandet krävs för att företagets samhällsansvar ska vara långsiktigt och integrerat i affärsmodellen. Det finns, enligt Archie B. Carroll (frontperson inom området och skapare av CSR-pyramiden), fyra sociala ansvarstaganden som utgör CSR. Dessa är ekonomisk ansvar, juridiskt ansvar,

etiskt ansvar och filantropiskt ansvar och kan beskrivas som en pyramid. Pyramiden bygger på att företagen ska ta ett totalt ansvar, vilket det blir när alla fyra ansvarsområden uppfylls, det vill säga när företaget är vinstdrivande, följer lagen, agerar etiskt samt är en god samhällsmedborgare. Pyramiden ska läsas nerifrån och upp och det ekonomiska ansvaret är grunden för arbetet med CSR.



Idag används alltså CSR flitigt i en lång rad av företag världen över. Samtidigt riktas kritik mot användandet, främst av två slag:

- CSR används som en "täckmantel" (green wash) för företag som inte tar sitt hållbarhetsarbete på allvar.
- CSR används för att motivera ett alltför starkt, och ibland starkt personligt drivet, hållbarhetsarbete i företagen.

I det förra fallet leder det till ett alltför svagt fokus på hållbarhetsarbetet och dess mål, i det senare fallet till ett alltför starkt fokus på hållbarhet.

# 11 Mångfalden av hållbarhetsmål på värme- marknaden är samtidigt – rätt balanserad – också en styrka och en möjlighet för ett fortsatt effektivt hållbarhetsarbete

Denna temabok har fokus på de risker för suboptimeringar och ineffektivitet i hållbarhetsarbetet på dagens värmemarknad som vår forskning identifierat, vilket beskrivits i tidigare kapitel. Vi försöker också identifiera och förklara orsakerna, samt finna möjliga vägar att minska dessa risker (se även kommande kapitel). Huvudorsakerna är att marknadens olika aktörer tenderar att fokusera på helt olika hållbarhetsmål och att man fortlöpande driver upp målnivån för dessa. En åtgärd för att minska riskerna för målkonflikt, som vi identifierat, är att öka samverkan med sina intressenter vid målformuleringen och genomförandet. En annan är att göra en grundlig kostnads-/nyttotransaktion innan man höjer sina målnivåer, med andra ord inte höja ambitionsnivåerna ogenomtänkt. Båda åtgärderna är kopplade till att vi ser att många målkonflikter uppstår på grund av att målen inte formulerats med utgångspunkt i ett systemperspektiv, dvs. med förståelse för vilka konsekvenser som olika åtgärder leder till på lokal, nationell och (ibland) global nivå. Vi behöver alltså helt enkelt på ett tydligare sätt berätta om, analysera och diskutera våra hållbarhetsmål och ambitioner med våra intressenter.

Att på detta sätt öka samverkan vid målformuleringen och nöja sig med att göra stegvisa och måttliga höjningar av målnivåerna är naturligtvis inte detsamma som att man skall sträva efter att radera ut skillnaderna mellan de olika aktörernas strävanden och hållbarhetsmål helt och hållet. Mångfalden av hållbarhetsmål på värme- och värmemarknaden är naturligtvis också – rätt balanserad – en styrka och en möjlighet för

ett fortsatt effektivt och brett hållbarhetsarbete. Olika organisationer och aktörer måste få fokusera på de frågor och målområden som berör dem och där de har störst möjlighet att påverka och genomföra förändringar som bidrar till den utveckling vi eftersträvar. Värme- och värmeproducenterna har större möjlighet att minska utsläppen från produktionen eller byta till förnybara energislag, medan de fastighetsnära aktörerna har större möjlighet att effektivisera sin förbrukning och minska sina energibehov. Politikerna i riksdag och kommunfullmäktige sätter de övergripande målen och pekar ut i vilken riktning hela samhället ska röra sig. Allt detta är självklarheter, men ändå viktigt att betona i detta sammanhang. Sammantaget gagnar alltså denna mångfald av mål, incitament och rådighet – rätt balanserad – ett framgångsrikt hållbarhetsarbete och borgar för ett gott resultat.

## En analogi med idrottens värld

En av projektets deltagare gör en träffsäker analogi med idrottens värld: ”Om vi betraktar *det stora laget som heter värmemarknaden*, så finns en rad olika aktörer och specialister med olika fokus och som också jobbar efter olika mål, men det övergripande målet är ändå lika i form av att alla vill vara en del av ett hållbart samhälle och alla vill bidra med sin pusselbit med det man är bra på. Då finns det, likt ett framgångsrikt volleyboll- eller fotbollslag, en styrka i specialiseringen och mångsidigheten som gör att den totala laguppställningen blir mycket stark. Då borde också målkonflikter och suboptimeringar (i måttlig omfattning) kunna hanteras och vändas till en styrka.”



Samtidigt, om vi fortsätter analogin med t.ex. fotbollslaget, kommer inte ett lag med elva särpräglade individualister att kunna samspela tillräckligt bra och nå framgång. En bra balans mellan individualism och samverkan i spelartruppen är därför oftast bästa receptet för framgång. I volleyboll och fotboll, liksom på värmemarknaden, är det viktigt att både kunna jobba tillsammans mot ett övergripande mål och samtidigt kunna tillåta de olika aktörerna att ha sina egna mål inom de områden de är bäst på och har rådighet över. Det gäller oavsett om målet är att vinna matchen eller om det är att bidra till ett hållbart samhälle.

### **Aktörerna har olika syften med sina hållbarhetsmål**

Det finns också en mångfald i vilka skäl och syften som värmemarknadens aktörer har haft som grund för att formulera sina hållbarhetsmål, se t.ex. sidan 13. Dessutom kan formuleringar och mätetalen vara helt olika. Målen om energieffektivisering är ett tydligt exempel på hur både mätetalen och syftena varierar. Den tydligaste skillnaden gällande mätetal, och den mest omdebatterade, är den mellan *köpt* energi och *använd* energi. (I denna temabok har vi dock inte fördjupat oss i denna skillnad, utan ger den bara som ett illustrativt exempel här.)

Genom att fundera över vilka syften olika aktörer har med sina mål ökar vår förståelse för varför målkonflikter kan uppstå. Inom EU drivs energieffektiviseringsfrågan till stor del av en önskan att minska beroendet av fossila bränslen, att minska beroendet av importerad energi (såsom naturgas från Ryssland) och att resurseffektivisera. EU:s energieffektiviseringsdirektiv anger en total minskning av (primär) energianvändningen, medan vårt svenska effektiviseringsmål – formulerat av riksdagen – är uttryckt som en energieffektivisering per BNP (dvs. ett energiintensitetsmål). När värmekon-

sumenten (t.ex. fastighetsägaren) sätter upp effektiviseringsmål, är syftet oftast att minska den totala energianvändningen i fastighetsägarens byggnader och därmed minska de totala kostnaderna för uppvärmning av dessa byggnader (i några fall är dock målet *endast* formulerat som ett specifikt mål om att minska den specifika värmeanvändningen, exempelvis per uppvärmd yta). Värmeproducenten däremot syftar så gott som alltid på energiåtgången per producerad värmemängd, när de formulerar sina effektiviseringsmål.

Alla dessa olika syften eller mätetal är (kan vara) väl motiverade och är i sig inte skäl till att suboptimeringar och målkonflikter uppkommer. Rätt använda, väl genomtänkta och tydligt kommunicerade kan de mycket väl vara berättigade allihop. Problemen uppstår först när de används ogenomtänkt och/eller inte kommuniceras tillräckligt tydligt. Mätetalet *köpt energi* kan vara ett sådant exempel. Det, anger flera projektdeltagare, kan – alltför oreflekterat - väljas som mätetal av många bara för att det kommer från Boverket och/eller ingår i företagets miljöcertifieringssystem. De utgår då ifrån att valet av köpt energi som mätetal borgar för en hållbar framtid och nöjer sig därmed. En uppföljning av vilken energi som verkligen effektiviserats bort och vad den ersatts med beaktas aldrig (även om en sådan uppföljning skulle visa att den verkliga effektiviseringen är mycket större eller mycket mindre än vad mätetalet köpt energi visar). Dessutom sammanfaller ofta valet av köpt energi för många aktörer med målet om sänkt driftnetto. En åtgärd som ger mindre köpt energi ger ju också oftast lägre rörliga kostnader. Samtidigt är det mycket lättare att *mäta* köpt energi än att mäta använd energi (eller tillförd primärenergi för den delen), även om dessa mätetal kanske bättre skulle spegla den verkliga energieffektiviseringen.

Idag finns dock oftast bra beräkningsunderlag tillgängligt för att kunna beräkna den verkliga energieffektiviseringen utifrån mätetalet köpt energi. Görs det korrekt, kan man då kombinera fördelarna med enkelheten i mätningen, kostnadskorrelationen med beräkningen av den *verkliga* energieffektiviseringen. Därigenom kan man också enklare förena olika aktörers skäl och syften med sina effektiviseringsmål.

En annan förklaringsmodell som beskrivits tidigare i denna skrift är den Institutionaliseringsmodellen som pågår inom och mellan organisationer. När individer eller organisationer vidtar åtgärder som många tycker är bra, bildar de snart norm. Över tid blir dessa åtgärder internaliserade av aktörerna, vilket innebär att de tas för givet och anses vara det sedvanliga sättet hur saker och ting görs.

## 12 Hållbarhetsmålen påverkas/influeras av personliga mål

Vidare har vi noterat att i många av de organisationer som har ambitiösa målsättningar finns engagerade (och hängivna) förespråkare för hållbarhet. Vi ser det både inom privata och offentliga organisationer, se t.ex. kapitel 7, och det gäller både "hållbarhetsfenomenet" som en övergripande fråga och inom energi/klimatområdet. Vi misstänker att hållbarhetsmålen och deras ambitionsnivå har influerats av personliga intressen och agendor och att det uppmuntras till det i flera företag.

Detta är i linje med vad "Stewardship-teorin" (se nedan) beskriver: Individuella värderingar ges allt större utrymme i företagen och kan leda till att några anställda agerar som 'eldsjälar' för hållbarhet. Om bolagsledningen dessutom har 'gröna' värderingar gör det dessa anställda än mer benägna att genomföra hållbarhetsinitiativ i företaget ('do the right thing'). Detta personliga engagemang lyfts också ofta fram som en förklaring till goda resultat beträffande satsningar på ny teknik, effektivisering etc.

Detta är en trend som har sin grund i en allmän utveckling hos företag, såväl nationellt som nationellt, som strävar efter att öka det personliga engagemanget hos företagets ledning, exempelvis inom hållbarhetsområdet. Man ser i dessa företag en allt tydligare utveckling av att låta ansvariga i företagen uppmuntras att "ta ett personligt engagemang" i företagets utveckling och mål, och inte göra (så stor) skillnad på det privata och professionella engagemanget. Det kan betyda att personer i ledande ställning, som har ett mycket starkt privat hållbarhetsengagemang, också låter det påverka företagets utveckling och mål utan att företaget bromsar initiativen eller balanserar upp dem mot företagets övriga mål (såsom man annars gör i traditionella företag som agerar på konkurrensutsatta marknader). Vi påstår dock inte specifikt att denna utveckling har särskilt stor bäring på vår svenska värme-marknad, men vill ändå nämna den eftersom den har stort genomslag i internationell och nationell forskningslitteratur på området.

### The Stewardship theory

Stewardship theory is a theory that managers, left on their own, will indeed act as responsible stewards of the assets they control.

This theory is an alternative view of agency theory, in which managers are assumed to act in their own self-interests at the expense of shareholders. The Stewardship theory specifies certain mechanisms which reduces agency loss including tie executive compensation, levels of benefits and also managers incentive schemes by rewarding them financially or offering shares that aligns financial interest of executives to motivate them for better performance.

In American politics, an example of the stewardship theory is where a president practices a governing style based on belief they have the duty to do whatever is necessary in national interest, unless prohibited by the Constitution.

## Meningsskapande

Enligt Weick (1995) tillskriver individer mening till ett specifikt objekt, exempelvis miljön, beroende på deras erfarenheter och mentala tolkningsramar. Meningsskapande är en kontextberoende process, dvs. mening skapas utifrån den kontext som objektet är inbäddad i. Forskning inom miljöområdet hävdar att den organisatoriska kontexten har ett betydande inflytande på företagsledningens tolkning av miljöfrågor (Sharma, 2000).

Stenberg menar dessutom att det finns olika konkurrerande diskurser inom företag. Exempelvis en miljödiskurs, en utvecklingsdiskurs, en styrningsdiskurs etc. Miljöfrågor tolkas inom ramen för dessa diskurser för att göra dem mer konkreta. Miljön operationaliseras på ett sätt som blir meningsfullt i den konkreta arbetsituationen. Denna översättning/tolkning kan ses som en process av meningsskapande i Weicks (1995) mening.

# 13 Företagens intressentanalyser kan/bör utvecklas och breddas

En helhetssyn/systemsyn är viktig för att kunna hantera de komplexa och sammansatta problemen. Denna saknas idag på många håll. Energibolagen fokuserar på produktion och bränslemix och fastighetsbolag på hur man kan minska sin användning. Kommunala/regionala ägare vill väl, men ser inte till helheten när de fattar beslut (stuprör inom och mellan många organisationer bidrar). Även myndigheter och

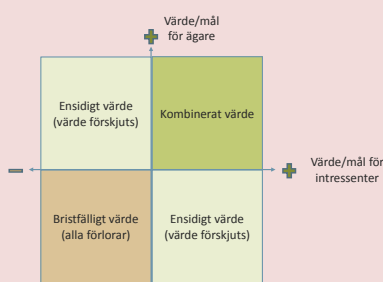
politiker styr åt olika håll, kanske p.g.a. brist på systemsyn?

Detta innebär att vi samtidigt också misstänker att man inte – förutom i ett fåtal företag – idag systematiskt väljer att utgå från sin intressentanalys/kunddialog när man väljer att sätta så ambitiösa hållbarhetsmål som man gör.

## Intressentanalysen är central i dagens företagande ("stakeholderteorin")

*Stakeholderteorin*, visar på värdet av att ha en nära dialog med sina intressenter, och låta värdeskapandet (och därmed också målsättningarna) utgöra ett kombinerat värde för ägare och intressenter. Intressenterna kan utgöra alltifrån kunderna till myndigheterna och deras krav.

### Struktur på mål ur "teoriboken" - Ägarmål och intressentmål. (Stakeholder-teorin)



## Intressentmodellen

Intressentmodellen beskriver företaget som ett nav för relationer mellan de aktörer, så kallade intressenter, som på ett eller annat sätt berörs av företagets aktiviteter eller har förmågan att påverka förverkligandet av företagets mål (Freeman, 1984, 2010). Modellen används flitigt för att beskriva den komplexa verklighet som företagsledare befinner sig i. Intressenter förväntar sig allt oftare att företag inte enbart skall svara gentemot existerande juridiska regelverk, utan även skall bidra till en gynnsam samhällsutveckling genom att ta ett övergripande socialt och miljömässigt ansvar för sin verksamhet (Schwartz & Carroll, 2008).

*fortsättning på nästa sida*

Forskning som utgår från intressentmodellen poängterar att företag som maximerar finansiellt värde ofta skadar sin långsiktiga lönsamhet då de ignorerar eller under-skattar de värden som är kopplade till sociala och miljömässiga frågor och förvärrar spänningar mellan företagsledare, ägare och övriga intressenter (jmf. Freeman, 1984; Lenssen et al., 2010). En rad forskare förespråkar därför att företagsledare bör anamma en 'integrativ logik' (Gao & Bansal, 2013; Hahn et al., 2014). Detta innebär att frågor som berör ekonomisk-, social- och miljömässig hållbarhet behandlas någorlunda likvärdigt. Detta kan uppnås genom att företaget systematiskt bevakar relevanta samhällsfrågor, bearbetar dem och bäddar in perspektiv och åtgärdsstrategier i kärnverksamheten (Aragón-Correa & Sharma, 2003; Sharma & Vredenburg, 1998). Denna konceptualisering av hållbarhetsarbete är dock svår att implementera och operationalisera i en faktisk verksamhet då intressenter, så som ägare, sätter betydande press på företagsledare. Att det är praktiskt möjligt att skapa värde som riktar sig mot flera intressentgrupper och ändå generera konkurrenskraftig avkastning till investerare ses dock numera som relativt okontroversiellt (Porter & Kramer, 2011; Freeman et al., 2004).

## Intressenter och intressentanalys

*Intressent är den som kan påverka eller påverkas av hur det går för en organisation*

(Freeman, 1984, Clarkson 1995)

- Primära intressenter: de grupper vars engagemang och/eller aktiviteter är nödvändiga
- Sekundära intressenter: de grupper som påverkar eller påverkas av organisationen, men som inte har något faktiskt utbyte med organisationen eller är nödvändig för dess överlevnad

Syfte med intressentanalys:

- Förstå din omgivning: vilka påverkar/påverkas av er verksamhet
- Hur ska intressenterna hanteras: prioritera

Intressentanalysen utgår ofta ifrån en organisation eller ett projekt.

Exempel på intressenter:

- Anställda
- Ägare
- Kunder
- Kundernas kunder
- Leverantörer
- Myndigheter
- Branschorganisationer
- Boende i närområdet
- Intressegrupper

## Integrering av intressentperspektivet i företagets mål

Att sätta långsiktiga mål är en del av strategiarbetet enligt Chandler (1962). En strategi innebär: fastställandet av grundläggande långsiktiga mål i ett företag, anpassningen av handlingsmönster och tilldelning av resurser nödvändiga för att genomföra dessa mål.

Inkorporering av intressentperspektivet i företag anses vara ett kraftfullt verktyg för att förnya dess affärsmodell (Hart & Sharma, 2004; Williamsson, 2014) och skapar möjligheter att generera ”shared value” (gemensamt värde) (Porter & Kramer, 2011). Ett sätt att öka intressenternas inflytande är att anpassa strategiska mål enligt intressenternas önskemål (goal inclusion). Detta kan innebära en förändring i värdeöverföringen mellan intressentgrupper, värdeskapande för en bredare skara av intressentgrupper (jfr. Freeman, 1984) eller en ändring i sammansättningen av värdet som företaget genererar (jfr. Porter & Kramer, 2011).

Inkorporering av intressentperspektivet i företagets mål kan dock ses som en form av blickande eftersom det inte möjliggör för intressenterna att ha ett kontinuerligt inflytande över utformningen av företagsstrategin (Williamsson, 2014). Det kan därför uppfattas som en form av ”avkastning” till högljudda intressenter eller ett sätt att rentvå (greenwash) organisationens aktiviteter.

Finansiella mål och intressentmål skiljer sig i olika avseenden. De första är mer förpliktande medan intressentmålen är av mer symbolisk karaktär. De har syftet att signalera beslutsamhet i miljöfrågor, visa att man är proaktiv. Dessutom riktar sig ofta olika intressentmål till olika intressenter. Intressenternas krav och förväntningar får mer gehör om intressenterna är framträdande, dvs. har makt och legitimitet).

### Varför är miljömål ibland symboliska?

Kanske för att det är osäkert om de är genomförbara, de stämmer inte (eller bara delvis) överens med möjligheterna i verkligheten. De kan vara orealistiska pga kostnaden att genomföra dem. Måhända att olika personer i organisationer har olika målsättningar och vet olika mycket om möjligheterna. Målen sätts av ledningsbefattningar utifrån målsättningar/påtryckningar utifrån/uppifrån och inte utifrån de organisatoriska förutsättningarna. En annan tolkning är att målen ska vara ambitiösa då de ska sporra till att alla i organisationen anstränger sig för att nå dem, samt att de är långsiktiga och nya (tekniska) möjligheter kan dyka upp under resans gång (som möjliggör att målen kan uppfyllas till en mindre kostnad).

Stenberg (2007) hävdar (i en studie av tre kommunala bostadsbolag) att de som tog de strategiska miljöbeslut i dotterbolagen var inte samma personer som de som hade miljökompetens, vilket hade konsekvenser för miljöfrågors inramning och för hur de tolkades och agerades på av företagen.

## 14 Ett fåtal intressenter har stor påverkan på hållbarhetsmålen

När intressentanalysen verkligen utnyttjas som underlag för formuleringen av intressentmålen borde man, kan man tycka, ta sin utgångspunkt i alla intressenternas mål och preferenser i lika hög grad; exempelvis när man formulerar sina hållbarhetsmål. Så gör man dock inte och så säger heller inte forskningen att det finns klokskap i att göra. Istället bör de viktigaste intressenterna ges ett större inflytande än de mindre viktiga; i ungefärlig proportion till de olika aktörernas ”viktighet”.

Vad vi dock misstänker är att ett fåtal (viktiga) intressenter ges en oproportionerligt stor roll i målformuleringen (ägarna, opinionsbildare, etc...). Vi misstänker också att kunderna som intressentgrupp och kollektiv alltför sällan får påverka hållbarhetsmålen formulering.

Det kan exempelvis gälla offentliga bolags vilja att gå sina politiska ägares strävan till mötes om att sätta mycket höga hållbarhetsmål, samtidigt som kunderna till dem – t.ex. hyresgäster i fastighetsbolagen eller värmekunder till energibolagen – inte är beredda att betala det pris som denna höga hållbarhetsambition kostar. Eller, vilket nämnts flera gånger ovan, att fastighetsbolagen tagit ensidigt intryck av intressenter som önskar mycket höga effektiviseringsmål samtidigt som energibolagen ensidigt satsar på en helt förnybar och klimatneutral värmeproduktion, i linje med intressenter som önskar ökade leveranser (och inte minskade). Det leder, som vi redan konstaterat, snabbt till målkonflikter dessa aktörgrupper emellan; och även om de är i samma kommun-koncern.

### En operationalisering av intressentteorin

Mitchell m.fl. (1997) föreslår ett ramverk för klassificering av intressenters betydelse. Intressenters egenskaper som påverkar hur betydelsefulla de upplevs vara är makt, legitimitet och deras brådskande karaktär. Beroende på hur intressenter karakteriseras i dessa dimensioner kan de kategoriseras i tre klasser med avseende på hur framträdande de uppfattas vara. Klasserna är latent, förväntansfulla samt avgörande intressenter.

Latenta intressenter har bara en av de tre egenskaperna och kan ha en så låg profil att företagsledarna knappt uppfattar dem som intressenter. Kategorin förväntansfulla intressenter upplevs ha en hög nivå i två av de tre egenskaperna och kan därmed innebära en utmaning för företagsledningen. Avgörande intressenter uppfattas som de mest framträdande då de har makt att påverka företaget, kan ställa berättigade krav samt tar upp brådskande frågor. Hur framträdande intressenter uppfattas är i stor utsträckning beroende av kontexten.

Enligt Buysse & Verbeke (2003) uppfattar företagsledare i organisationer med en miljöprofil fler intressenter som framträdande (*Anm. troligtvis för att högre förväntningar skapas och företaget uppmärksammas mer*).

*fortsättning på nästa sida*



### Tillämpat på företag på värmemarknaden

De två intressentgrupperna som företagsledarna fokuserade mest på var ägare och kunder. Ägarna ansågs vara de viktigaste intressenterna. Denna grupp gjorde sig påmint i ledarnas dagliga arbete genom interaktionen med ägarrepresentanter, dvs. kommunpolitiker i allmänhet och styrelsemedlemmar i synnerhet. (...) När väl vinstmålet var satt, ansågs det vara avgörande att målet uppnåddes för att upprätthålla en bra relation med ägarna.

Företagsledarna anförde att målsättning och måluppfyllelse var sätt att vinna legitimitet i intressenternas ögon. Företagsledarna var överens om att de flesta intressenter skulle gynnas på ett eller annat sätt om företaget lyckades uppfylla konkreta mål angående tre teman: prissättning, miljömässig hållbarhet och ekonomisk uthållighet. Olika intressentgrupper var kopplade till olika typer av resurser. Avgörande intressenter var förknippade med finansiella resurser och kvantitativa mål såsom finansiella, miljömässiga eller produktivitetsmål. Förväntansfulla intressenter förknippades med ett antal kvantifierbara mål, men också med bredare och mer mångtydiga mål. Latenta intressenter var mestadels kopplade till kvalitativa och ofta mångtydiga mål som exempelvis ”en ren miljö”. Följaktligen var värdet som riktade sig till de mindre framträdande intressentgrupperna olikt det som riktade sig till de avgörande intressenterna. Finansiellt värde riktades mot avgörande intressenter medan mångtydiga och kvalitativa värden riktades mot mindre framträdande intressenter. Även om mindre framträdande intressenter är inkluderade i målen så gör värdenas natur och beskaffenhet att det kan tolkas som ett försök av ledningen att sätta företaget i ett bättre ljus (”greenwash”).

### Intressent-trappan

Stakeholder relationships go through a four-stage evolution

- *Awareness*: At this stage, stakeholders know that the company exists.
- *Knowledge*: During this stage, the company will want to provide stakeholders with information to make decisions. Customers want to know how the organization's products meet their needs, employees need to understand organization structure and systems.
- *Admiration*: Once stakeholders have gained knowledge about the company, trust needs to be developed. This is the stage where stakeholders will develop commitment toward the company.
- *Action*: The company is now taking action to collaborate further with stakeholders. Customers refer business, investors recommend the stock, and employees are willing to take on greater responsibility

## 15 Många kommunkoncerner har sällan ett ”system-/helhetsperspektiv” i sin målformulering för de olika bolagen på värmemarknaden

Koncerner, som har bolag med olika ”positioner” på värmemarknaden, har sällan ett helhetsperspektiv i sin målformulering för de olika bolagen. ”Mycket på allt” kan t.o.m. ibland vara en ledstjärna.

Det finns dock naturligtvis flera undantag, där kommunkoncernens ledning tydligt har formulerat en strategi om att bolagen skall ha en helhetsbedömning i sina bedömningar av olika åtgärder. Tyvärr får dock inte alltid en sådan strategi genomslag ner på bolagsnivå. Exemplet nedan, som skulle kunna vara hämtat från flera av våra svenska kommuner, ger en inblick i problematiken:

*Enligt X-kommunkoncernens miljöstrategiska program skall energianvändningen minskas och energi skall användas effektivt. Till detta skall kommunen som geografiskt område vara klimatneutralt inom 25 år. Energieffektivisering och förnybar energianvändning är därmed nödvändiga åtgärder för att uppnå kommunens övergripande mål. Strategin anger vidare att energieffektivisering utan helhetsperspektiv kan leda till behov av fossil el från Europa.*

Som delmål för två av kommunkoncernens bolag har i strategin angetts att:

- **Kommunens fastighetsbolag:** *Energianvändningen i X-kommunkoncerns fastigheter, såväl i de fjärrvärmeanslutna som i övriga, skall minskas med 20% från 2015 till 2025.*
- **Kommunens energibolag:** *Fjärrvärmen skall vara fossilbränslefri redan 2020.*

*I en företagsekonomisk kalkyl anger kommunens fastighetsbolag att den mest lönsamma åtgärden för dem att minska sin energianvändning i de fjärrvärmeanslutna fastigheterna med 20 % är att byta fjärrvärmen mot värmepumpar. Det ger både en billigare uppvärmning (särskilt nu när energibolaget kommer att höja priset som en följd av att man gör produktionen fossilbränslefri) och en stor effektivisering av mängden köpt energi.*

*Energibolagets argumentation, som utgår från målet att man skall bli fossilbränslefri, är inriktad på att visa att man trots allt valt de mest kostnadseffektiva åtgärderna för att nå detta mål – och därmed hållit nere kostnadsökningarna – och att om fastighetsbolaget byter till värmepumpar kommer fjärrvärmepriset att behöva höjas ännu mer som en följd av att fjärrvärmeleveranserna blir mindre.*

*Ingen av bolagen har, i sin ekonomiska analys, det helhetsperspektiv som kommunkoncernens miljöstrategiska program anger.*

## 16 Tes: stora bolag i regioner som ligger nära befolknings- och utbildningscentra, har fler och ambitiösare hållbarhetsmål

Vi har redan tidigt i denna skrift betonat att de resultat och slutsatser som vi redovisar, om skillnader i hållbarhetsmål och ambitioner på värmemarknaden *inte gäller hela värmemarknaden*. De gäller bara på vissa delar av marknaden. På andra delar av värmemarknaden är skillnaderna i målfokus och ambition mindre och risken för konflikter om målen är där följdriktigt också mycket mindre.

Vi vill också understryka att våra resultat inte på något sätt utgör kritik mot enskilda aktörer eller aktörsgrupper på värmemarknaden, om hur de formulerat eller valt mål och målnivåer. Syftet har istället varit att, givet en stor respekt för alla aktörers aktivitet på värmemarknaden, söka förklaringar och åtgärder för de intressekonflikter som identifierats (bl.a. genom de intervjuer som genomförts med projektets alla intressenter och genom de reaktioner vi fått på våra tidiga resultat från detta arbete), så att framtida suboptimeringar och ineffektiviteter på marknaden kan minimeras.

Därför söker vi också utröna om det finns någon systematik i vilka delar av värmemarknaden som tenderar att formulera ambitiösa hållbarhetsmål som därigenom potentiellt kan hamna i konflikt med de andra aktörernas (lika) ambitiösa hållbarhetsmål.

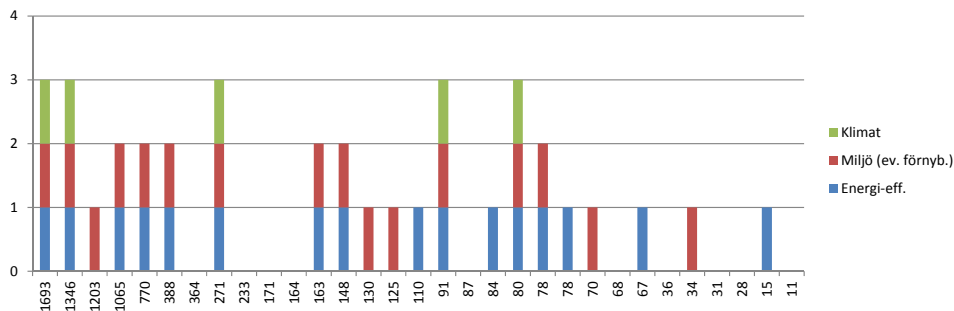
Ännu har vi inga tillförlitliga resultat, men vi har dristat oss att formulera en tes (som vi vill testa senare i projektet): Det verkar nämligen som om *de tätbefolkade regioner som ligger nära befolknings- och utbildningscentra, har fler och ambitiösare hållbarhetsmål i bolagen och därigenom är mer öppna för risken att skapa*

*tydligare målkonflikter mellan bolagen*. Men vi vill understryka att detta ännu bara är en tes.

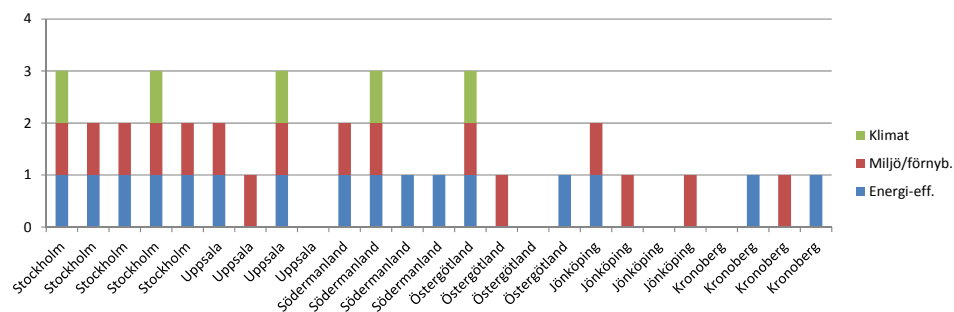
Som en del i analysarbetet har vi studerat hållbarhetsmålen för ett trettio-tal SABO-företag (Sveriges Allmännyttiga Bostadsföretag). Vi har hämtat dessa från olika regioner med olika befolkningstäthet och olika avstånd till stora utbildningscentra. Vi har också valt företag med olika storlek. Av denna vår inledande analys av SABO-företagen kan vi se följande mönster:

- Större företag har fler och ambitiösare hållbarhetsmål än mindre företag (översta figuren på nästa sida).
- Företag i befolkningstäta regioner nära stora utbildningscentra har fler och ambitiösare hållbarhetsmål än företag i mindre befolkningstäta regioner längre ifrån dessa utbildningscentra.
- Vi finner också en samvariation mellan resultaten för stora företag och företag i befolkningstäta regioner nära stora utbildningscentra (vilket illustreras i den nedersta av de tre figurerna på nästa sida).

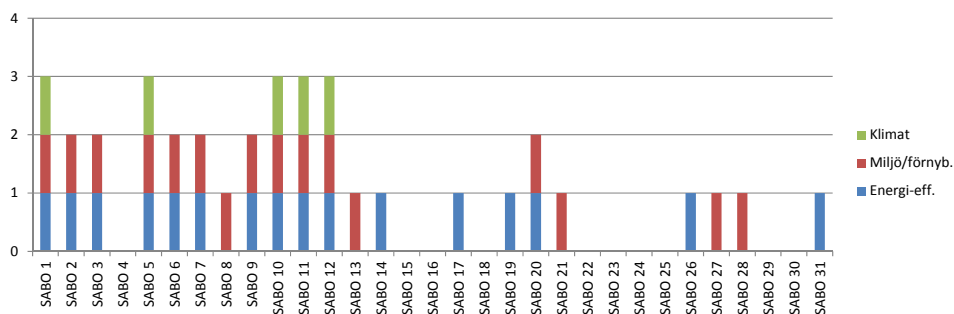
Vi har ännu inte haft möjlighet att analysera detta mönster, men säkerligen har det påverkan på resultatet att större företag har råd att lägga mer pengar (och mer personel) på hållbarhetsfrågorna än mindre företag, samt att kunder/hyresgäster i större städer ställer högre krav än de i mindre städer.



Nettoomsättning (miljoner kronor per år).



SABO-företag i olika regioner.



Sammanläggning av de två diagrammen ovan.

Större företag har fler och ambitiösare hållbarhetsmål än mindre företag (översta figuren). Företag i befolkningstäta regioner nära stora utbildningscentra har fler och ambitiösare hållbarhetsmål än företag i mindre befolkningstäta regioner längre ifrån dessa utbildningscentra (mittensta figuren). Det finns en samvariation mellan resultaten för stora företag och företag i befolkningstäta regioner nära stora utbildningscentra (vilket illustreras i den nedersta figuren).

## 17 Utvecklingen skiljer sig inte från andra marknader

Utvecklingen på värmemarknaden och i bolagen, med bland annat allt ambitiösare hållbarhetsmål, har många paralleller på andra marknader och områden. Det gäller oberoende av om det är andra infrastrukturmarknader eller inte. Inom forskningen har en omfattande teoribildning skapats för att beskriva och analysera utvecklingen på dessa marknader och områden. Även en lämplig begreppsflora och flera beskrivnings- och förklaringsmodeller har utvecklats för studier och analys.

En gemensam faktor för dessa marknader och områden är att de, helt eller delvis, är områden som är policynära, eller ”samhällsnära” (offentliga) i andra bemärkelser. Förutom de områden som är aktuella för värmemarknaden, såsom miljö- och klimatområdena, så finns tydliga paralleller till avfallsområdet, hälso- och sjukvården, bank och försäkring men också – även om det kanske inte är direkt jämförbart med värmemarknaden – mer globala områden såsom hanteringen av pandemier och epidemier.

Det innebär att vi, när vi beskriver och analysera värmemarknaden och de konflikter som bland annat komplexet av hållbarhetsmålen innebär, kan hämta (vissa) erfarenheter från studier av andra marknader och områden och dra vissa lärdomar av dem.

Vi har redan nämnt flera av dessa begrepp och förklaringsmodeller i kapitlen ovan och i nästa kapitel fördjupar vi oss i det begrepp man på engelska kallar ”wicked problems”:

- Värmemarknaden är en marknad där många problem, vägval och utmaningar är vad litteraturen kallar komplexa och sammansatta problem (”wicked problems”). Forskningen

inom detta område anger också olika sätt på vilka man kan hantera dessa ”wicked problems”. Vår tes är att vi både bör kunna karaktärisera och analysera flera av utmaningarna på värmemarknaden utifrån denna forskning.

- Företag och företagande beskrivs med olika ”teorier” i litteraturen. Shareholder-teorin, som beskriver det traditionella företaget fram till 1970-talet, har kompletterats med Stakeholder-teorin, som visar på värdet av att ha en nära dialog med sina intressenter. På dagens värmemarknad ger shareholder-teorin en god beskrivning av det rådande förhållningssättet.
- När det gäller företagets ledarskap är vi även intresserade av Stewardship-teorin, som bejakar värdet av en eller flera engagerade ledare för företagets bästa; en utveckling som i allt väsentligt verkar positiv. Men samtidigt visar forskningen på hur individer och grupper kan ”kidnappa” och ”missbruka” de olika engagemang och verksamhetsinriktningar som dessa ”modernare” företagsbyggen utgör. Vår tes är att vi kan hitta lärdomar från forskningen om dessa olika teorier, som bidrar till förklaringar till skillnaderna i hållbarhetsmålen och hållbarhetsambitionerna på värmemarknaden (se kapitel 12).

### Classic examples of "wicked problems"

Classic examples of wicked problems include economic, environmental, and political issues. A problem whose solution requires a great number of people to change their mindsets and behavior is likely to be a wicked problem. Therefore, many standard examples of wicked problems come from the areas of public planning and policy. These include global climate change, natural hazards, healthcare, the AIDS epidemic, pandemic influenza, international drug trafficking, nuclear weapons, nuclear energy, waste and social injustice.

## 18 Komplexa och sammansatta problem – "Wicked problems"

Den problematik som komplexet av hållbarhetsmål på värmemarknaden utgör har alltså många paralleller inom andra marknader. De är mångsidiga problem, utan något "rätt" eller "fel" svar. Denna typ av utmaningar eller problem kallas alltså inom forskningen för "wicked" eller "komplexa och sammansatta" just för att det inte finns en enda patentrösning som går att hitta och använda genom att exempelvis genomföra rätt typ av åtgärder eller rekrytera rätt personal.

Energieffektivisering i fjärrvärmeansluten bebyggelse är ett typiskt exempel på en komplex och sammansatt utmaning på värmemarknaden. Energieffektiviseringen ger en mängd direkta och indirekta effekter för såväl fastighetsägaren som fjärrvärmeleverantören. Dessutom är orsaken till utmaningen inte bara energikonsumtion och kostnaden i sig utan även strävan att minska klimat- och miljöpåverkan, något som fjärrvärmebranschen redan delvis anser sig ha löst. Det finns heller ingen långsiktig lösning på denna utmaning som fastighetsägarna eller fjärrvärmeproducenterna kan komma fram till ensamma. För att svara gentemot denna utmaning krävs kommu-

nikation med en mängd olika intressenter samt en rad olika lösningar som implementeras av olika aktörer allt ifrån bränsleleverantörer till värmekonsumenter.

"Komplexa och sammansatta problem kan inte lösas, de kan bara hanteras genom att man hittar tillvägagångssätt eller kompromisser som vi kan leva med."

### "Wicked problems"

Ett komplext eller "wicked" problem kan ha en eller flera av dessa egenskaper (Rittel & Webber 1973)

1. Problemet kan inte avgränsas på ett definitivt sätt.
2. Det finns ingen bortre gräns där problemet kan anses vara löst.
3. Lösningar av denna typ av problem är inte sanna eller falska utan snarare bra eller dåliga ur någons perspektiv.
4. Det går inte att enkelt eller på ett avgörande sätt testa en lösning.
5. Det finns bara en chans att testa en lösning, för vid nästa tillfälle ser situationen annorlunda ut, eller så har försöket att lösa problemet påverkat problemet i sig.
6. Det finns inte ett avgränsat antal möjliga lösningar eller sätt att nå lösningar.
7. Varje problem är i princip unikt.
8. Problemet är på något sätt symptom av andra bakomliggande elakartade problem.
9. Problemet beskrivs och uppfattas mycket olika av olika aktörer.
10. Det accepteras inte att den som försöker lösa problemet gör fel.

### Skäl till att hantering av energi-, miljö- och klimatmålen är ett "wicked problem"

Det finns naturligtvis flera olika orsaker till att hanteringen av ett så brett och omfattande område som energi-, miljö- och klimatmålen på värmemarknaden bör betraktas som ett "wicked problem". Här lyfter vi fram några av dessa:

- **Energieffektivisering:** Den kanske tydligaste orsaken är balansen mellan energieffektivisering och energitillförsel. Frågan om "den optimala balansen mellan effektivisering och tillförsel" har värmemarknaden haft aktuell sedan 1970-talets oljeprisuppgångar. Och det handlar idag inte bara om energikonsumtionens storlek och kostnaden i sig utan även om strävan att minska miljö- och klimatpåverkan, något som både värmeleverantörerna och dess kunder har stort fokus på. Men det finns ingen lösning på denna balans mellan tillförsel och effektivisering som leverantörer eller konsumenterna kan komma fram till ensamma; den är därmed ett mycket tydligt "wicked problem".

- **Värmemarknadens stora och snabba omställning:** Värmemarknaden har starka offentliga ägare, med stora ambitioner och föresatser att föregå med gott exempel på alla områden (energi, miljö, klimat...). Det driver såväl värmekunder och värmeleverantörer, som myndigheter och politiker, att agera kraftfullt för en snabb och stor omställning på både användningssidan och tillförselsidan, och – i många fall – utan en kostnadseffektiv balans mellan de olika aktörernas ambitioner. Det skapar suboptimeringar och konflikter.
- **Två energibärare dominerar värmemarknaden** – fjärrvärme och el (elvärme (direktverkande eller vattenburen) eller värmepump). Det finns, åtminstone fram till nu, ingen konsensus kring vilka miljöegenskaper dessa energibärare har. Det innebär att det inte finns någon gemensam grund för att identifiera en önskvärd utveckling. Ur vissa aktörers perspektiv har fjärrvärmens bäst egenskaper, andra menar att de är likvärdiga, medan vissa menar att el, särskilt via värmepump är bäst. Så länge som dessa skillnader består så är det svårt att se hur man ska kunna undvika, eller ens minska konflikterna.

- En annan fråga där samsyn saknas är den klassiska **frågan om effekt och energi**. Vad som varit fokus hittills hörs på namnet – ”energipolitik”. Det är ju också energianvändningen som leder till resursanvändning och utsläpp. Det leder dock också till att man, t.ex. i styrmedelsutformning, inte intresserar sig för när under året energi

produceras eller används. Elcertifikatsystemet är ett exempel på detta – stödet till ytterligare förnybar elproduktion är lika stort då elpriset är 0 kr/MWh som då det är 1000 kr/MWh. Om även effekt skulle värderas skulle däremot attraktiviteten för olika produktions- och användningsalternativ förändras markant.

## 19 Hantering av ”wicked problems”

En framgångsrik hantering av de komplexa och sammansatta problemen förutsätter någon form av kompromiss mellan de olika aktörerna, exempelvis mellan värmeleverantören, dess kunder, andra leverantörer och samhället. Lösningen av problemen och utmaningarna finns i dialogen och mötet mellan intressenterna. Ingen av intressenterna äger ensam makt att fullt ut definiera situationen och ta fram en lösning. För att lyckas måste det då både finnas etablerade arenor för att föra dessa diskussioner, organisatorisk förmåga att hantera denna typ av dialog och samverkan samt ett förtroende hos motparten att engagera sig.

Det finns flera sätt att ”arrangera” den dialog och det möte som krävs för att hantera dessa ”sammansatta och komplexa problem”. Litteraturen förordar en väg av ”ökad samverkan utifrån ett helhetsperspektiv” för att exempelvis bättre anpassa aktörernas olika mål till varandra och därigenom ta vara på synergier och undvika suboptimeringar. Alternativa vägar är att öka regleringen på värmemarknaden, dvs. att på auktoritär väg ange en lösning, eller att – helt motsatt – låta marknaden fullt ut vara mötesplatsen och öka konkurrensen och låta hållbarhetsmålen vara ett än tydligare konkurrensmedel än det är idag.

Litteraturen anger alltså att man kan hantera komplexa och sammansatta problem på (minst) tre principiella och renodlade sätt:

- **Auktoritärt**, med ökad reglering (t ex av regering, domstol, myndighet) Någon bestämmer!
  - + Fördelar: Minskar komplexiteten
  - Nackdelar: Alla perspektiv kommer inte till tals
- **Konkurrens**, så fri som möjligt (t ex på marknader). Olika sidor ställs mot varandra.
  - + Fördelar: Tydlighet i olika åsikter
  - Nackdelar: Konfrontation, gemensamt lärande försvåras
- **Samarbete**, dialog, förhandlingar, kompromisser. Engagera alla intressenter för en gemensam lösning.
  - + Fördelar: Helhet, legitimitet
  - Nackdelar: Omständligare process, kostsam, risk för beroenden

På dagens värmemarknad finns redan alla dessa tre sätt representerade i olika omfattning. Man kan därför säga vi idag har ett fjärde sätt att hantera utvecklingen på värmemarknaden: med en mix av de tre sätten ovan. Och naturligtvis kan utvecklingen fortsätta så, på ett eller annat sätt.



## 20 En helhetssyn är viktig för att kunna nå ökad samverkan

En helhetssyn/systemsyn är viktig för att kunna nå ökad samverkan. Denna saknas idag i alltför stor utsträckning. Det gäller, vilket vi redovisat ovan, även inom de koncerner som har bolag både på leverantörs- och kundsidan på värmemarknaden.

Energibolagen fokuserar på produktion och bränslemix och fastighetsbolag på hur man kan minska sin användning. Kommunala/regionala ägare vill väl, men ser inte till helheten när de fattar beslut (stuprör inom och mellan många organisationer bidrar). Även myndigheter och politiker styr åt olika håll, kanske p.g.a. brist på systemsyn.

I projektets fortsatta arbeten med aktörsscenarioerna (se nedan) skall vi också fördjupa oss i möjligheterna till att skapa en bättre helhetssyn i analyser och bedömningar.

### Fyra aktörsscenarioer

I Värmemarknad Sverige kommer vi att jobba vidare med frågan om framtida utvecklingsvägar för värmemarknaden och hur värmemarknaden (med hög energieffektivitet, låg klimatpåverkan och hög andel förnybar energi) kan medverka till att uppfylla nationella och internationella energi- och klimatmålsättningar. I detta arbete kommer naturligtvis hanteringen av hållbarhetsmålen att vara i fokus.

Vi har föreslagit att projektet skall formulera ett antal aktörsscenarioer som anger hur man kan driva utvecklingen på värmemarknaden och att man baserar dessa scenarioer på de fyra ovan angivna sätten att hantera de sammansatta och komplexa problem:

- Ökad reglering
- Ökad konkurrens
- Ökad samverkan
- Business as usual (dvs. en mix av alla tre sätten ovan, ungefär som idag)

Inget av dessa fyra scenarioer syftar dock till att ge den ”mest sannolika utvecklingen” eller ”den bästa utvecklingen”, utan de syftar snarare till att ge en beskrivning av hur utvecklingen kan bli om man väljer att – relativt renodlat och ensidigt – driva den hållbara utvecklingen i enlighet med de fyra sätten; ett i taget. Vår ambition är att vi, genom dessa renodlade aktörsscenarioer, kan få en tydligare uppsättning resultat och lärdomar om hur utvecklingen kan drivas och vad det får för konsekvenser, än om vi låtit alla scenarioer innehålla en mix av alla olika sätt. Samtidigt kommer de fyra aktörsscenarioerna naturligtvis att visa på fördelar och nackdelar med de olika sätten att hantera de framtida utmaningarna, och med dem som grund kan vi, förhoppningsvis, också få en bra kunskapsbas för en diskussion om en möjlig eller sannolik framtida utveckling. (På detta inledande stadium i analysen av aktörsscenarioerna, nöjer vi oss med att låta dem omfatta aktörernas hantering av energi-, miljö- och klimatmålen och vilka konsekvenser det får. Efter hand avgör vi om scenarioerna också bör omfatta andra mål och faktorer som aktörerna hanterar.)

Vi föreslår följande fyra aktörsscenarioer:

- Ökad reglering, dvs. att en eller flera offentliga aktörer (t.ex. staten, kommunerna) ges en överordnad roll att – relativt detaljerat – styra utvecklingen på värmemarknaden så att

den blir långsiktigt hållbar. Det innebär en ökad reglering jämfört med idag, som också är mer detaljerad om exempelvis byggnormer för ny- och ombyggnad samt val av uppvärmningsform.

- Ökad konkurrens, dvs. att marknadens aktörer ges allt större utrymme att konkurrera med varandra på värmemarknaden, och att stat och kommun endast anger ramvillkor för denna konkurrens. Här litar man alltså mer på politiska ramvillkor och generella styrmedel, och i mindre utsträckning på sådan detaljreglering som förutsätts i föregående scenario.
- Ökat samarbete, dvs. att aktörerna, genom dialog, förhandlingar och kompromisser, i allt större utsträckning gemensamt bestämmer om hur den hållbara utvecklingen skall drivas. Det innebär att många (alla) intressenter engageras för en gemensam strategi. Det innebär däremot inte att initiativet uteslutande kommer från stat och kommun. I detta scenario skapas istället en samsyn mellan aktörer som representerar alla olika delar av värmemarknaden.

- Business as usual, dvs. att dagens utveckling fortsätter och möjligen accentueras. Varje aktör och/eller aktörsgrupp bibehåller eller förstärker sin/sina hållbarhetssträvanden och mål, och de konflikter kring mål och åtgärder som uppstår hanteras på bästa sätt från gång till gång. I detta scenario finns inslag från alla tre scenarierna ovan, dvs. reglering, konkurrens och samverkan, på samma sätt som det gör på dagens värmemarknad. Ingen av dessa tre delar är dock domerande i detta scenario, så som vi antar att de är i de renodlade scenarierna ovan.

I temaboken om våra lokala värmemarknader ger vi dels en kort motivering till varför projektet valt att ta fram och arbeta med aktörsscenarioer, dels en utförligare beskrivning av de fyra scenarierna.

## Referenser

Urval av de referenser som används som underlag i rapporten.

- Aragón-Correa J., Sharma S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Bansal, P., Clelland, I. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment. *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, pp. 93-103.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43: 717-73.
- Bartholdsson, K. (2009). *Hållbarhetens mänskliga byggstenar - om betydelsen av engagerade tjänstemän i det lokala miljömålsarbetet*. Akad avh. Förvaltningsskolan, Göteborgs universitet.
- Boons, F., Strannegård, L. (2000). Organizations Coping with their Natural Environment. *Int. Studies of Mgt & Org.*, vol 30:3, pp. 7-17
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy*. London: Wiley.
- Buysse, K., Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 453-470.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- Czarniawska, B., Joerges, B. (1996). Travels of ideas. In B. Czarniawska and G. Sevón (eds): *Translating Organizational Change*, Berlin: Walter de Gruyter, pp. 13-48.
- Deephouse, D.L. (1999). To be different, or to be the same? It's a Question (And Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 2 (Feb., 1999), pp. 147-166.
- DiMaggio & Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48. 147-160.
- Haque, U. (2011). *The new capitalist manifesto: Building a disruptively better business*. Harvard Business Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization science*, 15(3), 364-369.
- Gao, J., Bansal, P. (2013). Instrumental and integrative logics in business sustainability. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 241-255.

- Hahn, T., Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345.
- Hart, S. & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 1, pp. 7-18.
- Jacobsen, D. I. Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.
- Latour, B. (1992). Technology is society made durable. In: J. Law (ed.): *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*, London: Routledge.
- Lenssen, G., Bevan, D., Fontrodona, J. (2010). Corporate responsibility and governance: the responsible corporation in a global economy. *Corporate Governance*, 10(4), 340-346.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.
- Naturvårdsverket (2011). *Målkonflikter - en sund företeelse eller ett olösligt problem*. Stockholm.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, Vol. 16:1, pp. 145-179.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Rittel, H.W., Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, Issue 2, pp 155-169.
- Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886
- Schwartz, M.S., & Carroll, A.B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks. The search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47(2), 148-186.
- Scott, R.W., Meyer, J., eds (1983). *Organizations and Environments*. London: Sage.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Sharma, S., Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-53.
- Sharma, S. (2000). Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, pp. 681-697.
- Stenberg, A. (2007). Green ideas travelling across organizational Boundaries. *Building Research & Information* (2007) 35(5), 501-513.

Strannegård, L. (2000). Flexible Couplings: Combining Business Goals and Environmental Concern. *Business Strategy and the Environment*, 9(3), 163-174.

Swedish Standard Institute (2015). *Miljöledningssystem krav och vägledning* (ISO 14001:2015).

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Williamsson, J. (2014). *The Business Model – Formation, description and definition*. Göteborg: BAS Publishing. PhD thesis.



## Hållbarhetsmålen på värmemarknaden

I denna temabok beskrivs det komplex av hållbarhetsmål – här definierat som komplexet av energi-, miljö- och klimatmål – som värmemarknadens aktörer idag formulerat och arbetar efter. I temaboken konstaterar vi att i det närmaste samtliga aktörer på värmemarknaden har tydliga hållbarhetsmål, vilket måste anses mycket positivt. Vi konstaterar samtidigt, vilket är oroväckande, att de olika aktörsgrupperna på värmemarknaden tenderar att fokusera på helt olika hållbarhetsmål och dessutom gärna driver ambitions- och målnivån för dessa mål allt högre. Denna diskrepans för hållbarhetsmålen leder, konstateras i temaboken, lätt till suboptimeringar och ineffektivitet på värmemarknaden. Måldiskrepansen har också inneburet att många aktörers hållbarhetsmål har hamnat i direkt konflikt med andra aktörers hållbarhetsmål och inte sällan skapat oönskade konflikter mellan aktörer och aktörsgrupper. Konflikter som också visat sig vara svåra att lösa.

Mångfalden av hållbarhetsmål på värmemarknaden är naturligtvis samtidigt – rätt balanserad och i lagom omfattning – också en styrka och en möjlighet för ett fortsatt effektivt hållbarhetsarbete.

Huvudsyftet med denna temabok är att ge underlag till diskussion om energi-, miljö- och klimatmålen och hur de påverkar den framtida utvecklingen av värmemarknaden.

