CHALMERS

Hållbarhet som en strategisk tillgång i fastighetssektorn

En fallstudie

Examensarbete inom Affärsutveckling och Entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik

GUSTAV ARESUND
LOVE BLOMLÖV

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR INNOVATION AND R&D MANAGEMENT

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2025
www.chalmers.se

Hållbarhet som en strategisk tillgång i fastighetssektorn

En fallstudie

GUSTAV ARESUND
LOVE BLOMLÖV

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Innovation and R&D Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2025

Hållbarhet som en strategisk tillgång i fastighetssektorn
En fallstudie

GUSTAV ARESUND
LOVE BLOMLÖV

© GUSTAV ARESUND, 2025
© LOVE BLOMLÖV, 2025

Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Omslag: En tecknad bild på höghus.

Göteborg, Sverige 2025

Göteborg, Sverige 2025

Hållbarhet som strategisk tillgång i fastighetssektorn
En fallstudie

GUSTAV ARESUND
LOVE BLOMLÖV

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Detta kandidatarbete undersöker hur hållbarhet kan utnyttjas som en strategisk tillgång inom den kommersiella fastighetssektorn. Studien har genomförts som en kvalitativ fallstudie i samarbete med ett fastighetsutvecklingsbolag i Sverige och analyserar hur ekologiska och sociala hållbarhetsinsatser kan motiveras ur ett affärsperspektiv. Med utgångspunkt i intervjuer, dokumentanalys och teoretiska ramverk identifierar studien centrala drivkrafter, hinder och strategiska tillvägagångssätt för att integrera hållbarhet i kärnverksamheten.

Resultaten visar att även om regulatorisk osäkerhet och interna resursbegränsningar utgör betydande utmaningar, kan starkt ledarskap, samverkan med intressenter samt strategisk användning av certifieringar stödja en framgångsrik omställning mot hållbart värdeskapande. Studien belyser även institutionella entreprenörers roll i att driva hållbarhet inom organisationer. Sammanfattningsvis bidrar arbetet till en fördjupad förståelse för hur hållbarhet institutionaliseras och hanteras som en del av strategiskt beslutsfattande i fastighetsbolag.

Nyckelord: hållbarhet, fastighetssektorn, strategi, innovation, SBMI, Institutionella entreprenörer.

Sustainability as a strategic resource in the real estate sector.
A case study

GUSTAV ARESUND
LOVE BLOMLÖV

Department of Technology Economics and Organization
Chalmers University of Technology

Abstract

This bachelor's thesis explores how sustainability can be leveraged as a strategic asset within the commercial real estate sector. Conducted as a qualitative case study in collaboration with a property development company in Sweden, the research investigates how ecological and social sustainability efforts are motivated from a business perspective. Drawing on interviews, document analysis and theoretical frameworks, the study identifies key drivers, barriers and strategic practices associated with integrating sustainability into core business operations.

The findings reveal that while regulatory uncertainty and internal resource constraints pose significant challenges, strong leadership, stakeholder collaboration and the strategic use of certifications can support a successful transition toward sustainable value creation. The study also highlights the role of institutional entrepreneurs in advancing sustainability within organizations. Ultimately, the work contributes to a deeper understanding of how sustainability is institutionalized and managed as part of strategic decision-making in real estate companies.

Nyckelord: sustainability, real estate sector, strategy, innovation, SBMI, Institutional entreprenaurship.

Innehållsförteckning

Förord ..... **I**

Begreppslista ..... **II**

1. Inledning **1**

1.1 Problemformulering 2

1.2 Syfte och Forskningsfrågor 3

1.3 Avgränsningar 4

2. Bakgrund **5**

2.1 Hållbarhet som begrepp 5

2.1.1 Ekologisk och social hållbarhet definierat genom certifieringar 6

2.2 Hållbarhet i fastighetssektorn 7

2.2.1 Social hållbarhet 7

2.2.2 Ekologisk hållbarhet 8

2.2.3 Ekonomisk hållbarhet 8

2.3 Lagar och rapportering 9

2.3.1 Hållbarhetsrapportering 10

2.3.2 EU-taxonomin 10

2.3.3 CSRD 11

2.3.4 Regelverkens påverkan på fastighetssektorn 11

3. Teori **12**

3.1 Drivkrafter och hinder inom Sustainable Business Model Innovation (SBMI) 12

3.1.1 Institutionellt perspektiv 12

3.1.2 Organisatoriskt perspektiv 13

3.1.3 Strategiskt perspektiv 13

3.2 Legitimitet och konkurrensfördelar genom likhet och skillnader 14

3.2.1 VRIO-kriterierna 14

3.2.2 License to Operate 15

3.2.3 Isomorfism 17

3.3 Institutionella entreprenörer 17

4. Metod **19**

4.1 Undersökningsstrategi 19

4.1.1 Fallstudien 20

4.2 Undersökningsmetoder 20

4.2.1 Bakgrundsintervjuer 21

4.2.2 Intervjuer 22
4.3 Kodning och analys av intervjuer 23
4.3.1 Drivkrafter 24
4.3.2 Barriärer 25
4.3.3 Hållbarhetsintegrering 25
4.3.4 Strategi 25
4.4 Dokumentanalys 26
4.5 Användning av Artificiell Intelligens (AI) 26
4.6 Etiska överväganden 28
4.7 Metodisk diskussion 28
5. Resultat 30
5.1 Hållbarhetens dynamik 30
5.1.1 Lagar och reglers osäkerhet 29
5.1.2 Komplexitet skapar osäkerhet 32
5.1.3 Splittrad uppfattning kring lönsamhet 33
5.1.4 Ekologiska certifieringar 34
5.2 Hållbarhet och varumärkesbyggande 35
5.3 Ekologisk hållbarhet som hygienfaktor 36
5.3.1 Institutionella drivkrafter 37
5.4 Social hållbarhet som konkurrensfördel 38
5.5 Internt engagemang som drivkraft 39
6. Analys och Diskussion **41**
6.1 Hur påverkar marknadsdynamik och lagstiftning beslutsfattandet kring hållbara strategier? 41
6.1.1 Skapa och behålla en legitimitet 41
6.1.2 Subjektiva bedömningar leder till ismorfism 42
6.1.3 Lagstiftning 42
6.2 Hur arbetar fastighetsföretag strategiskt med hållbarhet i deras styrning? 43
6.2.1 Ansvarsförskjutning från kund till hyresägare 43
6.2.2 Certifieringar som strategiskt verktyg 44
6.2.3 Socialt hållbarhetsarbete som konkurrensfördel 45
6.2.4 Osäkerhet som strategisk barriär 49
6.3 Vilken roll spelar ledarskap i utveckling av hållbarhetsstrategier? 50
6.3.1 Organisationens entreprenöriella agerande 51
6.3.2 Champions i Fastighetsbolaget 52
7. Slutsats **54**

7.1 Vidare forskning 55
Referenser **56**
Bilagor **61**
Intervjuguide 61

Förord

Följande rapport redogör för ett kandidatarbete på Chalmers Tekniska Högskola. Detta examensarbete är en avslutande del av utbildningen till en teknologie kandidat inom Affärsutveckling och Entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik. Kandidatarbetet omfattar 15 högskolepoäng där projektet pågått under vårterminen 2025 i 20 veckor, på halvfart.

Arbetet är genomfört i tätt samarbete med en kommersiell fastighetsägare i Göteborgsområdet och ämnar att representera en del av förstudien i forskningsprojektet "Ledarskap för en affärsdriven hållbarhetsomställning" som bedrivs av Pernilla Gluch som också varit våran handledare under detta arbete.

Vi vill tacka de personer som tagit sig tid för att vara respondenter under vårt arbete, både från sammarbetsföretaget och andra intressenter. Utan den insikt som intervjuerna givit oss hade detta arbete inte varit möjligt. Vidare riktar vi ett stort tack till Amanda, vår externa handledare på bolaget och de som på annat vis hjälpt oss på vägen. Vi vill tacka Kasper Pålsson och Adam Berg för väl genomförd opponering och ett viktigt och moget utbyte av kunskap när denna rapport granskades under våren.

Till sist vill vi rikta ett tack till Chalmers och då främst vår handledare Pernilla Gluch som ständigt både lärt oss och utmanat oss för att säkerställa en välarbetad slutprodukt.

Tack för oss!
Gustav Aresund och Love Blomlöv
Göteborg, Juni 2025

Begreppslista

Hygienfaktor

En förutsättning eller krav som måste vara uppfyllt för att inte skapa missnöje, men som inte själv tillför mervärde.

Fastighetsbolaget

Det anonymiserade bolaget som studerats i denna fallstudie.

Drivkraft

Påtryckande faktorer som accelererar förändring.

Barriär

Faktorer som skapar trögheter och bromsar in förändring.

Hållbarhetsarbete

En insats/arbete som ämnar att ge en positiv påverkan i ett företags påverkan på klimatet, i något av de tre väsentliga perspektiven: ekologiskt, ekonomiskt eller socialt.

FOMO

Fear Of Missing Out. En rädsla av att inte ta del av något särskilt.

USP

Unique Selling Point. Något som ligger till grund för ett unikt och differentierat erbjudande under ett säljtillfälle.

Champions

Aktörer som nyttjar sitt inflytande till förändring inom organisationer, ofta genom att agera förebild eller vägvisare.

FoU

Forskning och Utveckling.

1.Inledning

Under de senaste åren har hållbarhetsrollen inom fastighets- och byggsektorn genomgått en tydlig utveckling. Från att tidigare ofta ha betraktats som en stödjande funktion, isolerad från kärnverksamheten, har rollen idag fått en allt mer central position i organisationers strategiska arbete (Gluch et al., 2014). Utvecklingen drivs i stor utsträckning av ökade externa krav från lagstiftning, samt av förändrade förväntningar från investerare och kunder.

Dominika, som forskar på Chalmers, beskriver hur rollen historiskt kunde liknas vid en "miljöpolis", en funktion som främst associerades med ökade kostnader och lågt affärsvärde. I sina studier ser hon dock ett tydligt skifte mot att hållbarhet i större utsträckning kopplas till affärsnytta och långsiktig konkurrenskraft. Hon menar att hållbarhet idag håller på att få samma självklara plats i organisationer som exempelvis ekonomifunktionen, där rapportering och uppföljning ses som en naturlig del av verksamheten. I intervjun uttrycker hon det tydligt:

> *"Jag tror att det vi kommer att se och det vi redan ser i min forskning, är att hållbarhet håller på att bli en existentiell del av affären. Det är inte längre ett tillägg, det är en del av kärnverksamheten."* - **Dominika Klopotek**

Även Marie Lindbäck, verksam som hållbarhetskonsult med erfarenhet från fastighetssektorn, beskriver en liknande utveckling. Hon lyfter att det idag är allt vanligare att hållbarhetsfrågor organisatoriskt hamnar nära CFO-rollen eller direkt under ledningsgruppen, något som för tio år sedan var ovanligt. En viktig förklaring till detta är att hållbarhet inte längre kan betraktas som en separat fråga utan måste integreras i företagets kärna och affärsstrategi för att vara effektiv.

En intressant trend som båda bakgrundsintervjuerna belyser är även breddningen av kompetenskraven på hållbarhetsansvariga. Förutom teknisk och miljömässig kunskap behöver dagens hållbarhetschefer även besitta affärsmässigt tänkande, förståelse för finansiella samband samt god kommunikativ förmåga. Hållbarhetsrollen har därmed gått från att vara en specialistfunktion till att bli en mer tvärfunktionell, strategisk och relationsbyggande roll.

Denna utveckling speglar en större rörelse inom fastighetssektorn, där hållbarhet har gått från att vara en extern påtryckning till att bli en affärskritisk fråga som integreras i hela organisationen (Gluch et al., 2014).

1.1 Problemformulering

Denna studie genomförs i samarbete med ett fastighetsbolag verksamt inom kommersiell nyproduktion med särskilt fokus på innovativa och samhällsorienterade utvecklingsprojekt. Bolaget har sitt ursprung i ett samarbete mellan två etablerade aktörer inom fastighetsutveckling och långsiktig kapitalförvaltning. Initiativet för detta samarbetsprojekt föddes ur en markanvisningsprocess som ställde krav på nära samverkan mellan parterna och en gemensam ambition att skapa en framtidssäkrad stadsdel med fokus på hälsa, innovation och hållbarhet.

Till skillnad från traditionella kommersiella fastighetsutvecklare särskiljer sig således detta bolag genom en tydlig strategisk inriktning på hållbar stadsutveckling där ekonomisk lönsamhet integreras med långsiktiga sociala och miljömässiga mål. Deras verksamhet omfattar utveckling av specialiserade lokaler för forskning och innovation. Ambitionen är att skapa ett ekosystem där näringsliv, akademi och offentlig sektor samverkar för att driva framsteg inom innovativa branscher.

Den fysiska miljön utformas för att attrahera aktörer som verkar i gränslandet mellan hälsa, teknik och samhällsutveckling. Bolaget arbetar därför aktivt för att möjliggöra synergier med och mellan sina hyresgäster. Bolagets arbetssätt präglas av långsiktighet, ett högt förädlingsvärde i fastigheterna samt ett nära samarbete med både offentliga och privata aktörer. I praktiken innebär detta att hållbarhetsarbetet inte enbart bedrivs internt utan även är inbäddat i samarbeten med externa partners som bidrar med både kapital och expertis. Samarbetet är en av bolagets främsta särskiljande faktorer och möjliggör ett helhetsperspektiv på hållbarhet där affärsstrategi och ledarskap integreras.

De huvudsakliga intressenterna i detta sammanhang innefattar:

- Investerare och ägare som kräver avkastning men också visar ett växande intresse för Environmental, Social och Governance (ESG) - prestanda och långsiktigt värdeskapande.

- Hyresgäster, ofta kunskapsintensiva företag, som ställer höga krav på verksamhetslokaler.

- Kommunala aktörer som ställer krav på socialt och miljömässigt ansvarstagande.

- Samarbetspartners inom bygg och teknik som spelar en nyckelroll i genomförandet av hållbara lösningar och innovationsdrivna byggprojekt.

Genom att förstå och balansera dessa intressenters behov och drivkrafter försöker bolaget operationalisera hållbarhet som en affärsstrategisk resurs snarare än ett externt krav. Detta skapar ett dynamiskt beslutslandskap där ekonomisk rationalitet måste vägas mot värden som är svårare att kvantifiera. Mot denna bakgrund syftar studien till att fördjupa förståelsen för hur företag i fastighetssektorn kan rättfärdiga och optimera investeringar i hållbarhet samt vilka organisatoriska, strategiska och institutionella faktorer som påverkar beslutsfattandet i dessa frågor.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Med fallstudieföretaget som exempel syftar studien till att undersöka hur fastighetsföretag kan motivera investeringar i ekologiska och sociala hållbarhetsinitiativ ur ett affärsmässigt perspektiv. Studien syftar dessutom till att analysera ledarskapets roll i att driva utvecklingen av "den gröna affären" som stödjer en hållbarhetsomställning. Studien förväntas klargöra barriärer som motstridiga målbilder och otydliga incitament, som ofta hindrar en hållbar affärsutveckling. Men även belysa de drivkrafter och faktorer som möjliggör en effektiv hållbarhetsomställning. Syftet är inte att utveckla affärsmodeller i sig, men snarare att studera de befintliga affärsmodellerna och de faktorer som krävs för att genomföra en affärsdriven hållbarhetsomställning.

Med detta syfte har följande forskningsfrågor etablerats:

- Vilken roll spelar ledarskap i utvecklingen av hållbarhetsstrategier?
- Hur påverkar marknadsdynamik och lagstiftning beslutsfattandet kring hållbara strategier?
- Hur arbetar fastighetsföretag strategiskt med hållbarhet i deras styrning?

1.3 Avgränsningar

Denna studie är avgränsad till kommersiella fastighetsbolag och exkluderar därmed bostäder, ickekommersiella aktörer, privatpersoner samt offentliga eller ideella organisationer. Analysen fokuserar uteslutande på aktörer vars huvudsakliga verksamhet är att generera monetär vinst genom att utveckla, för att sedan äga och förvalta intäktsgenererande fastigheter.

Studiens huvudfokus rör inte de tekniska specifikationerna eller ingenjörsmässiga aspekterna av hållbarhetsåtgärder. Den går inte heller in på detaljnivå när det gäller implementering av specifika energibesparande teknologier eller system för byggnaders prestanda. Aspekter från detta kan komma att vara intressant men studieobjektet är organisationen och verksamhetens strategi snarare än några tekniska lösningar. Detta innefattar hur hållbarhet integreras i bolagsstyrning samt hur konkurrerande mål hanteras på en strategisk nivå.

Genom att avgränsa studien på detta sätt är ambitionen att bidra med en djupare förståelse för hur hållbarhet institutionaliseras och omsätts i praktiken snarare än att utvärdera den tekniska effektiviteten i enskilda lösningar. Detta angreppssätt möjliggör en undersökning av hållbarhet som en strategisk fråga inom fastighetsinvesteringar och fastighetsförvaltning, formad av både interna strukturer och externa institutionella påverkansfaktorer.

Geografiskt är studien inriktad på den svenska fastighetsmarknaden. Även om många av de övergripande trender som diskuteras är relevanta i internationella sammanhang, utgår analysen från de normer och ramverk som präglar hållbarhetsarbete specifikt i Sverige.

2. Bakgrund

Följande avsnitt ämnar att redogöra för ingående förutsättningar för fallföretaget samt de faktorer som påverkar marknaden där de idkar sin verksamhet.

2.1 Hållbarhet som begrepp

För att göra diskussionen om hållbarhet mer stringent och förståelig så förs denna ofta utifrån tre huvudperspektiv vilket är: social hållbarhet, ekologisk hållbarhet och ekonomisk hållbarhet, eller på engelska: *People, Planet, Profit*. De tre perspektiven bottnar i teori presenterad för första gången i en artikel från 1994 av John Elkington, modellen slog dock igenom på riktigt först i boken *"Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line (TBL) of the 21st Century"* av Elkington (1997).

Elkington menar att användning av TBL ska generera en rättvis bild av en organisations hållbarhetsarbete ur ett nyanserat perspektiv. Verktyget behöver inte heller limiteras till att endast rapportera med utan genom att använda de olika perspektiven kan organisationer förbättra sin verksamhet gentemot samhället och sin prestation bortom ekonomiska mått. Genom att presentera fakta ur dessa tre perspektiv kan konsekvenser av hållbarhetsarbete också lättare härledas samt hur de olika perspektiven kan hänga samman (Elkington, 1997). Modellen sätts i fastighetssektorns kontext i kapitel 2.2.

Genomgående i denna rapport diskuteras hållbar utveckling ur flera olika perspektiv. Det är centralt att definiera vad författarna syftar på när begreppet hållbarhet används. Förenta Nationernas *World Commission on Environment and Development (WCED)* etablerade i "Brundtlandrapporten" 1997 en definition av hållbar utveckling som idag är den mest utbredda definitionen av hållbarhet enligt genomförda bakgrundsintervjuer, något som även expert-intervjuerna konfirmerat som den definitionen som de branschaktiva använder i störst utsträckning. Definitionen lyder enligt följande:

> *"En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"* (World Commission on Environment and Development, 1987).

2.1.1 Ekologisk och social hållbarhet definierat genom certifieringar

Certifieringar fungerar som verktyg för att mäta byggnaders hållbarhetsprestanda. De har fått en allt viktigare roll inom fastighetssektorn för att möta ökade externa krav från kunder. Certifieringarna funkar dessutom som ett bra sätt att differentiera sina fastigheter på en konkurrensutsatt marknad. Certifieringarnas funktion är tvådelad. De fungerar dels internt som ett styrmedel för att säkerställa hållbarhetsmål och dels externt som en signal om företagets hållbarhetsengagemang. Nedan presenteras certifieringar både utifrån det ekologiska och sociala perspektivet.

Social hållbarhet definieras enligt WELL i första hand som företagets förmåga att bidra till god arbetsmiljö som grundar sig i att de miljöer de erbjuder ska skapa rörelse och välmående (SGBC, u.å). Det handlar om att skapa platser där människor presterar bra och mår bra. För kontorsfastigheter innebär detta att arbetsmiljön präglas av faktorer som inomhusluftens kvalitet, dagsljus, akustik, tillgång till sociala ytor och trygghet.

Ekologisk hållbarhet definieras enligt LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) som åtgärder för att minimera byggnaders miljöpåverkan under hela deras livscykel. Detta omfattar bland annat energianvändning, koldioxidutsläpp och materialval vilka är kärnfrågor i hållbarhetscertifieringar såsom LEED (USGBC, u.å). LEED är ett amerikanskt system utvecklat av U.S. Green Building Council och är ett av de mest spridda certifieringssystemen globalt. LEED bedömer byggnader utifrån följande kategorier: hållbara platser, vatteneffektivitet, energianvändning, materialval, inomhusmiljö, innovation och specifika regionala hållbarhetsmål. Certifieringen är nivåindelad i Certifieringar från Silver, Gold och Platinum beroende på poängnivå (USGBC, u.å).

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) är ett brittiskt certifieringssystem. BREEAM fokuserar på följande liknande hållbarhetsaspekter: energi, vatten, avfall, transport, materialval, välbefinnande, föroreningar, markanvändning och ekologi. Systemet erbjuder en skala från Pass till Outstanding (BRE Group, u.å).

Både LEED och BREEAM spelar en betydande roll för att minska fastighetssektorns klimatpåverkan. De fungerar också som viktiga kvalitetsstämplar för kunder som efterfrågar verifierade hållbarhetsinsatser.

2.2 Hållbarhet i fastighetssektorn

Fastighetssektorn utgör en central del av samhällsbyggandet och har därmed ett omfattande ansvar när det gäller att bidra till en hållbar utveckling. Branschen påverkar miljön genom bland annat resursförbrukning och utsläpp. Samtidigt bidrar den till samhället genom att tillföra boendemiljöer och tillgänglighet, även så ekonomin genom sin betydelse för tillväxt och sysselsättning. I denna kontext har hållbarhet gått från att vara ett tillval till att bli en integrerad del av affärsmodeller (Gluch och Hellsvik, 2023). Enligt EU:s direktiv om företagens hållbarhetsrapportering (Europeiska Unionen, 2022) är företag idag även juridiskt förpliktigade att redovisa sina miljömässiga och sociala prestationer vilket tydliggör hållbarhetens centrala roll i fastighetsverksamhetens framtid.

Fastighetssektorns hållbarhetsarbete kan förstås utifrån triple bottom line-modellen. I denna modell sammanfattar begreppen People, Planet och Profit de sociala, ekologiska och ekonomiska dimensionerna av hållbar utveckling (Elkington, 1997). Nedan följer en fördjupad analys av dessa tre grundpelare.

2.2.1 Social hållbarhet

Den sociala dimensionen av hållbarhet handlar om människors välbefinnande och rättvisa. Inom fastighetssektorn innebär detta bland annat att erbjuda hälsosamma och inkluderande miljöer. En central del i den sociala hållbarheten handlar om att stärka relationen mellan fastighetsägare och hyresgäster. Hyresgästernas efterfrågan på hållbara byggnader ökar vilket driver fastighetsägare att implementera mer hållbara lösningar (Eichholtz, Kok och Quigley, 2015). Denna efterfrågan kan exempelvis röra sig om god inomhusluftkvalitet eller tillgång till grönområden.

Hälsoaspekter är också en central del av social hållbarhet. Inom FoU miljöer har det visat sig att hållbarhetsåtgärder som förbättrar luftkvalitet och minskar resursförbrukning kan bidra till bättre hälsa (Pali-Schöll et al., 2023). Även dessa principer kan appliceras på fastighetssektorn genom exempelvis allergivänliga byggmaterial och förbättrade ventilationssystem i bostäder.

Företag i allmänhet står ofta inför inre spänningar mellan kortsiktiga ekonomiska mål och långsiktiga sociala ansvarstaganden (Joseph et al., 2020). Hur dessa spänningar hanteras påverkar i hög grad hållbarhetens genomslag. I fastighetssektorn innebär detta att beslut om exempelvis standard på byggmaterial och sociala investeringar inte enbart är kostnadsfrågor utan även strategiska val som rör bolagets värdegrund och relation till samhället. Företag kan på ett proaktivt sätt inkludera social hållbarhet i sina affärsstrategier istället för att se det som ett sekundärt mål till kortsiktig vinst.

2.2.2 Ekologisk hållbarhet

Ekologisk hållbarhet i fastighetssektorn är djupt kopplad till energiförbrukning, koldioxidutsläpp, materialval och markanvändning. Bygg- och fastighetssektorn står globalt för cirka 40 % av energianvändningen och en tredjedel av växthusgasutsläppen i EU vilket gör det till en av de värsta branscherna (Alaux et al., 2024).

Certifieringssystem såsom LEED och BREEAM är etablerade verktyg för att mäta och kommunicera byggnaders hållbarhetsprofil. Dessa certifieringar fungerar både som interna styrmedel och som externa marknadsföringsverktyg (BRE, u.å) (USGBC, u.å).

2.2.3 Ekonomisk hållbarhet

Ekonomisk hållbarhet handlar om att säkerställa lönsamhet och finansiell stabilitet samtidigt som social och miljömässig hänsyn tas. Hållbara investeringar kräver ofta högre initiala kostnader men i längden ger de ekonomiska fördelar såsom lägre driftkostnader och minskad risk (Poderytė och Šešplaukis, 2023).

Hållbarhetsarbete kan inte ses som isolerade insatser utan snarare som en integrerad del av företags styrning och affärsplan (Gillan et al., 2021) ESG - kriterierna erbjuder i detta sammanhang ett strukturerat verktyg för att förstå hur miljömässiga, sociala och styrningsrelaterade faktorer påverkar företags finansiella beslut och långsiktiga strategier. Den miljömässiga (Environmental) dimensionen fokuserar på hur företag påverkar natur och klimat. Detta inkluderar faktorer som energianvändning, koldioxidutsläpp, avfallshantering, vattenförbrukning och motstånd mot klimatförändringar. Den styrningsmässiga (Governance) dimensionen berör bland annat bolagsstyrning, ledningsstrukturer, transparens, ansvarsfördelning i styrelse och hur hållbarhetsfrågor integreras i beslutsprocesser. ESG uppmuntrar företag att säkerställa att dessa aspekter beaktas som en del av strategisk ledning och inte enbart som externa rapporteringskrav.

Genom att inkludera ESG i investeringsbedömningar och riskanalyser blir ESG ett verktyg för att identifiera potentiella utmaningar och möjligheter kopplade till bolagsstyrning. I fastighetssektorn blir denna integrering av hållbarhet särskilt tydlig då byggnader och fastigheter representerar långsiktiga investeringar med betydande miljömässig påverkan (Gillan et al., 2021).

ESG- rapporteringen har med detta blivit ett viktigt verktyg för att visa kopplingen mellan hållbarhet och lönsamhet. Företagens ansvarstagande gentemot miljö och samhälle kan i allt högre grad ses som en indikator på hur ett fastighetsföretag mår finansiellt (Yébenes, 2024). Det är inte längre möjligt att skilja finansiell rapportering från hållbarhetsrapportering. CSRD ska rapporteras med samma krav som på finansiell rapportering vilket gör att de blir tätt sammanlänkade. (Europeiska unionen, 2022).

2.3 Lagar och rappotering

Lagar och regler har kraftigt inflytande på marknadens dynamik i fastighetssektorn (Putra et al., 2019). För att få en god förståelse för hur detta påverkar arbetet med hållbar utveckling så blir det därför centralt att vara medveten om hur dessa externa institutionella krafter styr marknaden. Vidare är det centralt att förstå att följande lagar och direktiv kan påverka både bolaget i fråga direkt eller kunder, vilket innebär att det även påverkar fastighetsbolag indirekt. Lagarna som presenteras i följande kapitel handlar snarare om transparens genom rapportering än direkt styrning där miljöbalken istället skulle träda in (Sveriges Riksdag, 2006).

2.3.1 Hållbarhetsrapportering

Sedan 2017 så omfattas en stor andel bolag av krav på att inkludera en hållbarhetsrapport i deras förvaltningsberättelse enligt Årsredovisningslagen (1995:1554) kap. 6 §10-14 (Sveriges Riksdag, 2024). För att omfattas av detta krävs att bolaget antingen har fler än 250 anställda, *eller* en balansomslutning som uppgår till mer än 280 miljoner kronor *eller* att nettoomsättningen uppgått till mer än 550 miljoner kronor (Sveriges Riksdag, 2024).

Hållbarhetsrapporten ska enligt §12 innehålla: "... den information som behövs för förståelsen av bolagets inverkan på frågor som rör miljö, sociala förhållanden, personal, respekt för mänskliga rättigheter och motverkande av korruption och mutor samt på frågor som uppstår med anledning av hur bolaget styrs. Rapporten ska också innehålla den information som behövs för förståelsen av hur sådana hållbarhetsfrågor påverkar bolagets utveckling, ställning och resultat. Lag (2024:347)." (Sveriges Riksdag, 2024)

2.3.2 EU-taxonomin

Ett centralt regulatoriskt ramverk för hållbarhetsarbetet inom EU är den så kallade EU-taxonomin som utgör en klassificering av vad som räknas som miljömässigt hållbara ekonomiska aktiviteter (Europeiska unionen, 2022). Syftet med taxonomin är att skapa ett gemensamt språk och en tydlig definition för hållbarhet som stödjer EU:s klimatmål och miljöambitioner.

EU-taxonomin är uppbyggd kring sex övergripande miljömål:

1. Begränsning av klimatförändringar
2. Anpassning till klimatförändringar
3. Hållbar användning och skydd av vatten och maritima resurser
4. Övergång till cirkulär ekonomi
5. Förebyggande och kontroll av föroreningar
6. Skydd och återställande av biologisk mångfald och ekosystem

Ramverket fungerar som ett klassificeringssystem som specificerar vilka ekonomiska aktiviteter som kan betraktas som miljömässigt hållbara utifrån dessa mål. För att en aktivitet ska betraktas som hållbar krävs både att den bidrar väsentligt till minst ett av dessa mål och att den inte orsakar betydande skada på något av de övriga målen (Europeiska unionen, 2022).

2.3.3 CSRD

CSRD står för Corporate Sustainability Reporting Directive och är ett EU-direktiv som reglerar hur företag inom EU ska rapportera sitt hållbarhetsarbete (Europeiska unionen, 2022). Syftet med CSRD är att öka transparensen, jämförbarheten och kvaliteten på företags hållbarhetsrapportering. Detta görs genom att rapportera efter en metod som visar hur den egna verksamheten påverkar miljö och samhälle (inside-out-perspektiv), men också hur hållbarhetsfaktorer påverkar företagets finansiella resultat (outside-in-perspektiv). Denna metod kallas "Double materiality" (Europeiska unionen, 2022).

2.3.4 Regelverkens påverkan på fastighetssektorn

För företag inom fastighetssektorn innebär EU-taxonomin och CSRD en ny nivå av krav på transparens och ansvarstagande när det gäller hållbarhetsarbete (Europeiska unionen, 2022). Dessa regelverk påverkar både hur hållbarhetsarbetet bedrivs internt och hur företaget kommunicerar med externa intressenter.

Utöver den formella rapporteringsplikten skapas också ett indirekt tryck på mindre aktörer genom krav i leverantörskedjan. Även om mindre fastighetsbolag eller entreprenörer inte direkt omfattas av CSRD kan de ändå behöva tillhandahålla hållbarhetsdata till större kunder för att de ska kunna uppfylla sina rapporteringskrav (Europeiska unionen, 2022).

3. Teori

Här presenteras det teoretiska ramverket som ligger till grund för studien. Dessutom diskuteras relevanta teorier om innovation och förändring som bidrar till förståelsen av fastighetsbolagens processer för utvärdering och utveckling.

3.1 Drivkrafter och hinder inom Sustainable Business Model Innovation

Sustainable business models innovation, även kallat SBMI, syftar till att integrera miljömässiga och sociala hållbarhetsaspekter i affärsmodeller för att skapa långsiktigt värde. Implementeringen av SBMI påverkas av en rad drivkrafter och hinder, vilka kan analyseras utifrån tre huvudsakliga perspektiv. Dessa är institutionella, organisatoriska och strategiska (Bocken och Geradts, 2020).

Processen att innovera mot nya, mer hållbara affärsmodeller innebär ofta krävande processer som ställer krav på en experimentell arbetsgång (Bocken et al., 2019). Vidare är detta ett ständigt och dynamiskt arbete, där förändring krävs på flera olika nivåer (Ferlito och Faraci, 2022).

3.1.1 Institutionellt perspektiv

Det institutionella perspektivet representerar externa faktorer såsom lagstiftning och marknadskrav som är avgörande för företags möjligheter att utveckla hållbara affärsmodeller (Bocken och Geradts, 2020). Striktare miljölagar och krav på hållbarhetsrapportering driver företag att innovera sina affärsmodeller. Även ökade förväntningar från kunder och investerare skapar ytterligare incitament att satsa på hållbarhet. Branschstandarder och certifieringar såsom EU:s taxonomin fungerar dessutom som riktmärken för företag att utveckla sitt arbete inom hållbarhet.

Regulatorisk osäkerhet kan dock utgöra hinder då föränderliga lagkrav och inkonsekventa regler skapar en osäker investeringsmiljö (Ferlito och Faraci, 2022). Även bristen på tydliga ekonomiska incitament kan göra att företag tvekar inför att genomföra nödvändiga förändringar (Bocken och Geradts, 2020).

3.1.2 Organisatoriskt perspektiv

På ett organisatoriskt plan är interna strukturer, processer och resurser avgörande för hur väl företag kan implementera och utveckla SBMI. Ett starkt och engagerat ledarskap i kombination med en företagskultur som främjar hållbar innovation, kan påskynda omställningen (Bocken et al., 2019). Investeringar i kunskap och kompetens inom hållbarhetsfrågor ger organisationer bättre förutsättningar att genomföra förändringar och en transparent och tvärfunktionell samverkan inom företaget kan underlätta övergången till en hållbar affärsmodell.

Å andra sidan kan motstånd mot förändring inom organisationen skapa hinder, särskilt om de ekonomiska fördelarna inte är omedelbart tydliga. Resursbegränsningar utgör ytterligare en utmaning då SBMI ofta kräver omfattande investeringar i kompetensutveckling och processförändringar (Ferlito och Faraci, 2022). Bristande samarbete mellan avdelningar kan också försvåra implementeringen av hållbarhetsstrategier eftersom tunnelseende hindrar en helhetsinriktad transformation (Bocken och Geradts, 2020).

3.1.3 Strategiskt perspektiv

Ur ett strategiskt perspektiv kan SBMI bidra till att skapa konkurrensfördelar och långsiktig affärsnytta. Företag som tidigt anammar hållbara affärsmodeller kan positionera sig som ledande inom hållbarhet och attrahera både kunder och investerare. Dessutom öppnar SBMI upp möjligheter till innovation och nya marknader där företag kan differentiera sig genom att utveckla hållbara produkter och tjänster (Bocken och Geradts, 2020). En hållbar affärsmodell kan också fungera som en effektiv strategi för riskhantering genom att minska företagets exponering för framtida marknads- och regleringsrisker.

Trots flera fördelar kan vissa företag stöta på utmaningar när det gäller att mäta och kvantifiera hållbarhetsnyttan då det saknas effektiva metoder för att beräkna den ekonomiska avkastningen på hållbara investeringar. Ett kortsiktigt fokus inom näringslivet, där snabba ekonomiska resultat ofta prioriteras, kan också leda till att långsiktiga hållbarhetsmål hamnar i skymundan. Dessutom kräver SBMI ofta samarbete inom hela värdekedjan vilket kan vara en komplex och tidskrävande process där olika aktörer behöver samverka för att uppnå en hållbar transformation (Ferlito och Faraci, 2022).

3.2 Legitimitet och konkurrensfördelar genom likhet och skillnader

Utmaningen är ständigt närvarande: hur ska ett bolag differentiera sig för att uppnå konkurrensfördelar utan att äventyra bolagets legitimitet. Följande avsnitt redogör för vad som kan vara att se som en konkurrensfördel samtidigt som vikten av att verka i en "range of acceptability" för att på så vis uppnå en strategisk balans (Deephouse, 1999. ; Wilburn och Wilburn, 2014).

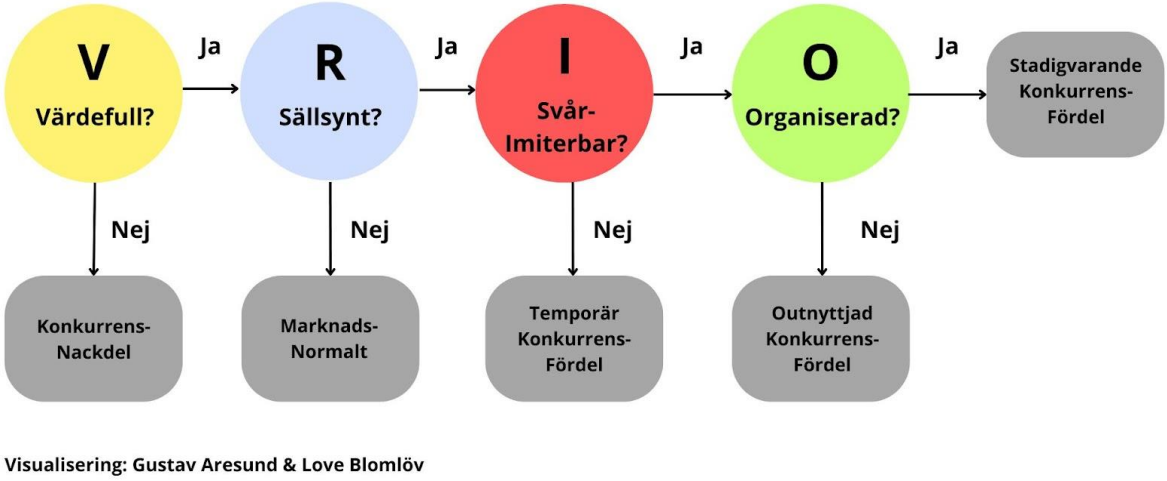
3.2.1 VRIO-kriterierna

Jay Barney presenterade 1991 vad som idag är känt som "den traditionella resursskolan". I publiceringen "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" redogör Barney (1991) för vad som är att betrakta som en konkurrensfördel. Här föds *VRIN*-kriterierna, som senare kompletteras med ett extra "O" istället för "N" i boken "Gaining and Sustaining a Competitive Advantage".

Ramverket menar att en resurs endast utgör en konkurrensfördel i det fall att den är:

- **V**aluable - Värdefull
- **R**are - Sällsynt
- **I**nimitable - Svårimiterad
- **O**rganized to capture value - Organiserad för att fånga värde

Om en tillgång inte skulle uppnå dessa fyra kriterier menar Barney att det inte är att se det som en konkurrensfördel eftersom den eventuella fördel som tillgången utgör sannolikt inte kommer att bestå relativt till konkurrenter. Vidare menar författaren att det är olikheterna hos aktörer som utgör konkurrenskraften och i sin tur rättfärdigar aktörens plats på en marknad. Vad en resurs skulle innebära för bolag om de inte uppnår respektive krav kan ses i *Figur 1* nedan.



Figur 1: VRIO-kriterierna visualiserade utifrån Barneys (1991) ramverk.

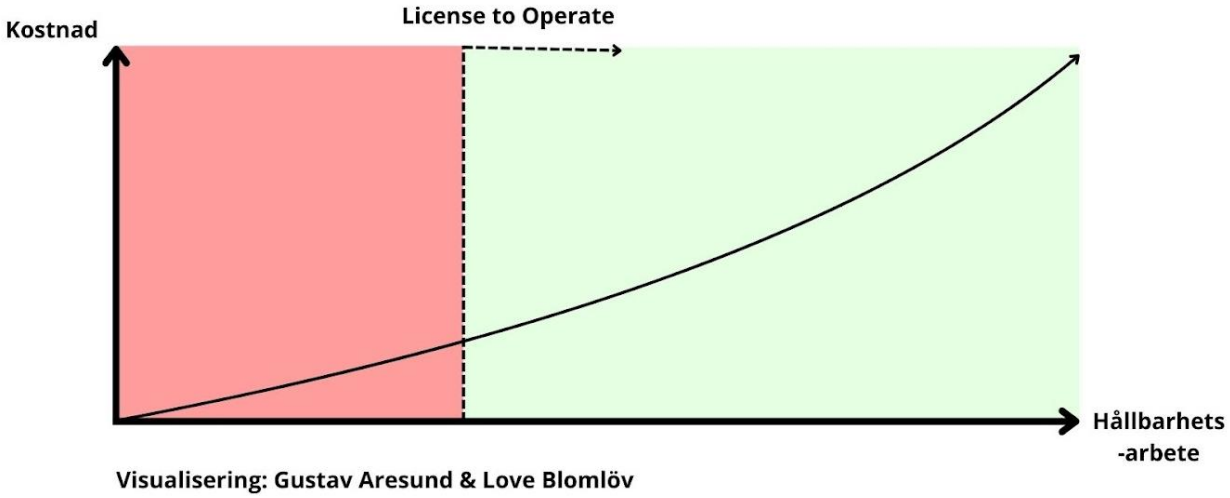
3.2.2 License to Operate

I utmaningen mellan att differentiera verksamheten utan att äventyra den grundläggande legitimiteten diskuterar Deephouse (1999) hur strategisk balans uppnås och vikten av den i "*To be different or to be the same*". En verksamhets riktning bestäms av ständiga strategiska val, något som både kan skapa och rasera en legitimitet. Deephouse (1999) förklarar att företag i etablerade branscher verkar inom så kallade organisatoriska fält som är nätverk bestående av konkurrenter, kunder, leverantörer, regulatorer och andra intressenter.

Författaren introducerar begreppet *range of acceptability* för att beskriva det intervall av verksamheter som accepteras av aktörerna inom ett organisatoriskt fält. Om verksamheten finner sig i detta spann uppfattas företagets strategi(er) som rationella och trovärdiga, vilket minskar risken för ifrågasättande av bolagets legitimitet. Företag behöver enligt denna teori inte vara identiska för att undvika att uppfattas som irrationella eller oseriösa, vilket är resultatet av att befinna sig utanför detta spann. Att falla ut ur denna acceptans utmanar legitimiteten vilket kan skapa betydande hinder för verksamheten och utmana bolagets fortlevnad (Wilburn och Wilburn, 2014).

Med bakgrund i *range of acceptability* uppkommer också konceptet *license to operate* som syftar på den informella acceptansen som krävs för att ett företag ska kunna utföra sin verksamhet utan motgångar och hinder på grund av bristande legitimitet. Denna licens är följden av att befinna sig inom spannet för acceptans. Licensen är resultatet av en strategi som uppfattas legitim av kunder, investerare, myndigheter och andra väsentliga intressenter (Deephouse, 1999). Företag behöver, för att uppnå eller behålla licensen, skapa en balans mellan deras kommersiella intressen och deras stakeholders intressen. Genom att få detta tillstånd att fortsätta verka från intressenter kan ett företag skapa ett förtroende som möjliggör smidiga partnerskap och fler affärsmöjligheter (Wilburn, K., och Wilburn, R, 2014).

Med denna teorin så blir det mest centrala för aktörer att ligga inom just *range of acceptability* och när organisationen tagit sig över lägsta nivån så uppnås en *license to operate* (Deephouse, 1999). De aktioner som sedan lyfter bolaget ännu högre i detta spannet genererar enligt denna teorin ingen större affärsnytta eftersom licensen är absolut, antingen innehar bolaget den, eller inte. Kostnaden stiger också ofta exponentiellt efter lägstanivån enligt Depphouse (1999), se *Figur 2*.



Figur 2: Visualisering över hur kostnaden för hållbarhetsprestation stiger exponentiellt efter det att en license to operate har uppnåtts. Det röda området visualiserar rummet utanför range of acceptability, det gröna innanför spannet.

3.2.3 Isomorfism

Isomorfism finner grund i institutionell teori där begreppet beskriver den process som gör att organisationer tenderar att efterlikna varandra alltmer ju längre tiden går. Inom organisatoriska fält uppstår normer och förväntningar kring hur ett legitimt företag bör agera och vilka strategier som är acceptabla. Isomorfism uppstår som ett resultat av tre huvudsakliga mekanismer (Di Maggio och Powell, 1983):

- Tvingande (Styrs av regulatoriska krav)
- Mimetisk (Grundas i imitering av framgångsrika aktörer under osäkerhet)
- Normerande (Styrs av professionella normer och utbildningsbakgrund)

Genom att anpassa sina strategier genom isomorfism kan företag uppnå legitimitet. Detta görs ofta genom ett igenkänt och etablerat intryck. Då kan dessa strategier underlätta när verksamheten ska hantera diverse intressenter, däribland investerare, arbetskraft och kunder. Legitimitet fungerar som en slags "social valuta" som bekräftar företagets rätt att verka och reducerar risken att verksamheten ifrågasätts (Deephouse, 1999). Samtidigt innebär hög grad av strategisk likhet att företagen konkurrerar om samma nischer och resurser, vilket kan leda till ökad konkurrensintensitet och därmed pressade priser och lönsamhet. Isomorfism kan därför också innebära begränsningar för konkurrensfördelar om den leder till för hög likhet mellan aktörer på marknaden.

3.3 Institutionella entreprenörer

Institutionella entreprenörer är personer alternativt grupper som initierar förändring i redan etablerade institutionella strukturer (Hardy och Maguire, 2008). Begreppet har etablerats för att förklara hur förändring kan ske i annars stabila organisationer. För att kunna förändra som en institutionell entreprenör behövs tillräcklig makt och resurser för att kunna utmana rådande processer och sedan ersätta dem med nya. I detta sammanhang återfinns en paradox där de som gynnas minst av de rådande strukturerna är mest benägna att agera distributivt (Lebleic et. al. 1991). Samtidigt är de dem med minst makt som har svårast att inse att de kan mobilisera resurser för förändring (Maguire, 2007).

På samma vis som det är viktigt att personer inom organisationen agerar för förändring mot institutionella ramverk, så kan de som leder organisationer påverka genom ett institutionellt ledarskap och på så vis skapa en organisation som tillåter disruptivt tänkande och mobilisering av resurser för förändring (Washington et al., 2008).

Likt SBMI så kan även institutionellt entreprenörskap analyseras utifrån tre olika perspektiv och på sättet denna entreprenör drar nytta av de olika typerna av resurserna. De tre olika dimensionerna är enligt Hardy och Maguire (2008) normerande, regulatoriska och kulturella. Genom att ta hänsyn till dessa tre dimensioner möjliggörs en välstrukturerad analys som sedermera resulterar i en god förståelse för hur framgångsrika institutionella entreprenörer nyttjar diverse verktyg för att skapa förändring (Hardy och Maguire, 2008).

I kontexten av fastighetssektorn och en hållbarhetsomställning kan hållbarhetschefer bland andra aktörer med stark affärsposition agera som institutionella entreprenörer då de bedriver förändring inom sin egen organisation. I praktiken är institutionellt entreprenörskap ofta en iterativ process där idéer testas över tid. Det är sällan fråga om enskilda revolutioner utan snarare om successiva steg som ett efter ett till slut kan leda till påtagliga förändringar i hur organisationer agerar inom sin verksamhet. Det är också viktigt att förstå att även grupperingar eller hela organisationer kan agera disruptivt mot institutionella strukturer och på så vis ses som institutionella entreprenörer (Washington et al., 2008).

4. Metod

Följande kapitel utgör en redogörelse för hur arbetet genomförts. En väl motiverad strategi och metod har möjliggjort ett välstrukturerat arbete.

4.1 Undersökningsstrategi

Undersökningsstrategin var anpassad utifrån ämne och natur av studien för att möjliggöra en god förståelse för det som skulle studeras.

En kvalitativ ansats valdes för att ge en djupgående förståelse av de processer och faktorer som styr beslutsfattande kring hållbarhetsinvesteringar inom den kommersiella fastighetssektorn. En kvantitativ ansats hade kunnat erbjuda generaliserbara resultat men riskerar att missa komplexitet och de kontextuella aspekter (McPherson, C. M., och Sauder, M, 2015) som varit centralt för forskningsfrågan. Valet av en kvalitativ ansats har möjliggjort en strukturerad undersökning av ämnet och låtit studien nå en djupare förståelse av organisatoriska och ekonomiska aspekter som påverkar implementeringen av hållbarhetsstrategier. Detta är fördelaktigt när ledarskapets roll studeras vid utvecklingen av strategier och affärsmodeller då dessa varierar mycket mellan olika företag.

Kvalitativ forskning har kritiserats för att vara subjektiv, svår att generalisera och för att ha lägre grad av reliabilitet och validitet jämfört med kvantitativa metoder. Därför har det varit avgörande att forskaren medvetet arbetat för att minimera bias vilket har säkerställt en genomtänkt och trovärdig process. Slutprodukten skildrar ett mer objektivt perspektiv med minimerat inflytande av studenternas känslor och åsikter.

4.1.1 Fallstudien

Som strategi är en fallstudie genomförd som en övergripande inramning för projektet. Ett fall definieras som en specifik och avgränsad enhet som med syfte för analys ska studeras i sin verkliga kontext (Stake, 1995.; Bell et al., 2015). Strategin har varit relevant eftersom den fokuserat på ett specifikt fall med ett unikt perspektiv, nämligen med utgång i fastighetsbolagets verksamhet. En fallstudie är en fördelaktig strategi för att göra det möjligt att undersöka komplexa samband (Denscombe, 2017), som i denna studie mellan hållbarhet och lönsamhet i sin specifika kontext. Fastighetsbolaget ser hållbarhet som en möjlig konkurrensfördel men söker insikter om hur detta kan maximeras. Vidare är de trygga med att deras hållbarhetsarbete är värdeskapande ur flera perspektiv men saknar en berättigad grund för antagandet. Denna drivkraft har gjort fastighetsbolaget till ett särskilt passande analysobjekt.

Fallstudiestrategin har medfört flera fördelar i detta projekt. Den har erbjudit flexibilitet och djup som varit nödvändiga för att utforska hur hållbarhetsåtgärder implementeras och hur de uppfattas av olika intressenter tillsammans med hur detta påverkar beslutsgången i lokalfrågor. Samtidigt innebar valet vissa begränsningar som exempelvis begränsad generaliserbarhet. Detta med tanke på att företagets bolagsstruktur är mycket unik med två stora aktörer som huvudägare för detta samarbetsprojekt. Dock har målet snarare varit att få fram överförbara insikter än att dra slutsatser för en bred population vilket överensstämmer med vad Guba och Lincoln (1985) presenterar som styrkan i en fallstudie och när denna strategi är tillämpbar. Överförbarhet har varit särskilt önskvärt i projektet eftersom hållbarhetsutmaningar ofta delas mellan olika geografiska områden och företag. Det kan göra en fallstudie till ett kraftfullt verktyg för att generera praktiskt tillämplig kunskap.

4.2 Undersökningsmetoder

Undersökningsmetoder avser de tillvägagångssätt som använts för att samla in och bearbeta datan i studien.

4.2.1 Bakgrundsintervjuer

Innan fallstudiens intervjuer kunde börja ville studenterna få en bredare kontextuell förståelse för fastighetssektorn i modern tid än den som utbildningen hittills hade genererat. Samtidigt fanns det en vilja att få en grundlig kunskap inom den yrkesmässiga terminologin. Detta för att intervjuerna skulle kunna genomföras effektivt där tiden skulle gå till att generera bra data snarare än att respondenterna förklarade fundamentala koncept för studenterna. Två bakgrundsintervjuer genomfördes för att tillgodose detta behov. Dessa intervjuer riktades mot personer med djupgående kunskap inom hållbarhetsområdet. Den ena med ett forskningsperspektiv och den andra från praktisk erfarenhet inom branschen.

Tabell 1 visar en översikt över dessa intervjuer:

Företag	**Roll**	**Benämning**	**Datum vid genomförande**	**Längd på intervjun**	**Plats eller virtuellt?**
Chalmers	Forskare	Dominika Klopotek	17/3-2025	1h 3 min	På Plats
Hallå hållbarhetsbyrå	Hållbarhetskonsult	Marie Lindbäck	19/3 - 2025	42 min	På Plats

Tabell 1: Översikt över de bakgrundsintervjuer som ligger till grund för studiens empiri och analys. Tabellen redovisar vilka aktörer som deltagit samt deras respektive roller och funktioner i relation till studiens syfte.

4.2.2 Intervjuer

Semistrukturerade intervjuer har nyttjats som huvudsaklig metod för datainsamling. Den är lämplig för att utforska komplexa och dynamiska frågor som hur beslutsfattare inom fastighetssektorn motiverar investeringar i hållbarhetsinitiativ. Den öppna men strukturerade formen av intervjuer har möjliggjort en djupare utforskning av nyanserade tankar kring "den gröna affären" och vilka faktorer som påverkar beslut (Bryman, 2020). Intervjuguiden arbetades fram med grund i boken “som man frågar får man svar” av Bengt - Erik Andersson (1994).

Ett strategiskt urval har använts för att medvetet välja relevanta deltagare och datakällor för studien. Eftersom “den gröna affären” fortfarande varit ett relativt outforskat område etablerades ett explorativt urval för att identifiera respondenter med förståelse av ämnet. Fokus har legat på nyckelaktörer nära associerade med case-företaget som kunnat ge insikter om hur beslut kring hållbarhetsinvesteringar fattas. Detta urval utgjordes av kunder och samarbetspartners. Urvalsprincipen var motiverad av behovet att få en förståelse av de sociala och organisatoriska faktorer som var centrala för att förstå bakgrunden till forskningsområdet.

Under studiens gång prövade studenterna att etablera en extra fråga i slutet av intervjun och nyttja snöbollsprincipen. Förhoppningen var att på så vis få fler relevanta respondenter (Repstad, 2007). Detta gav dock ingen utdelning, möjligen på grund av den nutida lågkonjunkturen och lågt intresse för aktiviteter som ej genererar kassaflöde.

Intervjuerna har riktats mot beslutsfattare, projektledare och andra relevanta aktörer. Fördelarna med metoden var att den ger en djupare insikt i deltagarnas perspektiv och erfarenheter. En nackdel var att intervjuer är tidskrävande och resursintensiva, men detta har vägts upp av den värdefulla information och sedermera förståelse som genererats. I *Tabell 2* redogörs för vilka som intervjuats samt andra viktiga omständigheter för intervjuerna.

Inför intervjuerna har studenterna frågat om godkännande för att spela in intervjun i sin helhet för att kunna fokusera på intervjugången och transkribera materialet i efterhand. För att underlätta denna transkribering har Chalmers egna tjänst “Chalmers AI Portal” använts. Denna tjänst analyserar ljudfiler som laddas upp och transkriberar därefter materialet och sparar på så vis en stor mängd tid. Tjänsten är bedömd att vara den bästa ämnad för ändamålet baserat på flera faktorer.

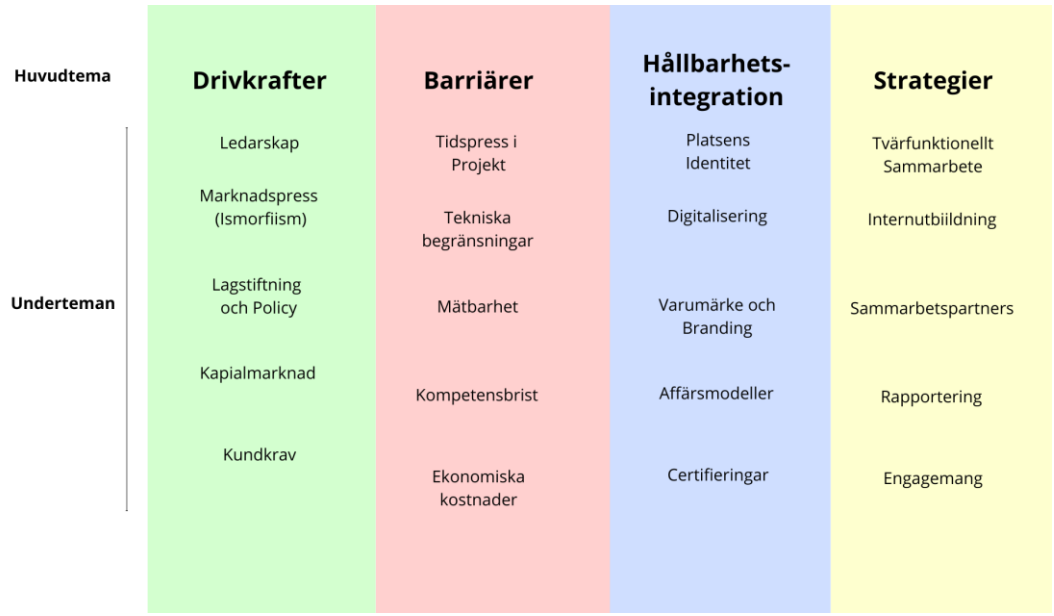
Företag	Roll	Benämning	Datum vid genomförande	Längd på intervjun	Plats eller virtuellt?
Fallföretag	Avdelningschef	Avdelningschef	8/4 - 2025	31 min	På plats
Fallföretag	Fastighetschef	Fastighetschef	14/4 - 2025	36 min	På plats
Fallföretag	Projektchef	Projektchef	15/4 - 2025	46 min	På plats
Fallföretag	Hållbarhetschef	Hållbarhetschef	16/4 - 2025	1h 16 min	Virtuellt
Leverantör/ samarbetspartner	Senior hållbarhetskonsult	Hållbarhetskonsult	16/4 - 2025	46,5 min	På plats
Under- leverantör och entreprenör	Arbetsledare - drifttekniker och förvaltning	Drifttekniker	10/4 - 2025	19 min	På plats
Läkemedelsbolag - kunde	Hållbarhetschef	Kund	16/4 - 2025	50 min	Virtuellt

Tabell 2: Översikt över de intervjuer som ligger till grund för studiens empiri och analys. Tabellen redovisar vilka aktörer som deltagit samt deras respektive roller och funktioner i relation till studiens syfte.

4.3 Kodning och analys av intervjuer

För att organisera den insamlade datan från intervjuerna har tematisk kodning genomförts. Det har använts för att systematisera och tolka den kvalitativa datan som samlats in (Miles, Huberman och Saldaña, 2014). Detta har utgjort en central del av den granskande processen där kodningen har genomförts i Excel. Urvalet av citat i resultatdelen har gjorts för att visa datan i det empiriska materialet.

För att fastställa ett resultat av den insamlade datan har en tematisk kodning etablerats där övergripande teman fastställdes med grund i forskningsfrågorna tillsammans med intervjuguiden. Därefter fastställdes 5 underteman till varje huvudtema. Detta genom en blandning av deduktiv och induktivt arbetssätt, genom att fastslå några med grund i frågorna som ställdes och några med grund i svaren som gavs. Resultatet består av 4 stycken huvudteman. Huvudteman tillsammans med underteman visas i *Figur 3* nedan:



Figur 3: De olika huvudtemana visualiserade med underliggande sekundära teman, vilken analysen har utgått ifrån.

Efter en genomgång av det transkriberade materialet har respondenternas svar kopplats till underteman i den mån de stödjer att undertemat har en väsentlig koppling till huvudtemat. Efter detta arbetssätt kan den kvalitativa datan som samlats in resultera i en jämförelse mellan olika ämnen och åsikter. Resultatet fokuserar därefter på de tre underteman som finner starkast koppling till respektive huvudtema och sedermera forskningsfrågorna.

4.3.1 Drivkrafter

Huvudtemat drivkrafter finner stark grund i samtliga forskningsfrågor.

Med utgång ur intervjuguiden fastställdes tre underteman:

- Ledarskap
- Lagstiftning och Policy
- Kundkrav

Med utgång ur de dokumenterade svaren fastställdes därefter två underteman till:

- Hållbarhet som differentiering (och hygienfaktor i viss mån)
- Kapitalmarknad

4.3.2 Barriärer

Huvudtemat barriärer finner stark grund i forskningsfrågan samtliga forskningsfrågor.

Med utgång ur intervjuguiden fastställdes tre underteman:

- Ekonomiska kostnader
- Mätbarhet
- Tekniska begränsningar

Med utgång ur de dokumenterade svaren fastställdes därefter två underteman till:

- Tidbrist i projekt
- Kompetensbrist

4.3.3 Hållbarhetsintegrering

Huvudtemat hållbarhetsintegrering finner grund i syftet att förstå hur ett fastighetsbolags verksamhet kan gå mot en mer hållbar sådan samt vilka verktyg som är viktiga att implementera vid denna process. Här återges även områden som är viktiga att arbeta för att kunna förvalta det hållbara arbetet och kunna utvinna affärsnytta av den.

Med utgång ur intervjuguiden fastställdes tre underteman:

- Affärsmodeller
- Certifieringar
- Varumärke och branding

Med utgång ur de dokumenterade svaren fastställdes därefter två underteman till:

- Digitalisering
- Platsens identitet

4.3.4 Strategi

Huvudtemat barriärer finner stark grund forskningsfrågan: *Hur arbetar fastighetsföretag strategiskt med hållbarhet i deras styrning?*. Temat är dock en del av övriga forskningsfrågor.

Med utgång ur intervjuguiden fastställdes tre underteman:

- Tvärfunktionellt Samarbete
- Rapportering
- Samarbetspartners

Med utgång ur de dokumenterade svaren fastställdes därefter två underteman till:

- Engagemang
- Internutbildning

4.4 Dokumentanalys

Tidigare forskning användes som kompletterande datakälla. Dokumentanalys är en tidseffektiv metod som ger insikt i hur hållbarhet kommuniceras och implementeras inom organisationen. Nackdelen är att tillgängliga dokument kan vara ofullständiga eller visa tendens. Det har därför krävts en förståelse över hur sekundärdatan sammanställts samt hur den bör appliceras i detta projekt.

För att få en djupare förståelse av bolagets verksamhet analyserades även interna styrdokument såsom hållbarhetshandböcker, affärsplaner och andra rapporter. Denna process genomfördes inför intervjuprocessen för att ge författarna god förståelse för bakomliggande drivkrafter och barriärer när respondenter redogör för hur arbetet går till på bolaget. Fortsättningsvis genererar detta tillsammans med intervjuerna en förståelse för hur väl styrdokumenten fungerar i den operativa kärnan.

4.5 Användning av Artificiell Intelligens (AI)

I en transformativ värld där tekniken ständigt gör framsteg anser många att vi nu står inför den största tekniska revolutionen hittills där tjänster med artificiell intelligens, eller i folkmun AI, blir allt mer tillgängliga för allmänheten. Tidigt mötte denna transformation mycket skepticism men det blir tydligt att forskning tar hjälp av dessa tjänster i en växande utsträckning.

Samtidigt som detta kan innebära en effektiviserad process är det centralt att förstå de olika tjänsternas begränsningar och tillkortakommanden för att en sådan användning inte ska resultera i ett suboptimalt resultat. Vidare är full transparens centralt för att inte förlora projektets ethos.

Enligt Chalmers Tekniska Högskolas egna riktlinjer så får AI användas i den utsträckning som Examinatorn godkänner (Chalmers, 2024). Enligt dessa riktlinjer har studenterna varit transparenta och rådfrågat handledaren inför användningen av de hjälpmedel som presenteras senare i detta kapitel. Ingen typ av AI har använts för att analysera data, inte heller för att fastslå resultat eller slutsatser.

Studenterna har agerat utefter följande riktlinjer rörande användningen av AI:

- Författarna är alltid ansvariga arbetet och dess integritet, validitet och träffsäkerhet
- Generativ AI/ Chatbotar kan användas för att förbättra grammatik och läsbarhet.
- Generativ AI/ Chatbotar är inte tillåtna för att generera texter i rapporten.
- Det är krav på att återge hur AI används i metod-kapitlet i rapporten, samt att återge att arbetet är ditt egna.

För transkribering har Chalmers AI Portal nyttjats. Chalmers AI Portal använder modellen "Claude Sonnet 3.5 v1" för den transkriberade analysen och tjänsten användes i beta-formatet. All data analyseras inom EU och medan den lagras så sker även detta inom EUs gränser (Chalmers AI Portal, u.å). Datan i arbetet lagras däremot endast korta stunder då denna raderas när transkriberingen är klar och datan flyttats.

Strax efter att arbetet initierades användes även Chat-GPT 4.0 för att sammanfatta olika forskningsprojekt och rapporter från studier. Detta för att lättare sondera den befintliga forskningen och effektivt fastställa ett relevant teoretiskt ramverk. Genom att applicera detta arbetssättet kunde ett större utbud av publiceringar genomgå en första sållning innan studenterna läste väsentliga avsnitt av de olika publiceringarna. Samma upplaga har i begränsad utsträckning använts för att förbättra rapportens grammatik och läsbarhet enligt riktlinjer från handledare och examinator.

Senare under projektet användes Scpous AI för att effektivisera sökningen och precisera resultaten när diverse källor eftersöktes, så att de linjerade till kravbilden. Scopus AI är en AI som använder både egen LLM-motorik samt tar hjälp från OpenAI's GPT (Scopus Support Centre, u.å). Verktyget har tillgång till dokument publicerade på Scopus sedan 2003, det är dock möjligt att nå äldre

publikationer om de laddats upp på Scopus i efterhand. Vidare kan den favorisera nyare dokument publicerade mellan idag och 2013 eftersom verktyget hanterar dessa på ett annat vis (Scopus Support Centre, u.å). Med denna kunskap kan studenterna navigera informationen som verktyget bistår med. Vidare har bakgrundsintervjuer bekräftat att hållbarhetsarbete i organisationer, och dess uppfattning, förändrats kraftigt under senaste decenniet vilket innebär att äldre källor riskerar att vara utdaterade.

4.6 Etiska överväganden

Respondenter som deltagit under studien har tidigt fått information av arbetets natur, att intervjuerna skulle bli inspelade samt hur insamlad data ämnas användas. Inspelningen fortgick med tydligt godkännande och all data har anonymiserats för att skydda respondenternas identitet med undantag för de två bakgrundsintervjuerna där respondenterna godkänt att med namn vara med i studien. Slutligen ämnar slutprodukten vara av en transparent och objektiv karaktär där data presenterats utan någon selektivitet eller tendens.

4.7 Metodisk diskussion

Studien undersöker hur hållbarhetsinitiativ kan motiveras affärsmässigt genom att analysera processer och faktorer som styr beslutsfattande i fastighetssektorn. Med en kvalitativ metodik och fallstudiestrategi avser projektet att bidra till en djupare förståelse av sambandet mellan hållbarhet och lönsamhet. Studien har nyttjat semistrukturerade intervjuer, dokumentanalys och observationer för att säkerställa en nyanserad analys av hur strategiska beslut tas inom hållbarhetsinitiativ. Intervjuerna har syftat till att samla perspektiv från beslutsfattare och projektledare medan dokumentanalysen tillhandahållit en kontextuell grund. Observationer har möjliggjort realtidsförståelse av organisatorisk dynamik vilket skapar en helhetsbild av hur hållbarhet kan integreras i affärsmodeller.

En kvalitativ metodik möjliggör en djupare förståelse av den data varje respondent tillgodoser, samtidigt är den resurskrävande där insamling av data tar lång tid. Detta riskerar att limitera bredden av data som samlas in jämfört med om en kvantitativ insamlingsmetod skulle appliceras. Skribenterna har gjort en avvägning där bolaget har relativt få anställda och där en djupare förståelse anses mer värdefull än en stor bredd av svar. Samtidigt är studieobjektet mycket komplext och forskningsfrågorna är av suboptimal natur för att applicera en kvantitativ metod.

En annan risk som uppdagats är begreppet hållbarhet. Detta begrepp diskuteras ofta och har flera olika betydelser beroende på vem som ska definiera det, vissa definitioner mer kända än andra. Denna subjektivitet kan ligga till grund för otydliga svar och att respondenter upplever frågor olika beroende på deras bakgrund. Detta i sin tur kan begränsa huruvida svaren kan jämföras med varandra. För att motverka detta har begreppet tydligt definierats enligt certifieringarna LEED och WELL som de mest utbredda definitionerna av hållbarhet inom fastighetsföretaget. Definitionerna har kommunicerats tydligt inför intervjuerna för att förebygga denna problematik.

För att säkerställa validitet har triangulering av datakällor, inklusive intervjuer, dokumentanalys och observationer använts. Detta har möjliggjort en bredare och mer nyanserad bild av fenomenet. Genom att dokumentera samtliga steg i datainsamlingen och analysen säkerställdes dessutom hög tillförlitlighet. Både kvalitativa intervjuer och sekundäranalys har använts för att samla in data. Genom att utnyttja flera forskningsmetoder säkerställdes det en mer omfattande förståelse av den insamlade datan. Slutligen har kontinuerlig diskussion om arbetssätt vid datainsamling bedrivits med handledare.

5. Resultat

Denna rapport bygger på en fallstudie med intervjuer som genomförts med nyckelpersoner inom ett kommersiellt fastighetsbolag samt relevanta externa intressenter. Syftet har varit att identifiera vilka affärsmässiga drivkrafter som motiverar investeringar i hållbarhet samt vilka faktorer som utgör drivkrafter och barriärer i denna process. Nedan presenteras ett sammanslaget resultat baserat på de insikter som framkommit av empirin.

5.1 Hållbarhetsarbetets dynamik

Samtliga respondenter vittnar om hur hållbarhet blivit allt mer aktuellt i deras respektive roller på många olika vis. Det blir uppenbart att det genom de gångna åren funnits en del trender om vad som uppfattats som det viktigaste. Flera av respondenterna förklarar hur de under olika tidpunkter haft ett huvudfokus på antingen ozonskiktet, koldioxidutsläpp eller biologisk mångfald. När utmaningen målas upp som dynamisk och ständigt föränderlig så blir det tydligt att det är väsentligt med samtida information och tydliga riktlinjer för vad som verkligen är viktigt, samtidigt präglas ämnet av en komplexitet med många variabler för varje beslut.

5.1.1 Lagar och reglers osäkerhet

Begreppet hållbarhet har visat sig undergå en ständigt dynamisk utveckling och så även arbetet mot en hållbar verksamhet. Intervjuerna visar genomgående hur lagar och regelverk styr denna utveckling, dock bara i begränsad mån:

> *"Lagstiftningen får saker att komma upp på agendan, men den driver inte innovation."* **- Hållbarhetschef**

Detta perspektiv delas av många respondenter som delger att utvecklingen är att se som positiv och att den driver branschen åt rätt riktning. Däremot uppfattas regelkraven som vaga och flera respondenter medger att de styrande riktlinjerna inte alltid är applicerbara på verksamheten i fråga. Vidare så medges det att riktlinjerna är mycket resultatorienterade och ofta saknar någon tydlig praktisk förklaring hur man ska nå dessa nivåerna eller bevisa vilka insatser som görs. Något som både Projektchef och Hållbarhetskonsult lägger tyngd i.

"Det saknas ett tydligt ramverk för hur vi ska arbeta praktiskt med klimatpåverkan i projekten." **- Projektchef**

"Många krav saknar praktisk vägledning. Vi famlar fortfarande i hur vi ska bevisa vissa saker." - **Hållbarhetskonsult**

Flera respondenter vädjar därför om tydligare praktisk förankring från regelverken, för att på ett bättre sätt veta hur man ska nyttja och följa dem.

Denna avsaknad på ramverk och bristen på praktiska krav gör att hållbarhetsarbetet och redovisningen kring den varierar mellan olika aktörer på marknaden, till skillnad från ekonomiska rapporter som nyttjar etablerade nyckeltal. Oklarheten skapar stundtals problem under projekt med höga krav på samverkan mellan olika aktörer. Projektchef vittnar om hur detta kan skapa problem för framgångsrikt hållbarhetsarbete i projekt, även när ambitionen finns där:

"Det är jättesvårt att få med sig alla entreprenörer på tåget när det gäller hållbarhet. Vissa ser det som en extra pålaga som mest skapar jobbiga krav och mer administration. De förstår kanske inte alltid varför det är viktigt, eller så tycker de att kraven är otydliga. Vi har till exempel sett hur svårt det kan vara att få till rätt materialval och dokumentation, även när ambitionen finns från vår sida." - **Projektchef**

Det uppkommer ännu en problematik med lagstiftningen som Hållbarhetschefen belyser i följande citat:

"En stor utmaning är att lagstiftningen ofta är så svag att man faktiskt kan välja bort mycket av hållbarhetsarbetet och ändå vara helt laglig. Det innebär att de som verkligen vill göra skillnad ibland hamnar i ett sämre läge ekonomiskt jämfört med de som gör det absolut nödvändigaste. Det är ett märkligt system när man egentligen borde premiera de som tar ansvar."
- Hållbarhetschef

Fastighetsbolagets hållbarhetschef förklarar hur lagstiftningen också ställer relativt låga krav vilket medför att den lägsta godtagbara nivån ligger relativt lågt. De ekonomiska påföljderna är också allt för lindriga vilket gör att det därför stundtals kan vara ekonomiskt gynnsamt att bryta mot reglering och istället betala de böter som detta resulterar i. I en bransch som präglas av dyra investeringar i produkten som är lokaler blir de investeringar som är lindriga mot miljön mycket kostsamma och Hållbarhetschefen lyfter en problematik där lagstiftningen gynnar dem som befinner sig närmast gränsen snarare än de aktörer som agerar bäst ur utifrån ett hållbart perspektiv.

5.1.2 Komplexitet skapar osäkerhet

Lagar och regler är bara en av faktorerna som spelar in på osäkerheten som upplevs bland respondenterna när det gäller hållbarhet. På samma vis som att den ekonomiska kostnaden varierar på en fri marknad så varierar även den ekologiska och sociala kostnaden för produkter. Att bedöma produkters sociala- och ekologiska kostnad är ofta en mycket komplex process eftersom hänsyn behöver tas till hela värdekedjan, samtidigt som det är svårt att väga olika sorters påverkan mot varandra. På samma vis blir bedömningarna av olika handlingar i ett fastighetsbolag svåra att få god grund till där Avdelningschef berättar hur de modellerar koldioxidutsläpp och energiförbrukning och riskerna med detta:

> *"Det är fortfarande väldigt mycket som handlar om antaganden när vi gör våra kalkyler kring klimatpåverkan. Vi har modeller för koldioxidberäkningar och energiprestanda, men det är inte alltid vi har bra data. Och när vi väl har data så är det svårt att verifiera att byggnaden faktiskt presterar så i verkligheten när den är i drift. Beteendet hos användarna spelar också stor roll och det är svårt att styra över."* - **Avdelningschef**

Avsaknaden av pålitlig information är inte bara ett problem under projekteringsfasen när viktiga beslut tas. Det saknas också en etablerad "practice" för att bemöta olika problem vilket även skapar osäkerhet vid utformningen av verksamhetens strategi. Fastighetsbolagets hållbarhetschef förklarar hur de som "first movers" har svårt att kunna se till andra fastighetsbolag och sedan agera mimitivt för att på så vis spara diverse resurser. Som konsekvens av detta baseras mycket på vad som tidigare fungerat, eller utveckling av något som tidigare fungerat:

"Vi bygger mycket på anekdotisk evidens. Vi behöver bättre data."

- Hållbarhetschef

Som lösning på detta problemet så arbetar fastighetsbolaget enligt intervjuer mycket med workshops tillsammans med olika branschstarka aktörer som har god koll på sin kravbild och motiven bakom. På detta vis kan en strategi byggas trots tidigare nämnd osäkerhet. Det räcker ofta inte heller att se till sin egen verksamhet för att kunna redogöra för sin klimatpåverkan utan leverantörer och underentreprenörer måste även de kunna bistå med information. Stora bolag har redan krav från årsredovisningslagen att redovisa sådan data och har därför lättare att bistå med sådan information än mindre aktörer vilket skapar en form av inträdesbarriär för underentreprenörer till fastighetsbolaget.

5.1.3 Splittrad uppfattning kring lönsamhet

Alla investeringar som ett företag gör kommer med en kostnad. Traditionellt är den ekonomiska kostnaden den som är absolut viktigaste för bolaget och den ställs mot den nyttan investeringen innebär för verksamheten. Respondenter berättar hur en bättre energiprestanda har motiverats med en minskad ekonomisk kostnad under driftskedet av en fastighet snarare än den ekologiska besparingen som genomförs. Detta är anledningen till att fastighetssektorn kommit en bit på vägen inom detta område. Det blir dock allt mer komplext när en hållbar investering inte helt kan räknas hem direkt genom ett enkelt orsak-verkan samband.

En respondent pekar på att frånvaron av tydliga och omedelbara ekonomiska incitament gör det svårt för vissa aktörer att motivera investeringar i hållbarhet. Det långsiktiga värdet upplevs som mer abstrakt särskilt för mindre aktörer utan krav på extern rapportering. Under intervjuerna lyfter respondenter olika nyttor som en hållbar byggnad kan tillföra men de är också öppna med att de saknar data för att svara på om en hållbar fastighet, eller ens företagsprofil, innebär en ökad lönsamhet. Samtidigt som viktiga affärer möjliggörs tack vare detta. Svaren är dock ofta positiva när de grundas i en subjektiv bedömning av respondenten.

5.1.4 Ekologiska certifieringar

En tydlig barriär mot att genomföra hållbarhetsinvesteringar utgörs av de kostnader som är förknippade med miljöcertifieringar såsom LEED och BREEAM. Dessa certifieringar kräver ofta investeringar i storleksordningen 1- respektive 1,5 miljoner kronor vilket många fastighetsbolag ser som en betydande kostnadspost och återkommande utmaning för affärsmodellen att rymma hållbarhetscertifieringar som kostnadsposter när de är dyra på kort sikt.

Utöver den ekonomiska aspekten uppmärksammas även avsaknaden av statliga krav på dessa typer av certifieringar vid nyproduktion i Sverige. Det innebär att initiativ till certifiering i stor utsträckning är frivilliga och beroende av projektparternas egen drivkraft. Detta kan minska incitamenten särskilt i projekt där andra prioriteringar upplevs som mer akuta.
Även från fastighetsägarnas perspektiv framkommer en viss frustration över att investeringar i certifiering inte alltid upplevs ge direkt affärsmässig avkastning. Däremot kan certifieringarna ibland ses som ett nödvändigt villkor för att möta kundkrav eller få tillgång till grön finansiering men sällan som en differentierande faktor i sig.

> *"Certifieringar är idag mer en hygienfaktor än något som verkligen differentierar oss på marknaden."* **- Avdelningschef**

Eftersom certifieringskraven i många fall främst riktar sig mot dokumentation snarare än mot faktisk mätbar hållbarhetseffekt uttrycker flera respondenter behovet av att utveckla nya former av verifiering som fokuserar på verkligt resultat snarare än formaliteter.

> *"Vi måste kommunicera varför kunden ska betala mer och då måste hållbarhetsvärdet vara tydligt."* **- Fastighetschef**

Detta citat visar hur certifieringen kan användas som ett pålitligt verktyg där en tredje part granskar och verifierar att de värdeskapande ekologiska faktorerna ingår i fastigheten. I sin tur medger en intervju med hyresgäst att detta blir viktigt i deras rapportering och värdekedja.

5.2 Hållbarhet och varumärkesbyggande

Ur ett hyresgästperspektiv är hållbarhet inte enbart kopplat till kostnadseffektivitet eller miljöpåverkan utan också till deras varumärkesstrategi. Företag vill i allt högre grad kunna visa att deras hållbarhetsarbete genomsyrar hela verksamheten och i intervjuerna framkommer det att flera av de deltagande aktörerna betraktar hållbarhet som en integrerad del av deras affärsmodell. Ifall lokalerna inte skulle spegla företagets värderingar kan det uppfattas som ett trovärdighetsproblem och därmed påverka varumärket på ett negativt sätt.

> *"Företag vill kunna visa att deras hållbarhet genomsyrar hela verksamheten inklusive var de sitter. Lokalerna är en del av varumärket idag."* - **Kund**

Detta kan förstås som ett resultat av ökade externa förväntningar på hållbarhet från marknaden. Företag anpassar sig då för att uppnå legitimitet. I detta fall handlar det framför allt om förväntningar från kunder. Detta då fastighetsbolaget har en kundbas med likasinnade och innovativa företag.

När hyresgäster använder hållbarhetsdata från sina lokaler i sin egen externa hållbarhetsrapportering fungerar fastighetsägarnas hållbarhetsprofil som en tjänst för deras egen vinning att bli mer legitima:

> *"Kunderna använder våra lösningar i sin hållbarhetsrapportering, det är deras sätt att visa upp sig, utan att själva behöva stå för hela jobbet."*
> - **Hållbarhetschef**

Detta speglar en förskjutning av hållbarhetsansvaret längs värdekedjan. Det blir fastighetsägaren som fungerar som en möjliggörare för andra aktörers hållbarhetskommunikation. En viktig sak i detta är överförbarheten av datan som fastighetsföretaget ger sina hyresgäster så att den kan bistå med värde. Det blir inte bara kvadratmeter som fastighetsföretaget bistår med eftersom kundernas rapporteringsbehov blir en del av det erbjudande som levereras. Detta stärker också relationen mellan fastighetsföretag och hyresgäst:

> *"Vi behöver hjälpa kunden visa upp våra gemensamma hållbarhetsresultat. Det stärker relationen mellan oss."* - **Hållbarhetschef**

5.3 Ekologisk hållbarhet som hygienfaktor

En återkommande punkt i intervjuerna är att miljömässig hållbarhet i allt högre grad betraktas som en hygienfaktor inom branschen.

> *"Hållbarhet håller på att bli en hygienfaktor. Man kan inte stå utanför längre, då hamnar man efter"* **- Hållbarhetschef**

Detta gäller särskilt i relation till beställare, potentiella hyresgäster, investerare och kommuner. Under intervjuerna så blir det tydligt att det är ledningen som bestämmer verksamhetens riktlinjer och affärsplan. Flera respondenter förklarar dock att målgruppens kravställningar är underlag för ledningens strategier.

> *"I slutändan är det hyresgästerna som avgör. Det spelar ingen roll vad vi som fastighetsägare tycker är bra eller viktigt om inte våra kunder efterfrågar det. När kunderna säger att de vill ha certifierade byggnader och ställer krav på energiprestanda eller sociala aspekter, då behöver vi leverera på det, annars tappar vi affären. Det är därifrån trycket kommer, och det är också det som får ledningen att prioritera."* **- Avdelningschef**

> *"Det är ofta kundernas krav som sätter agendan. Om inte kunden efterfrågar det så blir det svårt att få ledningen att prioritera hållbarhetsfrågorna. Det är när kunden tydligt säger: 'Vi vill ha den här typen av byggnad, med de här certifieringarna och kraven', då blir det ett affärskrav och då händer det saker. Annars blir det lätt att hållbarhetsarbetet hamnar längst bak i kön."*
> **- Fastighetschef**

Det blir därför aktuellt att se till vad hyresgästerna i fråga värdesätter och hur hållbara lokaler kan linjera med deras verksamhet. Då hyresgästerna i fråga sällan agerar slutkund i sin verksamhet utgör lokalen en del av hyresgästernas värdekedja vilket i sin tur innebär att hyresgästernas ledning styrs av deras slutkunder. För hyresgästerna spelar detta hållbarhetsarbetet in i en del av slutprodukternas värdekedja där slutkunden står för kravställningen. I en intervju med en representant från målgruppen förklaras vikten av hållbarhetsarbetet för ett internationellt bolag inom målgruppens bransch.

> *"Det är ofta kundernas krav som sätter agendan. Vi har stora internationella kunder, och de förväntar sig att vi levererar enligt olika standarder, inte bara för miljö, utan också för social hållbarhet, hälsa och arbetsmiljö. Det handlar inte om att de frågar om vi har certifieringar, det är snarare så att det är ett grundkrav för att ens vara aktuell som leverantör. Så hållbarhetsarbetet är inte bara något vi gör för att vi tycker det är viktigt, det är en del av vår konkurrenskraft."* **- Kund**

Dessa aktörer förväntar sig idag ett visst mått av hållbarhetsarbete som en grundläggande del av affären. Respondenter lyfter att avsaknad av ett tydligt hållbarhetsfokus kan riskera att påverka företagets legitimitet och attraktionskraft negativt. Även Hållbarhetskonsult som arbetar med andra fastighetsägare menar på att denna kravbild stämmer väl överens för andra aktörer och i andra branscher. Detta märks kraftigt i den utvidgade efterfrågan på olika certifieringar.

> *"För internationella kunder är certifieringar som LEED ofta ett absolut krav."* **- Hållbarhetskonsult**

5.3.1 Institutionella drivkrafter

Att hållbarhet har blivit mer aktuellt och att ses mer som en hygienfaktor krediteras till olika faktorer genom intervjuerna. Samtidigt som samhället blir mer medvetet blir det tydligt hur institutionella drivkrafter kraftigt bidragit till denna förändring. Genomgående i intervjuerna diskuteras två särskilda händelser mer än några andra. Den första är införandet av gröna lån från banker där respondenter medger att projekt som bedöms som hållbara kan bli mer lönsamma trots att detta kommer med extra kostnader.

> *"Gröna lån är ett av de få verktyg som gör hållbarhet konkret lönsamt idag."*
> **- Avdelningschef**

Genom att använda detta verktyg kan investeringar som medför extra kostnader tillsammans med en ekologisk- eller social besparing fortfarande motiveras trots att den inte direkt innebär ekonomisk vinst. Den andra faktorn som många respondenter lyft som avgörande är införandet av EU-taxonomin:

"Taxonomin har förändrat allt. Det är inte längre valfritt att jobba med klimatfrågor." **- Hållbarhetskonsult**

Större organisationer möter mer formella krav på hållbarhetsredovisning vilket skapar ytterligare incitament att investera i miljömässiga lösningar. Detta krav på transparens och agerande har fått stor påverkan på fastighetssektorn. Detta synsätt är dock inte lika etablerat bland underentreprenörer och mindre externa aktörer. Här varierar hållbarhetsambitionen och förståelsen för dess långsiktiga värde.

5.4 Social hållbarhet som en konkurrensfördel

Samtidigt som den ekologiska hållbarheten lyfts som en hygienfaktor så lyfts det sociala hållbarhetsarbetet och produkten av vad detta har resulterat i som en tydlig konkurrensfördel. Respondenter förklarar hur en kravställning på WELL-certifiering kommit upp till ytan tidigt i projekteringen för flera av husen som fastighetsbolaget äger. Vidare så är en del av affärsidéen att skapa en kunskapsnod för just målgruppens bransch vilket ska möjliggöra kunskapsutbyte och en social plats bland likasinnade. Fastighetschef förklarar att denna miljön är något som strategiskt skapats för att minska vakansen och är den starkaste faktorn i sälj-momentet vid förhandling med nya hyresgäster. USP:en beskrivs av Fastighetschef enligt följande:

"Det vi försöker bygga här är inte bara en kontorsfastighet, utan en hel miljö där forskning, näringsliv och innovation möts. Vi ser platsen som en kunskapsnod där företag kan samverka. Det är det som differentierar oss från en vanlig kontorspark, det handlar om nätverk, kompetens och att skapa synergier mellan olika aktörer." **- Fastighetschef**

Detta bekräftas också i intervjun tillsammans med kunden där Kund medger att det finns en konkret och väletablerad betalningsvilja för lokaler som är välutformade ur ett socialt perspektiv. Lokaler är vanligtvis hyresgästanpassade men värdet ur det sociala perspektivet framkommer när social hållbarhet integreras i den. Samtidigt som WELL-certifieringen är ett effektivt verktyg för att motivera att detta är fallet för hyresgästerna ligger det riktiga värdet i lokaler som säkerställer en god arbetsmiljö, certifieringen gör det dock lättare att sälja in att så är fallet.

> *"Arbetsmiljön är en av de viktigaste faktorerna när vi väljer lokaler. En dålig arbetsmiljö påverkar våra medarbetares välmående och produktivitet direkt. Det är något vi prioriterar högt och är beredda att betala för."* **- Kund**

Respondenter berättar vidare att arbetsmiljön inte bara är viktig för att säkerställa en stabil produktivitet utan att den är central för att rekrytera bra arbetskraft med bred kompetens, speciellt inom målgruppens bransch där god kompetens är att ses som en bristvara. Genom att skapa en FOMO (Fear Of Missing Out) kring fastigheten kan fastighetsbolaget enligt intervjuer minska både vakanser och höja hyror.

> *"Vi ser arbetsmiljö och social hållbarhet som mervärden som kunder är beredda att betala för."* **- Hållbarhetschef**

5.5 Internt engagemang som drivkraft

En stark intern drivkraft identifieras i form av personligt engagemang hos nyckelpersoner inom organisationen. Enligt en respondent krävs det att stora delar av organisationens medarbetare delar en gemensam övertygelse om hållbarhetens långsiktiga värde för att större investeringar ska kunna genomföras. Eftersom den kortsiktiga affärsnyttan ibland kan vara svår att tydligt påvisa blir det avgörande att organisationen delar en gemensam vision för att fatta beslut i linje med hållbarhetsmålen.

Det interna engagemanget beskrivs även som starkt beroende av vilka individer som finns i organisationen. Hållbarhetsarbetet drivs till stor del av eldsjälar med intresse för området och frånvaro av sådana individer kan leda till att frågan får lägre prioritet.

> *"Om vi inte har folk som brinner för de här frågorna då blir det mycket svårare att få det att hända i praktiken."* **- Projektchef**

I en intervju framkommer ett konkret exempel på hur enskilda personers engagemang kan vara avgörande för hur hållbarhetsarbetet genomförs i praktiken. Respondenten beskriver en underentreprenör i ett av deras projekt som visade ett ovanligt starkt personligt engagemang för hållbarhetsfrågorna och tog egna initiativ långt utöver de krav som specificerats i projektets ramverk.

I intervjuerna framkommer det att hållbarhet måste integreras i det dagliga arbetet för att öka kunskapen, förståelsen och på så vis bana väg för ett starkare engagemang bland medarbetare. Genom att utbilda medarbetare i hållbarhetsmål skapas en gemensam förståelse för varför frågorna är viktiga. Flera respondenter påpekar även att hållbarhet som affärsmodell kräver kompetens och samverkan från medarbetarnas sida. Därav blir kunskapsspridningen en nyckelfaktor.

> *"Vi jobbar mycket med internutbildning för att få in hållbarhet i vardagen."*
> **- Hållbarhetschef**

Flera respondenter betonar att hållbarhetsomställningen inte kan vila enbart på formella mål och policyer utan kräver att medarbetarna faktiskt känner sig delaktiga i att bidra till arbetet. I synnerhet när affärsnyttan oftast inte omedelbart kan realiseras upplevs det personliga engagemanget som avgörande för att beslut ska fattas. Detta handlar inte enbart om vilka personer som rekryteras men också om hur organisationen skapar en kultur som möjliggör medarbetarnas drivkraft. Något som Hållbarhetschefen beskriver följande:

> *"Engagemang handlar inte bara om rekrytering men också om vad vi gör med det vi har."* **- Hållbarhetschef**

Flera respondenter betonar att hållbarhetsomställningen inte kan vila enbart på formella mål och policyer utan kräver att medarbetarna faktiskt känner sig delaktiga i att bidra till arbetet. I synnerhet när affärsnyttan oftast inte omedelbart kan realiseras upplevs det personliga engagemanget som avgörande för att beslut ska fattas. Detta handlar inte enbart om vilka personer som rekryteras men också om hur organisationen skapar en kultur som möjliggör medarbetarnas drivkraft. Något som Hållbarhetschefen beskriver följande:

6. Analys och diskussion

För att förstå hur fastighetsbolag kan använda en hållbar affärsmodell krävs en djupare analys och diskussion av de drivkrafter och barriärer som framkommer i resultatet. Analysen och diskussionen kommer att relatera till ramverket för Sustainable Business Model Innovation (SBMI). SBMI bygger på följande tre perspektiv: institutionella, organisatoriska och strategiska. Följande avsnitt kopplar de identifierade drivkrafterna och barriärerna i resultatkapitlet till dessa tre perspektiv (Bocken och Geradts, 2020).

6.1 Hur påverkar marknadsdynamik och lagstiftning beslutsfattandet kring hållbara strategier?

Empirin visar att bolagets ledning till stor del styrs av kundsegmentets kravbild som ständigt är dynamisk.

6.1.1 Skapa och behålla en legitimitet

Många respondenter benämner den ekologiska delen av hållbarhetsarbetet som en hygienfaktor och förklarar vidare att detta är viktigt för att vara med i många upphandlingar inom kundsegmentet som är fastighetsbolagets målgrupp. När följdfrågan om vilken nivå som behöver uppfyllas för att bli aktuell i dessa upphandlingar blir respondenterna ofta osäkra och menar på att det viktigaste är att kunna visa ett aktivt arbete mot det bättre, och självklart att vara lagliga. Denna lägsta nivå som ligger en bit över kraven som lagar och regler ställer går att relatera till den lägre gränsen för *range of acceptability* (Deephouse, 1999).

Genom att verka inom gränserna för *range of acceptability* erhåller aktören *license to operate* vilket är det som respondenterna förklarar när de använder begreppet hygienfaktor. Faktumet att ett större hållbarhetsarbete inte säkerligen genererar mer lönsamhet beror på att konceptet om *license to operate* är absolut, det är inte något som innehas mer eller mindre utan antingen så är verksamheten inom *range of acceptability eller utanför*. Det finns dock vissa fördelar med att inte befinna sig nära gränsen som grundar sig i att dessa gränserna är subjektiva och dynamiska. Att ligga nära gränsen för vad som accepteras kan innebära att man snabbt hamnar utanför och förlorar både ethos och legitimitet (Wilburn och Wilburn, 2014). Fastighetsbolaget som studerats har genom ett gediget ekologiskt hållbarhetsarbete säkrat sin legitimitet och kan vara tryggare med att få behålla sin *license to operate*.

Problematiken ur ett ekonomiskt affärsmässigt perspektiv med att arbeta mycket med ekologisk hållbarhet är att kostnaden enligt intervjuer stiger exponentiellt jämfört med nyttan det gör ur ett ekologiskt perspektiv enligt *Figur 2.* Rent strategiskt så är det absolut viktigaste att hålla sig inom det gröna området över lägstanivån utan att spendera onödigt mycket resurser på det. Samtidigt är det viktigt att belysa faktumet att det kan finnas andra anledningar till utökat ekologiskt hållbarhetsarbete såsom vid intag av kapital och vid gröna lån.

6.1.2 Subjektiva bedömningar leder till isomorfism

Eftersom det är kunder och andra aktörers ständiga värderingar och kravbild i bolagets organisatoriska fält som styr bedömningen om vad som krävs för att inneha en *license to operate* skapas en osäkerhet (Wilburn och Wilburn, 2014). Osäkerheten beror på en dynamisk subjektivitet där bolag försöker orientera detta på ett effektivt vis, vilket resulterar i en fastighetssektorn präglad av normerande isomorfism. Detta kan bland annat utläsas av hur det finns normer kring hållbarhetscertifieringar där LEED och BREEAM är den absoluta normen trots att det är vedertagen kunskap att det är både kostsamt och suboptimalt för Sveriges klimat och geografi enligt respondenter.

Vidare är kraven kring hållbarhetsrapportering relativt fria för bolag vilket innebär att de ofta rapporteras med begränsad jämförelsebarhet och det blir därför viktigt med normerande system och certifieringar. Certifieringar och andra ramverk är också där kunder lättast kan etablera en effektiv benchmarking mellan fastighetsbolag och det blir därför ibland viktigare med certifieringar än produkten som ligger bakom. Samtidigt blir det lättare att jämföra fastighetsbolagens produkter vilket resulterar i att inslagen av mimetisk isomorfism växer där konkurrenter lättare kan ta efter marknadsledare.

6.1.3 Lagstiftning

Ur ett institutionellt perspektiv handlar drivkrafter och barriärer om yttre tryck som formar företags beteenden. Institutionell påverkan på Fastighetsbolagets hållbarhetsomställning blir i denna studies fall regler och marknadens förväntningar.

Detta avsnitt berör lagar och regler som blottlägger ett centralt institutionellt dilemma. Inom SBMI och utifrån resultatet kan lagar och reglerna både ses som både drivkraft och barriär. Regelverk såsom EU-taxonomin och CSRD ska i praktiken fungera som en drivkraft för en hållbar omställning men det insamlade materialet visar hur detta antagande inte alltid kan realiseras (Europeiska unionen, 2022).

Det kan visserligen fungera som en katalysator för att initiera hållbarhetsarbetet men sällan fungerar det som en drivkraft för att innovera mer. Perspektivet är centralt i den diskussion som kring institutionella hinder inom SBMI där det beskrivs att vaga institutionella krav ofta leder till en "compliance" kultur snarare än en innovationskultur (Bocken och Geradts, 2020). När företag agerar utifrån ett regelverk som enbart kräver det mest grundläggande skapas en situation där ambitiösa aktörer riskerar att hamna i ett ekonomiskt underläge. Denna skevhet i incitamenten leder inte till innovation driven av affärsmässiga fördelar.

Flera respondenter pekar på att kraven i sig inte är för höga utan snarare otydliga vilket leder till en osäkerhet kring hur arbetet ska bedrivas. Avsaknaden av tydlig vägledning innebär att hållbarhetsrapportering blir subjektiv. Det leder in i en annan viktig aspekt som framkommer i resultatet. På grund av detta uppfattar entreprenörer hållbarhetsregelverken som extra belastningar snarare än något du tjänar på att följa. Det kostar för mycket resurser för att det skulle vara drivande. Nu måste företag använda resurser till att försäkra sig att det inte bryter några lagar istället för att innovera framåt. Det vill säga att ambitiösa aktörer inte nödvändigtvis utgör ett bättre hållbarhetsarbete utan lägger sina resurser på att rapportera korrekt till regelverkets lägstanivå.

6.2 Hur arbetar fastighetsföretag strategiskt med hållbarhet i deras styrning?

Intervjuerna visar att hållbarhetsarbetet behöver vara väl integrerat i bolagets strategi för att nå framgång. Detta innebär att arbetet med hållbarhet behöver göras på flera olika nivåer.

6.2.1 Ansvarsförskjutning från kund till hyresägare

Fastighetsföretagets varumärkesbyggande belyser ett mycket intressant likväl strategiskt relevant skifte i fastighetssektorns hållbarhetslogik. Här synliggörs hur hållbarhet utvecklats från en teknisk fråga till en kommunikativ funktion.

I en lokal där en kund är verksam blir dess kvaliteter, det vill säga dess energiintensitet, inomhusklimat, koldioxidavtryck, resursanvändning, etc. en redovisningsbar faktor i kundens hållbarhetsprestanda. Fastighetsägarens leverans av denna miljödata till hyresgästen möjliggör en extern legitimitet för kunden. Dataflödet från fastighet till kund blir därmed en nyckelresurs i kundens affärsmodell. Faktum är att kundens legitimitet står på spel. Det räcker inte att enbart bedriva ett internt hållbarhetsarbete men man måste också verka i miljöer som förkroppsligar dessa värden. Detta arbete kan fördärvas av en icke hållbar lokal. Det innebär att fastighetsägare som kan erbjuda hållbara miljöer som tjänst kan skapa ett starkt affärsvärde. En lokal handlar inte bara om billiga kvadratmeter men även ett mervärde av varumärkeskapital till sina kunder. Erbjudandet har förvandlats från enbart en produkt till att också innehålla en tjänst.

Den beskrivna utvecklingen kan också analyseras utifrån SBMIs institutionella perspektiv (Bocken och Geradts, 2020) där externa förväntningar hamnar på Fastighetsföretagets kunder. Det institutionella trycket på kunderna förskjuts egentligen till att bli en strategisk aspekt som Fastighetsföretaget svarar på. Hyresgästerna tvingas visa att de tar hållbarhet på allvar och därmed måste fastighetsägaren kunna möta och möjliggöra detta behov.

6.2.2 Certifieringar som strategiskt verktyg

Empirin visar en tydlig målkonflikt där certifieringarna LEED och BREEAM ofta är nödvändiga för att möta kundkrav eller få tillgång till grön finansiering men upplevs samtidigt inte som differentierande. Detta står i kontrast till att få incitament till att innovera ekologiskt hållbart. De ekologiska hållbarhetsinvesteringarna upplevs mer som en kostnadsbörda än som en strategisk tillgång vilket försvårar det hållbara tänkandet.

Dessa ekologiska certifieringar kan i grund och botten ses som ett verktyg för att skapa tydliga spelregler. Problemet blir att värdet av certifikatet finns i att "ha certifikatet" snarare än att ha uppnått något konkret. En certifiering är ett bra sätt att visa upp att man arbetar med ekologisk hållbarhet men i vilken utsträckning och till vilket värde utöver detta påverkar ej kundens köpvilja. Fokuset förskjuts från faktisk effekt till stadgar och då skapas ett hål i dess effektivitet. Insatser premieras för att de är rapporterbara, inte för att de är effektiva. Det kan i praktiken innebära att resurser binds upp i dokumentation snarare än i meningsfulla insatser för minskad miljöpåverkan vilket också skapar en organisatorisk barriär inom SBMI utöver den strategiska (Bocken och Geradts, 2020).

Detta står i kontrast till sociala certifieringar såsom WELL. Den, enligt flera respondenter, agerar snarare som en positiv drivkraft och differentieringsfaktor. Medan ekologiska certifieringar ofta behandlas som ett "måste" beskrivs sociala certifieringar som en möjliggörare för innovation. Ett exempel är att skapa högre social standard i lokalerna och på så sätt hjälpa sina hyresgästers personal att bli mer produktiva. Här finns alltså utrymme för företag att använda sociala certifieringar som drivkraft och skapa unikt kundvärde. Affärsmodellen förändras för att generera delat värde i detta fall genom att skapa miljöer som ökar användarnyttan och därmed ökar kundens köpvilja.

6.2.3 Socialt hållbarhetsarbete som konkurrensfördel

När det ekologiska hållbarhetsarbetet släpper in aktörer på marknaden genom den legitimitet det skapar menar flera respondenter att det sociala hållbarhetsarbetet innebär en konkurrensfördel. Genom att etablera en analys enligt den traditionella resursskolan kan det fastslås vilken nytta det sociala hållbarhetsarbetet i byggnader utgör. Frågan är om arbetet och den produkt det skapar är att se som en strategisk resurs för Fastighetsbolaget. Analysen följer enligt *Figur 1* där varje kriterium diskuteras för drivkrafter och hinder för att uppfylla kriterierna (Barney, 1991).

Följande kapitel ämnar att fastställa huruvida det sociala hållbarhetsarbetet och produkten detta skapar är att se som en konkurrensfördel för bolaget. Om fallet inte är så och det istället är att se som en onödig kostnad som inte ger någon avkastning så är resursen att betrakta som en nackdel för konkurrens. Senare kommer det också analyseras om den produkt som skapas är en stadigvarande konkurrensfördel eller ej genom att applicera VRIO-kriterierna. Primärt måste det fastställas huruvida denna resurs är värdefull (Barney, 1991)

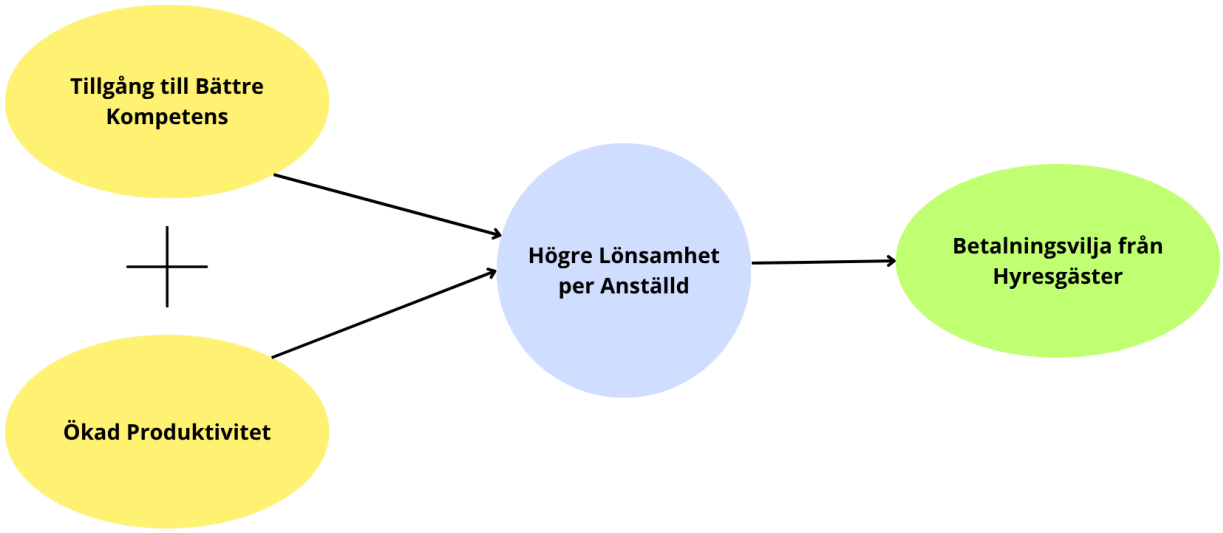
När en representant från målgruppen blivit tillfrågad förklarar hon hur målgruppens bransch lider av kraftig kompetensbrist, vilket tillsammans med stark investeringsvilja gör att betalningsviljan för att attrahera bra personal är stor. Högre arvode är ett sätt att attrahera personal, men samtidigt ser kundsegmentet att erbjudandet behöver vara mer nyanserat än bara en välbetald position, nämligen en bra arbetsplats.

Lokaler blir en grundpelare för att säkra en god arbetsmiljö. Upplevelsen av platser och rum är subjektiva vilket resulterar i att utmaningen med att bygga arbetslokaler i toppklass är komplex. Resultatet till detta blir enligt respondenterna att lokalerna utformas tillsammans med kunden där aktiv kommunikation tillåter kravbilden att realiseras. Det finns dock också hjälpmedel som kan

nyttjas där Fastighetsbolaget använt WELL-certifieringen som verktyg. Faktum är också att en intervju med ett kundbolag visar att deras kravställning faktiskt grundar sig i samma ramverk, där de dagligen upplever fördelar med hur byggnaden är utformad och hur det främjar en aktiv arbetsplats.

Kompetensbristen innebär också att produktiviteten hos varje individ är central, där respondenter vittnar om hur socialt hållbara lokaler bevisat öka produktiviteten hos arbetsstyrkan. Detta sker på grund av flera olika konsekvenser av byggnaderna där de centrala är att lokalerna höjer motivationen och sänker sjukfrånvaron. Detta i sin tur minskar hyresgästernas efterfrågan på kompetent arbetsstyrka och sedermera osäkerheten som marknadens kompetensbrist orsakar.

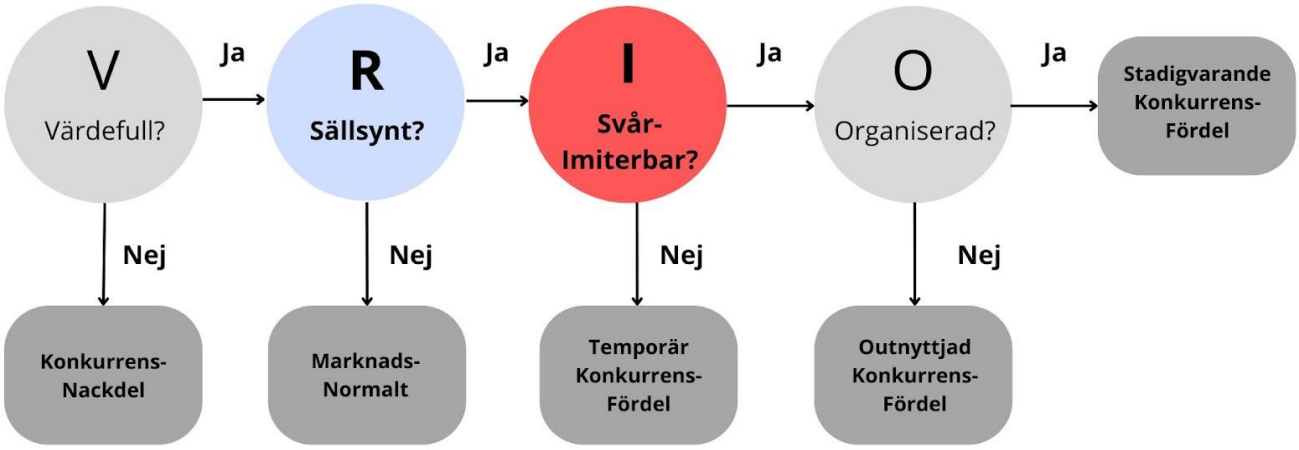
När hyresgästerna själva inser att lokaler som utformats med hänsyn till social hållbarhet faktiskt innebär en mer attraktiv och produktiv arbetsplats blir upphandlingen tacksam för Fastighetsbolaget, se *Figur 4*.



Figur 4: Visualisering för händelseförloppet vid implementeringen av socialt hållbara lokaler som ligger till grund för betalningsviljan från hyresgäster.

I detta fall finns det redan en betalningsvilja från de blivande hyresgästerna eftersom de ser hur dessa lokaler ger en högre lönsamhet. Det kan däremot bli svårare att få igenom en högre hyra om dessa förutsättningar inte stämmer väl överens med framtida hyresgäster. I detta fallet blir istället den sociala hållbarhetens USP (Unique Selling Point) relaterad till hyresgästens varumärke. Eftersom kunder vittnar om att lokalerna som de hyr verkligen har ett strategiskt värde för dem och att detta resulterar i en högre betalningsvilja samtidigt som det höjer kundnöjdheten kan det fastställas att resursen är värdefull. Detta eftersom den genererar extra intäkter och bättre lönsamhet för Fastighetsbolaget.

Nästa steg blir att resonera kring huruvida resursen är sällsynt så att den inte anses vara normerande på marknadens utbud. Samtidigt ska inte resursen vara lätt att imitera för att det då endast är att bedöma som en tillfällig konkurrensfördel (Barney, 1991). Så fort som en konkurrent imiterar verksamheten genom till exempel mimetisk isomorfism så går konkurrensfördelen förlorad. Nästa steg i analysen har således påbörjats där R och I- kriterierna analyseras enligt *Figur 5.*



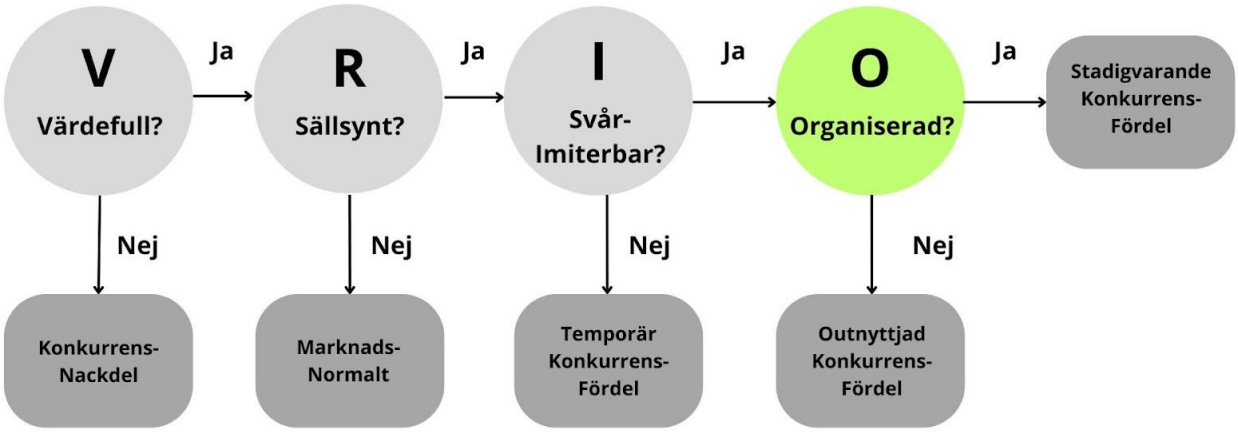
Figur 5: VRIO-kriterierna med R och I- kriterierna i fokus.

I intervjuer har respondenter redogjort för hur arbetet med social hållbarhet stundtals varit svårt att navigera då det finns få aktörer och projekt där man kan ta inspiration ifrån och etablera en mimetisk isomorfism. Istället har Fastighetsbolaget själva behövt sondera terrängen och basera mycket av arbetet på anekdotisk evidens snarare än forskning och etablerade aktörer. Vidare förklarar den intervjuade hållbarhetskonsulten hur majoriteten av fastighetsbolagen lägger ett starkt fokus på den ekologiska hållbarheten eftersom det är den som är reglerad. Det kan också vara så att de mer direkta incitamenten upplevs mer uppnåeliga på grund av ett mer direkt samband mellan insats och utdelning. Till exempel kan en ekologiskt hållbar verksamhet göra att Fastighetsbolaget får rabatt i form av gröna lån, eller att de enligt intervjuer blir mer attraktiva för investerare och således lättare kan resa kapital.

Till slut vittnar även en hyresgäst som blivit intervjuad hur de attribut som det sociala hållbarhetsarbetet skapat, var en stor anledning till att de valde Fastighetsbolagets lokaler. Vidare förklarar de hur utbudet med ekologiskt certifierade lokaler var brett medan de som redogjorde för socialt hållbara lokaler var få. Hyresgästen berättar att det låga utbudet av liknande lokaler var en av anledningarna till att många branschkollegor valt samma hyresvärd, vilket sedan skapat en nod för läkemedelsbranschen. Denna noden har sedan agerat som en tillgång där den i flera intervjuer varit nämnd som ett epicentrum i Sverige för bolag verksamma inom innovation gällande läkemedel och med-tech.

Med tanke på att det sociala hållbarhetsarbetet genererat en av de mest framstående platserna för ett visst kundsegment förstärks argumentet att det är värdefullt, men denna tillgången är också att se som både sällsynt och svårt att imitera för konkurrenter. Vidare anses detta arbetet unikt när Fastighetsbolaget jämförs med andra fastighetsbolag i Sverige där samma affärsidé är svår att se spår av i deras verksamheter. Således bedöms inte denna resurs att vara normal på marknaden, och inte heller vara en temporär konkurrensfördel då det blir svårt för konkurrenter att skapa en liknande produkt inom rimlig framtid.

Till slut så är frågan om verksamhetens organisation är utformad på ett vis som möjliggör utnyttjandet av denna resurs för att inte riskera att den förblir outnyttjad enligt *Figur 6* (Barney, 1991). Eftersom en hyresgäst till Fastighetsbolaget vittnat om hur detta kommuniceras och givit ett värde, kan det fastslås att organisationen möjliggör nyttjandet. Det är dock viktigt att förstå att detta



är något som kräver aktiv förvaltning för att inte uppdateras. Detta är en viktig aspekt av att bedriva en aktiv SBMI.

Figur 6:VRIO-kriterierna med O - kriteriet i fokus

Det går att se att de lokaler som präglas av det sociala hållbarhetsarbetet genererat en konkurrensfördel. Fördelen kommer också kunna vara stadigvarande, förutsatt att Fastighetsbolaget aktivt förvaltar sin tillgång och ser till att den ständigt uppfyller VRIO-kriterierna. Detta görs genom en aktiv SBMI och det bedöms således vara en drivkraft för att fortsätta innovera framåt (Bocken och Geradts, 2020).

6.2.4 Osäkerhet som strategisk barriär

Empirin visar att mycket av skepticismen gällande hållbarhetsarbete grundar sig i osäkerhet. Till att börja med så förklarar flera respondenter att mycket data är otillräcklig eller bristfällig då mycket grundar sig i schablonvärden. När denna data sedan används i modelleringar och simuleringar som även dem inte tar full hänsyn till alla verklighetens variabler skapas en kaka på kaka- effekt där osäkerheten växer exponentiellt. Detta tillsammans med att slutanvändaren sällan nyttjar fastigheterna som planerat gör att klimatberäkningar och andra hållbarhetsgrundade prognoser sällan stämmer överens med verkligheten, det är dessutom välkänt i branschen. Både data och prognoser tappar snabbt sitt strategiska värde när det är etablerat att de inte överensstämmer med verkligheten. I sin tur innebär detta att det blir svårt att ta trygga strategiska beslut som grundar sig i data som samlats in.

En annan aspekt som skapar osäkerhet gällande sektorns hållbarhetsarbete är de oklara lagkraven som ständigt förändras. Samtidigt innebär utformningen av regleringen att arbetsbördan för hur detta ska uppnås landar på aktörerna då lagstiftningen är desto mer resultatinriktad. Genom att inte återge någon praktisk process eller ramverk för hur till exempel hållbarhetsrapporter ska utformas och vad som av samhället anses positivt landar detta på fastighetsbolagen. Denna oklarhet innebär också osäkerhet för hur strategin ska utformas för att behålla sin legitimitet enligt kapitel 6.1.1.

Osäkerheten från olika variabler som ständigt förändras innebär en tydlig barriär inom innovationskapaciteten (Bocken och Geradts, 2020) där arbetet istället präglas av en iterativ process grundad i anekdotisk evidens (Bocken et al., 2019). Fastighetsbolag kan i viss utsträckning etablera en mimetisk isomorfism från andra branschaktiva, men det blir svårt att etablera benchmarking mellan andra branschsegment när *the range of acceptability* är specifik för fastighetssektorn och för det kundsegment bolaget vänder sig till.

6.3 Vilken roll spelar ledarskap i utvecklingen av hållbarhetsstrategier?

Empirin visar att orsak-verkan sambandet mellan hållbarhetsarbete och lönsamhet inte är någon utbredd värdering inom fastighetssektorn. När hållbarhet inte kan motiveras direkt ekonomiskt utifrån företagets vinning finns det ofta en intern gnista vid de momenten som respondenter ser som lyckade. Samtliga respondenter menar att det kommer från personalens egna moraliska kompass som kan forma organisationens identitet till en sådan som utstrålar mer hållbarhet. Det personliga engagemanget blir därmed en nödvändig grund för en hållbar affärsmodell i Fastighetsbolaget.

6.3.1 Organisationens entreprenöriella agerande

Genom diskussion med respondenterna så stod det klart att rekryteringen är viktig för att få in människor med värderingar som linjerar med företagets vision. Men detta var inte det som visade sig mest centralt. Istället menar respondenten att fallföretaget har varit duktiga på att förvalta den personliga drivkraften och genom både internutbildningar och en bra kultur fått de anställda att verkligen arbeta efter företagets hållbarhetsstrategi. Hållbarhetschefen menar att mycket av rollens arbetstid går till att förvalta det interna engagemanget, där en del av strategin är att inte göra det allt för uppenbart för de anställda i organisationen.

Empirin pekar på så vis konkret på att företagets ledning arbetat effektivt med kultur-dimensionen för att nå framgång och rasera de tidigare normer som återfinns i sektorn.

Att de lyckats förvalta de anställdas inre motivation är dock inte ett resultat av endast det disruptiva arbetet ur en kulturell dimension utan det är mer nyanserat än så. Kulturen påverkas i stor utsträckning av Fastighetsföretagets interna normer samt ställningen till de externa förväntningarna på bolaget i enlighet med Hardy och Maguire (2008) och deras ramverk. Genom att ledningen tillåter de anställda att ifrågasätta sektorns vedertagna normer och institutionella strukturer kan de operativa processerna som krävs för ny innovation finnas. Detta är en grundförutsättning för att möjliggöra de dynamiskt iterativa processerna som innovation kräver (Ferlito och Faraci, 2022).

Empirin visar också att respondenterna känner skillnad mellan deras egna möjligheter att påverka hållbarhetsarbetet i deras roll i större utsträckning än vad de kunnat på tidigare arbetsplatser. Återigen blir det tydligt att ledningen lyckats ge respondenterna nog med inflytande för att de ska känna att de kan göra skillnad och på så vis har företaget förebyggt fallgropen som Maguire (2007) lyfter där aktörer inte ser det som möjligt att förändra. Detta påvisar inslag av institutionellt entreprenörskap där grupperingar skapas av dem som besitter den personliga drivkraften och på så vis omkullkastar det traditionella arbetssättet med nya visioner och lösningar (Hardy och Maguire, 2008).

Fastighetsföretagets strategier har resulterat i att hela organisationen agerar entreprenöriellt mot befintliga strukturer och kan därför i enlighet med Washington et al. (2008) ses som en enhetlig institutionell entreprenör. Detta har i sin tur resulterat i att leverantörer och beställare har blivit inspirerade till att även dem tänka i nya banor. Något som resulterat i synergier där hela projekt sparat otroliga mängder resurser genom effektivt samarbete mellan organisationer.

6.3.2 Champions i Fastighetsbolaget

Trots att organisationen som helhet utmanar befintliga strukturer så finns det fler drivande personer i denna grupp som kan identifieras som Champions. Detta är nyckelpersoner utöver ledningen som besitter stort inflytande av olika anledningar. Många respondenter nämner Hållbarhetschefen som central för möjliggörandet av en omställning mot en mer hållbar verksamhet. Det blir tydligt hur dennes vision och drivkraft linjerar med en institutionella entreprenör, som ofta startar som avvikare från de redan befintliga normerna men deras påverkan sprider sig med tiden och förankras bredare

(Hardy och Maguire, 2008). Genom att leda den hållbarhetsintresserade delen av bolaget framåt med den delen av verksamheten återfinns en tydlig organisatorisk drivkraft för att utveckla affärsmodellen till en mer hållbar sådan (Bocken och Geradts, 2020).

Som champion så möjliggör Hållbarhetschefen ledningens vision och driver strategin i den operativa verksamheten. När ledningen sätter agendan och bestämmande dokument så är Hållbarhetschefen aktiv i verkställandet av denna strategi och ser till att detta genomsyrar organisationen. Genom att förkroppsliga motivationen som många besitter djupare inne kan Hållbarhetschefen uppmana till agerande och vara drivande i att skapa en kultur som uppmanar till agerande mot äldre normer. Samtidigt som kulturen ändras så slår nya normer rot och det blir praxis att ständigt tänka nytt och ständigt utmana vilket sedermera bidrar till ett iterativt arbetssätt där organisationen ständigt får utrymme att innovera (Bocken et al., 2019).

En annan champion som identifieras i det empiriska materialet är Projektchefen. När Hållbarhetschefen agerar för att möjliggöra för att personer i organisationen ska kunna agera entreprenöriellt genom att ge dem verktyg och kunskap, så blir Projektchefen en förebild. Detta återges i flera intervjuer där flera respondenter förklarar hur Projektchefens arbete har inspirerat och gett ringar på vattnet i organisationen. Hon går då emot teorier om att de högre upp i organisationen sällan agerar emot de befintliga normerna eftersom de sällan har mycket att vinna från detta (Lebleic et. al. 1991). Genom sitt arbetssätt så skapar Projektchefen ständigt den “anekdotiska evidens” som Hållbarhetschefen menar lägger grunden för bolagets strategier i framtiden och således även Fastighetsbolagets SMBI.

I Fastighetsföretagets fall pekar det i nuläget dock också på en sårbarhet som i sin tur utgör en organisatorisk barriär. Skulle eldsjälar eller champions inom organisationen försvinna, som Hållbarhetschefen till exempel, skulle hållbarhetsarbetet kunna stanna upp. Trots att Hållbarhetschefen har arbetat över längre tid med att sätta fast hållbarhet i affärsmodellen visar denna sårbarhet på att förändringen ännu inte är fullständig. Hållbarhetschefen fungerar här som en drivande figur för eldsjälarnas arbete. På samma vis skulle ett bortfall av vägvisande personer kunna stanna av innovationen och på så vis skapa en tröghet för hållbara innovationer i organisationen.

Däremot blir det viktigt att till slut förvandla det från individberoende till något definitivt kvarvarande. Det är ett nyckeluppdrag för en institutionell entreprenör (Hardy och Maguire, 2008). Genom att driva internutbildningar och göra hållbarhet till normen i Fastighetsbolaget arbetar Hållbarhetschefen som en institutionell entreprenör. Det kan framstå som personligt engagemang men i själva verket är det en medveten strategi för att förändra Fastighetsföretagets hållbarhetsvanor.

7. Slutsats

Studien har visat att hållbarhet i den kommersiella fastighetssektorn betraktas som en strategisk nödvändighet med grund i målgruppens kravställning. Hållbarhetsarbetet har blivit en integrerad del av styrningen där företag i ökande grad eftersträvar att utforma hållbarhetsstrategier för att nyttja dem som affärsmässiga verktyg snarare än att de ses som externa krav. Genom fallstudien framkommer att fastighetsbolag i praktiken möter ett komplext landskap präglat av regulatorisk osäkerhet och höga marknadsförväntningar som ständigt förändras.

Trots dessa hinder är det tydligt att företag som lyckas navigera detta landskap kan skapa konkurrensfördelar. Verktygen som ligger till grund för ett framgångsrikt hållbarhetsarbete är många men empirin visar tydliga krav på en god kommunikation och transparens från fastighetsbolag. Certifieringar erbjuder i denna kontext en säkerhet om att fastigheten granskats av tredje part och den uppfyller olika nivåer som sedan kan kommuniceras och användas vid benchmarking av hyresgäster. Detta har resulterat i att certifieringar numera ofta kravställs av möjliga kunder.

Ledarskapets roll i denna transformation kan inte underskattas. Studien visar att ledare som agerar som institutionella entreprenörer har nyckelrollen i att driva förändring inom organisationen. Starka ledarfigurer kan effektivt förvalta personligt engagemang hos anställda samtidigt som organisationen kan bli beroende av dessa. Samtidigt kan hela fallföretaget ses som en enhet som agerar entreprenöriellt mot befintliga institutionella normer.

Empirin visar på en tydlig diskrepans mellan intentionen och resultatet av implementeringen av EU-taxonomin och CSRD. Lagstiftningen bidrar till att hållbarhet hamnar på agendan men är i nuvarande form varken tillräckligt styrande eller stödjande för att möjliggöra en bra implementering av hållbara affärsmodeller. Regleringen bör snarare utformas som en möjliggörare, inte ett ramverk som på ett otydligt sätt definierar miniminivåer. Det krävs ett ramverk som skapar förutsättningar för innovation. För att uppnå detta krävs incitament som premierar de aktörer som tar verkligt ansvar för sitt hållbarhetsarbete.

Slutligen visar studien att det är arbetet med att skapa socialt hållbara lokaler som genererat det största affärsmässiga värdet för kunder. Genom att erbjuda lokaler som kunden utger ökar både produktivitet och möjligheten till bra rekrytering skapas en substantiell betalningsvilja. Med denna strategi har Fastighetsbolaget skapat ett erbjudande som är unikt och attraktivt för målgruppen.

7.1 Vidare forskning

Under studiens gång har studenterna börjat identifiera mönster mellan olika champions, något som blev tydligt under slutpresentationen då studenterna mottog frågan ”Hur blir man en bra champion?”. Enligt studenternas erfarenhet, och baserat på den empiriska datan som samlats in så återfinns flera viktiga faktorer som tillsammans utgör ett grundligt svar på denna fråga. Det mest framträdande är ett genuint intresse och intern motivation för att förändra, denna drivkraft gör att förändringsagenter orkar agera som institutionella entreprenörer även under längre perioder och motgångar. Det blir också tydligt att en person inte blir en champion bara genom att få resurser, eller genom eget arbete. Det måste finnas utrymme och möjlighet att utmana institutionella ramverk och konstruktioner, där ledningen kan vara en möjliggörare och genom god organisation sänka tröskeln för de som arbetar för förändring. Detta är intressanta tankar och något som studenterna diskuterat huruvida det borde analyseras och diskuteras i denna rapport, men beslutet togs att inte göra detta då den empiriska datan inte gav en önskad nivå av träffsäkerhet när flera av dessa resonemang förs.

Med denna grund vore det intressant att undersöka hur en champion blir så inflytelserik samt vad som kan driva på organisationer att få flera champions. Denna förståelse kan bidra till att de med högt inflytande över organisationer kan möjliggöra fler förändringsagenter och således snabbare transformera organisationer mot en mer hållbar sådan. För att få förståelse för processerna med institutionella entreprenörer som champions behöver ett flertal champions identifieras, där denna rapport endast kartlagt två. Ett sätt detta skulle kunna bedrivas genom är att etablera en flerfallsstuide där varje champion utgör ett fall. Genom att få en bredare empirisk grund och mer data på just detta så kan slutsatser dras med större träffsäkerhet och enstaka fall påverkar inte den generella grunden lika mycket.

Referenser

Andersson, B.E. (1994) *Som man frågar får man svar: en introduktion i intervju- och enkätteknik (*2 uppl.) Prisma. ISBN:9789151826721

Alaux, N., et al. (2024). Whole-life greenhouse gas emission reduction and removal strategies for buildings: Impacts and diffusion potentials across EU Member States. *Journal of Environmental Management, volym. 370*, s. 1. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122915

Barney. J (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management volym. 17*, s. 106. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bell, E., Bryman, A. och Harley, B. (2015) *Business Research Methods* (5e upplaga) Oxford University Press. ISBN: 978-0-19-254590-9

Bocken, N., Boons, F. och Baldassarre, B. (2019) Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production Vol. 208* Sid: 1498-1512. DOI:10.1016/j.jclepro.2018.10.159

Bocken, N. M. P., och Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 53*(4). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950

BRE Group. (u.å.). BREEAM - Sustainable building certification. https://breeam.com/

Bryman, A. (2020). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

Chalmers (18 December 2024) *Regler för användning av AI-verktyg* Chalmers.se. Hämtad 23 mars 2025 från: Regler för användning av AI-verktyg

Chalmers AI portal. (2025) *Frequently asked questions (FAQ).* Chalmers AI Portal - Frequently Asked Questions (FAQs)

Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB.

Deephouse, D. (1999). To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal, 20*(2), 147-166. https://www.jstor.org/stable/3094023

DiMaggio, P. J., och Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Eichholtz, P. M. A., Kok, N., och Quigley, J. M. (2015). Ecological responsiveness and corporate real estate. *Business and Society, 55*(3), 330-360. https://doi.org/10.1177/0007650315575118

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, England: Capstone Publishing.

Europeiska unionen. (2022). Europaparlamentets och rådets direktiv (EU) 2022/2464 av den 14 december 2022 om ändring av förordning (EU) nr 537/2014 [...] (CSRD). *Europeiska unionens officiella tidning, L322*, 15-65. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464

Ferlito, R. och Faraci, R. (2022). Business model innovation for sustainability: a new framework. *Innovation and Management Review Vol.19* Sid: 222 - 236. https://doi.org/10.1108/INMR-07-2021-0125

Gillan, S. L., Koch, A., och Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance, 66*. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889

Gluch, P., Gustafsson, M., Thuvander, L., Baumann, H. (2014). Charting Corporate greening: environmental management trends in Sweden. *Building Research och Information, Vol. 42,nr.3* s. 318-329.

Gluch, P., och Hellsvik, M. (2023). The influence of multiple logics on the work of sustainability professionals. *Construction Management and Economics, 41*(11), 883-900. https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2214252

Guba, E. G., och Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Hardy, C och Maguire, S (2008) Institutional entrepreneurship. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism,* sid. 198-217. SAGE Publications: SAGE Business Cases Originals: London, UK

Joseph, G., Gunawan, J., och Sawani, Y. (2020). Seeing Versus Doing: How Businesses Manage Tensions in Pursuit of Sustainability. *Business Strategy and the Environment, 29*(8), 3227-3241. https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-4065-1

Leblebici, H., Salancik, G., Copia, A. och King, T. (1991). Instituiutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S radio broadcasting industry. *Administrative Science Quarterly.* Sid 333-363

Maguire, S (2007) Institutional entrepreneurship. *International Encyclopedia of Organization Studies,* Volume 2 sid: 674-678. SAGE Business Cases Originals: London, UK

McPherson, C. M., och Sauder, M. (2015). Counting qualitative data. In *Handbook of Qualitative Organizational Research: Innovative Pathways and Methods* (pp. 434–443). https://doi.org/10.4324/9781315849072

Miles, M. B., Huberman, A. M., och Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE Publications: London, UK

Pali-Schöll, I., Hermuth-Kleinschmidt, K., Dramburg, S., Agache, I., Mayerhofer, H., Jensen-Jarolim, E., Goshua, A., & Nadeau, K. C. (2023). An EAACI review: Go green in health care and research. *Clinical and Translational Allergy, 13*(3), e12222. https://doi.org/10.1111/all.15836

Poderytė och Šešplaukis. (2023). Evaluation of financial efficiency of real estate investment projects: The significance of sustainability indicators in the long-term perspective. I *Modern Building Materials, Structures and Techniques* (pp. 526-536). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-44603-0_49

Putra, K. A., Djakfar, L., och Handoko, W. (2019). Performance of green building implementation in airport building. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *667*(1), 012022. https://doi.org/10.1088/1757-899X/667/1/012022

Repstad, P. (2007). Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap. (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Scopus Support Centre (7th of april 2025). *What is Scopus AI? What is Scopus AI? - Scopus Support Center*

Stake, E. R (1995) *The Art of Case Study Research.* SAGE Publications: London, UK. ISBN: 0-8039-5767-X

Sveriges Riksdag (2006) *Miljöbalk (1998:808) Miljöbalk (1998:808) | Sveriges riksdag*

Sveriges Riksdag (2024) *Årsredovisningslag (1995:1554) Årsredovisningslag (1995:1554) | Sveriges riksdag*

Sweden Green Building Council. (u.å.). WELL Building Standard i Sverige. https://www.sgbc.se/utveckling/well-building-standard-i-sverige/

U.S. Green Building Council. (u.å.). LEED rating system. https://www.usgbc.org/leed

Washington, M., Kimberly, B. och John N. D. (2008) Institutional Leadership: Past, Present, and Future. In *The Sage handbook of organizational institutionalism.* Sid: 721-735. https://doi.org/10.4135/9781849200387

Wilburn, K., och Wilburn, R. (2014). Social license to operate as a business strategy. *Organizational Cultures: An International Journal*, *13*(3), 21–32. https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v13i03/50930

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

Yébenes, M. O. (2024). *Climate change, ESG criteria and recent regulation: Challenges and opportunities.* Eurasian Economic Review, 14(1), 87-120. https://doi.org/10.1007/s40822-023-00251-x

Intervjuguide

Gustav Aresund och Love Blomlöv

Inför Intervjun

Checklista på saker som ska sägas i början av intervjun. Detta ska sägas till varje deltagare i början av intervjun.

1. Välkommen hit. Vi heter Gustav och Love och kommer hålla i intervjun.
2. Intervjun kommer ta ungefär 3 kvart (45 minuter).
3. Du har rätt att avbryta eller ta en paus.
5. Fråga om inspelning är ok.
6. Berätta om vilka som kan komma att ta del av inspelningen (Pernilla Gluch).
7. Det finns inget rätt eller fel svar, vi vill höra om just din upplevelse. Svara gärna utförligt och förklarande där möjligt, det är helt okej att blomma ut där du känner dig manad.
8. Har du några frågor till oss innan vi sätter igång?

Uppvärmningsfrågor

1. Kan du berätta om din roll och ansvarsområden inom organisationen?
2. Hur länge har du arbetat med fastigheter, vilka positioner och bolag har du tidigare arbetat på?
3. Hur länge har du arbetat med hållbarhetsfrågor?
4. Utifrån vilket perspektiv har du arbetat med hållbarhetsfrågor? Kan du ge exempel?
5. Hur ser du på fastighetsbranschens roll inom hållbar utveckling?

Huvudfrågor

Institutionell: Marknadsdynamik och lagstiftning

1. Hur påverkar externa faktorer som lagstiftning era hållbarhetsbeslut?
2. Hur påverkar externa faktorermarknadskrav era hållbarhetsbeslut?
3. Upplever ni att nuvarande lagstiftning underlättar eller försvårar investeringar i hållbarhet?
4. Hur påverkas era kunder och samarbetspartners av hållbarhetsrelaterade krav och förändringar?

Operationellt: Organisatoriska faktorer och implementering

1. Hur ser ni på samarbeten mellan olika avdelningar och aktörer i era hållbarhetsinitiativ? Såsom hållbarhet och ekonomi?
2. Vilka interna resurser och kompetenser ser ni som avgörande för att lyckas med hållbarhetssatsningar?
3. Hur hanterar ni eventuella maktobalanser och otydliga incitament inom organisationen? hoppa

Strategi: Hållbarhet och affärsstrategi

1. Hur ser ni på hållbarhetsinvesteringar ur ett affärsmässigt perspektiv?
2. Vilka är de viktigaste drivkrafterna för er organisation att investera i hållbarhetsinitiativ?
3. Hur ser ni på relationen mellan hållbarhet och lönsamhet?
4. Hur värderar och mäter ni effekterna av era hållbarhetsinitiativ?

Ledarskap och beslutsfattande

Vi fortsätter vidare och vill nu förstå hur era processer när hållbarhetsarbete och nya initiativ genomförs.

1. Vem, eller vilka, innehar störst mandat kring beslutsfattande inom bolagets hållbarhetsarbete?
2. Hur involveras ledningen i beslutsfattandet kring hållbarhetsinvesteringar?
3. Vilka utmaningar har ni stött på vid implementering av hållbarhetsstrategier?
4. Hur hanterar ni eventuella konflikter mellan ekonomiska och hållbarhetsmässiga mål?
5. Vilka är de viktigaste faktorerna för att skapa en affärsdriven hållbarhetsomställning?

Avslutningsfrågor

1. Är det något jag inte frågat om nu som du skulle vilja berätta om?
2. Har du något tips på någon vi borde prata med om detta (Snöboll)?

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR XXXXX
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2025
www.chalmers.se

CHALMERS