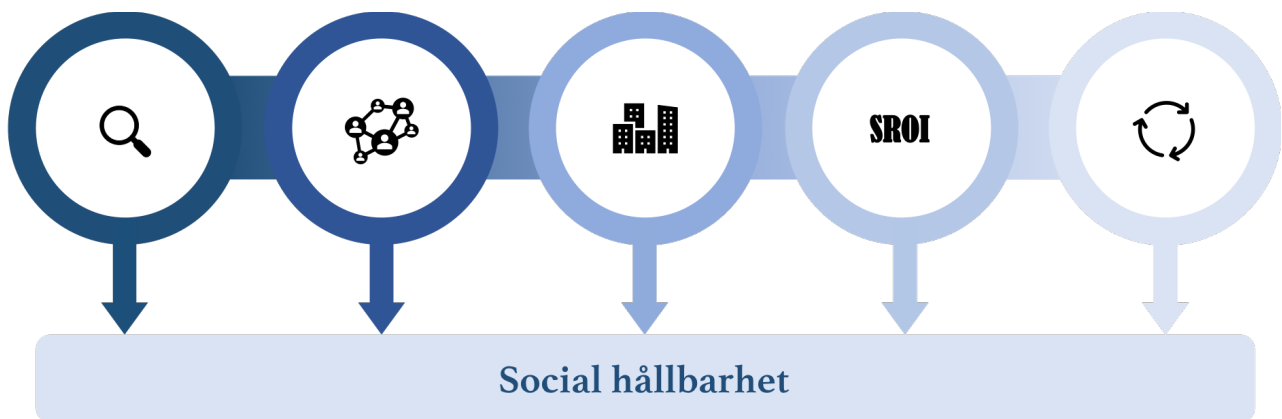




CHALMERS



Social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning

En affärsmodell för att främja arbete med social hållbarhet

Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och
entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

Andrea Appelqvist
Sally Johansson

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK

Byggnadsdesign

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2020
www.chalmers.se

EXAMENSARBETE ACEX20-20

Social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning

En affärsmodell för att främja arbete med social hållbarhet

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

Andrea Appelqvist

Sally Johansson

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Byggnadsdesign

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2020

Social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning
En affärsmodell för att främja arbete med social hållbarhet
Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik
ANDREA APPELQVIST
SALLY JOHANSSON

© ANDREA APPELQVIST & SALLY JOHANSSON, 2020

Examensarbete ACEX20-20
Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Chalmers Tekniska Högskola 2020

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Byggnadsdesign
Chalmers Tekniska Högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
Omslagsbilden visualiserar en affärsmodell för arbete med social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning.
Omslagsbild utformad av egen författare

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Göteborg 2020

Social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning

En affärsmodell för att främja arbete med social hållbarhet

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

ANDREA APPELQVIST

SALLY JOHANSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Byggnadsdesign

Chalmers Tekniska Högskola

SAMMANFATTNING

Den sociala dimensionen av hållbarhet har fått ökat fokus i fastighetsbranschen. Däremot saknas en konkret definition av begreppet och vidare ett tydligt sätt att mäta effekten av arbete med social hållbarhet. Syftet med examensarbetet är att definiera vikten av begreppet i fastighetsbranschen och därefter ta fram en strategisk affärsmodell för hur fastighetsförvaltare kan arbeta med social hållbarhet i kommersiella fastigheter.

Examensarbetet har utförts genom att väva samman resultatet från den kvalitativa undersökningen med en teoretisk referensram. Empirin bygger på kvalitativa intervjuer, granskning av Nöjd-Kund-Index (NKI) samt fysiska observationer. Vidare har vi analyserat och dragit slutsatser för att utforma studiens affärsmodell.

Studiens empiri visar att social hållbarhet i fastighetsbranschen tidigare hamnat i skymundan bakom de två andra dimensionerna. Detta bottnar i att begreppet har olika betydelse för olika människor vilket försvårar möjligheten att påvisa värdet av sociala projekt.

Fastighetsbranschen har sedan en lång tid tillbaka mätt sina ekologiska och ekonomiska framgångar i finansiella termer. Studien redovisar ett exempel på hur fastighetsägare med hjälp av konceptet *Social Return On Investment*, SROI, även kan förstå effekten av sociala projekt i monetära termer. Vidare är SROI en del av studiens affärsmodell som klargör ett tillvägagångssätt för Platzer att arbeta med social hållbarhet i kommersiella fastigheter. Genom de fem delprocesserna anser vi att företaget skapar en grund för en mer socialt hållbar fastighetsförvaltning. Vi ser affärsmodellen som ett enkelt sätt att kommunicera arbetet både internt och externt. Baserat på resultatet har vi vidare utformat rekommendationer för Platzer för att upprätthålla ett fortsatt socialt hållbarhetsarbete.

Vi ser stor potential för fastighetsbranschens aktörer att fortsätta utveckla koncept som främjar sociala investeringar. Genom detta kan social hållbarhet bli en naturlig prioritet i fastighetsbranschen.

Nyckelord: social hållbarhet, kommersiella fastigheter, kommersiell förvaltning, affärsmodell, SROI

Social sustainability in commercial property management

A business model to promote work with social sustainability

Degree Project in the Bachelor's Programme

Business Development and Entrepreneurship

ANDREA APPELQVIST

SALLY JOHANSSON

Department of Architecture and Civil Engineering

Building Design

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The focus on social sustainability has increased in the real estate industry. However, there is no concrete definition of the concept and, furthermore, no clear way of measuring the effect of social sustainability. The purpose of the degree project is to define the importance of social sustainability in the real estate industry and to develop a strategic business model for how property managers can work with social sustainability in commercial real estate.

The thesis work has been carried out by weaving together the results of the qualitative study with the theoretical frame of reference. The empirical study is based on qualitative interviews, analysis of Customer Satisfaction Index (CSI) and physical observations. Furthermore, we have analyzed and drawn conclusions to design the business model.

The study shows that social sustainability has previously not been given as much priority as the other two dimensions of sustainability. Social sustainability has different meaning for different people, which makes it difficult to show the value of social projects. The real estate industry has, for a long time, measured its ecological and economical success in financial terms. The study presents an example of how property owners now can understand the effect of social projects in monetary terms with the concept *Social Return On Investment*, SROI. SROI is also part of the business model that clarifies an approach for Platzer to work with social sustainability in commercial real estate. Through the five sub-processes, we believe that the company can create a good foundation for a social sustainable property management. The business model is a simple way to communicate the work with social sustainability both internally and externally. Furthermore, based on our results, we have formulated recommendations for Platzer to maintain social sustainability work.

We see great potential for the real estate industry continuing to develop concepts that promote social investments. Through this, social sustainability can become a natural priority in the real estate industry.

Key words: social sustainability, commercial real estate, commercial management, business model, SROI

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	1
ABSTRACT	2
INNEHÅLL	3
FÖRORD	5
1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.2 Kort om Platzer och de aktuella fastigheterna	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	3
1.4 Problem	3
1.5 Avgränsningar	3
2. Begreppsdefinition	4
2.1 Hållbar utveckling	4
2.2 Social hållbarhet	5
2.3 Social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning	6
2.4 Begreppslista	8
3. Teoretisk referensram	9
3.1 Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv – en kunskapsöversikt	9
3.2 The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability	10
3.3 Kunddriven fastighetsförvaltning	10
3.4 Kvalitet- från behov till användning	11
3.5 Social return on investment, SROI	12
3.6 Business Model Canvas, BMC	16
4. Metod	18
4.1 Utgångspunkt	18
4.2 Kvalitativ metod	18
4.2.1 Kvalitativ intervjustudie	19
4.2.2 Urval av respondenter	19
4.3 Granskning av NKI-undersökning	20
4.4 Fysisk observation	20
4.5 Metoddiskussion	20
4.6 Kvalitetssäkring	21
4.6.1 Tillförlitlighet	21
4.6.2 Pålitlighet	22

4.6.3 Överförbarhet	22
4.6.4 Konfirmering	22
4.7 Undersökningsdesign	22
5. Resultat	24
5.1 Fastigheter	24
5.1.1 Fastighet X	24
5.1.2 Fastighet Y	25
5.2 Resultat av kvalitativa intervjuer	26
5.2.1 Fastighet X	26
5.2.2 Fastighet Y	29
5.2.3 Externa parter verksamma inom social hållbarhet	32
5.3 Granskning av NKI-data	34
5.3.1 Fastighet X	35
5.3.2 Fastighet Y	37
5.4 Fysisk observation	38
5.4.1 Fastighet X	38
5.4.2 Fastighet Y	39
6. Analys	41
6.1 Distansnivå	41
6.2 Företagsnivå	42
6.3 Stadsdelsnivå	43
6.4 Fastighetsnivå	44
6.4 Utformning av affärsmodell	46
6.4.1 Business Model Canvas	47
6.4.2 SROI	49
6.4.3 Affärsmodell för att främja arbete med social hållbarhet	54
7. Diskussion	56
8. Slutsats	58
8.1 Rekommendationer	58
8.2 Framtida studier	59
9. Referenser	60

FÖRORD

Examensarbetet har genomförts på halvfart under våren 2020. Arbetet har pågått under 20 veckor och omfattar 15 högskolepoäng. Examensarbetet är ett avslutande moment för vår Teknologie kandidatexamen från Chalmers Tekniska Högskola från programmet Affärsutveckling och Entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik (AE). Arbetet har utförts på ett av Göteborgs största fastighetsbolag, Platzer Fastigheter AB.

Vi vill rikta ett tack till vår handledare Pelle Arve på Platzer som med sin kompetens bidragit med värdefull information som möjliggjort vår studie.

Ytterligare ett stort tack till vår handledare och examinator, Nina Ryd. Nina har med sitt breda kontaktnät och kunskap varit en stor trygghet genom hela arbetets gång. Med sin långa erfarenhet i branschen har Nina väglett oss och kommit med värdefulla råd.

Vidare vill vi tacka Platzer för ett fantastiskt mottagande och för möjligheten att få bli en del av företaget under tiden för arbetet. Ytterligare tack till alla er som engagerat er, delat med er av kunskap, värdefull tid och ideér. Detta i såväl intervjuer, samtal och diskussioner i lunchrummet. Allt vi fått till oss har haft en betydande roll för utfallet av vårt examensarbete.

Tack!

Göteborg juni 2020

Andrea Appelqvist & Sally Johansson

1. Inledning

I följande kapitel behandlas bakgrunden till examensarbetet och en kort introduktion av det företag samt fastigheter som är aktuella för studien. Vidare redovisas studiens syfte, problematisering och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Idag är hållbarhet ett centralt fokus i samhället. Inte minst då det är av största vikt för ett långsiktigt funktionellt samhälle men också som ett sätt för företag att skapa en konkurrensfördel på marknaden. Hållbarhet delas vanligtvis upp i tre dimensioner, där den ekonomiska och ekologiska hållbarheten har utmaningar där tydliga åtgärder kan vidtas, medan den sociala hållbarheten är svårare att konkretisera.

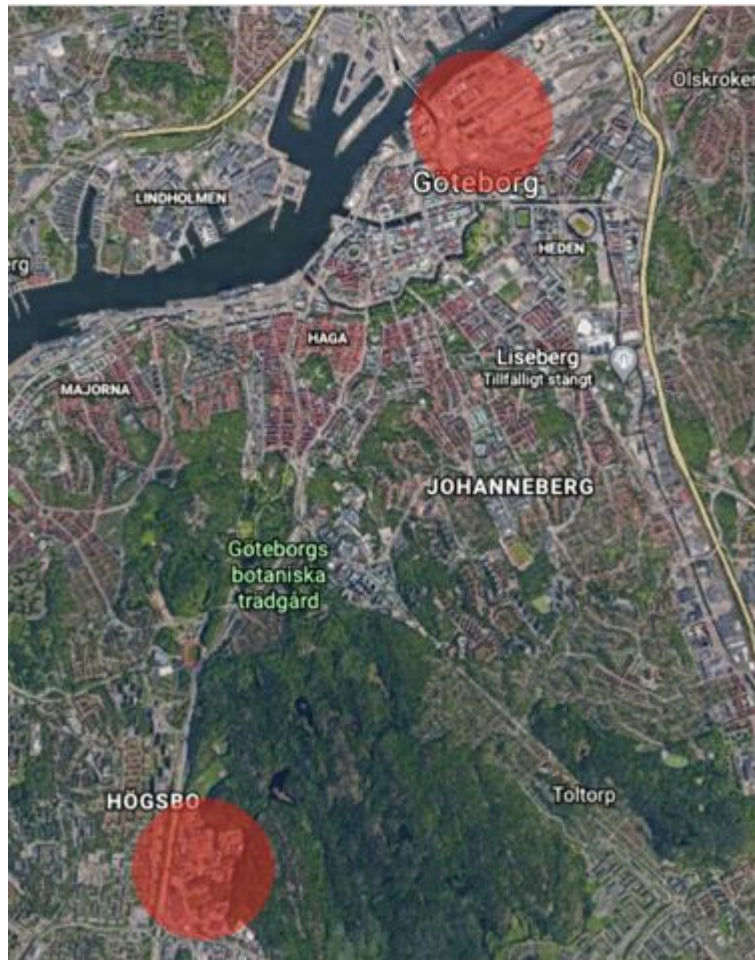
Frågeställningen för examensarbetet är framtagen tillsammans med fastighetsbolaget Platzer Fastigheter AB och kommer beröra Fastighet X och Fastighet Y. Fastighet X är belägen i Gullbergsvass i centrala Göteborg och studiens andra fastighet är belägen i Högsbo industriområde. Båda fastigheterna inrymmer kontorsverksamhet. Enligt Pelle Arve (Personlig kommunikation, 4 februari 2020), inköp- och hållbarhetschef på Platzer, har företaget idag inget konkret tillvägagångssätt på hur arbete med social hållbarhet kan ske i förvaltningsskedet.

1.1.2 Kort om Platzer och de aktuella fastigheterna

Platzer är ett av Göteborgs ledande fastighetsbolag inom kommersiella fastigheter. Den främsta inriktningen är kontor men företaget förvaltar även lokaler inom industri och logistik. Platzer förvaltar och utvecklar idag 68 fastigheter med 825 000 m² uthyrningsbar yta, med ett totalt fastighetsvärde på cirka 20 miljarder kronor. Företaget arbetar efter visionen: "Vi ska göra Göteborg till Europas bästa stad att arbeta i" (Platzer, 2020).

För att resultatet på studien ska kunna generaliseras och appliceras vid förvaltning av andra fastigheter har vi valt att studera två kontorsfastigheter med olika geografiska läge, skilda förutsättningar och som förvaltas av två olika fastighetsteam.

Fastigheternas geografiska läge kan utläsas i figuren nedan:



Figur 1: Fastigheternas geografiska läge. Norra markeringen visar området för Fastighet X och den södra markeringen visar området för Fastighet Y (Karta från Google Earth, bild behandlad av egen författare).

I Gullbergsvass ligger Fastighet X. Fastigheten utgörs av två sammansatta byggnader som tillsammans skapar en av Göteborgs största kontorsfastigheter. Fastighet X har sex våningar och en ljusgård med restaurang i entréplan. År 2014 blev fastigheten certifierad med LEED Platinum, vilket är den högsta miljöcertifierad i ett globalt system för miljöcertifiering (Platzer, u.å). Miljöcertifieringen gör fastigheten extra intressant att utreda ur ett socialt hållbart perspektiv.

Fastighet Y är belägen i Högsbo industriområde, intill Dag Hammarskjöldsleden. Området räknas som ett utvecklingsområde där den nya stadsdelen "Södra Änggården" så småningom kommer att växa fram. Fastighet Y är en kontorsbyggnad på fyra våningar som inrymmer kontor i olika storlek och i entréplan finns en restaurang. Fastigheten är certifierad med "Green Building" (Platzer, u.å).

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att definiera vikten av social hållbarhet i fastighetsbranschen och därefter ta fram en strategisk affärsmodell för hur fastighetsförvaltare kan arbeta med social hållbarhet i enskilda kommersiella fastigheter.

1.3 Frågeställningar

- Hur definieras social hållbarhet inom kommersiell förvaltning?
- Hur kan kommersiella förvaltare främja social hållbarhet i enskilda fastigheter?

1.4 Problem

Den sociala dimensionen av hållbarhet är högst aktuell i fastighetsbranschen, både på lokal och global nivå (Ström, Molnar & Isemo, 2017). Svårigheten är att det inte finns en konkret definition av begreppet social hållbarhet, vilket gör det problematiskt för branschens aktörer att vidta åtgärder för att främja den. Idag finns det tydliga nyckeltal och mätbara parametrar som gör det enkelt för fastighetsbolagen att beräkna ekologisk och ekonomisk hållbarhet i siffror, däremot saknas en motsvarighet för den sociala aspekten. Dessutom finns det inte lika många certifieringar för fastighetsägare att sträva efter inom social hållbarhet. Detta är ytterligare en parameter som påvisar problematiken kring konkretisering och mätning av social hållbarhet.

Som ovan nämnt har Platzer idag inget konkret tillvägagångssätt på hur arbete med social hållbarhet ska ske i kommersiella fastigheter. Vidare belyser Arve att problematiken kring att hitta lösningar som främjar social hållbarhet ökar om fastighetsägaren endast äger en enskild fastighet i ett område. Detta för att möjligheten att påverka den omkringliggande miljön runt den aktuella fastigheten minskar (Personlig kommunikation, 4 februari 2020). På samma sätt belyser Susanna Elfors (2019) vikten av att samverka och samskapa för en gynnsam stadsutveckling. Vidare menar Elfors på att det inte går att arbeta ensam med hållbar utveckling.

1.5 Avgränsningar

Rapporten baseras på en analys av två fristående fastigheter, Fastighet X och Fastighet Y, som båda ägs och förvaltas av fastighetsbolaget Platzer. Studien är därmed avgränsad till att behandla två kommersiella kontorsfastigheter i Göteborg.

Beträffande hållbarhetsaspekter så utreds endast den sociala hållbarheten och lika stor vikt läggs därför inte i att behandla den ekologiska och ekonomiska hållbarheten. De semistrukturerade, kvalitativa intervjuerna har begränsats till de två berörda fastighetsteamerna på Platzer samt två externa personer som är sakkunniga inom social hållbarhet.

Med anledning av Covid-19 har elva av de tolv planerade intervjuerna kunnat genomföras. Åtta av de elva intervjuer genomfördes via fysiska möten, medan tre intervjuer fick genomföras via telefon.

2. Begreppsdefinition

I följande kapitel redovisas olika definitioner och uppfattningar av begreppet *social hållbarhet*. Syftet med kapitlet är att ge perspektiv på begreppet samt kännedom i hur social hållbarhet hanteras i fastighetsbranschen och specifikt inom kommersiell förvaltning. Vidare presenteras även en ordlista med för studien relevanta och återkommande begrepp.

2.1 Hållbar utveckling

För att definiera social hållbarhet och vidare social hållbarhet i kontexten kommersiell förvaltning krävs ett bredare perspektiv på hållbar utveckling och hur det hanteras på global nivå.

Begreppet hållbar utveckling fick global spridning år 1987 i samband med publicering av rapporten “Our Common Future”, även kallad “Brundtlandsrapporten”. Rapporten bearbetades av FN:s världskommission för miljö och utveckling där Norges tidigare statsminister Gro Harlem Brundtland var ordförande. Kommissionen menar på att social hållbarhet inte kan uppnås om våra naturresurser överexploateras. Hållbar utveckling och social tillväxt måste därmed ske på miljöns premisser (FN-förbundet, u.å).

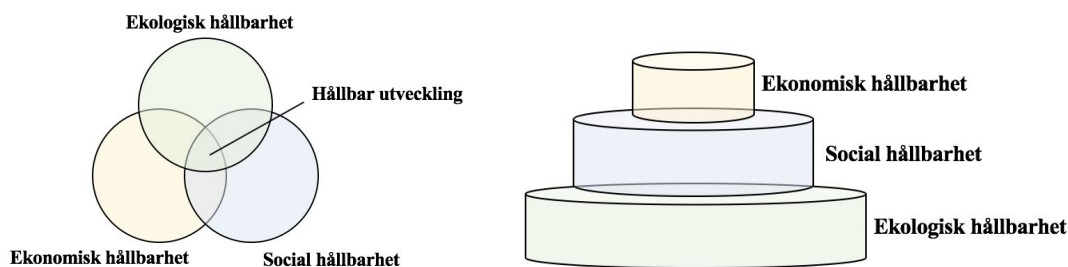
Vidare presenteras i Brundtlandsrapporten nutidens mest vedertagna definition av hållbar utveckling:

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”

(FN-förbundet, u.å, s.1).

Brundtlandrapporten menar på att hållbar utveckling utgörs av ett samspel mellan de tre dimensionerna av hållbarhet: den ekologiska, ekonomiska och den sociala hållbarheten. Den ekologiska hållbarheten avser allt som berör jordens ekosystem, exempelvis jordens naturresurser och biologiska mångfald. Den ekonomiska aspekten av hållbarheten handlar om att ekonomisk tillväxt inte får ske på bekostnad av framtida generationers möjlighet att tillgodose sina behov. Vidare kräver detta en hushållning av ändliga resurser. Den sociala hållbarheten handlar i sin tur bland annat om individens behov, rättigheter och välbefinnande (KTH, 2020).

För att förtydliga samspelet mellan de tre dimensionerna kan två figurer med två olika perspektiv åskådliggöras. Den vänstra figuren nedan visar de tre dimensionernas lika värde och betydelse. Modellen beskrivs som “Triple Bottom Line” och är framtagen år 1994 av John Elkington, en författare och entreprenör inom hållbar utveckling (Elkington, 1998). I mitten av modellen där samtliga dimensioner överlappar varandra infaller “hållbar utveckling”. Figuren till höger visar på att hållbar utveckling kan ses som en hierarki där den ekologiska dimensionen anses vara grundläggande och vidare att den sociala hållbarheten är en förutsättning för den ekonomiska dimensionen.



Figur 2 och 3: Två perspektiv på hållbar utveckling (Figurer bearbetade av egen författare med inspiration från Elkingtons Triple Bottom Line, 1998).

År 2015 slöt sig samtliga medlemsländer i FN samman genom att anta den nya utvecklingsagendan för en ekologisk, ekonomisk och socialt hållbar utveckling (FN-förbundet, u.å). Den omfattande agendan innefattar 17 globala mål som tillsammans strävar mot fyra mål till år 2030, dessa är att *utrota extrem fattigdom, lösa klimatkrisen, främja fredliga och rättvisa samhällen samt reducera den ojämlikhet och orättvisa som föreligger i världen* (UNDP, u.å). Social hållbarhet kan utläsas i flera av de 17 globala målen och dess 169 delmål för hållbar utveckling. Enligt Platzer arbetar man aktivt med fyra av de globala målen som berör social hållbarhet. Dessa är 5. Jämställdhet, 7. Hållbar energi för alla, 8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt samt 11. Hållbara städer och samhällen (Platzer, 2020).



Figur 4: Platzers utvalda globala mål som behandlar social hållbarhet (Globalamalen, u.å).

2.2 Social hållbarhet

Social hållbarhet är ett begrepp som under de senaste åren har blommat upp i olika kontext i fastighetsbranschen. Begreppet ses ofta i företagspresentationer och redovisningar men inte sällan råder otydlighet i vad arbete med social hållbarhet egentligen innefattar. Ofta används begreppet utan egentliga vetenskapliga belägg gällande de mål och syften som förväntas uppnås. Detta kan bero på de svårigheter som finns gällande definition och mätbarhet. Gustavsson och Elander (2013) belyser i sin rapport *“Social hållbarhet inte bara ”sustainababble”?* Från mångtydig vision till

analytiskt redskap vid uppföljning av stadsbyggnadsprojekt” avsaknaden av ett “socialdioxid” som kan jämföras med koldioxid, vilket i stor utsträckning används som en indikator för ekologisk hållbarhet.

Under de senaste åren har social hållbarhet, som ett eget begrepp och dimension av hållbarhet, ökat som forskningsområde. Social hållbarhet är fortsatt den dimension av de tre huvudsakliga som är svårast att fastställa och i dagsläget finns fortfarande ingen vedertagen, generell definition. Hur social hållbarhet definieras beror på begreppets kontext och vilka politiska samt organisatoriska förutsättningar som föreligger. Begreppet har dessutom, precis som vårt samhälle, ändrats med tiden och följer aktuella värderingar, normer och uppfattningar (Urban Utveckling, u.å).

Vidare diskuterar Urban Utveckling, en organisation som arbetar med den sociala aspekten i samhällsplanering, hur social hållbarhet innebär att skapa en miljö där människors rättigheter respekteras. Alla människor ska ges möjlighet till en utvecklande livsmiljö där kunskap kan tillgodogöras och god hälsa kan främjas. Detta ska ske oberoende av vilka behov och förutsättningar som skiljer individerna åt. En väl fungerande stad måste ta hänsyn till alla individers behov samt rörelsemönster. För att åstadkomma detta krävs arbete med bland annat mötesplatser, trygghet, tillgänglighet, hälsa, mångfald och kultur (Urban Utveckling, u.å)

2.3 Social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning

För att vidare konkretisera begreppets betydelse och kontext relateras social hållbarhet i denna studie till förvaltning av Platzers kommersiella fastigheter i Göteborg. Studien baseras således på forskning inom social hållbarhet samt inom kommersiell förvaltning, utifrån det har en generell definition av begreppet för studien tagits fram.

Social hållbarhet spelar en viktig roll i stadsutvecklingen för att skapa miljöer där människor har god hälsa, trivs och utvecklas. För att skapa trivsamma miljöer för stadens invånare innebär det således att den sociala aspekten av hållbarhet bör implementeras även i förvaltningsskedet.

Traditionell fastighetsförvaltning har inneburit att fastighetsägare hyrt ut en fastighet och hanterat de tekniska lösningarna och de så kallade “hårda värdena”. Trots att människan historiskt sett har haft ett antropocentriskt synsätt har den sociala aspekten i förvaltningen inte blivit särskilt definierad eller uppmärksammas (Jenks, M., & Demspey, N, 2005). Det är först när ökat fokus på social hållbarhet i fastighetsbranschen har infallit som också förbättringsåtgärder har kunnat vidtas. Från den traditionella fastighetsförvaltningen har branschens hållbarhetsperspektiv vidgats, och människan har hamnat i fokus när man utformat “facility management”. Detta innebär tjänster som utöver fastighetens drift även gynnar hyresgästens kärnverksamhet. Detta i form av att samordna och organisera diverse stödfunktioner för att deras verksamhet ska kunna drivas på ett effektivt sätt .

Susanna Elfors är en civilingenjör inom miljöteknik och hållbar infrastruktur och efter sin doktorsexamen i stadsstudier har hon arbetat med att utveckla olika koncept och lösningar till att leva mer hållbart. År 2019 skrev Elfors boken “Hållbart såklart!” där hon på ett tydligt sätt delar upp social hållbarhet i fyra olika nivåer inom

fastighetsförvaltning. Dessa är:

- Distansnivå

Reducera inköp som inte är nödvändiga, arbeta med återvinning, kontrollera att produkter som köps in har producerats under rimliga arbetsvillkor och samarbeta med leverantörer som också arbetar med social hållbarhet.

- Företagsnivå

Här fokuserar man på det interna arbetet, exempelvis vad företaget sponsrar och sponsras av. Fokus ligger också på att säkerställa att företagets anställda arbetar under goda arbetsvillkor.

- Stadsdelsnivå

Fastighetsägare kan genom samverkan sträva efter att skapa attraktiva och trygga områden i staden.

- Fastighetsnivå

Denna nivå är för studien den mest aktuella. Här ligger det huvudsakliga fokuset på att förbättra fastigheten och öka trivselen för hyresgästerna.

Man kan alltså enligt Elfors redan från inköpsstadiet involvera social hållbarhet som kommersiell förvaltare.

Studien kommer därmed att utgå från följande definition för social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning: *I slutändan är det människan som ska vistas i lokalerna och den största faktorn till att kärnverksamheten kan fortgå. Social hållbarhet vid kommersiell fastighetsförvaltning innebär därmed att förvaltningen ska utgå från att människan är i fokus, både i de ekonomiska, administrativa såväl som de tekniska besluten för fastigheten.*

2.4 Begreppslista

Fastighetsteam - På Platzer genomförs arbetet med respektive fastighet i ett fastighetsteam. Teamet består av en kommersiell förvaltare, en teknisk förvaltare och en fastighetsansvarig. Om fastigheten ska genomgå större förändring kan teamet dessutom utökas med en projektledare och en kommunikationsansvarig (Personlig kommunikation 4 februari, 2020).

Hårda värden - Är värden som ofta går att mäta och som antingen är materiella eller på något sätt är kopplade till det materiella. Detta kan vara värden som produktivitet, omsättning, lönsamhet eller vinstmarginal.

Kommersiella fastigheter - Begreppet kommersiella fastigheter avser främst mark, hus och lokaler, det vill säga alla ytor som inte innefattar bostäder. Kommersiella fastigheter är allra vanligast i form av butiker i handelssektorn eller som kontor men kan innefatta allt från restauranger, klädfaffärer, biografer och frisörer (Verksamhetslokaler, u.å).

Kommersiell förvaltning - Kommersiella fastigheter skiljer sig från bostäder på många sätt och måste utvecklas, vårdas och marknadsföras för att fastighetsvärdet och lönsamheten ska bibehållas. Kommersiell förvaltning sker med avsikten att skapa lönsamhet i den aktuella fastigheten. Att lägga tid på att vårda och bevara relationer med befintliga hyresgäster är ofta mer lönsamt än att jaga nya och därmed är en stor del av den kommersiella förvaltningen kundorienterad.

Mjuka värden - I denna rapport benämns existentiella, immateriella och svåråtkombara företeelser som mjuka värden. Exempel på detta kan vara trygghet, medkänsla, tillhörighet och välmående.

Monetära proxytermer - "En monetär proxyterm är en monetär uppskattning av hur mycket en effekt är värd för en individ eller organisation" (Nilsson & Hahn, 2012 s.108).

NKI - "Nöjd kundindex". Ett index som mäter ett företags kundnöjdhet.

Nudging - Ett verktyg som används i syfte av att "knuffa" människor till att enkelt välja ett bättre alternativ, exempelvis inom hållbarhet (Ramboll, u.å).

3. Teoretisk referensram

För att ge rapporten tyngd har tidigare forskning på området social hållbarhet och kommersiell förvaltning studerats. Rapporter, böcker och elektroniska källor som ansetts ligga till god grund för fortsatt fördjupning på ämnet är presenterade nedan.

3.1 Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv – en kunskapsöversikt

“Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv– en kunskapsöversikt” är skriven av Lisa Ström, Stefan Molnar, Sanna Isemo och är en slutprodukt av *Mistra Urban Future Project*. Målet med rapporten är att öka förståelsen hos forskare beträffande vilka behov och utmaningar som finns inom samhällsbyggnad, med fokus på social hållbarhet. Rapporten är relevant för studien då den lyfter viktiga perspektiv som kan spela in i en socialt hållbar fastighetsförvaltning. Vi kommer dock beakta att rapporten behandlar social hållbarhet ur ett större perspektiv och därmed kan inte innehållet direkt översättas i vår studies kontext utan vidare analys.

Ström et al. (2017) beskriver fyra strategier för hantering av den sociala dimensionen i samhällsplanering och samhällsutveckling.

1. Helhetssyn
2. Tillgång och tillgänglighet
3. Blandning och variation
4. Samverkan och delaktighet

Helhetssyn

Författarna beskriver hur stadsplanering handlar om att ha en helhetssyn. Fokus kan inte ligga på att rusta upp eller bygga enskilda byggnader eller kvarter, vi måste se med ett större perspektiv för att skapa en sammanhängande stad. Vidare presenteras hur stråk och en utvecklad kollektivtrafik kan bidra till en stad som upplevs mer sammanhållen.

Tillgång och Tillgänglighet

Tillgång och tillgänglighet redogör fördelningen av resurser. Det kan exempelvis innebära tillgång till service och fungerande kollektivtrafik samt cykelvägar, dessa är faktorer som tillsammans påverkar tillgängligheten till platsen. Ytterligare perspektiv som vägs in är närhet till den offentliga miljön och mötesplatser.

Blandning och Variation

För att skapa en levande och trygg stadsmiljö lyfter författarna vikten av en variation av funktioner. Den fysiska planeringen kan exempelvis skapa förutsättningar för att göra trygga gatumiljöer eller för att skapa mötesplatser.

Samverkan och Delaktighet

Planeringsprocessen är idag fördelad efter ansvar där olika yrkesroller och aktörer är delaktiga i olika skeden av processen. Att arbeta tvärsektionellt beskrivs i rapporten som en framgångsfaktor för att väva in den sociala aspekten av hållbarhet i den

fysiska planeringen.

3.2 The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability

Artikeln är skriven av Nicola Dempsey, Glen Bramley, Sinéad Power och Caroline Brown och är publicerad i Wiley Online Library. N.Dempsey et al. (2005) beskriver begreppet *hållbart samhälle* som:

"Places where people want to live and work, now and in the future. They meet the diverse needs of existing and future residents, are sensitive to their environment, and contribute to a high quality of life. They are safe and inclusive, well planned, built and run, and offer equality of opportunity and good services for all"

s.290

De indikatorer som bidrar till det hållbara samhället har N.Dempsey et al. (2005) delat upp i fem olika dimensioner;

1. Deltagande i kollektiva grupper och nätverk i samhället
2. Gemenskapens stabilitet
3. Social interaktion/sociala nätverk i samhället
4. Stolthet/känsla av plats
5. Säkerhet och trygghet

Platzer arbetar efter visionen "Vi ska göra Göteborg till Europas bästa stad att arbeta i" (Platzer, 2020), således bidrar artikeln till intressanta perspektiv på vad Platzer ska fokusera på. Vidare lyfter artikeln viktiga aspekter såsom utmaningarna med att få människor att engagera sig i social hållbarhet. Artikeln blir således relevant för studien då kopplingar och paralleller kan dras ifrån artikelns indikatorer på ett socialt samhälle till en socialt hållbar, kommersiell fastighetsförvaltning. Precis som i punkt 3.1 bör vi även i denna artikel beakta det större perspektivet på social hållbarhet, och vidare analysera artikelns innehåll för att använda det i studiens kontext.

3.3 Kunddriven fastighetsförvaltning

Boken "*Kunddriven fastighetsförvaltning*" är skriven av Anna-Lena Högberg och Erik Högberg år 2000.

Författarna beskriver hur ett framgångsrikt fastighetsbolag skapar värde för hyresgästerna genom att anpassa och nyttja den befintliga fastigheten på ett sätt som gör att hyresgästen kan producera värde. Kunddriven fastighetsförvaltning innebär således hur fastighetsbolag eller förvaltningsorganisationer målmedvetet kan arbeta för att skapa värde för sina hyresgäster. Precis som för definitionen av social hållbarhet så sätts kunden/människan i centrum och att ha kännedom om hyresgästens behov och önskemål är avgörande för kunddriven fastighetsförvaltning.

Högberg och Högberg (2000) beskriver hur de genom intervjuer av åtskilliga hundra hyresgäster har tagit fram "hyresgästens önskehyresvärd". Det viktigaste för hyresgäster är enligt studien att bli tagen på allvar (Högberg & Högberg, 2000). Detta innebär vidare att nedan uppnås:

- **Kontakt:** hyresgästen upplever att förvaltaren bryr sig och värnar om dem
- **Relationen:** förvaltaren håller sina löften
- **Service:** service ska finnas tillgänglig
- **Lokalen:** ska tillfredsställa hyresgästens behov.

Utöver det som presenterats ovan lyfter författarna ytterligare prioriterade önskemål från hyresgäster:

- Snabb återkoppling
- Rent & Snyggt (yttre och inre miljö)
- Få support när det krävs
- Att fastighetsägaren följer samhällstrender

(Högberg & Högberg, 2000)

Litteraturen är av stor vikt för vår studie då den påvisar vikten av kundorienterad fastighetsförvaltning och belyser faktorer hyresgäster värdesätter. Att beakta är dock att boken skrevs under år 2000 och de faktorer som beskrivs som viktiga kan ha ändrats med tiden.

3.4 Kvalitet- från behov till användning

Boken är skriven av Bo Bergman och Bengt Klefsjö (2012) och behandlar bland mycket annat verktyg och arbetssätt som förenklar arbetet med kundfokuserad utveckling. Bergman och Klefsjö beskriver intern och extern kundtillfredsställelse och hur denna kan mätas.

Basbehov

Dessa behov måste uppfyllas för att hyresgästen ska känna sig nöjd. Dock kan inte nöjda hyresgäster åstadkommas genom att endast tillfredsställa basbehov. Basbehoven är dessutom i många fall så självklara att hyresgästen inte kommer benämna dem vid frågan om dennes behov.

Uttalade behov

De uttalade behoven är de behov som hyresgästen förväntar sig att få uppfyllda och som de anser är viktiga. Det är dessa behov som hyresgästen uppger om de blir tillfrågade.

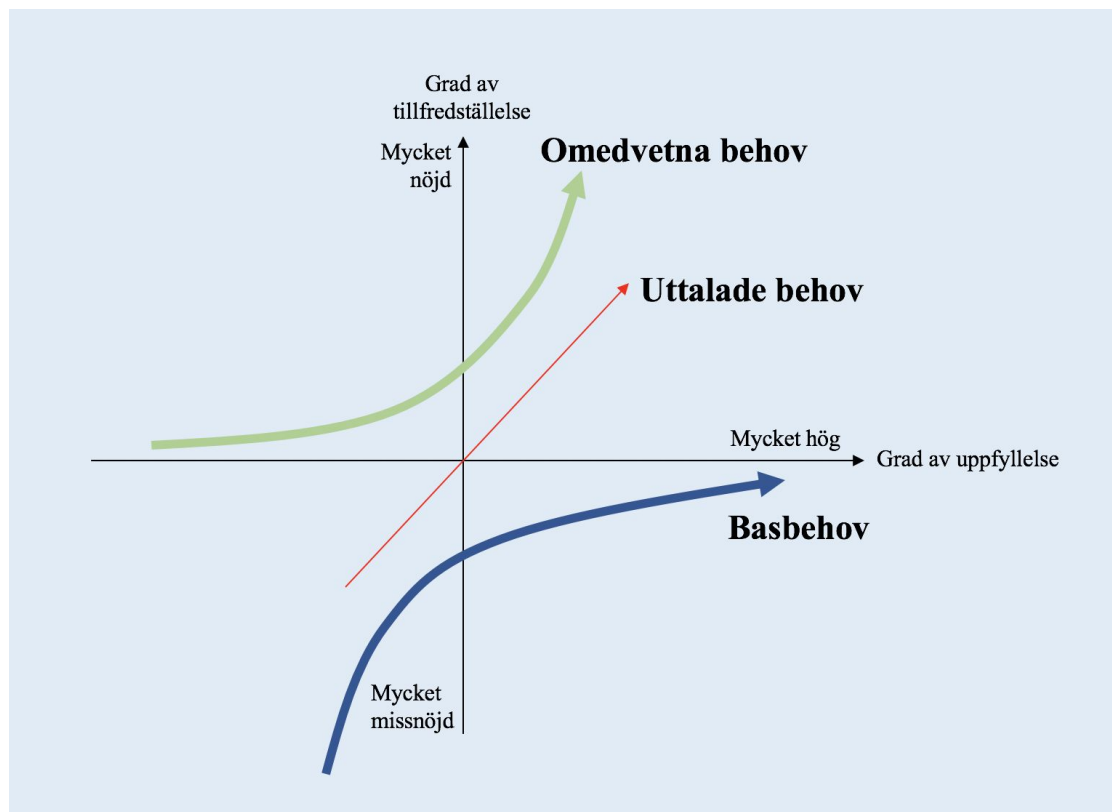
Genom att vara observanta på vad som uppfyller hyresgästens uttalade behov kan man som företag skapa sig en stark plats på marknaden med lojala kunder. Det bör dock tas i beaktning att alla kan ta reda på de uttalade behoven hos en hyresgäst och därmed skapas inte en konkurrensfördel för ett företag som endast tillfredsställer dessa.

Omedvetna behov

En hyresgäst är inte alltid medveten om vad man egentligen önskar och vad som kan uppfyllas. Eftersom hyresgästen inte är medveten om sitt eller sina behov kan dessa inte heller kommuniceras vid tillfrågan. Genom att identifiera och tillfredsställa omedvetna behov får erbjudandet ett mervärde. Genom att identifiera enkla företeelser

som uppfyller omedvetna behov kan Platzer skapa en stor konkurrensfördel på marknaden.

Även produktens eller tjänstens egenskaper delas in efter liknande kategorisering. Egenskaper som leder till att basbehov uppfylls benämns som *Nödvändiga*. Motsvarande egenskaper för uttalade behov beskrivs som *Förväntade egenskaper* och slutligen de egenskaper som uppfyller omedvetna behov kallas för *Attraktiva egenskaper*. Betydelsen för de olika egenskaperna redovisas nedan i Kanomodellen:



Figur 5: Kanomodellen (Bild behandlad av egen författare med inspiration från Professor Noriaki Kanos modell 1980).

Att inte lyckas identifiera eller uppfylla attraktiva egenskaper och att göra det kan beskrivas som skillnaden mellan “okej” och “WOW!” (Bergman & Klefsjö, 2012).

Eftersom en delstudie i examensarbetet består av en granskning av Platzers NKI-undersökningar, har Bergman och Klefsjös bok “Kvalitet- från behov till användning” bidragit till en ökad förståelse för hyresgästens behov och förväntningar. Informationen har varit till stor nytta för vidare arbete med affärsmodellen.

3.5 Social return on investment, SROI

Sedan en lång tid tillbaka har fastighetsbranschen mätt sina framgångar i strikt finansiella termer. *Social Return On Investment* är ett koncept som fokuserar på värdeskapande förändring snarare än prestation och är ett av få koncept som belyser värdet av effekter från det som saknar ett tydligt marknadsvärde, exempelvis social integration eller upplevd trygghet. SROI skiljer sig från andra analysverktyg genom

att både ekonomiska, sociala och ekologiska effekter beräknas i monetära termer (sroi, u.å).

Till följd av SROI möjliggörs ett bredare perspektiv genom att fokusera på det värde som ett företag eller organisation skapar exempelvis socialt eller ekologiskt. I vår studie är begreppet SROI och dess innebörd av stor betydelse för att kunna mäta effekten av arbete med social hållbarhet i förvaltningsskedet, som förespråkas i affärsmodellen. Vi kommer även att använda SROI som en språkbrygga för att underlätta företagets interna och externa kommunikation. Detta då effekter med hjälp av SROI kan räknas om till monetära termer och personer som drivs av affärer och transaktion kan därmed enklare förstå effekten av subjektiva, mjuka, värden såsom trygghet, välmående och samhörighet. Det monetära systemet, som innefattar kronor och ören, används på grund av att det idag är det system som är mest utvecklat för att förstå värde. Viktigt att poängtera är att effekter såsom en mer hälsofrämjande miljö eller ökad upplevd trygghet inte direkt översätts till kronor och ören, utan att värdet ur effekterna enklare förstås med dessa proxytermer (sroi, u.å). Då det ännu inte finns analyser där SROI tillämpats vid fastighetsförvaltning innebär detta att flertalet antaganden har gjorts i studiens exempel.

En SROI-analys baseras på sju principer som vidare är underlag för de sex stegen till att ta fram SROI-analysen. Principerna innebär följande: att intressenterna involveras, att förändringen för intressenterna förstås, att effekterna värderas med hjälp av monetära proxytermer, att endast det väsentliga inkluderas, att arbetet inte överskattas, att processen hela tiden är öppen och tydligt samt att utfallet granskas av en oberoende kvalitetsgranskare (sroi, u.å).

Gordon Hahn är VD på Serus, ett företag som arbetar med värdeskapande bland annat genom SROI. Hans medarbetare Erik Jannesson Nilsson är expert inom hållbarhetsstyrning och ekonomie doktor i strategisk ekonomistyrning. I deras bok "SROI - Social return on investment, Innebörd & Tillämpning" beskrivs de sex stegen för att ta fram en SROI-analys:



Figur 6: SROI-processen (Figur bearbetad av egen författare).

Steg 1: Omfattning och identifiering av intressenter

Det första som bör göras är att fastställa gränserna för analysen, vad som ska analyseras, vem som ska göra det och vilka resurser som finns tillgängliga. Här genomförs även en kartläggning av berörda intressenter.

Steg 2: Effekterna kartläggs

Genom att involvera intressenter kan arbete med kartläggning av analysobjekten påbörjas. Kartläggningen innebär att påvisa vilka resurser som används, hur dessa omvandlas till aktiviteter och slutligen vilka resultat och effekter som erhålls.

Steg 3: Mätning av effekter

För att mäta effekter utvecklas indikatorer. Dessa hjälper till att förstå om någon effekt har uppstått och då i vilken utsträckning det har skett. Indikatorer kan vidare delas upp i tre olika kategorier. Objektiva indikatorer, subjektiva indikatorer och direkta mätningar.

Objektiva indikatorer kan förklaras som exempelvis en beräkning av antal träningspass som en grund till hälsa, med andra ord är de objektiva indikatorerna kvantifierbara. Subjektiva indikatorer innebär intressenters upplevelse av sin egen eller någon annans förändring kopplat till fysisk, psykisk och social hälsa. Detta kan exempelvis handla om trygghet, delaktighet och styrka. Direkta mätningar behöver nödvändigtvis inte vara en indikator men kan i vår kontext betraktas som en. Direkta mätningar kan exempelvis innebära ökade eller minskade kostnader och intäkter. Detta kan i sin tur användas som en indikator till förändring.

Vidare presenterar Gordon Hahn, Lena Hök och Erik Jannesson (2016) i sin bok "Så mäts socialt hållbart värdeskapande" tre verktyg som används för att mäta värdet av effekter.

- **Betalningsvilja**

Ett tydligt sätt att visa på värdet av effekten är betalningsviljan i förhållande till aktiviteten. I kontexten för vår studie kan betalningsviljan förklaras som vad en hyresgäst, faktiskt eller hypotetiskt, är villig att betala för en viss aktivitet eller förmån. Målet är att hitta det högsta priset som hyresgästen är beredd att betala för att effekten ska uppstå, med andra ord hitta den gräns där hyresgästen inte längre anser aktiviteten som en investering.

- **Ekonomisk kompensation**

På motsvarande sätt kan ekonomisk kompensation användas för att värdera effekter. Detta är användbart i situationer när en viss resurs minskar eller tas bort. Hyresgästens kan då värdera effekten genom att uppskatta den ekonomiska kompensation som kan ställas mot att den aktuella resursen försvinner.

- **Value game**

Value game som verktyg innebär att välja ut och beskriva varor eller tjänster som har ett känt marknadsvärde för intressenterna. Intressenterna ska därefter uppskatta värdet av effekterna gentemot de aktuella varorna eller tjänsterna. Marknadspriset på varan används sedan för att uppskatta värdet på effekten.

För att säkerställa att en betydande förändring har skett används ett så kallat tröskelvärde. Detta värde visar på hur stor förändring som ska ha inträffat för att det ska vara befogat att säga att effekten har uppstått (Nilsson & Hahn, 2012).

Steg 4: Analysobjektens påverkan

När en effekt uppstår behöver påverkan från analysobjekten tydliggöras. Detta för att påvisa hur stor del av effekten som beror på aktiviteten eller verksamheten och hur stor del som beror på andra faktorer.

För att hantera detta används enligt Nilsson och Hahn (2012) tre fenomen:

- **“Deadweight**: hur stor andel av effekten hade uppstått i alla fall?
- **Tillskrivning**: hur stor del av effekten beror på andra aktiviteter, individer och organisationer än analysobjektet?
- **Förflyttning**: hur stor del av effekten har inte skapats av analysobjektet utan uppstått tidigare, eller förskjutit redan befintliga effekter?” (s. 73)

Det är med dessa tre fenomen möjligt att uppföra en formel som beskriver analysobjektets påverkan:

Totala uppmätta effekter

- Deadweight
- Tillskrivning
- Förflyttning

= **Analysobjektets påverkan** (Nilsson & Hahn, 2012).

Steg 5: Beräkna SROI-värdet

För att uppskatta den uppmätta effektens värde för intressentgruppen utvecklas så kallade monetära proxytermer. Tillämpningen av proxytermer fungerar på ett liknande sätt som en marknad, en plats där tjänster och varor köps och säljs. Det priset som kunden betalar för en tjänst eller vara, är vidare ett uttryck för vad människan anser att tjänsten eller varan är värd. Nilsson och Hahn (2012) förtydligar med ett exempel:

“Skall ni köpa en ny laptop kommer ni förmodligen göra någon form av sammanställning över vilken funktionalitet ni vill ha, och utifrån listan kommer ni leta efter ett alternativ som ni tycker är värt pengarna, det vill säga en dator som ni tycker uppfyller kraven till ett pris som är rimligt” (s.109).

SROI fungerar precis likadant vid värdering av subjektiva effekter såsom meningsfullt arbete, livskvalité eller självkänsla (Nilsson & Hahn, 2012). Beräkningen av proxytermer innefattar omfattande beräkningar och antaganden, att värderingen även behandlar subjektiva bedömningar kan göra att momentet uppfattas som komplicerat. Nilsson och Hahn (2012) menar dock att ett marknadspris också är subjektivt, då det skapas en subjektiv överenskommelse mellan varje köpare och säljare. En enklare förklaring till att framställa proxytermer kan tydliggöras genom ett exempel för hur ett meningsfullt arbete kan värderas: En person har bytt yrke från affärsjurist till försvarsadvokat i syfte av att få ett mer meningsfullt arbete. För detta har personen halverat sin lön jämfört med sin tidigare enbart för att känna denna meningsfullhet. För personen är ett meningsfullt arbete därmed värt summan som löneminskningen resulterade i, vilket således blir summan av proxytermen (Nilsson & Hahn, 2012).

Nedan beskrivs SROI-formeln, utgångspunkten för att kartlägga ett analysobjekts totala värdeskapande:

$$SROI = \frac{Värdet\ av\ påverkan}{Värdet\ av\ insatserna}$$

Enligt Nilsson och Hahn (2012) innebär *Värdet av insatserna* att uppmärksamma vilka av de ekonomiska, materiella och mänskliga resurser som brukas i den aktivitet, företeelse eller verksamhet som analyseras, det vill säga analysobjektet. Exempel på ett analysobjekt kan vara ett projekt, en reception eller snöröjning.

- **Ekonomiska insatser:** Innefattar det kapital som krävs för att skapa och/eller förvalta analysobjektet.
- **Materiella insatser:** Innefattar sådant som brukas i analysobjektet men som inte anskaffats med de ekonomiska insatserna. Exempelvis kan det handla om gratis annonsering eller gratis lokalanvändning.
- **Mänskliga insatser:** Innefattar den tiden som människor avsätter för analysobjektet.

Värdet av påverkan innebär att belysa de effekter som uppstått samt tydliggöra hur stor del av dessa effekter som beror på analysobjektet och vidare hur stor del där andra faktorer kan ha spelat in. Nilsson och Hahn (2012) exemplifierar ovan beskrivning med en SROI-analys rörande en samtalsbehandling inom psykiatrin. Inför och efter behandlingen genomförs en utvärdering på varje individs psykiska hälsa, där det många gånger visar på en hälsoförbättring. Vidare vill man utreda hur stor betydelse själva behandlingen har att göra med resultatet. Människor påverkas dagligen av en mängd olika saker, vilket kan ha en stor betydelse i deras välmående. Den del av den förbättrade hälsan, effekten, som specifikt kan kopplas till samtalsbehandlingen visar på behandlingens påverkan.

Steg 6: Redovisa, förankra och nyttja informationen

En SROI-rapport utformas och kvalitetsgranskas. Resultatet av den genomförda analysen kommuniceras till intressentgrupperna och underlaget kan sedan användas som grund för beslutsfattande. När SROI-processen förankras i organisationen kan den bli en viktig och självklar del av verksamheten.

3.6 Business Model Canvas, BMC

Det mest grundläggande för företag, generellt sett, är en affärsmodell som främjar lönsamhet och hållbarhet. För att skapa och utveckla en affärsmodell används olika verktyg, där Business Model Canvas, BMC är ett av de mest använda (Almi, 2019).

En BMC redogör och utvecklar affärsmodellen genom nio olika parametrar;

- Nyckelpartners
- Nyckelaktiviteter
- Värdeerbjudande
- Kundrelationer
- Kundsegment
- Nyckelresurser
- Kanaler
- Kostnadsstrukturer

- Intäktsströmmar
- (Almi, 2019).

Nyckelpartners	Nyckelaktiviteter	Värderbjudande	Kundrelationer	Kundsegment
	Nyckelresurser		Kanaler	
Kostnadstrukturer		Intäktströmmar		

Figur 7: Business Model Canvas (Figur bearbetad av egen författare, med inspiration tagen från Osterwalder, 2010).

Steg för steg beskrivs och besvaras frågor för att få en djupare förståelse för affärsmodellen, hyresgästernas behov och hur värdeerbjudandet svarar mot detta. BMC kan även användas för att skapa enighet och förståelse i organisationen (Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010).

I vår studie används BMC som ett verktyg för att designa och utforma affärsmodellen. Viktigt att beakta är att de nio olika parametrarna kan variera beroende på vad för typ av socialt projekt som ska genomföras.

4. Metod

För att uppnå ett gynnsamt resultat är det av stor vikt att det valda tillvägagångssättet är det mest lämpliga för studien. Nedan presenteras hur arbetsprocessen för studien har sett ut samt en kvalitetssäkring i syfte av att påvisa att tillvägagångssättet är kvalificerat för studien.

4.1 Utgångspunkt

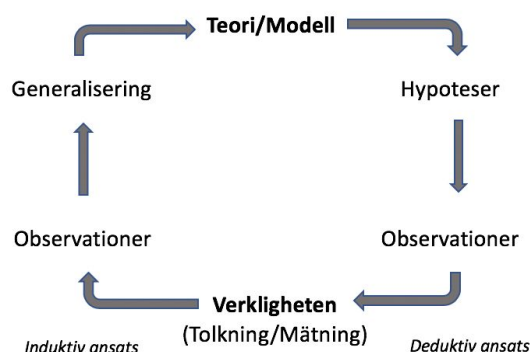
För att skapa en helhetsbild av problemet har sekundärdata i form av textdokument rörande tidigare forskning på social hållbarhet analyserats. Utöver tidigare forskning har olika koncept och modeller studerats för att hitta potentiella angreppssätt för utformningen av affärsmodellen. Källorna anser vi ligga till grund för vidare fördjupning och förståelse för ämnets komplexitet och presenterats i avsnittet "Teoretisk referensram". Avsaknaden av forskning på den specifika kontexten samt av en affärsmodell för arbete med social hållbarhet har legat till grund för problemet och vidare utformningen av vår empiri.

Sekundärdata från dokumentanalyser gör arbetet mer tidseffektivt då det är högkvalitativ, redan insamlad data. Detta är data från granskade vetenskapliga artiklar, relevant litteratur samt elektroniska källor som berör social hållbarhet i fastighetsbranschen.

Vidare innebär det att studien kommer innehålla primärdata från kvalitativa intervjuer och från observationer i de aktuella fastigheterna. Studien kommer att kompletteras med sekundärdata från analys av textdokument och NKI-undersökningar från Platzer.

4.2 Kvalitativ metod

Studien baseras på kvalitativa metoder för insamling av data. Arbetsgången för datainsamlingen beskrivs bäst som induktiv, det vill säga att vi utgått från en tolkning av verkligheten för att sedan genom intervjuer kommit fram till en affärsmodell för arbete med social hållbarhet i kommersiella fastigheter. Datainsamling och analys av textdokument till vår empiri har varit en successiv process som pågått parallellt med andra aktiviteter.



Figur 8: Beskrivning av en induktiv respektive deduktiv arbetsgång (Figur av egen författare).

4.2.1 Kvalitativ intervjustudie

I denna studie har elva kvalitativa intervjuer genomförts, se intervjuunderlag i bilaga 1 och 2. Intervjuerna har varit semistrukturerade, vilket innebär att tyngdpunkten i den erhållna datan kommer från respondentens åsikter och motiveringar. Ett särdrag i den semistrukturerade intervjumetoden är att intervjuerna tenderar att se olika ut eftersom de ofta anpassas efter respondenten (Bryman & Bell, 2011).

Fördelen med att använda sig av kvalitativa intervjuer är möjligheten att få ett bredare perspektiv på ämnet genom respondenternas olika reflektioner och åsikter. Nackdelen är däremot att det finns risk att tappa den röda tråden och frångå det aktuella ämnet, vilket medför problematik vid granskning och jämförelse av den genererade datan. För att eliminera problemet förbereddes en tydlig intervjumall som skickades ut via mail två arbetsdagar innan intervjun för att respondenten skulle ha tid att förbereda sig samt vara medveten om vad som skulle diskuteras vid mötet. Respondenterna blev ombudda att inte diskutera frågorna med kollegor innan mötet, för att vi skulle få så ärliga och individuella intervjuer som möjligt.

Intervjumallen som användes under intervjuerna granskades och korrigerades innan av två anställda på Platzer samt av en opponentsgrupp med studenter från Chalmers Tekniska Högskola:

Pelle Arve, Hållbarhetschef samt handledare för examensarbetet.

Louise Renlund, HR-generalist.

Alice Östvik och Louise Eklund, studenter på Chalmers Tekniska Högskola.

Detta för att minimera risken för eventuella missförstånd och avsaknad av viktig information.

Intervjun spelades in under samtycke med respondenten för att säkerställa att resultatet speglar respondentens svar. Efter att den kvalitativa intervjun genomförts mailades de anteckningar som gjorts under intervjun ut till respondenten för godkännande och eventuell korrigerings. Detta skedde under samma dag som intervjun genomfördes.

4.2.2 Urval av respondenter

De semistrukturerade intervjuerna har utförts efter ett icke-sannolikhetsurval. Samtal har förts med sakkunniga på Platzer. Respondenternas yrkesroll har varierat mellan kommersiell förvaltare, teknisk förvaltare, fastighetsansvarig, projektansvarig, uthyrare samt marknadsansvarig. Anledningen till att intervjuerna har begränsats till dessa yrkesroller är på grund av att båda fastigheterna förvaltas av varsitt "team" som består av ovanstående roller. Samtliga respondenter bidrar på så sätt med olika perspektiv, då varje roll arbetar med fastigheten på olika sätt och i olika skeden.

Vi har även genomfört intervjuer med två externa, oberoende parter, som arbetar med social hållbarhet. Den ena respondenten är en projektledare på Business Region Göteborg, och arbetar med social hållbarhet inom näringslivsutveckling i Göteborg Stad. Den andra respondenten är verksamhetschef på "Fastighetsägare Centrala Hisingen", FCH, en ideell fastighetsförening i Göteborg. Urvalet har därmed varit

målstyrt, det vill säga att vi har valt respondenter baserat på deras kunskap och erfarenhet inom ämnet.

4.3 Granskning av NKI-undersökning

Genom att granska rådata från NKI-undersökningarna från Fastighet X och Fastighet Y kan vi bilda oss en uppfattning om hur hyresgästerna upplever sin fastighet och fastighetsägare. På så sätt kan vi undersöka om erbjudandet svarar mot hyresgästernas behov samt om den interna bilden av företaget speglas av hyresgästerna och därmed skapa underlag för affärsmodellen. Fastigheternas NKI-undersökningar redovisas i bilaga 3 och 4.

I NKI-undersökningen har hyresgästerna fått bedöma fastigheten från 1-10 utifrån olika frågeställningar inom åtta olika områden, där 10 utgör det högsta betyget och 1 det lägsta. Undersökningen behandlar åtta olika områden samt en "total bedömning". Om en hyresgäst ger en låg poäng på någon av områdena får denne en möjlighet att utveckla sin synpunkt i fritext. Vi har valt att lyfta de frågor och synpunkter som behandlar social hållbarhet direkt och indirekt.

Fastigheten bedöms efter;

- Läge
- Fastighet
- Lokal
- Personal
- Felanmälan
- Information
- Hyra
- Miljö
- Bolag

Vidare har vi räknat fram ett medelvärde för respektive fastighet för att på ett enkelt sätt åskådliggöra förbättringspotential och framgångsfaktorer i förvaltningsskedet.

4.4 Fysisk observation

Vi har valt att genomföra observationer i respektive fastighet för att skapa oss en egen bild av analysobjekten. Att utföra observationer är också ett sätt att få kunskap om det som för intervjupersonerna är så uppenbart att det inte nämns i en intervju.

Observationsprotokollet baseras på analys av den tidigare forskningen, intervjuer och granskning av NKI-data. Under observationen har vi fört separata anteckningar för att notera konkreta saker men också för att fånga intryck och händelser. Efter observationen har vi jämfört våra anteckningar och sammanställt dessa till ett observationsprotokoll uppdelat på den inre respektive yttre miljön, se bilaga 5.

4.5 Metoddiskussion

Då frågeställningen tagits fram tillsammans med Platzer krävs ett opartiskt synsätt genom hela processen för att inte riskera att utforma arbetet efter företagets egna åsikter och intressen.

De kvalitativa intervjuerna har varit semistrukturerade vilket medförde vissa svårigheter att kategorisera resultatet. Dessutom har respondenterna "angripit" och arbetat med social hållbarhet på olika sätt beroende på sin yrkesroll. Detta tillsammans gör att resultatet är svårt att generalisera.

Företagets NKI-undersökning innehöll spridda åsikter kring de olika fastigheterna. Viktigt att beakta är att resultatet i NKI:n beror på vem det är som svarar och hur personen tidigare har upplevt företaget. Detta innebär vidare att respondentens åsikt kan skilja sig från resterande medarbetares. Exempelvis fann vi en hyresgästs resultat som stack ur mängden och visade betydligt lägre siffror än resterande. Denna hyresgästens resultat blev således en betydande faktor för medelvärdet i sammanställningen av NKI-datan.

Observationerna skedde under pandemin Covid-19 vilket ledde till att det var färre hyresgäster som rörde sig i och runt omkring de aktuella fastigheterna än vad det vanligtvis gör. Detta bör tas i beaktande då det kan komma att påverka bilden av fastigheterna. För att kunna jämföra observationprotokollen besökte vi Fastighet X och Fastighet Y under samma tidpunkt på en måndag samt på tisdagen efter. Detta för att förutsättningarna för de båda fastigheterna skulle vara så lika som möjligt.

Inomhusklimatet har benämnts flertalet gånger under både intervjuer och vid granskningen av kommentarer på NKI-undersökningen. Därav är den en viktig parameter i observationsprotokollet, vi är dock medvetna om att vi inte besitter den kunskap som krävs för att göra ett utlåtande av inomhusklimatet samt att en rättvis bedömning inte kan göras under ett enstaka besök. Utvärderingen av inomhusklimatet är gjord efter det vi kunde se och känna vid tidpunkten för observationen.

4.6 Kvalitetssäkring

Vid kvantitativ forskning har kvalitetsbegreppen reliabilitet och validitet en bestämd definition. Begreppen är centrala vid kvantitativ datainsamling och analys men har inte samma klarhet vid kvalitativa forskningsmetoder. Eftersom att det saknas standardiserade begrepp för att påvisa god kvalitet av kvalitativa studier är det av stor vikt att vi kan tillämpa motsvarigheter till begreppen för att säkerställa arbetets kvalitet.

4.6.1 Tillförlitlighet

För att studien ska visa på hög tillförlitlighet redovisar metoden hur den data vi samlat in, relaterar till den utformade affärsmodellen. Stor vikt har lagts vid att presentera tillvägagångssättet samt framställningen av den semistrukturerade intervjun för att läsaren enkelt ska kunna följa processen. Det resultat som tagits fram från intervjuerna har jämförts med tidigare forskning genom dokumentanalys, med bolagets NKI-undersökningar samt med fysiska observationer för att få ett bredare och mer verklighetstroget perspektiv på affärsmodellen.

4.6.2 Pålithet

Vi ökar studiens pålithet genom att tydliggöra vad som är svar från respondenter, vad som är teori, forskning samt egna tankar och reflektion, detta för att minimera risk för förvirring. Genom att använda en successiv datainsamling samtidigt som vi studerat äldre forskning på social hållbarhet i fastighetsbranschen, indikerar detta på att studien har stabilitet med data som står sig över tid.

4.6.3 Överförbarhet

Den externa validiteten, överförbarheten, handlar om hur resultatet kan överföras och generaliseras till andra projekt och kontexter (Bryman & Bell, 2011). Målet med studien är att affärsmodellen ska kunna användas för att främja arbete med social hållbarhet i kommersiella fastigheter. Vår ambition är att skapa medvetenhet och väcka intresse för de sociala frågorna hos Platzer men även bland andra aktörer i branschen. För att kunna använda affärsmodellen i andra kontexter krävs ett generellt tankesätt beträffande de resultat som tas fram i studien. Detta då metoden för studien till stor del bygger på två fallstudier, vilket ofta innebär ett mer subjektivt synsätt.

4.6.4 Konfirmering

Det är viktigt att vi har ett objektivt synsätt på studien trots att vi skriver arbetet hos Platzer. Det är därmed viktigt att vi inte inkluderar personliga åsikter eller vinklade teoretisk fakta för att styra resultatet åt ett visst håll (Bryman & Bell, 2011).

4.7 Undersökningsdesign

Enligt Bryman och Bell (2011) utgör en undersökningsdesign ramar för den insamling och analys en undersökning skall förhålla sig till. Valet av forskningsdesign baseras vidare på de ställningstaganden och olika aspekter som tagits hänsyn i frågeställningen. Eftersom att examensarbetet har en kvalitativ undersökningsstrategi och fokuserar på två separata och specifika fastigheter, anses en fallstudiedesign vara en passande undersökningsdesign.

En fallstudiedesign fördjupar sig i ett fall och belyser särskilda drag för det specifika fallet. Vidare benämns att fallstudier har en förmåga att behandla komplexiteten som rör det specifika fallet (Bryman & Bell, 2011). En fallstudie på Platzers två fastigheter Fastighet X och Fastighet Y kommer därför utföras för att på ett ingående sätt belysa fallen.

Nackdelen med fallstudiedesign är att resultatet av studien sällan går att generaliseras och implementeras på andra fall, på grund av att det valda fallet är så komplext. Det råder dock delade meningar kring huruvida detta stämmer eller inte mellan olika forskare (Bryman & Bell, 2011). Förhoppningen med denna studie är emellertid att kunna ta fram en affärsmodell som kan implementeras på olika kommersiella fastigheter.

En alternativ undersökningsdesign till studien är en komparativ design. Designen skulle innebära att Fastighet X och Fastighet Y jämförs med ett eller flera andra fall. Genom en jämförelse mellan flera fall möjliggörs en bättre utgångspunkt för att fastställa under vilka förutsättningar teorin stämmer eller inte. Detta är dock inte en aktuell undersökningsdesign då tidsramen för examensarbetet begränsar möjligheten att genomföra en sådan jämförelse.

5. Resultat

I följande kapitel presenteras studiens empiri, det vill säga det resultat som erhållits. Kapitlet är uppdelat i fyra delar - fastigheter, intervjuer, granskning av NKI-data och observationer. Inledningsvis presenteras fastigheterna, följt av de kvalitativa intervjuerna som genomförts. Intervjuerna baseras på respondenternas egna erfarenheter och tankar, således är det ingen vedertagen fakta. Efter resultatet av intervjuerna, presenteras den information som hämtats ur den tillhandahållna rådatan av NKI-undersökningarna för respektive fastighet samt presentation av de fysiska observationerna.

5.1 Fastigheter

Nedan redogörs fakta om respektive fastighet som studien baseras på. Fastigheterna skiljer sig avseende närheten till centrum, storlek, hyresgäster, kundflöde, "modernitet" och servicenivå. Anledningen till att studien baseras på två olika fastigheter grundas i målet med studien, att kunna ta fram en generell affärsmodell som går att applicera på flera olika fastigheter.

5.1.1 Fastighet X

Norr om Göteborgs knutpunkt Centralstationen och intill Göta Älv ligger Gullbergsvass. Det centrala området står inför förändring där nya stora byggprojekt är under utveckling, bland annat byggnaden Platinan och den nya Götaälvbron. I Gullbergsvass ligger studiens ena fastighet, Fastighet X. Fastigheten består av en kontorsbyggnad på sex våningar och ca 16 500 m² uthyrningsbar yta (Platzer, u.å). Fastighetens användningsområde är kontor, konferens, restaurang och garage. Ytan fördelas på sju olika företag. Utöver dessa lokaler har fastigheten en ljusgård med sittmöjligheter på entréplan. I dagsläget har byggnaden vakanta ytor på 1 119 kvm (630 + 295 + 194).

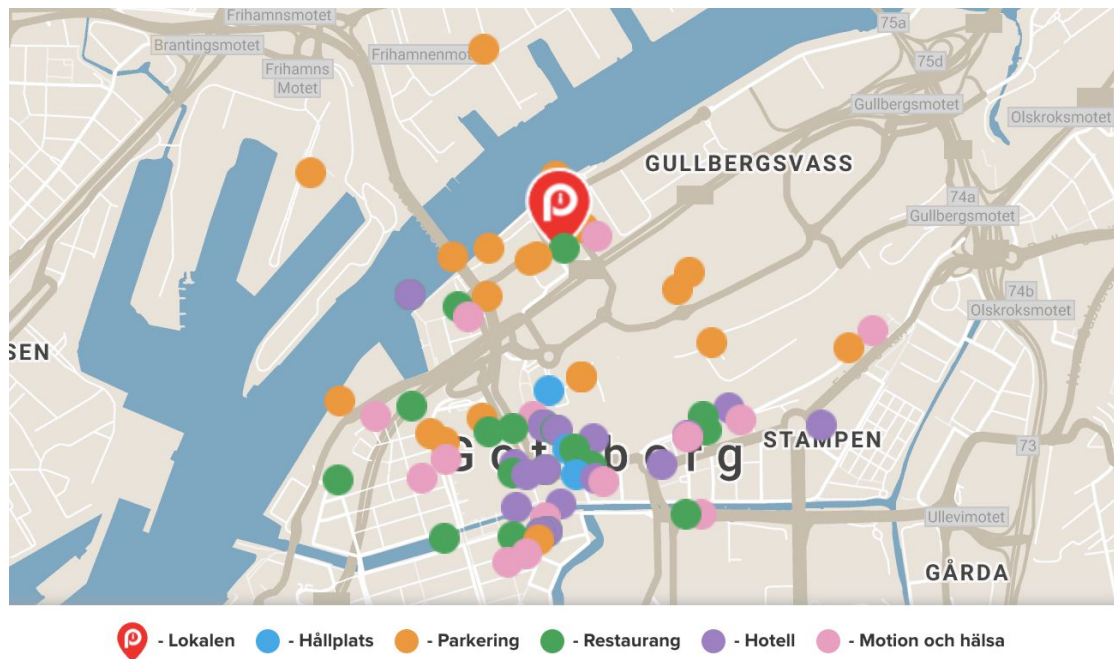
Byggnaden, som består av två sammankopplade byggnader som uppfördes år 2001 samt 2013. Platzer förvärvade fastigheten år 2013 och efter det har det genomförts flertalet lokalanpassningar för hyresgästerna.

Fastighet X fick år 2014 certifieringen LEED Platinum, vilket är den högsta miljöcertifieringen i ett globalt system för miljöcertifiering (Platzer, u.å). Miljöcertifieringen gör fastigheten extra intressant att utreda ur ett socialt hållbart perspektiv.

Nedan följer fakta om Fastighet X:

 18 min till Landvetter flygplats	 Certifiering LEED Platinum
 2 min till Centralstationen	 850 m till matvaruhandel
 1 st spårvagn	 Gym finns i området
 20 st busslinjer	 Restaurang finns i huset
 86 st platser i garage	 550 m till E45

Figur 9: Kort fakta om Fastighet X (Platzer, u.å).



Figur 10: Karta över närliggande funktioner (Platzer, u.å).

5.1.2 Fastighet Y

Högsbo industriområde är beläget i sydvästra Göteborg och är ytterligare ett område under utveckling. Platzer är en stor aktör i omvandlingen av Högsbo-området till vad som ska bli nya stadsdelen “Södra Änggården”.

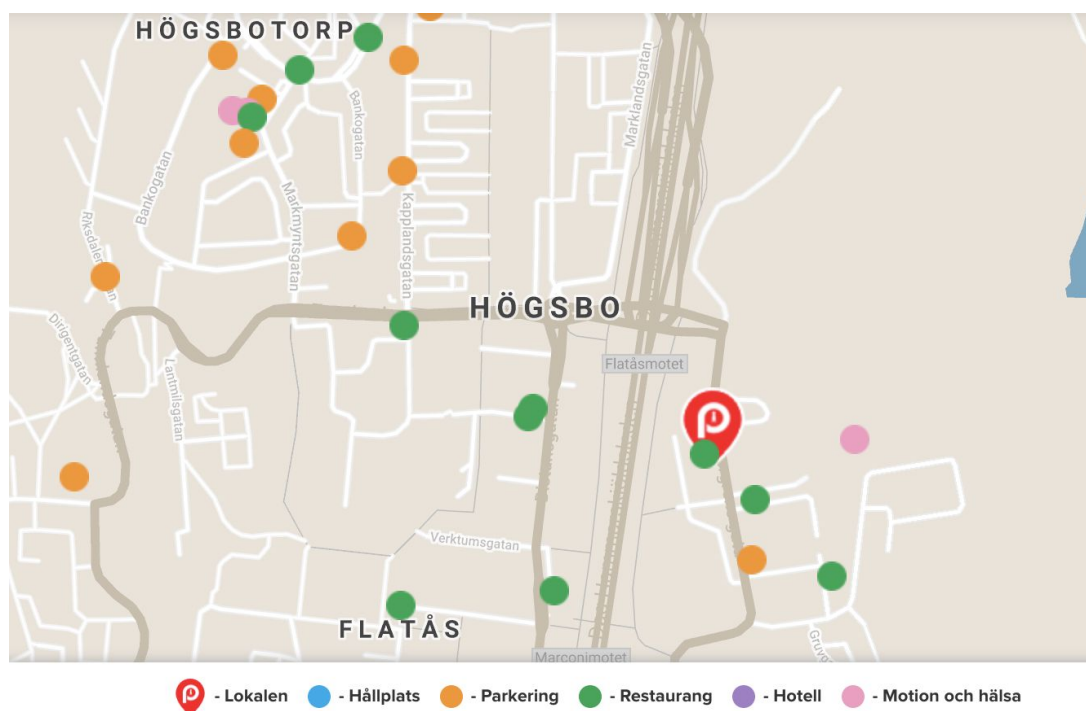
I detta område, intill Dag Hammarskjöldsleden, ligger studiens andra fastighet, Fastighet Y. Fastigheten består av en kontorsbyggnad på fyra våningar och ca 6 000 m² uthyrningsbar yta. Fastighetens användningsområde är förråd, kontor, lager, parkering, restaurang och övrig lokal. Ytan fördelas på sex olika företag. Idag har byggnaden vakanta ytor på 285 kvm.

Idag är fastigheten miljöcertifierad med “Green Building”, som innebär ett krav på byggnadens energianvändning. Kravet baseras på att energianvändningen ska reduceras med 25 procent sedan tidigare, alternativt enligt nybyggnadskraven i BBR, Boverkets Byggregler (Platzer, u.å).

Nedan följer fakta om Fastighet Y:

✈ 23 min till Landvetter flygplats	🏠 800 m till matvaruhandel
🚆 30 min till Centralstationen	🍽 Restaurang finns i byggnaden
🚌 2 st busslinjer	🏋 Gym finns i området
🏡 700 m till Dag Hammarskjöldsleden	🏢 2,1 km till Köpcenter 421
🚗 180 st parkeringsplatser	🌲 600 m till Änggårdsbergen

Figur 11: Kort fakta om Fastighet Y (Platzer, u.å).



Figur 12: Översikt över närliggande funktioner (Platzer, u.å).

5.2 Resultat av kvalitativa intervjuer

Respondenterna från respektive fastighetsteam har tilldelats ett intervjuunderlag bestående av sju frågor (med tillhörande delfrågor) rörande social hållbarhet inom fastighetsbranschen, se bilaga 1. Resultatet från de kvalitativa intervjuerna har givit oss perspektiv på begreppet inom den valda kontexten samt en bild av företaget och av fastigheterna X och Y.

5.2.1 Fastighet X

Resultatet baseras på fastighetsteamets egna erfarenheter, tankar och åsikter kring social hållbarhet generellt samt inom studiens kontext. För den aktuella fastigheten är det fem respondenter från fastighetsteamet som har intervjuats.

Nedanstående fråga ställdes till respondenterna för att vi, som extern part, ska bilda oss en uppfattning om hur Platzer och deras medarbetare arbetar med frågan, samt för att se hur prioriterad frågan är i förhållande till de två andra dimensionerna av hållbarhet.

Hur arbetar företaget med frågor rörande social hållbarhet idag? Upplever du att det är en prioriterad fråga i företaget?

Majoriteten av respondenterna i fastighetsteamet menar på att Platzer genomför flera projekt som berör social hållbarhet. Projekten är inte bara fokuserat på det enskilda företaget, utan även på en gynnsam stadsutveckling. Exempelvis har företaget

utformat huvudkontoret efter människans välmående och samverkar för stadsutveckling enligt Purple flag-modellen.

Fyra av fem respondenter anser att social hållbarhet är prioriterat i företaget. En respondent menar på att frågan är prioriterad, men fortfarande inte i samma grad som den ekologiska och ekonomiska hållbarheten. En sista respondent har inte reflekterat över om det är en prioriterad fråga, då det inte ligger i respondentens personliga intresse.

Följande fråga ställdes i syfte av att utreda om social hållbarhet skiljer sig beroende på vilken yrkesroll personen har..

Vad innebär social hållbarhet inom kommersiell förvaltning för dig?

Begreppet social hållbarhet har bland respondenterna varit ett brett begrepp med många olika tankar och reflektioner. Det finns däremot en gemensam nämnare; samtliga menar på att det är människan som står i fokus. Detta genom att det finns en strävan för att skapa trygga miljöer med mötesplatser tillgängliga för alla och ett gemensamt mål att förenkla vardagen för hyresgäster och prioritera deras välmående.

“Social hållbarhet inom kommersiell förvaltning innebär att ingen ska uteslutas, det ska vara tillgängligt för alla oavsett. Det ska finnas mötesplatser som i sin tur skapar trygghet för våra hyresgäster.”

Respondent A

“Att se till att hyresgästerna trivs, känner sig som hemma och att fastigheten känns välkomnande. Det är också viktigt att vi som företag agerar stöttepelare och hjälper hyresgästerna.”

Respondent B



Figur 13: Respondenternas återkommande tolkningar av begreppet social hållbarhet i studiens valda kontext (Figur av egen författare).

Följande fråga ställdes för att få perspektiv på varför den sociala hållbarheten generellt sett har varit mindre prioriterad i branschen.

Vad tror du är anledningen till att den sociala hållbarheten fastighetsbranschen har hamnat i skymundan bakom den ekologiska och ekonomiska hållbarheten?

Enligt respondenterna uppfattas samhällsbyggnadsbranschen som en bransch som förändras långsamt och som tidigare endast fokuserat på hårda värden snarare än mjuka. Vidare menar respondenterna att detta kan ligga till grund för att de mjuka värdena upplevs svårare att mäta och hitta konkreta lösningar på, vilket inte är fallet

med de hårda värdena. Social hållbarhet har därför varit ett begrepp svårt att definiera som vidare hamnat i skymundan bakom den ekologiska och ekonomiska hållbarheten som varit "enklare" att arbeta med. En annan respondent tillägger att ämnet är svårt att ta på då det inte finns någon vedertagen certifiering att sträva efter.

En respondent menar att det tidigare endast varit fokus på miljöcertifierade byggnader men att branschen idag har börjat involvera och prioritera de mjuka värdena och satt ett större fokus på människans välmående. Detta genom olika projekt och satsningar, exempelvis genom certifieringen WELL Building Standard.

Följande fråga ställdes för att ta reda på hur mycket arbetet med social hållbarhet förs vidare till resterande kollegor. Detta för att slippa "uppfinna hjulet på nytt" samt kunna dra nytta av andras framgångar.

Delar du ditt hållbarhetsarbete med dina kollegor på företaget?

Tre av fem respondenter svarar att de delar sitt hållbarhetsarbete. Två respondenter menar att det sker i deras möten med kollegor i samma roll, medan en respondent delar sitt arbete i fastighetsteamet. Samtliga respondenter menar på att det är något de kan bli bättre på.

Nedanstående fråga ställdes till respondenterna då vi ville få konkreta exempel på hur man arbetar med social hållbarhet i den aktuella fastigheten.

Hur arbetar du med de sociala frågorna i den aktuella fastigheten? Exempel på eventuella projekt?

Frågan skiljer sig beroende på vilken typ av yrkesroll vi tillfrågar. Vissa roller arbetar mer med mjuka värden, medan några arbetar primärt med hårda. En generell uppfattning från intervjuerna är att samtliga yrkesroller kan arbeta både direkt och indirekt med social hållbarhet.

I Fastighet X arbetar fastighetsteamet med att tillgodose hyresgästerna med diverse service, exempelvis att erbjuda en skräddare och yogapass. Det planeras även för att införa ett "cykelevent" för att uppmuntra fastighetens hyresgäster att cykla till och från arbetet.

Fokus har även lagts på att erbjuda en reception i byggnaden för hyresgästerna och deras besökare. En respondent beskriver att denne kommunicerar externt gällande de sociala projekt som företaget engagerar sig i, exempelvis "Purple flag". En annan respondent lägger stor vikt i att se till att vara tillgänglig för hyresgästen och vid att hyresgästen trivs.

Utöver service nämner en respondent som är med i tidiga skeden av hyresgästrelationen att man redan då, lyssnar av hyresgästernas behov för att se vad man kan anpassa efter hyresgästen.

Nedan frågor ställdes för att få en uppfattning om respondenternas medvetenhet av vad respektive fastighets hyresgäster har för behov och önskemål. Vidare ville vi även ta reda på vilka som är de största utmaningarna för att bemöta dessa behov och önskemål samt hur synpunkterna tas in.

Vilka kvaliteter tror du hyresgästerna värdesätter mest? Hur tar du in hyresgästernas synpunkter - NKI, personligen mm.? Vilka är de största

utmaningarna med att möta hyresgästernas behov och förväntningar?



Figur 14: Ordmoln över de kvaliteter fastighetsteamet tror att hyresgästerna värdesätter (Figur av egen författare).

Nedan frågor ställdes för att få konkreta förbättringsåtgärder för den aktuella fastigheten samt för att få en uppfattning om hur företaget arbetar med att följa upp sociala projekt.

Vilka potentiella förbättringsåtgärder anser du skulle kunna öka den sociala hållbarheten i den aktuella fastigheten? Finns det en uppföljningsprocess på arbetet med sociala frågor, exempelvis på utförda projekt?

Potentiella förbättringsåtgärder kan variera beroende på den enskilda individens intressen. En respondent menar att man bör hålla fokusera på att hålla det rent och snyggt runt fastigheten med tanke på all byggnation som sker i området. En annan respondent tycker att en förbättringsåtgärd kan vara att samverka med andra fastighetsägare i området kring en lösning för att ta sig till och från fastigheten på grund av alla byggnation i området, då det påverkar både trivseln och tryggheten som hyresgäst.

En gemensam uppfattning är att det inte finns någon tydlig uppföljningsprocess på projekt och åtgärder som görs för att främja den sociala hållbarheten. En respondent menar också på att arbetet med att kartlägga vad hyresgästerna faktiskt önskar och är i behov av i fastigheten, bör förbättras.

5.2.2 Fastighet Y

Resultatet baseras på fastighetsteamets egna erfarenheter, tankar och åsikter kring social hållbarhet generellt samt inom studiens kontext. För den aktuella fastigheten har sex respondenter från fastighetsteamet intervjuats.

Nedanstående fråga ställdes till respondenterna för att vi, som extern part, ska bilda oss en uppfattning om hur Platzer och deras medarbetare arbetar med frågan, samt för att se hur prioriterad frågan är i förhållande till de två andra dimensionerna av hållbarhet.

Hur arbetar företaget med frågor rörande social hållbarhet idag? Upplever du att det är en prioriterad fråga i företaget?

Respondenterna från detta fastighetsteamet anser att Platzer arbetar med social hållbarhet både internt och externt. Detta genom olika projekt, exempelvis stadsdelsprojektet Södra Änggården. En respondent nämner även att företaget arbetar med frågan ur ett helhetsgrepp, exempelvis genom stadsutvecklingsmodellen BID, Business Improvement District i några för studien, andra områden i Göteborg. Två av sex respondenter anser att företaget arbetar mycket med frågan internt, men att det kan bli bättre på det externt. En respondent belyser också att frågan involveras i olika grad i olika delar av företaget.

Fem av sex respondenter menar att Platzer prioriterar sociala hållbarhetsfrågor. En av respondenterna belyser att företaget arbetar med det, men att det är svårt som ensam individ att göra något för att främja frågan internt.

Följande fråga ställdes i syfte av att utreda om social hållbarhet skiljer sig beroende på vilken yrkesroll personen har.

Vad innebär social hållbarhet inom kommersiell förvaltning för dig?

Samtliga respondenter lyfter att det handlar om att hyresgästen ska må bra, ha goda förutsättningar och får sina behov uppfyllda så långt det går. En respondent menar att detta möjliggörs genom att vara en trevlig förvaltare och att man som fastighetsägare väljer "rätt hyresgäst", det vill säga en bra mix av verksamheter i fastigheten. En annan respondent menar att "hälsobiten" är det viktiga, att man genom inhysning av växtlighet och bra ljus skapar en god miljö för hyresgästen.

"För mig innebär social hållbarhet vid kommersiell förvaltning att vi ska ge hyresgästerna så bra förutsättningar som möjligt för att bedriva sin verksamhet på ett bra sätt."

Respondent C

"Att människan mår bra. Detta genom att värna om hyresgästerna, exempelvis genom att vara närvarande, återkoppla och lyssna. Det är viktigt att se över hyresgästernas behov och önskemål samt att de har en trygg och välstädd miljö."

Respondent D

Följande fråga ställdes för att få perspektiv på varför den sociala hållbarheten generellt sett har varit mindre prioriterad i branschen.

Vad tror du är anledningen till att den sociala hållbarheten fastighetsbranschen har hamnat i skymundan bakom den ekologiska och ekonomiska hållbarheten?

En respondent menar att branschen historiskt sett har varit en "tråkig" bransch med endast hårda värden. En annan respondent tror att det kan bero på att många fastighetsbolag har för stora glapp mellan fastighetsägaren och hyresgästen.

Fyra av sex respondenter lyfter att företaget är ett börsnoterat och vinstdrivande bolag vilket således gör den ekonomiska hållbarheten naturligt prioriterad. Två respondenter

nämner vidare att den ekologiska hållbarheten har mediafokus, vilken således ger företaget ett bra ansikte utåt och lockar flera hyresgäster.

Fyra av sex respondenter menar att den sociala hållbarheten är svår att mäta samt visa på i monetära termer, vilket gör att den inte prioriteras lika mycket som de andra två dimensionerna av hållbarhet.

Följande fråga ställdes för att ta reda på hur mycket arbetet med social hållbarhet förs vidare till resterande kollegor. Detta för att slippa "uppfinna hjulet på nytt" samt kunna dra nytta av andras framgångar.

Delar du ditt hållbarhetsarbete med dina kollegor på företaget?

Tre av sex respondenter diskuterar hållbarhet generellt i sina interna "yrkesteam", men sällan handlar det om social hållbarhet. Två respondenter belyser särskilt att man kan bli bättre på detta.

En respondent delar gärna det hållbarhetsarbete som går bra, men menar på att man kan bli bättre på att lyfta social hållbarhet, eftersom målet är att hyresgästen ska må bra och trivas.

Nedan fråga ställdes till varje respondent då vi ville få konkreta belägg på hur man faktiskt arbetar med social hållbarhet i den aktuella fastigheten.

Hur arbetar du med de sociala frågorna i den aktuella fastigheten? Exempel på eventuella projekt?

I Fastighet Y har man enligt två respondenter inte kommit lika långt med projekt som främjar den sociala hållbarheten. En respondent nämner ett projekt som genomfördes 2017, som innebar en renovering av omklädningsrum i fastigheten. Detta för att möjliggöra för hyresgästerna att cykla till och från jobbet, som de tidigare inte kunde på grund av bristen på omklädningsrum. Utöver det har enstaka evenemang anordnats för att skapa gemenskap hyresgästerna emellan, bland annat har Platzer placerat ut en baristavagn i området och bjudit på fika. Respondenterna menar dock på att fastigheten har potential att bli mer socialt hållbar längre fram när området Södra Änggården utvecklats. I dagsläget ligger störst fokus på att hålla rent och snyggt i fastigheten, se till att allt fungerar samt att kommunicera projekt som sker i området, exempelvis Södra Änggården samt det showroom som uppförts för att visa på hur området kommer växa fram.

En respondent menar att hyresgästen mår bra när miljöfrågor prioriteras och arbetar således med att flagga för en prestandamässigt bra fastighet.

Nedan frågor ställdes för att få en uppfattning om respondenternas medvetenhet av vad respektive fastighets hyresgäster har för behov och önskemål. Vidare ville vi även ta reda på vilka som är de största utmaningarna för att bemöta dessa behov och önskemål samt hur synpunkterna tas in.

Vilka kvaliteter tror du hyresgästerna värdesätter mest? Hur tar du in hyresgästernas synpunkter - NKI, personligen mm.? Vilka är de största utmaningarna med att möta hyresgästernas behov och förväntningar?



Figur 15: Ordmoln över de kvaliteter fastighetsteamet tror att hyresgästerna värdesätter (Figur av egen författare)

Nedan frågor ställdes för att vi ville få konkreta förbättringsåtgärder på den aktuella fastigheten samt en uppfattning om hur företaget arbetar med att följa upp sociala projekt.

Vilka potentiella förbättringsåtgärder anser du skulle kunna öka den sociala hållbarheten i den aktuella fastigheten? Finns det en uppföljningsprocess på arbetet med sociala frågor? Exempelvis på utförda projekt?

Idag finns det inte några färdigplanerade projekt eller åtgärder som främjar den sociala hållbarheten, vilket innebär att det är en självklarhet att det arbetet måste påbörjas innan några större förbättringsåtgärder kan vidtas.

En respondent har flera exempel på förbättringsåtgärder som man vill genomföra, exempelvis skapa flera mötesplatser, rusta upp innergården samt att bjuda på fika vid högtider. En annan respondent tycker att en förbättringsåtgärd är att i framtiden knyta ihop fastigheten med den nya stadsdelen "Södra Änggården". Två respondenter menar på att det finns mycket förbättringsåtgärder, framförallt i jämförelse med Fastighet X som erbjuder mycket service och som har en stor öppen entré. En respondent tycker att man bör hitta en motsvarighet till det "cykelevent" som planerats för Fastighet X.

Fyra av sex respondenter säger att det inte finns en tydlig uppföljningsprocess på sociala projekt, vilket därmed är något som kan förbättras.

5.2.3 Externa parter verksamma inom social hållbarhet

Utöver fastighetsteamet intervjuades två oberoende parter, med kunskap inom social hållbarhet. Detta för att stärka studiens validitet och få ett bredare perspektiv på social hållbarhet. Intervjuerna med dessa respondenter är av en mer öppen karaktär, i syfte av att vi skulle få ta del av tips och inspiration från deras kompetens inom området.

Nedan fråga ställdes i syfte av att få ett perspektiv på hur de två respondenterna resonerade kring social hållbarhet i studiens kontext.

Vad innebär social hållbarhet för dig och vad är din uppfattning om ämnet i vår kontext?

Pernilla Hallberg, verksamhetschef på Fastighetsägarna Centrala Hisingen, belyser att social hållbarhet handlar om jämlikhet, trygghet och möjlighet. Vidare menar Hallberg att man kan bryta ner begreppet ytterligare beroende på vilken kontext man jobbar med och vilka verktyg man har. Bryts det ned till ett fastighetsbolag kan man arbeta med social hållbarhet både inom organisationen men också tillsammans med samhället omkring. Inom organisationen innebär det att man arbetar med jämlikhetsfrågor och att man skapar möjligheter för samtliga medarbetare. Externt socialt hållbarhetsarbete menar Hallberg skulle kunna vara att se till att platsen omkring fastigheten är trygg och att hyresgästerna upplever platsen som inkluderande för alla. Hallberg tillägger även att man som fastighetsbolag ska underlätta för sina hyresgästers verksamheter (Personlig kommunikation, 15 april, 2020).

Lena Sultanovic Magnusson, projektledare på Business Region Göteborg AB, menar vidare att det finns goda modeller att utgå ifrån vid social hållbarhet. Exempelvis RISE:s modell "PRISMA", som stödjer olika stadsutvecklingsaktörer i att förstå begreppet social hållbarhet och dess betydelse i utformningen av stadsdelar (Personlig kommunikation, 7 april, 2020). Vidare menar Sultanovic Magnusson att företagen ofta arbetar mer med social hållbarhet än vad de är medvetna om. Det kan exempelvis handla om att ta hand om sin personal och fokusera på att bemöta kunder på ett bra sätt.

Båda respondenterna nämner organisationen CSR Västsverige, ett sektorsöverskridande hållbarhetsnätverk som arbetar med samtliga dimensioner av hållbarhet och stöttar verksamheter i att ta sitt samhällsansvar (csrvestsverige.se u.å.).

Frågorna nedan ställdes i syfte av att få råd på faktorer som kan spela in och ha en betydande roll i vår affärsmodell.

Vårt mål är att vi ska definiera enkla tillvägagångssätt och faktorer för att öka den sociala hållbarheten i förvaltningsskedet.

- Har du några spontana tankar på vad detta skulle kunna vara?**
- Har du några erfarenheter kring detta sedan tidigare?**

Hallberg berättar att man bör kartlägga intressenter som kan vara med och påverka arbetet med social hållbarhet. Hon berättar från egna erfarenheter att hennes organisation, FCH, tog hjälp av en intressentgrupp för att lyfta vad som fungerar och inte fungerar i ett bostadsområde. På så sätt kunde FCH, tillsammans med ytterligare fastighetsägare, vidta åtgärder för att motverka problemen i området.

Vidare exemplifierar Hallberg att en så vanlig sak som traditionell skötsel, att det är helt och rent, inte bara är trevligt utan att det också bidrar till att hyresgästen själv ser till att hålla det helt och rent i sina lokaler.

Sultanovic Magnusson menar att stor vikt bör läggas vid val av leverantörer och hur man kan arbeta med dem. Som företag bör man arbeta med partners som prioriterar social hållbarhet och redan vid upphandlingen bör man ta hänsyn till den sociala hållbarheten. Utöver leverantörer nämner Sultanovic Magnusson, precis som Hallberg, att en kartläggning över intressenter är av stor vikt.

Nedanstående fråga ställdes i syfte av att få en uppfattning om hur vanligt det är att mäta effekten av arbete rörande social hållbarhet inom branschen och isåfall om konceptet SROI är bekant.

Eftersom Platzer är ett vinstdrivande, börsnoterat, bolag ligger en av våra största utmaningar i hur man kan motivera projekt för att främja sociala hållbarhet för exempelvis aktieägare (att förstå effekten av projekten i monetära termer). Ett sätt att göra detta är genom "SROI", som möjliggör en mätning av de effekter som kommer ur ett social projekt.

- Hur ser du på detta?

- Tidigare erfarenheter?

Hallberg är bekant med SROI, men har inte använt sig av konceptet vid mätning av effekter ur sociala projekt i fastighetsbranschen. Organisationen som Hallberg är verksam i, riktar sig främst på boendemiljöer och där används utvärderingar som uppföljningsaktivitet på sociala processer. De genomför även dialoger med experter på diverse områden och utför observationer på plats.

Enligt Hallberg finns det många företag där det endast är en eller några få personer på företaget som arbetar med sociala projekt som påverkar verksamheten och dess budget, resterande del av företaget kan vara relativt omedvetna om vad det innebär. Hallberg menar att företag bör lägga större vikt i att sprida arbetet till hela företaget för att öka genomförbarheten och engagemanget.

Sultanovic Magnusson har inte heller hon någon erfarenhet med att arbeta med SROI i studiens valda kontext. Hon belyser vikten i att tänka social hållbarhet utifrån företagets affärsstrategi. Vad är viktigt för oss och vad står vi för? På så sätt kan man låta arbetet genomsyra hela organisationen. Vidare nämner Sultanovic Magnusson att man bör anpassa sättet företaget väljer att kommunicera ut sociala projekt. Fokus bör ligga på nyttan som kommer ur de sociala projekten.

5.3 Granskning av NKI-data

I följande tabeller har ett sammanvägt medelvärde från frågorna på de respektive områdena i NKI-undersökningen räknats fram. Den avslutande raden i tabellen summerar samtliga hyresgästers bedömning till ett medelvärde för fastigheten. I NKI-undersökningen har hyresgästerna även haft möjlighet att svara "Vet ej". I dessa fall har svaret bortsetts vid framtagandet av medelvärdet. Under kategorin "Felanmälan" besvarar endast de hyresgäster som gjort en anmälan under de senaste 12 månaderna frågorna. De hyresgäster som inte gjort en anmälan är de som markerat med ett "-", se tabell 2 under kategorin "Felanmälan".

Rådata för respektive fastighet finns bifogad som bilaga 3 och 4.

5.3.1 Fastighet X

Nedan presenteras en tabell där ett medelvärde på respektive kategori räknats fram för den aktuella fastigheten. Svaren baseras på sju tillfrågade hyresgäster från sju olika företag med arbetsroller såsom VD, lokalt ansvarig, platschef eller annan befattning.

Hyresgäst	Läge	Fastigheten	Lokal	Personal	Fel	Info	Hyra	Miljö	Bolag
1	9,25	10,00	10,00	9,00	5,00	10,00	8,67	10,00	9,50
2	6,25	6,75	8,75	6,50	6,00	6,33	5,00	5,33	6,55
3	6,50	7,75	6,50	7,50	7,00	6,33	6,67	8,00	7,88
4	4,00	3,50	6,25	1,25	5,25	3,00	3,00	1,00	1,55
5	7,25	4,00	8,75	9,25	9,00	8,33	8,00	8,67	8,64
6	7,25	8,75	10,00	10,00	10,00	10,00	5,67	9,00	7,70
7	7,25	8,25	6,00	9,00	9,00	9,33	7,67	7,33	8,82
Medelvärde per kategori	6,82	7,00	8,04	7,50	7,32	7,62	6,38	7,05	7,23
Fastighetens totala medelvärde: 7,22									

Tabell 1: Tabell med framtagna medelvärden på NKI-undersökningen för Fastighet X (Tabell framtagen och sammanställd av egen författare).

Läge: Ur NKI:n kan utläsas att hyresgästerna önskar mer folkliv runt fastigheten på kvällar då området upplevs som otryggt efter kontorstid. En hyresgäst önskar bättre bevakning och belysning. Det uppkommer också synpunkter kring trafiksituationen på grund av ombyggnationer i området.

Fastigheten: Hyresgästerna påpekar att ombyggnationen i området leder till en försämrad miljö i och runt fastigheten. Området upplevs som stökigt och smutsigt.

Lokal: På frågor om lokalen lyfter hyresgäster upplevda problem med inneklimatet. Här är ventilationsflödet och inomhustemperaturen två faktorer som spelar in.

Personal: På frågor kring kontaktpersonen varierar nöjdheten bland hyresgästerna. En hyresgäst menar att bolaget inte prioriterar deras önskemål och är alltför sparsamma med sitt kapital, medan resterande sex tillfrågade företagen upplever ett mycket positivt bemötande och nöjdhet generellt.

Felanmälan: Hyresgästerna lyfter åsikter och betonar vikten av återkoppling på felanmälan. Tre hyresgäster upplever att tidsåtgången innan det anmälda felet åtgärdats är lång. Utöver detta har en hyresgäst lämnat en kommentar om vikten i att bli lika behandlad och prioriterad oavsett storlek på företag.

Information: På området information lyfter hyresgäster vikten av återkoppling och ett kontinuerligt informationsflöde. En önskan är att fastighetsägaren bjuder in hyresgästerna till ett fastighetsmöte där de gemensamt kan diskutera och planera aktiviteter.

Hyra: Gällande hyran har hyresgästerna fått besvara frågor där hyran sätts i relation med läge, service och standard. I rådatan för fastighet X lyfts inga vidare kommentarer inom kategorin.

Miljö: På området miljö lyfter hyresgästerna att de önskar mer information kring miljöfrågor och att Platzer arbetar efter en rimlig miljöprofil. Hyresgäster värdesätter också möjligheten att kunna sopsortera.

Bolag: På de sammanfattande frågorna kring bolaget lyfter hyresgästerna att Platzer är en bra och stabil samarbetspartner. Det betonas även att man värdesätter den personliga kontakten.

5.3.2 Fastighet Y

Nedan presenteras en tabell där ett medelvärde på respektive kategori räknats fram för den aktuella fastigheten. Svaren baseras på sex tillfrågade hyresgäster från olika företag med arbetsroller som varierat mellan VD, lokalt ansvarig och annan befattning.

Hyresgäst	Läge	Fastigheten	Lokal	Personal	Fel	Info	Hyra	Miljö	Bolag
1	4,75	7,50	6,25	8,00	9,25	6,67	8,67	5,00	7,55
2	8,75	8,00	8,00	6,75	7,25	9,00	5,00	8,00	7,18
3	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
4	7,50	7,50	7,25	8,00	-	7,33	8,00	7,33	8,00
5	7,50	2,50	7,00	8,00	-	10,00	3,67	-	6,82
6	7,75	6,00	6,25	8,00	-	8,00	5,00	-	8,40
Medelvärde per kategori	7,71	6,92	7,46	8,13	8,83	8,50	6,72	7,58	7,99
Fastighetens totala medelvärde: 7,76									

Tabell 2: Tabell med framtagna medelvärden på NKI-undersökningen för Fastighet Y (Tabell framtagna och sammanställd av egen författare).

Läge: En hyresgäst lyfter problem med att det finns få restauranger och affärer i området vilket leder till begränsningar om man inte har tillgång till bil.

Fastigheten: På frågor rörande fastigheten belyser en respondent att lokalerna är gamla och inte prioriteras.

Lokal: Det hyresgäster lyfter avseende lokalen är att den inte svarar mot de behov som finns, alternativt att behoven har ändrats och att lokalen därför inte längre passar. Det uppkommer också synpunkter på inomhusklimatet.

Personal: Här lyfts vikten av att personalen är lyhörd och lättillgängliga.

Felanmälan: De hyresgäster som betygsatt felanmälan är de som gjort en anmälan under de senaste 12 månaderna. De upplever att det var enkelt att göra sin anmälan och att de fick hjälp med det de behövde.

Information: Samtliga tillfrågade hyresgäster vill ta emot relevant information via E-post. En hyresgäst önskar mer information om vad som händer i och kring fastigheten.

Hyra: En hyresgäst svarar att läget och kostnaden är avgörande för att hyresgästen vill behålla sin lokal.

Miljö: På frågor om området miljö nämner hyresgäster att de önskar att få ta del av mer information om hur de kan bli mer miljövänliga och minska sin energiförbrukning. En annan hyresgäst önskar att Platzer ska jobba drivande med miljöfrågor. De hyresgäster som har ett “-” i medelvärdesberäkningen är de som svarat med “Vet inte” på samtliga frågor avseende miljö i NKI-undersökningen.

Bolag: På de sammanfattande frågorna har hyresgästerna lämnat kommentarer om att Platzer upplevs som en fastighetsägare som värnar om sina hyresgäster. De upplever att deras behov tillfredsställs och att de får hjälp när det behövs.

5.4 Fysisk observation

Under den fysiska observationen betraktades den yttre och den inre miljön i Fastighet X och Fastighet Y under samma tidpunkt på måndagen respektive tisdagen efter. Detta för att förutsättningarna skulle vara så lika som möjligt. Nedan presenteras de noteringar som gjordes för respektive fastighet.

5.4.1 Fastighet X

Inre miljö	
Helt och rent	Överlag helt och rent i byggnaden
Inomhusklimat	Inget anmärkningsvärt
Belysning	God belysning och dagsljus från ljusgård
Skyltning	Vid huvudentrén visas de företag som sitter i byggnaden, samt vem som förvaltar fastigheten. Skyltning finns för rullstolsburna.
Växtlighet	Växtlighet finns i bottenplan och på respektive våningsplan
Tillgänglighet	Hissar till samtliga våningsplan och i övrigt god tillgänglighet för individer med nedsatt rörelse- eller orienteringsförmåga
Buller	Kan uppstå på grund av byggnation i området, men inget som märktes vid observation
Postfack	Ja
Reception	Finns i entréplan
Konferensrum	Finns i byggnaden
Miljömärkt	Byggnaden är miljömärkt. I entrén finns en dekal som visar LEED-certifieringen

Tabell 3: Observationsprotokoll för Fastighet X:s inre miljö (Författarnas egna tabell).

Yttre miljö	
Helt och rent	Smutsigt utanför byggnaden på grund av byggnation
Skyltning	Tydlig skyltning över vilka företag som sitter i byggnaden
Parkering	Finns ett parkeringsgarage och några få parkeringar på innergården
Cykelställ	Finns utanför huvudentrén
Sittplatser	Finns några sittplatser på restaurangens uteservering
Tillgänglighet	Byggnationen runt om kan försvåra tillgängligheten
Miljörum	Ja, med de flesta fraktioner, inklusive matavfall
Laddplatser	Några för kundbilar, inga för cyklar
Grönska	Ytterst lite runt fastigheten
Papperskorg	Finns på innergården intill huvudentrén

Tabell 4: Observationsprotokoll för Fastighet X:s yttre miljö (Författarnas egna tabell).

5.4.2 Fastighet Y

Inre miljö	
Helt och rent	Överlag helt och rent i byggnaden
Inomhusklimat	Inget anmärkningsvärt
Belysning	God, förutom i en hiss där lamporna var trasiga
Skyltning	Skyltning för de företag som sitter i byggnaden samt vem som förvaltar fastigheten
Växtlighet	Endast en synlig krukväxt i entrén
Tillgänglighet	Hiss går till samtliga plan förutom översta, plan 4, som nås med trappor. I övrigt upplevdes god tillgänglighet för individer med nedsatt rörelse- eller orienteringsförmåga.
Buller	Inget som märks av inne i byggnaden
Postfack	Inget gemensamt för fastigheten. Något företag hade ett eget utanför sin entré
Reception	Ingen reception i byggnaden

Konferensrum	Finns inga gemensamma, men hyresgäst Anpassningar har gjorts vilket inneburit möjligheten att upprätta separata
Miljömärkt	Ingen synlig skyltning som visar miljömärkning

Tabell 5: Observationsprotokoll för Fastighet Y:s inre miljö (Författarnas egna tabell).

Yttre miljö	
Helt och rent	Överlag bra, vid första anblick är fasad och skyltar smutsiga
Skyltning	Bra skyltat, några skyltar behöver dock spolas av och rustas upp
Parkering	God parkeringsyta utanför fastigheten
Cykelställ	Finns endast "stolpar" på en sida av byggnaden
Sittplatser	Finns bänkar vid huvudentrén. Inga sittplatser på innergården
Tillgänglighet	God
Miljörum	Finns ett gemensamt miljörum i källaren med sortering för papper, brännbart och kartong
Laddplatser(bil)	Inga synliga
Grönska	Finns lite runt om byggnaden, inget större
Papperskorg	Finns i anslutning till bänkarna utanför huvudentrén

Tabell 6: Observationsprotokoll för Fastighet Y:s yttre miljö (Författarnas egna tabell).

6. Analys

För att analysera vårt resultat utgår vi från Susanna Elfors nivåer för social hållbarhet vid fastighetsförvaltning, ur hennes bok “Hållbart såklart!”. Nedan redogörs arbete med social hållbarhet från distansnivå ned till fastighetsnivå. I kapitlet vävs den teoretiska referensramen samman med de erhållna resultatet i syfte att besvara studiens frågeställning samt för att skapa underlag till affärsmodellen. I analysen sammanställs resultaten från de enskilda fastigheterna för att vidare kunna skapa en generaliserbar affärsmodell.

6.1 Distansnivå

Under punkt 2.3 i rapporten presenteras Susanna Elfors tolkning av social hållbarhet inom fastighetsförvaltning på distansnivå. I vår analys har vi valt att utgå från att distansnivån hanterar branschens syn på social hållbarhet.

Ström et al. (2017) beskriver i sin rapport “Social hållbarhet ur ett samhällsperspektiv” att social hållbarhet inom samhällsbyggnad inte är lika upplyst och definierad som den ekonomiska och ekologiska hållbarheten. Detta trots att begreppet hållbar utveckling bottnar i en oskiljaktig enighet mellan de tre dimensionerna. Ström et al. (2017) beskriver vidare att social hållbarhet innebär “olika saker för olika människor på olika platser” (s.15), vilket ytterligare har bidragit till problematiseringen med att behandla området i branschen. Efter de semistrukturerade intervjuerna kan ett konstaterande gällande ovan syn på social hållbarhet göras, då även respondenternas uppfattning om social hållbarhet varierade mellan de olika yrkesrollerna.

Vidare redogörs för hur Gustavsson och Elander (2013) belyser avsaknaden av ett “socialdioxid”. Respondenterna från de semistrukturerade intervjuerna menar att fastighetsbranschen uppfattas som en bransch som förändras långsamt och som tidigare fokuserat på hårda värden snarare än mjuka. Begreppet social hållbarhet har inte alltid sett likadant ut och uppfattningen om begreppet kommer troligtvis att fortsätta förändras över tid. Respondenterna menar att detta kan ligga till grund att mjuka värden upplevs svårare att mäta och hitta konkreta lösningar på, vilket inte är fallet med de hårda värdena. För att “mäta” effekter som bidrar till bättre respektive sämre social hållbarhet får man därför, enligt litteraturen, vidta andra tillvägagångssätt som att studera olika begrepp, teman och åtgärder som implicit behandlar social hållbarhet.

Majoriteten av respondenterna anser att man ser en förändring på branschens synsätt. Det finns en uppfattning om att branschen idag har börjat involvera och prioritera de mjuka värdena och satt ett större fokus på människans välmående genom olika projekt och satsningar. Ett exempel är Platzers projekt “Gårda Vesta” som kommer att certifieras med “*WELL building standard*”. Konceptet lanserades 2014 av International WELL Building Institute, IWBI, som är en organisation från USA (Well Certified b, u.å). WELL fokuserar på människans hälsa och välmående på sin arbetsplats, konceptet lägger därmed stor vikt på social hållbarhet. I certifieringen identifieras tio olika områden som på olika sätt ska bidra till ett ökat fokus på

arbetsplatsen, dessa är: gemenskap, kost, ljud, ljus, luft, material, rörelse, sinne, temperatur och vatten (Well Certified a, u.å). Platzer är det första fastighetsbolaget som applicerat konceptet i Göteborg, byggnaden kommer därmed att bli en av hundra WELL byggnader runt om i världen (Platzer, 2019).

Fastighetsbranschen förändras och har i allt större utsträckning börjat fokusera på de mjuka värdena. Svårigheten kring att angripa den sociala hållbarheten kvarstår, men genom att fortsätta utveckla koncept som WELL skapas en större medvetenhet och förståelse för vikten av social hållbarhet i branschen.

6.2 Företagsnivå

I punkt 2.3 beskrivs hur Elfors presenterar social hållbarhet på företagsnivå. I analysen har vi valt att lyfta in respondenternas syn på företagets arbete med social hållbarhet på företagsnivå.

För att ett företags medarbetare ska sträva mot ett mer hållbart arbetssätt krävs det att det finns en tydlig hållbarhetsvision och hållbarhetstänk som genomsyrar hela organisationen. Utifrån de genomförda intervjuerna kan det konstateras att det råder delade meningar om huruvida de sociala hållbarhetsfrågorna är prioriterade i företaget eller inte. Platzer är ett vinstdrivande bolag som förvaltar miljöcertifierade fastigheter, däremot har det varit svårare att konkretisera lösningar och tillvägagångssätt för den sociala dimensionen. För att hållbarhetstänket ska kunna genomsyra en organisation kan "Nudging" vara ett användbart verktyg. Nudging används för att få människor att agera annorlunda vid vissa val, exempelvis när det gäller hållbarhet. I sin enkelhet handlar nudging om att förenkla ett mer hållbart alternativ, exempelvis att placera ut fler papperskorgar för att minska nedskräpning på allmänna platser.

Majoriteten av intervjupersonerna menar att arbete med social hållbarhet är en prioriterad fråga både internt och externt, men vi har även fått ta del av kritiska synpunkter. En respondent menar på att man inte märkt av om företaget arbetar med den sociala hållbarheten eller inte, samt att detta inte prioriteras av respondenten själv. Ett tydligt exempel på satsningar på den sociala hållbarheten är att Platzers huvudkontor är utformat efter människans behov samt att företaget arbetar med att införa olika typer av event och serviceerbjudanden i sina fastigheter. Sultanovic Magnusson menar att det sociala hållbarhetsarbetet bör starta redan vid val av leverantörer och partners. Som företag bör man arbeta med partners som prioriterar social hållbarhet och redan vid upphandlingen kan man ta hänsyn till detta. Det är en viktig aspekt i kartläggningen av intressenter och nyckelpartners som vidare blivit en betydande del i vår affärsmodell.

Under intervjuerna nämns även att företaget arbetar med projekt som inte bara främjar egna fastigheter utan ofta tar ett helhetsgrepp om en stadsdel för att satsa på hållbarhet ur ett stadsutvecklingsperspektiv. En respondent menar att internt socialt hållbarhetsarbete gynnar det externa, det vill säga om medarbetarna mår bra blir även det externa arbetet bra.

Enligt både Pernilla Hallberg och flertalet respondenter är det av stor vikt att sprida arbetet med hållbarhet i företaget, detta skapar större förståelse och medvetenhet vid beslutsprocesser. Vidare belyser Elfors (2019) vikten av att hela bolaget engagerar sig och att samtliga anställda på bolaget förstår innebörden med att vara en fastighetsägare som tar ansvar i hållbarhetsfrågor, vilket i sin tur bidrar till att bygga varumärket "Platzer". I de semistrukturerade intervjuerna fick respondenterna frågan om dem delar sitt hållbarhetsarbete med sina kollegor. Enligt respondenterna diskuteras begreppet social hållbarhet i mindre grupper på företaget, exempelvis på fastighetsnivå eller i styrgrupper. Vidare leder detta till att det inte finns tydliga handlingsplaner eller uppföljningsprocesser för sociala projekt.

Fastighetsbolaget bör upprätta tydliga handlingsplaner för att få hållbarhetstänket att genomsyra organisationen. För att möjliggöra detta kan Nudging vara ett användbart verktyg. Vidare bör uppföljningsprocesser på arbetet upprättas. Uteblir detta är social hållbarhet svårt att angripa, utvärdera och vidareutveckla.

6.3 Stadsdelsnivå

I punkt 2.3 lyfter Elfors social hållbarhet inom fastighetsförvaltning på stadsdelsnivå. Detta innefattar hur fastighetsägare kan sträva efter att skapa stadsdelar som är både attraktiva och trygga genom att samverka med andra aktörer.

Elfors (2019) beskriver i "Hållbart såklart!" hur fastighetsägare kan samverka och samskapa. Elfors menar att det inte går att arbeta med stadsutveckling själv, utan att samverkan med hyresgäster, lokala aktörer och kommun är nödvändigt. Det är fastighetsägarna som har makten att påverka större områden såsom stadsdelar. Att göra plats för mötesplatser och lokalt engagemang, värna om liv och handel gynnar inte bara stadens invånare utan även fastighetsbolaget i sig.

Ett gott exempel på samverkan är Lilla Bommen som blev certifierad av Svenska Stadskärnor enligt Purple Flag-modellen. Purple Flag är en kvalitetscertifiering och utmärkelse för att belysa städer eller stadsdelar som fokuserar på arbete med kvällsekonomi. Symbolen Purple Flag visar på en stad som håller hög standard även under kvällar och nätter (Svenska Stadskärnor, u.å). Området Lilla Bommen är en samfällighet där Platzer samverkar med stadens politiker, Vasakronan och Castellum för att göra Lilla Bommen till ett attraktivt område. I Purple Flag finns en handlingsplan där stort fokus ligger på att främja trygghet, trivsel och säkerhet.

Att arbeta på stadsdelsnivå ger en möjlighet att skapa synergieffekter. Detta möjliggörs genom samverkan av människor från olika företag, förvaltningar och föreningar. Synergieffekter i utvecklingen av en stadsdel innebär att exempelvis byggnader, konstverk eller verksamheter placeras eller utvecklas så att de ger en positiv verkan på varann och på stadsdelen. Genom att bygga upp socialt starka områden reduceras förvaltningskostnaderna, exempelvis minskar skadegörelse,

obetalda hyror och omflyttningar. Genom att fastighetsbolag arbetar långsiktigt och med ett socialt hållbarhetstänk ökar även möjligheterna till fastighetsaffärer med kommunerna, som får ett större förtroende till företagets genom dess arbetssätt.

Vi kan dra kopplingar mellan de fyra strategierna som lyfts i “Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv” och Boverkets fem teman, inflytande, identitet, variation, samband och helhetssyn, för en socialt hållbar stadsutveckling. Om dessa sätts i relation med varandra kan vi påvisa vikten av samverkan, helhetssyn och variation i stadsmiljön för att skapa social hållbarhet.

För att åstadkomma social hållbarhet krävs sociala riktlinjer, precis som det finns riktlinjer för ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Dessa riktlinjer kan med fördel tas fram genom samverkan mellan olika aktörer i branschen och certifieras genom exempelvis Purple Flag.

6.4 Fastighetsnivå

I punkt 2.3 lyfter Elfors social hållbarhet inom fastighetsförvaltning på fastighetsnivå. På fastighetsnivå handlar arbetet om att förbättra fastigheten och skapa trivsel för hyresgästerna. För att möjliggöra detta belyser Elfors (2019) fem viktiga faktorer som fastighetsägare bör beakta för en god centrumutveckling. Dessa faktorer har vi även kunnat applicera på kommersiell fastighetsförvaltning då samtliga faktorer har benämnts under flertalet av de kvalitativa intervjuerna samt under granskningen av NKI-datan. Faktorerna är:

- Skyltning
- Grönska
- Bänkar
- Belysning
- Mötesplatser

Begreppet social hållbarhet har bland respondenterna som intervjuats varit ett brett begrepp med många olika infallsvinklar. Som tidigare nämnt så finns det däremot en gemensam nämnare; samtliga menar på att människan står i fokus. Respondenterna menar på att det är viktigt att skapa trygga miljöer med mötesplatser tillgängliga för alla och ett gemensamt mål är att förenkla vardagen för hyresgäster och prioritera deras välmående. På frågan hur respondenterna arbetar med social hållbarhet i sina respektive fastigheter har svaret skiljt sig åt beroende vilken typ av yrkesroll respondenten har och när de varit involverade i kundrelationen

Ur observationsprotokollen kan vi utläsa att Fastighet X är en fastighet som kommit längre gällande den sociala dimensionen av hållbarhet. Detta för att det finns ett tydligare fokus på människans välmående i form av rik växtlighet, ljusinsläpp och en variation av serviceerbjudanden. Fastighet Y är en fastighet som inte haft samma fokus på social hållbarhet, men som samtidigt har stor potential till att bli bättre. Exempelvis har fastigheten två större innergårdar som idag knappast används, men som hade kunnat bidra till ökad trivsel.

På fastighetsnivå är NKI-undersökningar ett användbart analysverktyg för att få en bild över hur hyresgästerna uppfattar sin fastighetsägare i en aktuell fastighet. Intressant att belysa är att trots att Fastighet X anses ha kommit betydligt längre inom social hållbarhet, är det sammanställda NKI-värdet för Fastighet X faktiskt något lägre än det för Fastighet Y. Vi bör dock beakta att det finns risk för ett missvisande resultat då undersökningens baseras på en persons åsikter vid ett specifikt tillfälle. I NKI-datan för Fastighet Y saknas det dessutom data där hyresgästen inte gjort en felanmälan under de senaste 12 månaderna. Med utgångspunkt i att Fastighet X anses ha kommit längre inom området ser vi ytterligare belägg på att det är "enkla" tillvägagångssätt som behöver kartläggas för att arbeta med social hållbarhet på fastighetsnivå.

Det leder oss återigen in på Elfors fem viktiga faktorer för centrumutveckling, som vi genom studiens resultat kan bekräfta är viktiga faktorer vid fastighetsförvaltning generellt. För att kunna utföra enkla åtgärder i sina fastigheter krävs det att noggrant ha studerat hyresgästernas behov. En respondent har under de semistrukturerade intervjuerna påpekat att det finns förbättringsmöjligheter för kartläggningen av hyresgästens behov och önskemål. Precis som Bergman och Klefsjö (2012) belyser i punkt 3.4 så är målet att identifiera hyresgästernas omedvetna behov för att kunna skapa en "WOW-effekt" i förvaltningsskedet.

Likt områdena i NKI-undersökningarna beskriver Högberg och Högberg (2000) på samma sätt att kunddriven fastighetsförvaltning utgår ifrån:

- **Kontakt:** hyresgästen upplever att förvaltaren bryr sig och värnar om dem
- **Relationen:** förvaltaren håller sina löften
- **Service:** service ska finnas tillgänglig
- **Lokalen:** ska tillfredsställa hyresgästens behov.

Dessa punkter är de som hyresgästen anser är viktigast i relationen med sin fastighetsförvaltare och kan därmed benämnas som hyresgästens uttalade behov. De uttalade behoven är viktiga att identifiera och uppfylla för att skapa sig en stark position på marknaden med nöjda kunder och kan således användas som riktlinjer för vidare arbete med kundrelationer. I resultatet redovisades fastighetsteamens uppfattning om vad hyresgästerna värdesätter mest, i syfte av att utreda om det stämmer överens med vad hyresgästen faktiskt värdesätter. Ur både intervjuerna och NKI:n benämns inneklimatet, återkoppling och möjligheten att sopsortera som tre viktiga parametrar. Vad som också spelar stor roll för hyresgästerna, men som inte lyfts från fastighetsteamens sida är möjligheten att ha gemensamma möten med hela fastigheten för att exempelvis diskutera hur de kan bli mer miljövänliga och öka samverkan i fastigheten.

I artikeln "The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability" beskriver Nicola Dempsey et al (2005) fem faktorer för att skapa ett hållbart samhälle. Vi har nedan kopplat dessa faktorer till kommersiell förvaltning.

- **Deltagande i kollektiva grupper och nätverk i samhället**

För att främja deltagande bör fastighetsförvaltaren låta hyresgästen bidra med tankar och idéer i fastighetsutvecklingen. På så sätt stärks kundrelationen mellan hyresgästen och fastighetsförvaltaren. I Högsbo står omgivningen inför stora förändringar då en

helt ny stadsdel, Södra Änggården, ska växa fram. För att involvera hyresgästerna i den förändring som ska ske, har ett showroom placerats i området. Genom showroomet har samtliga hyresgäster möjlighet att se hur det framtida området kommer att se ut och därmed skapas en känsla av involvering i projektet.

- **Gemenskapens stabilitet**

Detta kan uppnås genom att fastighetsägaren strävar för gemenskap mellan hyresgäster i fastigheten. För att skapa integration hyresgästerna emellan, kan fastighetsägaren uppmuntra till samarbeten, exempelvis att restaurangen i bottenplan ger en viss lunchrabatt till de företag som arbetar i fastigheten.

- **Social interaktion/sociala nätverk i samhället**

Kan uppnås genom att skapa mötesplatser i och runt om fastigheten.

- **Stolthet/känsla av plats**

Fastighetsägare bör sträva efter att skapa en stolthet för arbetsplatsen hos hyresgästerna. Exempelvis marknadsföra att fastigheten är miljöcertifierad eller genom att ge fastigheten en identitet.

- **Säkerhet och trygghet**

För att fastigheten ska bevara dess hyresgäster krävs det att miljön både i och utanför är säker och trygg. Detta kan stärkas genom exempelvis god belysning på kvällstid eller samarbete med vaktbolag.

Ovan faktorer är exempel på riktlinjer gällande social hållbarhet i ett större perspektiv som med fördel används inom kommersiell förvaltning. För att uppfylla studiens syfte att utforma en affärsmodell som visar på hur fastighetsförvaltare kan arbeta med social hållbarhet inom kommersiell förvaltning, har vi valt att ta med oss Elfors fem punkter som en viktig del i affärsmodellen. Dessa faktorer är också grunden till ett fortsatt arbete med social hållbarhet och kunddriven fastighetsförvaltning.

För en social hållbarhet på fastighetsnivå är det av stor vikt att kartlägga och uppfylla hyresgästens behov. De projekt och val som genomförs bör ske med människan i fokus och med utgångspunkt i de fem enkla faktorerna för kommersiell fastighetsförvaltning:

- Skyltning
- Grönska
- Bänkar
- Belysning
- Mötesplatser

6.4 Utformning av affärsmodell

Studiens syfte är att utforma en affärsmodell som visar på hur fastighetsförvaltare kan arbeta med social hållbarhet inom kommersiell förvaltning. Som grund för affärsmodellen ligger studiens teoretiska referensram, resultatet av de kvalitativa intervjuerna, analysen av studien, samt datainsamlingen. Vidare baseras studiens

affärsmodell på ytterligare en modell och ett koncept, Business Model Canvas och SROI.

6.4.1 Business Model Canvas

För att utforma vår affärsmodell har vi använt oss av Business Model Canvas, BMC. I vår studie behandlar verktyget begreppet social hållbarhet och lyfter bland annat de olika nyckelaktiviteterna som krävs för att uppnå hållbarhet i studiens valda kontext. Genom BMC kan vi djupare studera hur Platzer idag arbetar med social hållbarhet och hur de kan arbeta med området framöver. BMC:n är framtagen i dialog med Platzers hållbarhetschef, Pelle Arve.

Nyckelpartners	Nyckelaktiviteter	Värderbjudande	Kundrelationer	Kundsegment
Leverantörer Medarbetare Aktieägare Kreditgivare Kommun Stadens invånare Andra fastighetsägare Hyresgäster	Skapa förståelse och engagemang internt och externt Kartlägga hyresgästernas behov	Sociala projekt Anpassningsbara lokaler	Långsiktiga relationer med hyresgäster Personlig kommunikation Uppriktig	Hyresgäster
	Nyckelresurser Uthyrningsbara ytan Personal Kapital		Kanaler Hemsida Sociala medier Nyhetsbrev E-mail Personlig kommunikation	
Kostnadstrukturer Kostnaden för sociala projekt Kostnad för nyckelresurser		Intäktströmmar Hyra av uthyrningsbar yta Tillägg på hyran		

Figur 16: Business Model Canvas över Platzers sociala hållbarhetsarbete (Figur bearbetad av egen författare. Modell med inspiration från Osterwalder, 2010).

Nyckelpartners:

Nyckelpartners innefattar de partners som är väsentliga för att kunna arbeta med social hållbarhet på fastighetsnivå. Enligt Arve finns det inga ensamt avgörande nyckelpartners för att Platzer ska kunna arbeta med social hållbarhet (Personlig kommunikation, 17 april 2020). Däremot finns det intressentgrupper som är delaktiga i olika skeden. Dessa intressenter har även varierande inflytande beroende på vad för typ av socialt projekt som ska genomföras.

Nyckelaktiviteter:

Nyckelaktiviteter har vi avgränsat till de aktiviteter som är avgörande för att kunna "leverera" social hållbarhet. I Platzers fall innebär det att genomföra sociala projekt i anpassningsbara lokaler. För att kunna genomföra sociala projekt krävs det att både engagemang och förståelse för projekten genomsyrar hela organisationen. Det krävs även att företaget har kartlagt hyresgästernas behov för att vidta rätt åtgärder och genomföra relevanta projekt i deras lokaler.

Värdeerbjudande:

Värdeerbjudande är det värde som levereras till kunden. I detta fall de sociala projekt som genomförs till förmån för hyresgästerna i de aktuella fastigheterna. Värdet ur ett

socialt projekt varierar beroende på typ av projekt, hur stort projektet är, vilka som involveras av projektet samt hur responsen på projektet blir.

Arve nämner att Platzer vill tillgodose sitt kundsegment med en trivsamt arbetsplats, både internt och externt (Personlig kommunikation, 17 april 2020). Det kan innebära exempelvis en lokalanpassning med människan i fokus. Ett exempel är att säkerställa god belysning i kontorslokaler, värdet som kommer ur nyss nämnda projekt är ökad prestationsförmåga som vidare bidrar till en bättre arbetsplats (Platzer, 2019).

För att exemplifiera olika perspektiv av värdeerbjudanden jämför vi värdeerbjudande på fastighetsnivå och stadsnivå. I förhållande till fastighetsnivå så är det av stor vikt att arbeta med värdeerbjudande i samverkan med andra fastighetsägare för att skapa värde för fler intressentgrupper i stadsutvecklingsfrågor.

Kundrelationer:

Kundrelationer handlar om att identifiera vilken typ av relation hyresgästerna förväntar sig och hur arbetet ska genomföras för att upprätthålla relationerna. Vilken typ av relation hyresgästen önskar kan variera men ur vår empiri framgår att hyresgästerna eftersträvar en personlig och öppen relation. Det är också av stor vikt att förvalta de befintliga relationerna då det är betydligt mer kostsamt att etablera nya.

Kundsegment:

Kundsegmentet handlar om att identifiera vem som är målgrupp för värdeerbjudandet. Platzers arbete med social hållbarhet berör många men i denna studie utgår vi från att kundsegmentet innefattar hyresgästerna.

Kanaler:

En granskning av vilka kanaler som bör användas vid kommunikation internt och externt kan bidra till kostnadseffektivitet samt vara en avgörande faktor i hur stor spridningen av informationen blir.

Idag kommunicerar Platzer genom olika kanaler beroende på vilken information som ska förmedlas. Ur NKI-undersökningarna framgår att hyresgästerna i de aktuella fastigheterna önskar att information rörande deras lokaler ska kommuniceras via e-post eller via personliga möten. För att sprida arbetet med social hållbarhet är det viktigt att det kommuniceras på rätt sätt. Att lyfta sociala projekt på sociala medier som exempelvis Instagram eller LinkedIn ger stor spridning med få resurser. Det skapar även en känsla av transparens och delaktighet i företaget. Det är även av stor vikt att kommunicera sitt hållbarhetsarbete och resultaten av det i exempelvis årsredovisningen för att motivera sociala projekt för aktieägare och investerare.

Nyckelresurser:

Nyckelresurser innefattar de resurser som krävs för att leverera det specifika värdeerbjudandet. För att ett fastighetsbolag ska kunna genomföra sociala projekt krävs det en uthyrningsbar yta att genomföra projektet på, medarbetare som kan genomföra projektet samt kapital till att genomföra det. Det är med andra ord uthyrningsbar yta, medarbetare och kapital som är Platzers nyckelresurser i arbetet med social hållbarhet.

Kostnadsstrukturer:

Kostnadsstrukturer kartläggs för att ta reda på vilka aktiviteter eller resurser i affärsmodellen som är de mest kostsamma. Detta är dock ett segment som varierar beroende på vad för typ av projekt som ska genomföras.

Intäktsströmmar:

Intäktsströmmar lägger grunden till hur väl projektet kan genomföras. Det är av stor vikt att fastighetsbolaget utreder om hyresgästen är villig att betala för värdeerbjudandet och isåfall hur mycket. Den största källan för intäkter för fastighetsbolag är hyresintäkterna. Sociala projekt kan vidare öka intäkterna genom ett tillägg på hyran, med grund för nyttan som kommer ur de sociala projekten. Svårigheten med att översätta sociala projekt till strikt monetära termer medför också svårigheter att prissätta sociala "tillägg" eller den effekt sociala projekt medför. Detta leder oss vidare in på SROI som ett sätt att kommunicera den sociala avkastningen på projekt.

6.4.2 SROI

Efter studiens genomförda intervjuer kan vi konstatera att fastighetsbranschen saknar ett etablerat sätt att mäta och förstå sociala projekt. SROI, (sv. social avkastning på investering), är därmed ett användbart verktyg för studiens kontext.

En SROI-analys kräver en fullständig kartläggning av intressenter och effekter vilket gör analysen tidskrävande. Vi har i denna studie uppfört ett enkelt exempel på hur Platzer kan gå tillväga vid mätning av effekter som kommer ur sociala projekt i en enskild fastighet. Då det ännu inte finns analyser där SROI tillämpats vid fastighetsförvaltning innebär detta att de monetära proxytermerna är antaganden vilket bör tas i beaktning. Nedan presenteras studiens exempel på en SROI-analys, med utgångspunkt i BMC:n.

1) Omfattning och identifiering av intressenter

Det första som bör göras är att fastställa gränserna för analysen, vad som ska analyseras, vem som ska göra det och vilka resurser som finns tillgängliga. Det görs också ett första urval av intressenter, i detta fall är hyresgäster den primära intressenten. I studiens kontext innebär detta att en analys ska genomföras på social hållbarhet i en enskild fastighet. Fastighetsägaren genomför vidare analysen med hjälp av dess nyckelresurser som är den uthyrningsbara ytan och övrig markyta, medarbetare och kapital.

Exempel: Projekt innergård på en aktuell fastighet.

Analysobjekt: Innergård på aktuell fastighet

Vem utför analysen: Fastighetsägaren

Resurser: Aktuell fastighetsyta (innergården), medarbetare och kapital

Identifierade intressenter:

- Hyresgäster (primär intressent)
- Fastighetsägare

- Aktieägare
- Grannar och allmänhet
- Kommunen
- Kreditgivare
- Leverantörer

2) Effekterna kartläggs

Genom att involvera intressenter kan arbete med kartläggning av analysobjektet påbörjas. Kartläggningen innebär att påvisa vilka resurser som används, hur dessa omvandlas till aktiviteter och slutligen vilka resultat och effekter som erhålls.

Både Fastighet X och Fastighet Y har idag innergårdar som inte utnyttjas till sin fulla potential. I Fastighet X planeras för en bilfri gårdsyta för att skapa fler mötesplatser och i Fastighet Y ser vi potential att utveckla de två innergårdarna till nya attraktiva mötesplatser. Innergårdarna kan ses som stora resurser och vidare kan en upprustning av innergårdarna bli en investering för både fastighetsägaren och hyresgästerna. En aktivitet som kan få hyresgästerna att bruka innergårdarna kan innebära att förse dem med olika faciliteter som uppmuntrar till nya mötesplatser och användningsområden för fastigheten. Effekterna av aktiviteten blir exempelvis en mer hälsofrämjande miljö och ökad trygghet. Gårdarnas utformning kan även stödja fastighetsägarens vision om en ökad hållbarhet.

Exempel: Projekt innergård på en aktuell fastighet.

Resurser: Innergård, medarbetare och kapital.

Aktivitet: Upprustning av innergård

Effekter: Hälsofrämjande miljö, ökad gemenskap, naturliga mötesplatser, ökad upplevd trygghet samt stolthet och en minskad nedskräpning.

3) Mätning av effekter

För att mäta effekter utvecklas indikatorer. Dessa hjälper till att förstå om någon effekt har uppstått och i vilken utsträckning. Hahn, Hök och Jannesson (2016) beskriver i "Så mäts socialt hållbart värdeskapande" hur indikatorer för effekter kan förtydligas med ett exempel:

"Precis som en läkare använder flera symptom för att kunna ställa en korrekt diagnos behövs flera olika indikatorer för att bilda sig en uppfattning om en effekt existerar eller inte, och i så fall i vilken utsträckning" (s. 75).

I kontexten för vår studie blir relevanta indikatorer, subjektiva indikatorer och direkta mätningar av förändring. Eftersom en upprustning av innergården sker med avseende på social hållbarhet vill vi "fånga" hyresgästernas upplevelse av förändringen. De direkta mätningarna blir för oss de investerade kapitalet och den till följd ökade avkastningen eller minskade kostnaden.

Vidare används verktyg för att mäta värdet av effekterna. Vid arbete med sociala projekt i en enskild fastighet kommer "Betalningsvilja" vara det verktyg som ger bäst uppfattning om effekten. Detta för att vi vill påvisa effekterna av att tillföra en attraktiv innergård och således är vi intresserade av att identifiera det högsta priset som hyresgästen är beredd att betala för att effekterna ska uppstå. För att kunna räkna på ett hypotetiskt pris har inspiration tagits från Malmö Stads gatukontor, som genomfört en SROI-analys av parkmiljö. Analysen baseras på besökarens (utan barn) upplevda värde av ett besök i parken. Malmö Stad har, genom drygt 600 enkäter och 700 telefonintervjuer, identifierat värdet av att bo intill eller vara i Folkets Park. Detta genom frågor så som:

"Uppskatta värdet av ditt besök här i Folkets Park idag?"
"Om alla parker var entrébelagda, vad skulle du vara beredd att betala för ett årskort?"

Malmö Stad, 2012

Utifrån svaren räknades ett medelvärde ut för besökarnas betalningsvilja, vilket resulterade i 94 kronor per person och besök (Malmö stad, 2012). Vi använder oss av Malmö Stads insamlade statistik för att uppskatta betalningsviljan och värdet av innergården i vårt exempel. Då en innergård inte nyttjas under lika många timmar som en park gör, samt att den är en del av en arbetsplats kommer det uppskattade värdet sannolikt vara lägre. Vi uppskattar därför värdet av innergården till 40 kronor per person och dag. Uppskattningen baseras på att innergården nyttjas under färre timmar än en park samt att innergården tillhör en arbetsplats.

Exempel: Projekt innergård på en aktuell fastighet.

Subjektiva indikatorer: Hyresgästernas upplevelse av förändringen (tas i ett verkligt fall fram genom exempelvis enkätstudier eller intervjuer).

Direkta mätningar: Projektet har som mål att bidra till en hälsofrämjande miljö. Efter avslutat projekt kan vi exempelvis se att hyresgästerna har en lägre grad sjukskrivningar under den efterföljande perioden. Arbetsgivarens kostnadsbesparingar till följd av projektet kan då mätas direkt.

Tröskelvärde: 70% av de tillfrågade intressenterna ska uppleva en förändring för att vi ska kunna säkerställa att en effekt faktiskt har uppstått.

Betalningsvilja: 40 kr/person/dag (tas i ett verkligt fall fram genom exempelvis enkätstudier eller intervjuer).

4) Analysobjektets påverkan

När en effekt uppstår behöver påverkan från analysobjektet tydliggöras. Detta för att påvisa hur stor del av effekten som beror på aktiviteten eller verksamheten och hur stor del som beror på andra faktorer. För att hantera ovan används tre fenomen. Nilsson och Hahn (2012) belyser att påverkan inte går att mäta med exakthet utan baseras på kvalificerade uppskattningar.

Deadweight handlar om att mäta de effekter som skulle uppstå oavsett om innergården används eller inte (kan mätas genom två kontrollgrupper, en som använder innergården och en som inte gör det).

För att ta fram en verklighetsbaserad siffra på *tillskrivning* menar Nilsson och Hahn (2012) att det krävs omfattande kunskap om förändringen och hur den uppstår samt en djup interaktion med intressenterna. Vi utgår i detta exempel från att 60% av den upplevda effekten "hälsofrämjande miljö" beror på den upprustade innergården. 40% av effekten tillskrivs andra faktorer.

Förflyttning handlar i vår studie om den del av effekten som fanns redan innan innergården rustades upp. Den del av effekten som kan hänföras till innergårdarna redan innan projektet måste därför exkluderas i det totala värdeskapandet för innergården.

Exempel: Projekt innergård på en aktuell fastighet.

Totalt uppmätta effekter: 40 kr/pers/dag

Deadweight: 15% av effekterna uppnåddes utan inverkan av innergården.

Tillskrivning: 40% av effekten tillskrivs andra faktorer.

Förflyttning: 5% av effekten har uppstått tidigare.

Analysobjektens påverkan: Total effekt - (DW+Tillskrivning+Förflyttning)=
40 kr/per/dag - 24 kr = 16 kr/pers/dag

5) Beräkning av SROI-värdet

För att uppskatta den uppmätta effektens värde för intressentgruppen utvecklas så kallade monetära proxytermer. Värdet av effekterna, både positiva och negativa, summeras sedan och sätts i relation till insatserna och ett SROI-värde räknas fram.

Värdet av insatserna är i exempelprojektet antaganden framtagna med hjälp av en extern bygg- anläggnings- och underhållsentreprise.

Exempel: Projekt innergård på en aktuell fastighet.

$$SROI = \frac{\text{Värdet av påverkan}}{\text{Värdet av insatserna}}$$

Värdet av påverkan = Analysobjektets påverkan * Antal personer som nyttjar objektet * Antal arbetsdagar per år * Hyrestid i år

Värdet av påverkan = 16 * 100 * 226 * 3 = 1 084 800 kr

Ekonomiska insatser: Uppförande: 200 000 kr exkl moms

Förvaltning och skötsel: 15 000 kr/ år * 3 år = 45 000 kr

Ekonomiska insatser: 245 000 kr

Materiella insatser: inga materiella insatser i detta exempel (i ett verkligt fall kan det handla om annonsering eller gratis lokalanvändning)

Mänskliga insatser: 200 arbetstimmar * 400 kr/h = 80 000 kr

Totalt värde av insatser: 325 000 kr

$$SROI = \frac{\text{Värdet av påverkan}}{\text{Värdet av insatserna}} = \frac{1\,084\,800}{325\,000} = 3,34$$

Vi får då en nytta-/kostnadskvot som är 3,34:1

6) Redovisa, förankra och nyttja informationen

Efter att SROI-analysen har utformats och kvalitetsgranskats kan resultatet kommuniceras till intressentgrupperna. I ett verkligt fall kvalitetsgranskas en SROI-rapport av de berörda intressenterna samt en oberoende part, som i Sverige är det Svenska SROI-nätverket (Nilsson & Hahn, 2012). Det är av stor vikt att alla delar av analysen redovisas med tydlighet för att påvisa validitet, kvalitet samt för att skapa förståelse både internt och externt. Underlaget kan sedan användas för att fatta beslut och förankras i organisationen samt bli en naturlig del av verksamheten.

Exempel: Projekt innergård på en aktuell fastighet.

Redovisa: Projektet med innergårdarna redovisas i en SROI-rapport. I SROI-rapporten beskrivs hur fastighetsägaren genomfört en SROI-analys genom samtliga sex steg i processen. Resultatet består av en slutgiltig nytta-/kostnadskvot. I studiens exempel har vi tagit fram en 3,34:1-kvot, vilket innebär att en investering på en krona genererar 3,34 kronor socialt värde.

SROI-rapporten redogör även målet för analysen, som i detta fall är att analysen ska kunna upprepas och appliceras på andra sociala projekt.

Förankra: Förankra en intern SROI-process hos Platzer för att kunna påvisa värdeskapande. Denna process bör innehålla: kontinuerlig insamling av

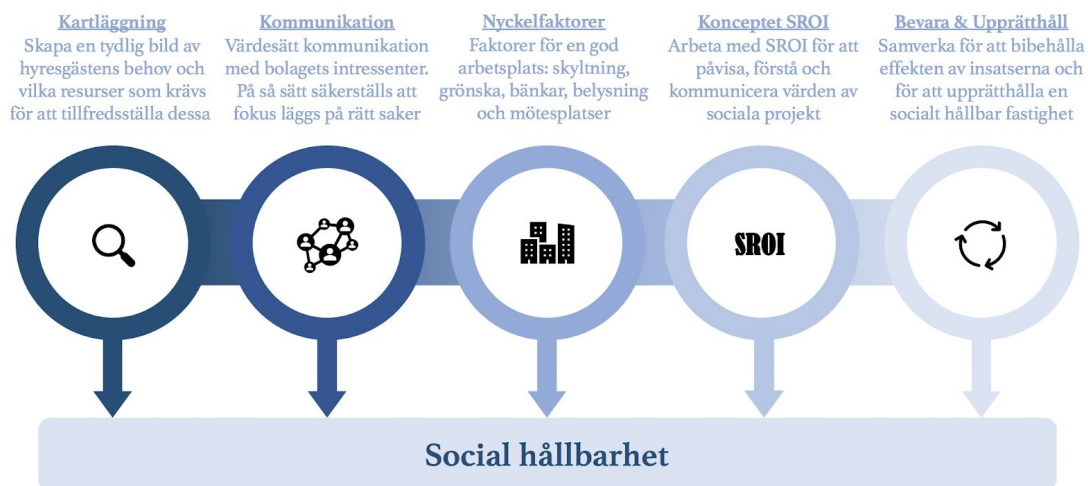
information, säkerställa att kompetens finns hos medarbetarna, en tidsplan för SROI-analys samt de resurser som krävs för att utvärdera projekt som utförts genom SROI.

Nyttja: SROI utnyttjas som ett sätt att förstå de effekter som skapas och därmed kunna ta genomtänkta beslut för att utveckla verksamheten och skapa värde.

6.4.3 Affärsmodell för att främja arbete med social hållbarhet

För att tydligt visa på hur man kan arbeta med social hållbarhet vid förvaltning av enskilda kommersiella fastigheter har vi tagit fram en affärsmodell, baserat på studiens informationsinsamling och analys av resultat. Modellen åskådliggör de viktigaste faktorerna för social hållbarhet i förvaltningsprocessen och visar på hur Platzer genom det kan skapa värde. Syftet med affärsmodellen är vidare att klargöra hur fastighetsbolag kan arbeta med social hållbarhet som en naturlig del i sin affärsidé.

Viktigt att belysa är att affärsmodellen är iterativ vilket precis som förvaltning innebär att det är en process snarare än ett projekt.



Figur 17: Affärsmodell för arbete med social hållbarhet inom kommersiella fastigheter (Figur av egen författare).

1. Kartläggning av behov och resurser

För att uppfylla hyresgästens behov och vidare social hållbarhet behöver fastighetsägaren från början ha en tydlig bild över vilka behov hyresgästen har och vilka resurser som finns tillgängliga för att tillfredsställa dessa.

2. Kommunikation

Kommunikation mellan fastighetsägare och hyresgäster spelar en central roll i en socialt hållbar fastighetsförvaltning. Det är också viktigt att upprätthålla kommunikationen, för att se till att fokus läggs på rätt saker. På så sätt ökar

möjligheten till att få nöjda hyresgäster, vilket leder till en mindre press på fastighetsägaren eftersom att arbetet kan ske på ett mer proaktivt sätt.

3. Nyckelfaktorer för en god arbetsplats

Som tidigare nämnt kom vi i studien fram till att de är de enkla faktorerna som behöver kartläggas för en socialt hållbar fastighet. Därav har dessa faktorer en självklar del i affärsmodellen.

- Skyltning
- Grönska
- Bänkar
- Belysning
- Mötesplatser

4. SROI

Arbeta med SROI som analysverktyg för att påvisa, förstå och kommunicera värden av enkla sociala projekt vid förvaltning av kommersiella fastigheter.

5. Bevara & Upprätthåll

För att säkerställa att effekterna av insatserna inte avtar utan istället bibehålls och förstärks är samverkan mellan stadens aktörer och organisationer av stor vikt. Bevara och upprätthåll gäller även i mindre skala, såsom att hålla det rent och snyggt för att upprätthålla en socialt hållbar kommersiell fastighet.

6. Social hållbarhet

Ett samspel mellan dessa fem delprocesser är avgörande för att kunna hantera den sociala dimensionen av hållbarhet vid förvaltning av kommersiella fastigheter.

7. Diskussion

Denna studie har utformats i syfte av att definiera vikten av social hållbarhet i fastighetsbranschen och därefter ta fram en strategisk affärsmodell för hur fastighetsförvaltare kan arbeta med social hållbarhet i enskilda kommersiella fastigheter. Genom att analysera befintliga textdokument har vi kunnat skapa en förståelse för begreppet social hållbarhet och vidare koppla det till studiens valda kontext. Genomförandet av flertalet intervjuer och granskning av NKI-data har givit oss en bild av hur arbetet fungerar i praktiken. Den breda insamlingen av information har bidragit till ökad validitet och mynnat ut i studiens affärsmodell.

Affärsmodellen består av fem delprocesser och är av en mer generell karaktär, detta då förhoppningen är att den ska kunna användas vid förvaltning av olika kommersiella fastigheter. En av delprocesserna består av konceptet SROI. Eftersom konceptet för branschen är relativt okänt har vi inte kunnat ta del av några analyser på SROI i samband med fastighetsförvaltning. Intressant hade varit att beräkna ett SROI-värde för respektive nyckelfaktor som identifierats som grundläggande för en god arbetsplats men då varje specifikt fall har olika utgångspunkter och kräver en djup involvering av intressenter samt kartläggning av effekter finns det inte utrymme för detta i studiens kontext. Vi har i vår analys istället skapat ett enkelt exempel med hjälp av uppskattade och antagna värden. Trots att studien inte mynnat ut i en fullständig SROI-analys så har avsnittet med SROI bidragit till studiens empiri genom nya perspektiv på sociala projekt.

Vidare kan vi ställa oss kritiska till vår studie och belysa de brister som finns. För att få en mer autentisk bild av hyresgästernas behov och förväntningar hade vi kunnat lägga större fokus på en personlig interaktion. Vi har i studien analyserat vad fastighetsteamet anser att hyresgäster värdesätter och sedan satt detta i relation med den NKI-data som finns insamlad. En NKI-undersökning baseras på en persons åsikter vid en viss tidpunkt och ger därför inte en fullständig bild av hyresgästernas omdöme. För att jämföra ut eventuella avvikande åsikter enskilda år samt för att få en bredd av hyresgäster och verksamheter hade vi kunnat studera historisk NKI-data. För att validera studiens affärsmodell hade den med fördel testats vid förvaltning av en annan fastighet än de i studien nämnda. Detta hade kunnat göras om tidsramen för studien hade varit större.

Vi kan även ställa oss kritiska till att använda Malmö Stad som den enda referenskällan för att uppskatta betalningsviljan vid analys av innergården i exempelprojektet. Vi är medvetna om att detta kan ha givit ett bristfälligt resultat men då SROI inte tillämpats vid kommersiell förvaltning var Malmös studie av parkmiljö den mest lämpliga jämförelsestudien.

Om vi skulle få dela med oss av tips till en person som står inför en liknande uppgift som vi gjort skulle det vara att föra en djupare dialog med hyresgäster för att göra en välgrundad behovsanalys att bygga studien ifrån.

Efter genomfört examensarbete tar vi med oss nya lärdomar från förvaltningsprocessen och dess komplexitet. Vi har lärt oss vikten av kommunikation och återkoppling, samt hur viktigt det är att samtliga i ett bolag förstår vad som ska

göras och nyttan som kommer ur det. SROI var för oss ett helt nytt koncept som innebar ny terminologi. Konceptet har visat sig vara intressant och användbart och vi ser stor potential för fastighetsbolag att fortsätta utveckla konceptet och användningsområdet i branschen.

8. Slutsats

Vi har genomfört en undersökning där vi studerat hur arbete med social hållbarhet kan ske vid förvaltning av kommersiella fastigheter. Vi har utrett vad hyresgäster värdesätter i sina lokaler och försökt matcha detta med värdeerbjudandet samt vår teoretiska referensram. Syftet med examensarbetet är att belysa vikten av att arbeta med social hållbarhet som en självklar dimension av hållbarhet och därefter utforma en strategisk affärsmodell. Vi vill påvisa att lönsamheten ligger i de aktiviteter där samhällsnytta kan ske i symbios med företagsekonomisk vinst. För att skapa en långsiktig lönsamhet bör arbetet genomsyra bolagets affärsplan och vävas in i de ursprungliga aktiviteterna. Social hållbarhet skapar ekonomiskt värde för Platzer genom att öka värdet på den aktuella fastigheten och vidare på fastighetsbeståndet som helhet. Att arbeta med social hållbarhet innebär också att bygga upp varumärket "Platzer".

Studien har bekräftat att den sociala hållbarheten ofta hamnat i skymundan bakom de andra dimensionerna av hållbarhet. Detta på grund av att social hållbarhet har olika betydelse för olika människor vilket försvårar möjligheten att påvisa värdet av sociala projekt. Detta har vi försökt att hantera genom utformningen av affärsmodellen. Modellen visar på ett tillvägagångssätt för Platzer att arbeta med social hållbarhet i kommersiella fastigheter. Med hjälp av de fem olika delprocesserna anser vi att bolaget kan skapa en god grund för en mer socialt hållbar fastighetsförvaltning. Vi ser affärsmodellen som ett enkelt sätt att kommunicera arbetet med social hållbarhet både internt och externt.

Att mäta effekten av sociala projekt och insatser har varit en av de stora utmaningarna i vår studie. Genom SROI har vi kunnat göra hypotetiska beräkningar som kan användas för att kommunicera effekter, för att påvisa vikten av social hållbarhet eller för att göra avvägningar. För att öka validiteten på dessa beräkningar krävs ett längre tidsperspektiv samt en djupare involvering av intressenter. Vi ser stor potential av att fortsätta utveckla SROI som koncept för sociala investeringar kopplade till fastighetsutveckling och fastighetsförvaltning. Genom detta kan social hållbarhet bli en naturlig prioritet i fastighetsbranschen.

8.1 Rekommendationer

De utmaningar och viktiga komponenter som uppkommit under studien presenteras nedan med en tillhörande rekommendation kring hur bolaget kan upprätthålla och utveckla arbetet med social hållbarhet utöver användandet av affärsmodellen.

- **Samverkan**

Arbete med social hållbarhet kan inte ske genom endast en person eller organisation. För att främja det i en enskild fastighet bör kontinuerlig samverkan med hyresgästerna vara en central del. Social hållbarhet i samhällsutvecklingen kan endast nå genom samverkan mellan olika aktörer, organisationer och företag.

- **Uppföljning**

En naturlig uppföljningsprocess på sociala projekt bidrar till mer förståelse för företag vad som är lönsamt att investera i. Det lägger även en grund för framtida projekt.

- **Initiativtagande**

Många hyresgäster uppskattar att fastighetsägaren ligger i framkant när det gäller hållbarhetsarbete. För att bibehålla en ledande position på marknaden krävs att man är initiativtagande och vågar att ta sig an nya hållbara projekt.

- **Marknadsför det företaget faktiskt gör**

Ofta sker arbete med social hållbarhet omedvetet. Genom att fastighetsägaren uppmärksammar och delar med sig av sitt hållbarhetsarbete till sina intressenter skapas inte bara en högre delaktighet utan även ett starkare varumärke.

- **Informera och kommunicera**

Ett kontinuerlig informationsflöde till intressenter är av stor vikt för att skapa förståelse och bygga relationer. Att återkoppla och informera kan vara tidskrävande men ofta också avgörande för relationen med intressenter.

- **Se över hur ni kan arbeta med nudging**

Att arbeta med nudging innebär att ge en "knuff" i rätt riktning. Inom kontexten för examensarbetet handlar det således om att skapa förutsättningar för fastighetsförvaltare att på enkla sätt arbeta med social hållbarhet och därmed knuffa branschen och hyresgästerna i rätt riktning.

- **Människan i fokus**

Slutligen handlar social hållbarhet om att sätta människan i fokus. Detta oavsett om det rör den administrativa, ekonomiska eller tekniska förvaltningen.

8.2 Framtida studier

Under studiens gång har flera intressanta, fördjupade områden uppkommit som på grund av tidsramen inte kunnat studeras vidare.

Det har inte funnits utrymme för oss att testa affärsmodellen på en oberoende fastighet och därmed anser vi att detta är en självklar fortsättning på studien. Vidare skulle det påvisa om modellen är validerad eller om vissa justeringar bör göras för att kunna arbeta med social hållbarhet vid fastighetsförvaltning på ett mer optimalt sätt.

Ett annat exempel på relevanta framtida studier är att genomföra en fullständig SROI-analys inom studiens kontext. Detta skulle innebära ett nytt sätt för branschen att se på sociala projekt och investeringar.

9. Referenser

Litteratur

Bell, E., Bryman, A. (2011) Företagsekonomiska forskningsmetoder. Stockholm: Liber AB

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet- från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB

Elfors, S. (2019). *Hållbart såklart!* Stockholm: AB Svensk Byggtjänst

Högberg, A-L. & Högberg, E. (2000). *Kunddriven fastighetsförvaltning*. Malmö: Liber Ekonomi.

Nilsson, E. & Hahn, G. (2012). *Social Return on Investment, SROI: social return on investment, Innebörd & Tillämpning*. Linköping: Serus.

Elektroniska

Almi. (2019). *Business Model Canvas*. Hämtad 2020-03-19 från:
<https://www.almi.se/kunskapsbanken/mallar/business-model-canvas/>

Boverket. (2019). *BID - en samverkansmodell mellan fastighetsägarna*. Hämtad 2020-03-27 från:
<https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/stadsutveckling/brottsforebyggande-och-h-trygghetsskapande-atgarder/metoder/samverkansmodeller/bid/>

CSR Västsverige. (u.å). *Nätverket för hållbar verksamhetsutveckling*. Hämtad 2020-03-10 från: <https://csrvastsverige.se/>

Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability. *Sustainable development, 19*, 289-300. doi:10.1002/sd.417

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited. s. 74-94

FN-förbundet. (u.å). *Omställning till hållbar värld brådskar*. (FN faktablad nr 2/12) Hämtad från:
<https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf>

Gustavsson, E & Elander, I. (2013). *Social hållbarhet inte bara "sustainababble"? Från mångtydig vision till analytiskt redskap vid uppföljning av stadsbyggnadsprojekt*. Hämtad 2020-03-22 från:
<http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:697644/FULLTEXT01.pdf>

Hagman, W. (2018), Linköpings universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, psykologi, Filosofiska fakulteten. DOI: [10.3384/diss.diva-152788](https://doi.org/10.3384/diss.diva-152788)

International WELL Building Institute. (u.å) Hämtad 2020-03-25 från:
<https://www.wellcertified.com/about-iwbi/>

Jenks, M., & Dempsey, N. (2005). *Future Forms and Design for Sustainable Cities*. Burlington: Architectural Press
[https://www.uop.edu.jo/download/research/members/\[Architecture_Ebook\]_Future_Forms_and_Design_for_Sustainable_Cities.pdf](https://www.uop.edu.jo/download/research/members/[Architecture_Ebook]_Future_Forms_and_Design_for_Sustainable_Cities.pdf)

Kungliga Tekniska Högskolan. (2020). *Hållbar utveckling*. Hämtad 2020-03-02 från:
<https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/hallbar-utveckling-1.350579>

Malmö stad. (2012). *SROI*. [PowerPoint-Presentation] Hämtad 2020-05-05 från:
https://www.skelleftea.se/Samhallsbyggnad/Sidor/Bifogat/Sverker%20Haraldsson_SROI.pdf

Osterwalder, A. och Pigneur, Y. (2010). *Business model generation* [Elektronisk resurs]: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons

Platzer. (2019). *WELL building standard*. [PowerPoint-Presentation] Hämtad 2020-03-25 från:
https://www.gardavesta.se/wp-content/uploads/2019/03/WELL_Building_Standard_Ga%CC%8Arda_Vesta_2019.1.pdf

Platzer. (2020). *Årsredovisning 2019*. Hämtad från Platzer:
<http://vp282.alertir.com/afw/files/press/platzer/202003259636-1.pdf>

Platzer (u.å). Interna arbetsdokument Platzer Fastigheter AB.

Ramboll (u.å) *Vad är nudging?* Hämtad 2020-06-04 från:
<https://se.ramboll.com/press/artiklar/vad-aer-nudging>

SROI. (u.å). *Vad är SROI- Social Return on Investment*. Hämtad 2020-02-15 från:
http://sroi.se/vad_ar_sroi.html

Ström, L., Molnar, S., & Isemo, S. (2017). *Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv - en kunskapsöversikt*. (2017:4). Hämtade från RISE:s webbsida:
<https://www.ri.se/sites/default/files/2019-03/Str%C3%B6m%20Molnar%20%26%20Isemo%202018%20Social%20h%C3%A5llbarhet%20i%20samh%C3%A4llsplanering%20-%20en%20kunskaps%C3%B6versikt.pdf>

Svenska Stads kärnor. (u.å) *Purple Flag för bättre och tryggare kvällsupplevelse*. Hämtad 2020-04-14 från: <https://www.svenskastadskarnor.se/purple-flag/>

United Nations Development Programme, UNDP. (u.å). *Globala målen*. Hämtad 2020-03-02 från: <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

Urban utveckling. (u.å). *Social hållbarhet, definition*. Hämtad 2020-03-14 från: <https://www.urbanutveckling.se/ordlista/stu/social-hallbarhet>

Verksamhetslokaler. (u.å). *Vad är kommersiella fastigheter?* hämtad 2020-02-28 från: <https://www.verksamhetslokaler.se/qa-overview/vad-aer-kommersiella-fastigheter>

WELL Certified a. (u.å). *Better Buildings to help people thrive*. Hämtad 2020-02-20 från: <https://www.wellcertified.com/certification/v2/>

WELL Certified b. (u.å) *Our company*. Hämtad 2020-04-24 från: <https://www.wellcertified.com/about-iwbi/>

Bildkällor

Figur 2 och 3: Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Limited. s. 74-94

Figur 4: Globala målen (u.å) Hämtad 2020-04-14 från: <https://www.globalamalen.se/>

Figur 7 och 16: Osterwalder, A. och Pigneur, Y. (2010). *Business model generation [Elektronisk resurs]: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Figur 9, 10, 11 och 12: Platzer (u.å). Interna arbetsdokument Platzer Fastigheter AB.

Datum:

Namn:

Roll på företag:

Innan intervjun:

Godkänner du att vi spelar in samtalet i syfte av att vi ska kunna spegla ditt svar så rättvist som möjligt i rapporten?

Får vi nämna ditt namn i rapporten?

Vi kommer att skicka en kopia på intervjuunderlaget med dina svar via mail. Detta för att du ska få en chans att eventuellt korrigera samt bekräfta dina svar innan publicering av rapport.

1. Hur arbetar företaget med frågor rörande social hållbarhet idag?
Upplever du att det är en prioriterad fråga i företaget?
2. Vad innebär social hållbarhet inom kommersiell förvaltning för dig?
3. Vad tror du är anledningen till att den sociala hållbarheten i fastighetsbranschen har hamnat i skymundan bakom den ekologiska och ekonomiska hållbarheten?
4. Hur arbetar du med de sociala frågorna i den aktuella fastigheten? Exempel på eventuella projekt?
Vilka potentiella förbättringsåtgärder anser du skulle kunna öka den sociala hållbarheten i den aktuella fastigheten?
Finns det en uppföljningsprocess på arbetet med sociala frågor? Exempelvis på utförda projekt?
5. Vilka kvaliteter tror du hyresgästerna värdesätter mest?
Hur tar du in hyresgästernas synpunkter - NKI, personligen mm.?
Vilka är de största utmaningarna med att möta hyresgästernas behov och förväntningar?
6. Delar du ditt hållbarhetsarbete med dina kollegor på företaget?
7. Har du något att tillägga som eventuellt kan vara av betydelse för studien?

Intervjuunderlag

Datum:

Namn:

Bakgrund

Vi kommer från Chalmers och läser vårt sista år på Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnad (AE). Vi skriver vårt examensarbete inom området "Social hållbarhet vid kommersiell förvaltning" för Platzer Fastigheter. Syftet med studien är att ta fram en affärsmodell med ett tillvägagångssätt för hur man kan arbeta med social hållbarhet vid förvaltning. Detta då vi upplever att social hållbarhet har hamnat i skymundan bakom den ekologiska och ekonomiska hållbarheten i branschen.

Vi kommer att basera vår studie på tidigare rapporter inom området, våra genomförda intervjuer samt på Platzers NKI-undersökningar. Studien baseras på två fastigheter i Göteborg, en central och en som ligger en bit utanför stadskärnan - detta för att kunna ta fram en mer generell affärsmodell, som ska kunna anpassas och fungera på olika typer av fastigheter.

Innan intervjun:

Godkänner du att vi spelar in samtalet i syfte av att vi ska kunna spegla ditt svar så rättvist som möjligt i rapporten?

Får vi nämna ditt namn i rapporten?

Vi kommer att skicka en kopia på intervjuunderlaget med dina svar via mail. Detta för att du ska få en chans att eventuellt korrigera samt bekräfta dina svar innan publicering av rapport.

- 1. Vad innebär social hållbarhet för dig och vad är din uppfattning om ämnet i vår kontext?**
- 2. Vårt mål är att vi ska definiera enkla tillvägagångssätt och faktorer för att öka den sociala hållbarheten i förvaltningsskedet.**
 - Har du några spontana tankar på vad detta skulle kunna vara?**
 - Har du några erfarenheter kring detta sedan tidigare?**
- 3. Eftersom Platzer är ett vinstdrivande, börsnoterat, bolag ligger en av våra största utmaningar i hur man kan motivera projekt för att främja den sociala hållbarheten för exempelvis aktieägare. (översätta projekten i monetära termer). Ett sätt att göra detta är genom "SROI", som möjliggör en mätning av de effekter som kommer ur ett socialt projekt.**
 - Hur ser du på detta?**
 - Tidigare erfarenheter?**
- 4. Tips eller andra synpunkter du tror kan bidra till vårt examensarbete.**

Bilaga 3 NKI-undersökning Fastighet X

					Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande läget. Var det något speciellt du tänkte på?									
	Hur enkelt det är att ta sig till och från fastigheten	Handel och annan service, ex shopping, frisör etc.	Restauranger/umställaren	Du känner dig trygg i området kring fastigheten		Fastighetens yttre miljö	Fastighetens inre miljö	Stadningen i trapphus och entréer	Fastighetskötseln	Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande fastigheten. Var det något speciellt du tänkte på?	Inomhusklimatet sommartid	Inomhusklimatet vintertid	Lokalens standard	Lokalen passar verksamhetens behov
1	10	10	10	7		10	10	10	10		10	10	10	10
2	5	5	9	6		6	9	7	5		9	9	9	8
3	5	5	8	8		8	8	8	7		7	4	7	8
4	2	2	8	4	Det är otvivelaktigt på kvällen.	1	7	4	2	Fastighetskötseln gör inget.	6	4	7	8
5	7	6	9	7		3	3	5	5	Det pågår en ombyggnation i fastigheten vilket påverkar yttre och inre miljön negativt.	8	8	9	10
6	7	7	10	5		10	10	6	9		10	10	10	10
7	7	5	9	8		7	9	10	7		5	5	6	8

Hysesgäst	Du gav ett lågt betyg på en av de tidigare frågorna. Gällande Lokalen. Var det något speciellt du tänkte på?	Har du några synpunkter och/eller förslag till förbättringar när det gäller era lokaler eller fastighet?	Tillgänglighet	Bemötande	Visar intresse och lyhörddhet för dina önskemål och behov	Proaktivitet	Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande personalen. Var det något speciellt du tänkte på?	Du gav ett högt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande personalen. Var det något speciellt du tänkte på?	Har ni gjort felanmälan under de senaste 12 månaderna?	Hur svårt eller lätt det var att göra felanmälan	Personalens bemötande vid felanmälan	Återkoppling under ärendets gång	Tiden det tog att hantera ditt ärende var i linje med dina förväntningar	Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande hanteringen av felanmälan. Var det något speciellt du tänkte på?
1			7	10	10	Vet ej			Ja	10	Vet ej	4	1	Jag fick ingen återkoppling och de kom aldrig och utförde ärendet förens ett år senare då XXX anmälde ärendet.
2			8	7	6	5			Ja	10	5	5	4	Jag tänker framförallt på att det tar tid från anmälan till att de kommer och utför ärendet, samt dålig info och återkoppling kring när de ska komma.
3		ventilationen och flödet behöver förbättras.	8	8	7	7			Ja	9	Vet ej	7	5	
4		Det är kallt inomhus på vintern.	2	1	1	1	De tankar bara på att spara pengar men gör inget för oss.		Ja	6	6	6	3	Det tar lång tid att åtgärda saker.
5			9	10	9	9			Ja	9	9	9	9	
6			10	10	10	10			Ja	10	10	10	10	
7		Man kan framförallt förbättra inomhusklimatet i lokalerna med bättre ventilation och temperaturreglering.	9	10	9	8			Ja	10	10	8	8	

[illegible]

Bilaga 3 Fastighet X

Hyresgäst	Genom vilka kanaler förmedlar du att ta emot information från Bolaget - Annat sätt, hur?	Har du några synpunkter eller förslag på förbättringar när det gäller den information respektive den personliga servicen får av bolaget?	Hyran i relation till lokalernas läge	Hyran i relation till servicen	Hyran i relation till lokalernas standard	Hur hyresvärden uppfyller de miljökrav som finns i din organisation	Hur hyresvärden underlättar för ditt arbete i miljöfrågor	Hur hyresvärden arbetar för att minska energianvändning	Viktigt att hyra en lokal i en miljöcertifierad fastighet	Hur skulle du vilja att Bolaget arbetar med miljöfrågor?	Kundorienterat företag	En bra affärspartner	Myntnande företag	En stabil och seriös hyresvärd
1		Jag vill att de försöker behandla alla kunder lika oavsett storleken på företaget.	8	8	10	10	10	10	Ja	Jag tycker allt funkar bra som det är.	10	9	Vet ej	10
2		Bättre återkoppling och jag tycker de kan ha informationsmöten mer regelbundet, man kan bjuda in hela fastigheten så att man kan diskutera och göra saker tillsammans.	5	5	5	7	4	5	Ja	Jag tycker de kan informera mer om vad de gör inom miljöfrågor och underlätta mer med sopsortering etc.	6	7	6	8
3			6	7	7	9	Vet ej	7	Ja	Att lokalerna ligger strategiskt i förhållande till kommunala färd medel.	7	Vet ej	Vet ej	8
4		Nej.	2	1	6	Vet ej	1	Vet ej	Ja	Vet ej.	5	1	2	2
5			8	8	8	9	9	8	Nej	Jag vill att de arbetar med rimlig miljöprofil.	8	9	7	9
6			5	5	7	Vet ej	8	10	Ja		8	7	Vet ej	10
7			8	8	7	8	7	7	Ja	Jag vill att de erbjuder sortering för matrester i miljörummet.	8	8	8	9

Hyresgäst	Nöjdhet med hyresvärden totalt sett	Hur väl hyresvärden motsvarar förväntningarna	Hur nära hyresvärden ligger den ideala hyresvärden	Hur positivt eller negativt hyresgästerna talat om hyresvärden	Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera Bolaget till en vän eller kollega?	Välja samma hyresvärd vid oförändrat lokalbehov?	Välja samma hyresvärd vid förändrat lokalbehov?	Den huvudsakliga anledningen till att du inte skulle hyra en lokal genom bolaget?	Viken är den huvudsakliga anledningen till att du skulle hyra en lokal genom bolaget?	Vad är din befattning?	Finns det något mer du vill tillägga om Bolaget?
1	10	9	7	10	10	10	10		Jag tycker de är en trygg och stabil fastighetsvärd.	Annan befattning	
2	7	7	7	5	7	6	6			Lokalt ansvarig	
3	8	8	Ver ej	6	6	10	10		för att slippa flytta och ett gott bemötande.	Platschef	
4	1	1	1	1	1	1	1	De lyssnar inte.		VD	Nej.
5	9	8	9	10	10	8	8		Jag är nöjd med personliga kontakten och våra erfarenheter sedan tidigare.	VD	
6	8	8	8	8	8	5	7			VD	
7	9	9	10	9	9	10	8		Jag tror vi väljer Platzer eftersom vi har varit kund hos dem länge och vi har en god relation sedan tidigare.	Lokalt ansvarig	

Hyresgäst	Hur enkelt det är att ta sig till och från fastigheten	Handel och annan service, ex shopping, frisor etc.	Restauranger/unchställen	Du känner dig trygg i området kring fastigheten	Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande läget. Var det något speciellt du tänkte på?	Fastighetens yttre miljö	Fastighetens inre miljö	Städningen i trapphus och entréer	Fastighetsskötseln	Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande fastigheten. Var det något speciellt du tänkte på?	Inomhusklimatet sommartid	Inomhusklimatet vintertid	Lokalens standard
1	5	3	4	7	Det finns inga affärer eller restauranger i närheten vilket gör det lite läst om man ej har bil.	6	8	8	8		5	5	10
2	10	6	10	9		9	7	8	8		9	9	7
3	10	10	10	10		10	10	10	10		10	10	10
4	8	8	8	6		6	8	8	8		7	7	7
5	8	8	9	5		4	1	Vet ej	Vet ej	Det är gamla lokaler som de ej gör något åt.	8	8	5
6	7	7	10	7		7	Vet ej	Vet ej	5		8	8	5

Hyrsgäst	Lokalen passar verksamhetens behov	Du gav ett lågt betyg på en av de tidigare frågorna gällande lokalen. Var det något speciellt du tänkte på?	Har du några synpunkter och/eller förslag till förbättringar när det gäller era lokaler eller er fastighet?	Tillgänglighet	Bemötande	Visar intresse och lyhördhet för dina önskemål och behov	Proaktivitet	Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande personalen. Var det något speciellt du tänkte på?	Du gav ett högt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande personalen. Var det något speciellt du tänkte på?	Har ni gjort felanmälan under de senaste 12 månaderna?	Hur svårt eller lätt det var att göra felanmälan	Personals bemötande vid felanmälan	Aterkoppling under ärendets gång	Tiden det tog att hantera ditt ärende var i linje med dina förväntningar
1	5		Lokalen passade oss när vi flyttade in men verksamheten har ändrats vilket gör att lokalerna är lite för stora!	8	8	8	8			Ja	10	10	8	9
2	7		Jag tycker tillgång till lastkaj kvällar och helger.	6	9	7	5	Jag har inget att tillägga.	Ja	7	8	7	7	7
3	10			10	10	10	10	Alltid lätt att nå	Ja	10	10	10	10	10
4	8			8	8	8	8		Nej					
5	7		Fastigheten behöver renoveras men de verkar se den som ett framtida rivningsobjekt så de	8	8	8	Vet ej		Nej					
6	4	Vi har speciella behov som lokalen har svårt att uppfylla.		8	8	8	8		Nej					

Hyresgäst	Du gav ett lågt betyg på en eller flera av de tidigare frågorna gällande hanteringen av felanmälan. Var det något speciellt du tänkte på?	Information om vad som ska hända i fastigheten	Information om förändringar som påverkar hyresgästerna	Allmän information om bolaget och dess verksamhet är relevant	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - E-post	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Sociala medier	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Kundportal	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - SMS	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Post	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Fysiska möten	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Telefon
1		7	7	6	1					1	
2		9	9	9	1						
3		10	10	10	1						
4		6	8	8	1						
5		10	10	10	1						
6		8	8	8	1						

Hyresgäst	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Annat sätt	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Vet ej	Genom vilka kanaler föredrar du att ta emot information från Bolaget - Annat sätt, hur?	Har du några synpunkter eller förslag på förbättringar när det gäller den information respektive den personliga service ni får av bolaget?	Hyran i relation till lokalernas läge	Hyran i relation till servicen	Hyran i relation till lokalernas standard	Hur hyresvärdens uppfyller de miljökrav som finns i din organisation	Hur hyresvärdens underlättar för ditt arbete i miljöfrågor	Hur hyresvärdens arbetar för att minska energianvändning	Viktigt att hyra en lokal i en miljöcertifierad fastighet	Hur skulle du vilja att Bolaget arbetar med miljöfrågor?	Kundorienterat företag	En bra affärspartner
1				Jag vill gärna ha lite mer information via mejl.	8	8	10	Vet ej	5	Vet ej	Vet ej	Jag vill att de ger ut mer information om hur vi kan göra för att vara mer miljövänliga och minska energiförbrukningen. Jag har ingen kommentar.	7	7
2				Jag har inget att tillägga.	5	5	5	10	7	7	Jag har ingen kommentar.	7	7	7
3					10	10	10	10	10	10	Jag har ingen kommentar.	10	10	10
4					8	8	8	6	8	8	Jag har ingen kommentar.	8	8	8
5					3	5	3	Vet ej	Vet ej	Vet ej	Jag har ingen kommentar.	8	8	8
6					5	5	5	Vet ej	Vet ej	Vet ej	Jag har ingen kommentar.	7	7	7

Hyresgäst	Nytlänkande företag	En stabil och seriös hyresvärd	Nöjdhets med hyresvärdens totalt sett	Hur väl hyresvärdens motsvarar förväntningarna	Hur nära hyresvärdens ligger den ideala hyresvärdens	Hur positivt eller negativt hyresgästerna talat om hyresvärdens	Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera Bolaget till en vän eller kollega?	Välja samma hyresvärd vid förändrat lokalt behov?	Välja samma hyresvärd vid förändrat lokalt behov?	Den huvudsakliga anledningen till att du skulle hyra en lokal genom bolaget?	Vilken är den huvudsakliga anledningen till att du skulle hyra en lokal genom bolaget?	Vad är din betättning?	Finns det något mer du vill tillägga om Bolaget?
1	9	9	8	8	8	8	7	5	7			Lokalt ansvarig	De har alltid varit tillmötesgående, det är lite kallt i lokalerna men det är svårt att fixa. Jag har inget att tillägga.
2	7	7	8	7	7	7	7	8	7			VD	
3	10	10	10	10	10	10	10	10	10			VD	
4	8	8	8	8	8	8	8	8	8			VD	
5	6	9	6	6	6	9	7	2	8			Lokalt ansvarig	
6	Vet ej	7	8	8	7	10	10	10	10			Annan betättning	

Observationsprotokoll

Fastighet:

Datum:

Inre miljö	
Helt och rent	
Inomhusklimat	
Belysning	
Skyltning	
Växtlighet	
Tillgänglighet	
Buller	
Postfack	
Reception	
Konferensrum	
Miljömärkt	

Yttre miljö	
Helt och rent	
Skyltning	
Parkering	
Cykelställ	
Sittplatser	
Tillgänglighet	
Miljörum	
Laddplatser	
Grönska	
Papperskorg	

**INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH
SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA**

Göteborg, Sverige 2020
www.chalmers.se



CHALMERS