

## Social förvaltning av kommersiella fastigheter - Ett hållbart koncept

FILIP LINDMARK  
LOVE WIGE

*Kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*  
*Institutionen för bygg- och miljöteknik*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA  
Göteborg 2014  
Examensarbete 2014:94



EXAMENSARBETE 2014:94

# Social förvaltning av kommersiella fastigheter

- Ett hållbart koncept

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

FILIP LINDMARK

LOVE WIGE

*Institutionen för bygg- och miljöteknik*  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2014

Examensarbete 2014:94



Social förvaltning av kommersiella fastigheter  
- Ett hållbart koncept  
*Examensarbete inom kandidatprogrammet  
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

FILIP LINDMARK  
LOVE WIGE

© FILIP LINDMARK, LOVE WIGE 2014

Examensarbete 2014:94

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Chalmers tekniska högskola 2014:94

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Chalmers tekniska högskola  
412 96 Göteborg  
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:  
Omslagsbilden illustrerar konceptet ”Social förvaltning av kommersiella fastigheter”.

Chalmers / Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Göteborg, Sweden 2014  
Examensarbete 2014:94



## EXAMENSARBETE 2014:94

Social förvaltning av kommersiella fastigheter

- Ett hållbart koncept

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

LINDMARK, FILIP

WIGE, LOVE

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Chalmers tekniska högskola

### SAMMANFATTNING

Fastighetsbranschen står inför en omfattande förändring gällande det hållbarhetsarbete som bedrivs idag. I och med tydligare kravbilder från branschens samtliga intressenter måste marknadsaktörerna arbeta för en kontinuerlig förbättring inom hållbarhetsbegreppets sociala, ekonomiska och ekologiska perspektiv. Men för att säkerställa sin konkurrenskraft på marknaden krävs det inte bara att fastighetsägarna genomför hållbarhetsrelaterade förbättringar utan också att arbetet lyckas kommuniceras ut till verksamhetens intressenter. Denna kandidatuppsats fokuserar därför på hur kommersiella fastighetsförvaltare, med Castellum som referenskund, kan utveckla sina tjänster gentemot hyresgästerna och på så sätt öka kommunikationspotentialen i såväl det dagliga som det mer omfattande hållbarhetsarbetet.

### Syfte

Rapportens syfte är att på uppdrag av Castellum utreda och presentera möjliga lösningar på problematiken kring företagets kommunikationsarbete gällande pågående och framtida hållbarhetsarbete.

### Frågeställningar

- Hur påverkar Castellums hållbarhetsarbete dess externa intressenter och vilken kravbild finns idag?
- Vilka indikatorer bör användas för att effektivisera kommunikationen av hållbarhetsarbetet?
- Vilken kommunikationspotential har Castellum idag gällande dess hållbarhetsarbete och hur kan det utvecklas?

### Metod

Kandidatarbetet har genomförts genom att koppla samman den teoretiska utgångspunkten med empirin genom forskningsmetoden abduktion. Undersökningen är av kvalitativ karaktär och baseras på intervjuer av representanter från kommersiella fastighetsbolag och kommersiella hyresgäster med olika typer av lokaler och behov. Utifrån de intervjuer som genomförts har hypoteser formulerats, vilka sedan har utretts i analyskapitlet genom att koppla dem mot teoretisk data.

## **Slutsatser**

- ✓ Etablera långvariga relationer tillsammans med hyresgästen genom kompetensidentifiering
- ✓ Främja integrationen hyresgäster sinsemellan
- ✓ Öka integrationen mellan hyresvärd och hyresgäst
- ✓ Skapa mervärden för kunden genom gemensamt hållbarhetsarbete
- ✓ Öka transparensen gentemot externa intressenter
- ✓ Välj lättöverskådliga hållbarhetsindikatorer med nationell förankring

Nyckelord: Hållbar utveckling, Marknadskommunikation, Hållbarhetsindikatorer, Integration, Energioptimering



Social Management of Commercial Real Estate  
– A Sustainable Concept  
Diploma Thesis in the Bachelor Programme  
Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

LINDMARK, FILIP

WIGE, LOVE

Department of Civil and Environmental Engineering  
Chalmers University of Technology

#### ABSTRACT

The real estate industry is facing major changes regarding today's efforts within sustainability. As a result of more specified stakeholder requirements, all organisations within the market need to focus on continuous improvements regarding the whole concept of sustainability. However, in order to ensure the property owner's competitiveness they do not only need to implement sustainable improvements but also to communicate it to the stakeholders. This bachelor thesis focuses on how property managers can develop tenant services, thus increase the communicational potential of conducted and on-going sustainability efforts.

#### Purpose

The thesis aims to, on behalf of Castellum, investigate and present possible solutions to the problem of sustainability communication.

#### Primary questions

- How does Castellum's sustainability performance affect the company's external stakeholders and what are their current demands?
- Which indicators should be used in order to enhance the communication of sustainability efforts?
- What is the current communicational potential of Castellum's current sustainability performance and how can it be improved?

#### Method

The bachelor thesis has been carried out by linking the theoretical basis and the empirical data through abduction. The study is of a qualitative character and is based on interviews with representatives of real estate companies and tenants that have different kinds of premises and needs. The formulated hypotheses are based on the interviews and are then investigated in the analysis chapter by connecting them to the theoretical data.

#### Conclusions

- ✓ Establish long-term relationships with tenant through identification of expertise
- ✓ Promote integration between tenants
- ✓ Increase integration between property-owner and tenant
- ✓ Create added value for the customer through joint sustainability efforts
- ✓ Increase level of transparency towards external stakeholders
- ✓ Choose sustainability indicators with national connection that is easily managed

Key words: Sustainability, Market communication, Indicators of sustainability, Integration, Energy optimizing

# Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	III
INNEHÅLL	V
FÖRORD	VIII
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Rapportens struktur	2
2 Metod	4
2.1 Abduktion som forskningsmetod	4
2.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskning	5
2.3 Intervjumetodik	5
2.4 Kandidatarbets validitet	5
3 Teoretisk utgångspunkt	7
3.1 Hållbarhetsteori – The triple bottom line	7
3.1.1 Det ekonomiska perspektivet	8
3.1.2 Det ekologiska perspektivet	8
3.1.3 Det sociala perspektivet	8
3.2 Hållbarhetsredovisnings syfte	9
3.2.1 Agentteori	9
3.2.2 Intressentteori – Stakeholder theory	10
3.2.3 Legitimitetsteori	11
3.2.4 Hållbarhetsarbete inom modern företagskultur	12
3.2.5 Validering av hållbarhetsarbete	13
3.3 Nationella miljömål	13
3.3.1 Boverkets miljömål	14
3.4 Gröna hyresavtal	19
3.5 Strategi- och marknadsföringsteori	20
3.5.1 Affärsstrategi	20
3.5.2 Varumärkesstrategi och image	21
3.5.3 Målsättningar utifrån SMART-modellen	22
3.5.4 Hållbara konkurrensfördelar ur ett resursbaserat perspektiv	22
3.5.5 Hållbar marknadsföring	24
3.5.6 Marknadsföring inom B2B på sociala nätverk	25

4	Empiri	27
4.1	Castellum AB	27
4.1.1	Organisation	27
4.1.2	Kunder	28
4.2	Hållbarhetsarbete inom Castellumkoncernen	29
4.2.1	Aspholmen Fastigheter	30
4.2.2	Briggen	31
4.2.3	Brostaden	32
4.2.4	Corallen	33
4.2.5	Eklandia	34
4.2.6	Harry Sjögren	35
4.3	Kommunikation av hållbarhetsarbetet inom Castellumkoncernen	37
4.4	Referensprojekt inom fastighetsbranschen	38
4.4.1	Humlegårdens Green Fingerprint	38
4.4.2	Wallenstams vindkraftsprojekt – Svensk NaturEnergi	38
4.4.3	Vasakronans Det Gröna Kontoret	39
4.5	Hyresgästens hållbarhetsperspektiv	40
5	Analys	42
5.1	Vikten av att förstå hållbarhetsarbetets påverkan på företagets intressenter	42
5.2	Val av indikatorer för effektiv kommunikation av hållbarhetsarbetet	44
5.3	Kommunikationspotentialen för Castellums hållbarhetsarbete	46
6	Förslagshandling till framtida åtgärder	49
6.1	Social förvaltning av kommersiella fastigheter – Ett hållbart koncept	49
6.1.1	Affärsidé	49
6.1.2	Vision	50
6.2	Kritiska moment för lyckad implementering	50
6.2.1	Värdeerbjudande	51
6.2.2	Distributionskanaler	51
6.2.3	Kundrelationer	51
6.2.4	Intäkter	52
6.2.5	Nyckelpartners	52
6.2.6	Nyckelaktiviteter	52
6.2.7	Nyckelresurser	52
6.2.8	Kostnader	53
6.3	VRIO-analys	53
7	Slutsats	54
8	Referenser	55
8.1	Litteratur	55
8.2	Elektroniska källor	57

8.3 Intervjuer

60

Bilaga 1 – Business Model Canvas

Bilaga 2 – Sveriges 16 miljö kvalitetsmål

Bilaga 3 – Intervjufrågor till hyresgäster

Bilaga 4 – Intervjufrågor till representanter hos förvaltare

## Förord

Denna kandidatuppsats har utförts på institutionen för Bygg- och Miljöteknik på Chalmers tekniska högskola och omfattar 15 högskolepoäng. Arbetet har skrivits som ett avslutande examensarbete på kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn.

Arbetsprocessen har främjat författarnas förståelse om fastighetsbranschens problematik gällande de kommunikativa aspekterna inom området hållbar utveckling. De analyser och slutsatser som gjorts utifrån den teoretiska utgångspunkten i samarbete med det utredda empiriska materialet, har resulterat i en förslagshandling gällande Castellumkoncernens fortsatta utvecklingsarbete inom hållbar utveckling och kommunikationen av denna. Förslagshandlingen baseras på de intervjuer som gjorts inom koncernen och dess hyresgäster.

Författarna vill i och med tillvägagångssättet av denna kandidatuppsats rikta ett stort tack till samtliga respondenter, då de bidragit med utomstående expertis och engagemang inom respektive ansvarsområde. Utan er hade arbetet inte varit möjligt att genomföra.

Vidare riktas ett extra stort tack till Malin Engelbrecht på Castellum AB och vår examinator Bert Luvö, tekniklektor vid institutionen för Bygg- och miljöteknik vid Chalmers tekniska högskola.

Göteborg, juni 2014

Filip Lindmark

Love Wige

# 1 Inledning

Det inledande kapitlet ämnar öka läsarens förståelse genom en tydlig bakgrundsbeskrivning, syftespresentation med tillhörande frågeställningarna samt valda avgränsningar. Vidare presenteras även uppsatsens struktur.

## 1.1 Bakgrund

Fastighetsbranschen står inför en problematisk omställning gällande dess hållbarhetsarbete. Tydligare och strängare krav från beslutsfattare, allmänheten i stort samt hyresgäster har resulterat i högre krav gällande fastighetsaktörernas utveckling och effektivisering av de sociala-, ekonomiska men framförallt de ekologiska faktorerna inom området hållbar utveckling. Medvetenheten kring fastighetssektorns enskilda påverkan på miljön har successivt ökat, vilket skapat debatt och diskussion kring framtidens utformning, användning och förvaltning av befintliga samt nyproducerade fastigheter.

Idag står bygg- och fastighetssektorn för cirka 30 % av de totala växthusgasutsläppen (Björck, 2013). Utöver denna negativa påverkan på miljön, står även branschen för stora mängder avfall där hanteringen och återanvändningen i många fall är ytterst bristfällig<sup>1</sup>. I och med Sveriges nationella miljömålssatsning har en målsättning kring fastighets- och byggbranschens miljöpåverkan utformats inom de tre miljökvalitativa målen; *begränsad klimatpåverkan, giftfri miljö samt god bebyggd miljö*. Boverket är en av de 25 myndigheter på nationell nivå som delgivits ansvar för att miljömålsarbetet inom branschen uppfylls. Arbetet utförs i enlighet med styrmedel såsom lagar och föreskrifter samt informationsarbete, detta för att säkerställa en positiv utveckling inom området (Boverket, 2014).

Problematiken inom fastighetsbranschens hållbarhetsarbete är i mångt och mycket kopplat till de ekonomiska investeringar som krävs för att uppnå positiva miljörelaterade resultat. Hyresgästerna strävar efter sänkta totalkostnader och ökad fastighetseffektivitet medan fastighetsägarna utformar sitt dagliga arbete genom långsiktighet, där minskade transaktionskostnader och ökat fastighetsvärde är nyckelord. De mentala ekonomiska olikheterna mellan fastighetsägare och hyresgäst kan resultera i missade affärsutvecklingsprocesser gällande gemensamma investeringar för långsiktiga resultat<sup>2</sup>.

Kommunikationsarbetet gällande fastighetsaktörers pågående arbete inom hållbar utveckling är problematiskt då arbetet ofta är komplext och oöverskådligt. Många intressanta och innovativa projekt genomförs fortlöpande utanför samhällets, hyresgästernas och andra externa aktörers medvetenhet vilket resulterat i en osäkerhet kring branschens vilja att utvecklas och förändras.

Kandidatuppsatsen ämnar undersöka och upplysa kring hur Castellum kan utveckla sina interna tjänster gentemot hyresgästerna och samhället i stort för att främja utveckling och effektivisering inom områdena social-, ekonomisk- och ekologisk hållbarhet. Hur

---

<sup>1</sup> Anna Nyström Claesson (Universitetsadjunkt Chalmers Tekniska Högskola) Intervjuad av författarna den 5 mars 2014

<sup>2</sup> Mats Strid (Fastighetsutvecklare, Harry Sjögren AB) Intervjuad av författarna den 25 februari 2014

ska framtidens kommersiella fastigheter utformas för att skapa mervärde och långsiktighet med miljöarbete i fokus?

## 1.2 Syfte

Rapportens syfte är att på uppdrag av Castellum utreda och presentera möjliga lösningar på problematiken kring företagets kommunikationsarbete gällande pågående och framtida hållbarhetsarbete.

## 1.3 Frågeställningar

- Hur påverkar Castellums hållbarhetsarbete dess externa intressenter och vilken kravbild finns idag?
- Vilka indikatorer bör användas för att effektivisera kommunikationen av hållbarhetsarbetet?
- Vilken kommunikationspotential har Castellum idag gällande deras befintliga hållbarhetsarbete och hur kan den utvecklas?

## 1.4 Avgränsningar

Undersökningsarbetet avgränsas till en utredning kring hur Castellumkoncernens kommunikationsproblematik kan lösas och på så sätt skapa konkurrensfördelar. Rapporten avgränsas också till dotterbolagens och svenska fastighetsmarknadens nuvarande hållbarhetsprojekt och dess kommunikativa förmåga.

## 1.5 Rapportens struktur

Kandidatuppsatsen är indelad i sju huvudkapitel tillsammans med tillhörande underkapitel. För att möjliggöra ett tydligt och väl överskådligt perspektiv för läsaren presenteras nedan en kort sammanfattning gällande respektive kapitel.

### ➤ Kapitel 1 – Inledning

Det inledande kapitlet ämnar öka läsarens förståelse genom en tydlig bakgrundsbeskrivning, syftespresentation med tillhörande frågeställningarna samt valda avgränsningar. Vidare presenteras även uppsatsens struktur.

### ➤ Kapitel 2 – Metod

Metodkapitlet behandlar och presenterar kandidatarbetets genomförande kopplat till valda forskningsmetoder. Kapitlet ämnar öka läsförståelse, relevans samt validitet för eventuell vidareforskning inom området.

### ➤ Kapitel 3 – Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska utgångspunkten är uppdelad i tre separata delar vilka är:

*Hållbarhetsteori – The triple bottom line:* Denna del presenterar generell hållbarhetsteori med konceptet ”The triple bottom line” som allmän referenspunkt. ”The triple bottom line-konceptet” utreder de ekonomiska-, ekologiska- samt sociala perspektiven kring hållbarhetsarbete. Vidare presenteras tre olika teorier kring hållbarhetsarbete utifrån olika intressenters perspektiv. Hållbarhetsteorin behandlar även nyttjandet av hållbarhetsarbete inom den moderna företagskulturen samt valideringen av denna.

*Nationella miljömål:* En separat del under den teoretiska utgångspunkten som behandlar och utreder de nationella miljömålen samt de som är prioriterade inom fastighetsbranschen.



*Strategi- och marknadsföringsteori:* Presenterar och utreder generell teori inom affärsstrategi, varumärkesstrategi och image, hållbara konkurrensfördelar ur ett resursbaserat perspektiv, hållbar marknadsföring samt marknadsföring inom B2B på sociala nätverk.

➤ **Kapitel 4 – Empiri**

I empiriavsnittet presenteras Castellumkoncernens olika dotterbolag med hjälp av en nuvärdesanalys kring deras pågående hållbarhetsarbete. De sex utredda dotterbolagen är: *Aspholmen Fastigheter, Briggen, Brostaden, Corallen, Eklandia* samt *Harry Sjögren*. Utredningen har skett genom intervjuer vilka sedan kompletterats för att på ett rättvist vis kunna jämföra dotterbolagen mot varandra och på så sätt dra relevanta slutsatser för den framtagna förslagshandlingen. Vidare diskuteras den nuvarande kommunikationsförmågan kring de hållbarhetsinitiativ som Castellumkoncernen i dagsläget besitter. I tillägg till den interna analysen presenteras även en branschanalys kring konkurrenters pågående hållbarhetsprojekt samt en utredning av den generella hyresgästens medvetenhet.

➤ **Kapitel 5 – Analys**

I analyskapitlet presenteras preliminära hypoteser och teorier genom att jämföra den teoretiska utgångspunkten med de empiriska fakta som framarbetats genom intervjuer och tillhandahållet material. Hypotesernas relevans diskuteras vidare genom verklighetsförankring där de, för kandidatarbetet viktigaste, lyfts fram.

➤ **Kapitel 6 – Förslagshandling till framtida åtgärder**

I detta avsnitt presenteras författarnas resultat gällande kandidatuppsatsens presenterade information och analys. Resultatet bör ses som en framtida handlingsplan för hur det kommunikativa arbetet inom Castellumkoncernen kan utvecklas. Bakomliggande hypoteser för resultatet går att återfinna i det föregående analyskapitlet.

➤ **Kapitel 7 - Slutsats**

I detta kapitel presenteras en kortfattad beskrivning av kandidatarbetets viktigaste slutsatser och kärnvärdena i det presenterade konceptet *Social förvaltning av kommersiella fastigheter*. Dessa påståenden kan samtidigt ses som kritiska moment inom kommersiella fastighetsbolags utveckling mot mer hållbara verksamheter. Vidare utveckling och motivering återfinns i kapitel 5 och 6.

## 2 Metod

Metodkapitlet behandlar och presenterar kandidatarbetets genomförande kopplat till valda forskningsmetoder. Kapitlet ämnar till läsförståelse, relevans samt validitet för eventuell vidareforskning inom området.

### 2.1 Abduktion som forskningsmetod

Kandidatarbetets utgångspunkt är att koppla samman den teoretiska utgångspunkten med empirin genom forskningsmetoden abduktion. Forskningsmetoden har krävt välplanerade och utförliga intervjuer utförda hos det utredda företaget Castellum och dess dotterbolag Eklandia, Harry Sjögren och Briggen. Intervjuernas innehåll avgränsades till den presenterade frågeställningen på uppdrag av Castellum.

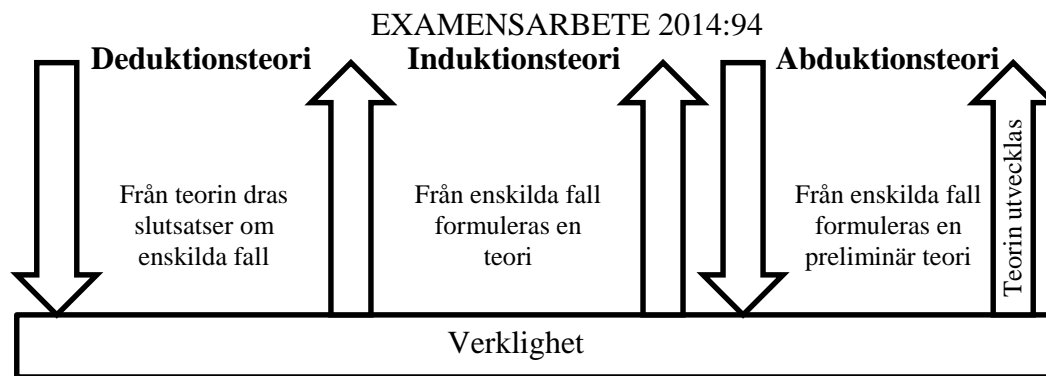
Utifrån de utförda mötena och den information dessa bidrog med togs en mängd olika hypoteser för kandidatuppsatsens resultat fram. Dessa hypoteser har sedan använts som verktyg vid vidare diskussioner under forskningsperioden och ytterligare intervjutillfällen. Tillvägagångssättet har främjat författarnas förståelse kring den ursprungliga problematikens komplexitet, vilket möjliggjort kandidatuppsatsens struktur att långsamt men naturligt växa fram under projektets gång. Vidare har utredningar kring externa företag gjorts för att vidareutveckla problemställningen till att inte endast begränsas till Castellums verksamhet utan även fastighetsbranschen i stort.

Den teoretiska utgångspunkten är av självklara skäl centraliserad i uppsatsens utformning, vilket föranletts av den komplexitet och oöverskådlighet som författarna till en början uppfattade. För att kunna bidra med en ökad förståelse för utomstående läsare har den teoretiska utgångspunkten varit att presentera grundläggande hållbarhetsteori i kombination med marknadsstrategisk- och affärsstrategisk teori. Litteraturstudierna inom området har möjliggjort effektiv och relevant sambandskoppling mellan den teoretiska utgångspunkten och det verkliga tillvägagångssättet inom fastighetsbranschen.

Forskningens huvudsakliga mål är att relatera teori och verklighet med varandra. Kandidatuppsatsens generella ståndpunkt är således att den teoretiska utgångspunkten tydligt sammankopplas med empirin, för att på så sätt kunna utvärdera och analysera informationsflödet och presentera ett relevant resultat. Relationen mellan teori och verklighet kan göras på olika sätt. Antingen genom *deduktion*, *induktion* eller *abduktion*. Nedan följer en förklaring kring de olika forskningsmetoderna;

- *Deduktion* – innebär att forskaren/forskarna utvecklar och presenterar hypoteser utifrån redan befintliga teorier för att sedan pröva dessa på verkligheten i det aktuella fallet.
- *Induktion* – i motsats till deduktion innebär induktion att forskaren/forskarna utvecklar hypoteser utifrån verkligheten. För att sedan ta fram och formulera nya teorier som överensstämmer med det utredda fallet.
- *Abduktion* – är en kombination av deduktion och induktion. Forskaren/forskarna formulerar initialt en teori eller en hypotes utifrån ett enskilt fall. Teorin eller hypotesen prövas sedan på andra fall för att kunna generaliseras.

(Davidsson, 2011)



Figur 1: Relation mellan teori och verklighet illustrerad av några centrala begrepp (Davidsson, 2011)

## 2.2 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

Utifrån rapportens syfte att presentera förslag på lösningar kring kommunikationsproblematiken gällande Castellum ABs och fastighetsbranschens pågående hållbarhetsarbete har kvalitativ forskning använts som metod genom hela projektet. Forskningsmetoden har varit effektiv då den främjar djupare förståelse kring attityder och ideal snarare än vad som sagts och gjorts under själva intervjuprocessen till skillnad från kvantitativ forskning (Davidsson, 2011).

## 2.3 Intervjumetodik

Intervjuerna utformades initialt utifrån ett antagande kring diskussion och verklighetsförankring. Detta föranledde att intervjuerna lämnade utrymme för respondenten att utveckla och formulera svarsalternativen utifrån egna tankar och ställningstagande. För att möjliggöra denna diskussion togs frågeställningarna fram med klara direktiv med utrymme för följdfrågor och vidareutveckling, se Bilaga 3 samt Bilaga 4. Intervjumetodiken som använts i detta projekt är av låg grad strukturerad, vilket resulterade i intressanta och givmilda möten med respektive tillfrågad. Intervjumetoden kan givetvis förändras beroende på standardisering av de presenterade frågorna. Vid hög grad av strukturering är frågorna alltid de samma, ställda i exakt samma ordning. Denna metod är effektiv när svarsalternativen skall sammanställas och jämföras mot varandra, exempelvis vid en opinionsmätning (Davidsson, 2011).

Kandidatuppsatsens valda intervjumetodik kan preciseras som semistandardiserad. Där svarsalternativ lämnat utrymme för respondenten att diskutera fritt samtidigt som det varit möjligt att dra slutsatser utifrån intervjuresultaten. Metoden har tillåtit skribenterna att utveckla intervjumetodiken utifrån responsen från de tillfrågade vilket möjliggjort olika perspektiv på samma problematik.

## 2.4 Kandidatarbets validitet

Den kvalitativa forskningsprocessen kan utifrån ett validitetsperspektiv uppfattas som trovärdig och reliabilitetssäker. Datainsamlingen är utifrån forskningsmetoden inte det centrala fundamentet i uppsatsen. Metoden syftar till ökad förståelse för hela forskningsprocessen vilket i förlängningen skapar olika grader av hög validitet. Examensarbetet är utformat utefter intervjuer och tidigare presenterad forskning, vilka format de hypoteser som ligger till grund för det presenterade resultatet. Den kvalitativa forskningen kräver dock att validiteten bör ligga inom den interna logiken inom kandidatarbets analys vilket försvårar tydliga mått av validitet. Metoden kräver dock utrymme för att läsaren själv ska kunna bilda sig en egen uppfattning kring det

presenterade arbetet. Det blir därmed viktigt att kandidatuppsatsen kommunicerar validitet genom innehåll, struktur och språk (Davidsson, 2011).

### 3 Teoretisk utgångspunkt

Den teoretiska utgångspunkten är uppdelad i tre separata delar vilka är:

*Hållbarhetsteori – The triple bottom line:* Denna del presenterar generell hållbarhetsteori med konceptet ”The triple bottom line” som allmän referenspunkt. ”The triple bottom line-konceptet” utreder de ekonomiska-, miljö- samt sociala perspektiven kring hållbarhetsarbete. Vidare presenteras tre olika teorier kring hållbarhetsarbete utifrån olika intressenters perspektiv. Hållbarhetsteorin behandlar även nyttjandet av hållbarhetsarbete inom den moderna företagskulturen samt valideringen av denna.

*Nationella miljömål:* En separat del under den teoretiska utgångspunkten som behandlar och utreder de nationella miljömålen samt de som är prioriterade inom fastighetsbranschen.

*Strategi- och marknadsföringsteori:* Presenterar och utreder generell teori inom affärsstrategi, varumärkesstrategi och image, hållbara konkurrensfördelar ur ett resursbaserat perspektiv, hållbar marknadsföring samt marknadsföring inom B2B på sociala nätverk.

#### 3.1 Hållbarhetsteori – The triple bottom line

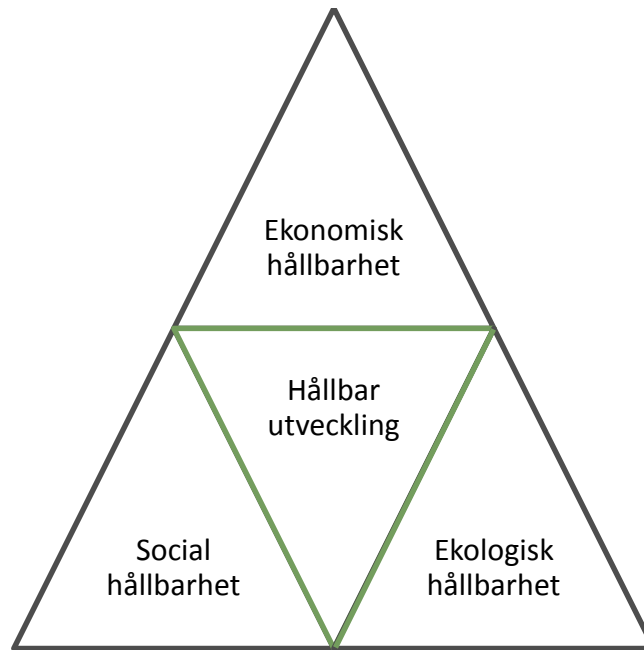
Hållbar utveckling och hållbarhetsredovisning är ett område inom den moderna företagskulturen som ständigt utvecklas. Den generella beskrivningen av hållbar utveckling inom organisationer behandlar ekonomiska, ekologiska och sociala dimensioner av det dagliga arbetet, för att på ett effektivt sätt skapa och bibehålla konkurrensfördelar gentemot andra aktörer.

Ekonomisk-, ekologisk- och social hållbarhet brukar ofta benämnas som 3BL (triple bottom line, se Figur 2). Terminologin kring 3BL går att härleda tillbaka till mitten av 1990-talet då tankesmedjan AccountAbility började använda konceptet i sina egna projekt. Termen fick stort genomslag i de publika forumen i och med utgivandet av den brittiska versionen av John Elkington's *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 3BL skall i enlighet med den moderna företagskulturen förmedlas och kommuniceras gentemot de intressenter som företaget representerar genom mätningar, kalkyler och rapporter. En klyscha som ofta används inom modern management-teknik är:

*”If you can't measure it, you can't change it”*

(Norman, 2003)

Flera utförda studier inom området visar på det faktum att kunskap kring det egna företags beteende kan stärka omvärldens och intressenternas förtroende gentemot organisationen (Norman, 2003).



Figur 2: Hållbar utveckling i enlighet med 3BL (Norman, 2003).

### 3.1.1 Det ekonomiska perspektivet

Det ekonomiska perspektivet inom 3BL handlar initialt om företags förmåga att tillgodose de resurser som organisationen innehar för att långsiktigt skapa tillväxt och överlevnad. Ledningen är förpliktigad till effektiva och välutvecklade implementeringsmetoder för att möjliggöra detta. Långsiktighet är nyckelordet vid diskussion gällande ekonomisk hållbarhet, där långsiktig nytta alltid prioriteras framför kortsiktiga vinstmål. Det finns en mängd olika exempel på aktioner där företag överskattat sin bransch vilket resulterat i icke-hållbarhet, två exempel är IT- och fastighetskraschen under 1990-talet.

Ekonomisk hållbarhet behandlar även det faktum att företag och organisationer verkar i ekonomiska system vilka är känsliga för förändring. Bolag som undviker att betala skatt bidrar till en försvagning av samhällsviktiga institutioner, vilket resulterar i ekonomisk ohållbarhet för det kompletta ekonomiska systemet (Crane, 2004).

### 3.1.2 Det ekologiska perspektivet

Det ekologiska perspektivet handlar om hushållning av de resurser som jorden tillgodoser, för att upprätthålla ekologisk mångfald. Resurshanteringen är av största prioritet då tillgångarna av jordens resurser är ändliga. Kopplat till företagsvärlden handlar miljöperspektivet om organisationens påverkan på ekosystem och resurseffektivitet gällande icke-förnyelsebara resurser (Crane, 2004).

### 3.1.3 Det sociala perspektivet

Det sociala perspektivet behandlar nyckelfrågan kring social rättvisa. Perspektivet växte fram under 1990-talet då de sociala frågorna på allvar började integreras i hållbarhetsbegreppet. Den sociala rättviseproblematiken har under åren ökat som ett direkt resultat av globala företags påverkan på ursprungsbefolkning och dess samhällsstruktur. Genom förståelse inom de sociala aspekterna av hållbarhetsproblematiken kan inkomstklyftor och social orättvisa minskas. Hållbarhetsarbetet kan i och med en centralisering av social hållbarhet främja en mer jämlik och rättvis värld (Crane, 2004).

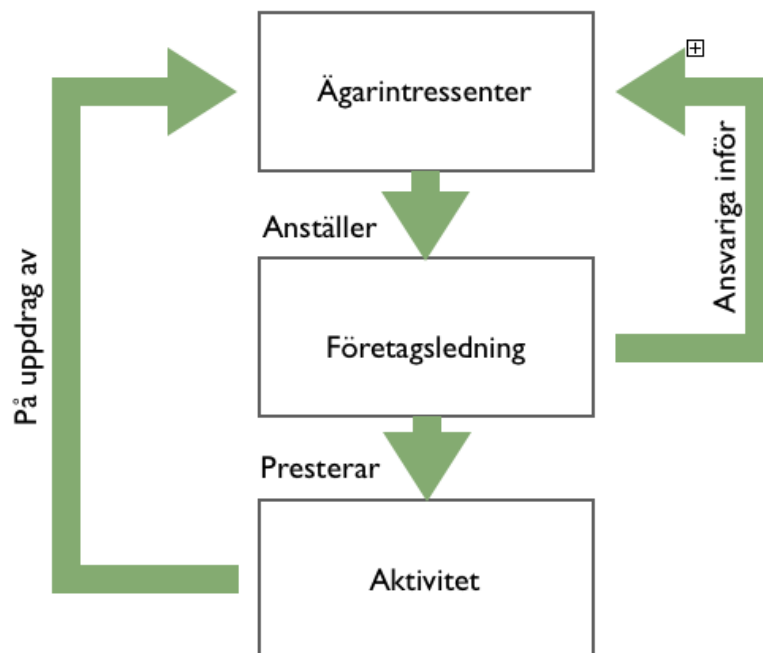
## 3.2 Hållbarhetsredovisnings syfte

I och med ökade krav från företagets intressenter gällande hållbarhetsarbetet, behöver företaget förstå samt inkorporera olika redovisningsmetoder för att säkerställa dess legitimitet. Nedan presenteras tre perspektiv på företagets hållbarhetsredovisning, företagskulturella aspekter samt dess validitet.

### 3.2.1 Agentteori

Perspektivet tar upp företagsledningens synsätt på hållbarhetsredovisningens betydelse för företagets tillväxt och överlevnad. Företagsledningen agerar i mångt och mycket utifrån egna intressen och mål vilket kräver inspektion från ägarintressenterna. Genom välformulerade incitament och implementeringsmetoder kan hållbarhetsredovisningens betydelse styras och kontrolleras, se Figur 3. De av ägarintressenterna uppsatta incitamenten är ofta ekonomiska såsom; *redovisade resultat*, *nyckeltal* eller *produktionsförmåga*. Styrmedlen tenderar därför att resultera i att företagsledningen väljer de redovisningsmetoder som ger högst resultat (Ljungdahl, 1999).

En redovisningstaktik som Ljungdahl (2009) diskuterar är den där företagsledningen väljer att presentera samhällsrelaterad information. Det primära syftet med denna taktik är att avleda uppmärksamheten från företagets stora vinster och stärka omvärldens uppfattning om företagets samhällsansvar. I förlängningen innebär taktiken även minskade påtryckningar från politiska beslut gällande regleringar och beskattningsspolitik. Finansmarknaden spelar också en stor roll i företags redovisningsstrategi då marknaden tenderar att nedvärdera aktier där omfattande redovisningsinformation saknas. Även denna aspekt tillåter företagsledningen att agera utifrån de ekonomiska incitamenten att redovisa positiv samhällsrelaterad information. Redovisningsarbetet kan således användas för att kontrollera politisk påverkan och stärka omvärldens synsätt på företagets aktiviteter.

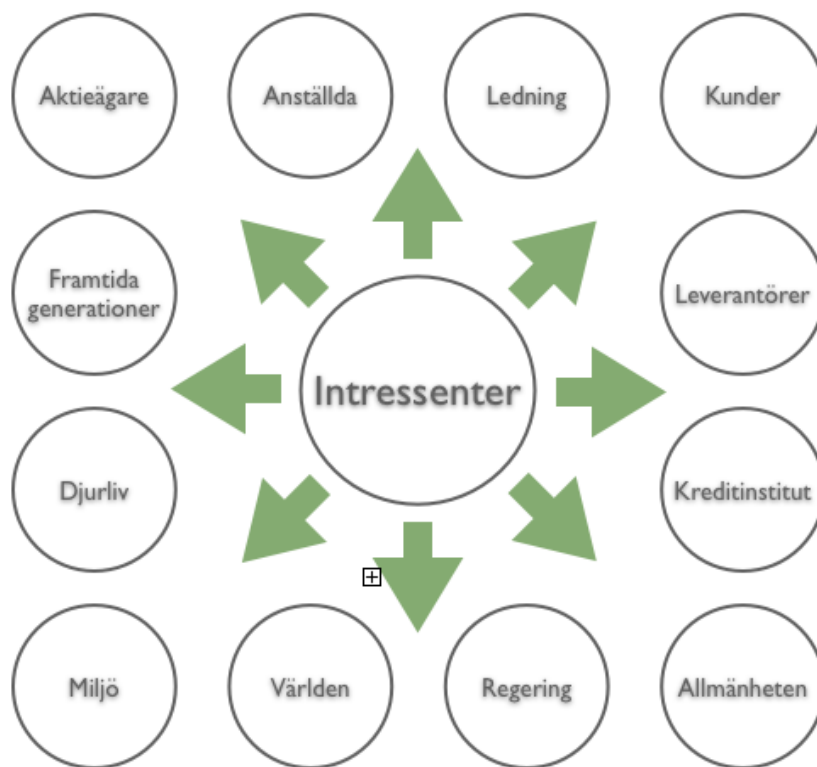


Figur 3: Agentteori (Ljungdahl, 1999)

### 3.2.2 Intressentteori – Stakeholder theory

Intressentteorin behandlar de utomstående intressenternas perspektiv på redovisningsinformation och dess innehåll. Det finns en mängd intressenter som på grund av olika egenintressen kräver olika typ av informationsredovisning. Dessa kan vara aktieägare, kunder, anställda, långgivare, leverantörer samt stat och kommun, se Figur 4. Redovisningsinformation bör således vara utformad så att den tillgodoser intressenternas kravbild. Komplexiteten kring de olika intressenternas egenintressen försvårar informationsframtagandet då behoven ständigt varierar (Smith, 2006). Då intressenterna representerar företagets levebröd är det av största möjliga vikt att företaget prioriterar sin förmåga att öka validiteten, detta genom att presentera relevant information. Om organisationen inte klarar av detta kan osäkerhet hos intressenterna skapas vilket i förlängningen resulterar i recession. Denna problematik brukar benämnas som bidrag-belöningsbalansen. Om balansen upprätthålls överlever organisation och vice versa.

Olika intressenter prioriteras annorlunda utifrån ett företagsmässigt perspektiv, där de mest inflytelserika utomstående intressenterna prioriteras högre än de andra. Intressenterna prioriteras ofta utifrån hur svårersatta dessa är och om det finns ett beroendeförhållande. Självklart görs en avvägning angående intressenternas finansiella påverkan på företaget. Det företagsekonomiska perspektivet framhåller vikten av företagsledningens fokus på ägarnas intressen, det vill säga vinsteffektivisering och utdelningsmöjligheter. En allt vanligare ståndpunkt inom området är det faktum att hållbara företag i dagsläget behöver parallella målsättningar såsom; ekonomisk lönsamhet, goda arbetsförhållanden, låga priser, hög kvalitet och ekologiskt ansvar (Brytting, 2005).



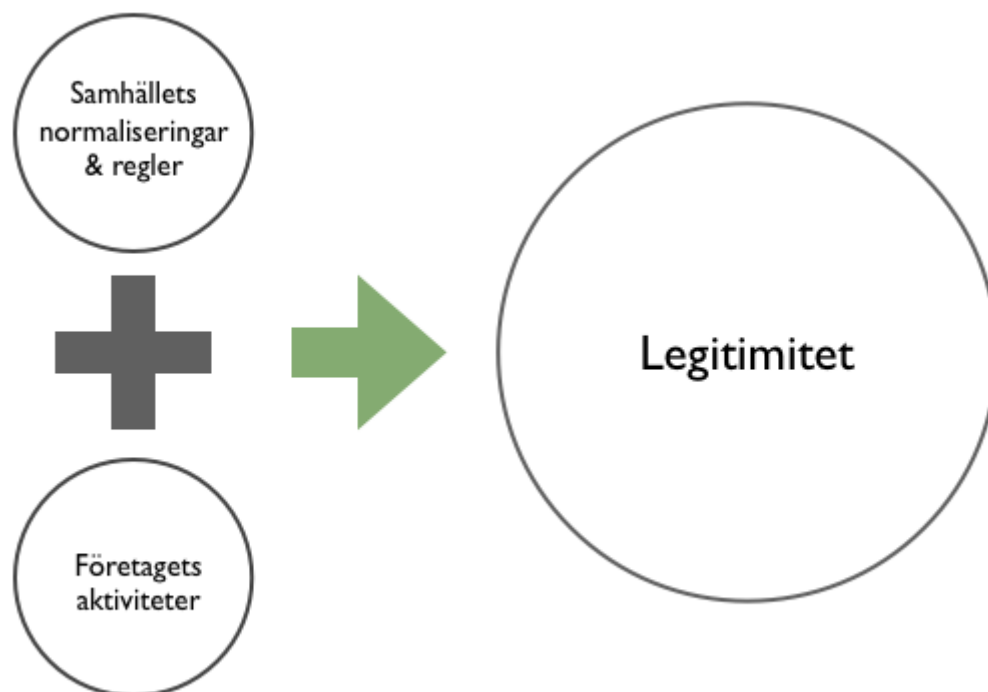
Figur 4: Intressentteori – Stakeholder theory (Smith, 2006).



### 3.2.3 Legitimitetsteori

Legitimitetsteori behandlar den sociala konflikt som en organisation kan utsätta sig själv för vid olika företagsmässiga beslut. Teorin utgår ifrån att företag respekterar och följer de regler och normaliseringar som samhället sedan tidigare tagit fram. Om företaget förhåller sig till dessa riktlinjer är deras aktiviteter legitima i enlighet med omvärldens perception av utförandet eller presentationen av aktiviteten, se Figur 5. När en intressekonflikt mellan företaget och samhällets perception uppdagas uppkommer ett så kallat legitimitetshot. Legitimitet uppfattas inom den generella företagsvärlden som en tillgång och bör bearbetas därefter. Företag strävar ständigt efter ökad legitimitet då det i förlängningen skapar konkurrensfördelar och bättre resultat (Tilling, 2004).

Inom hållbarhetsredovisningens grundpelare handlar legitimitetsteorin om kommunikationsförbättringar gentemot samhället för att förändra omvärldens syn på företagets aktiviteter. Exempelvis kan en bristande miljöhänsyn och dokumentation kring denna försämma samhällets synsätt på företagets miljöansvar. Denna problematik kan lösas genom utbildning, informationsarbete och kommunikativa lösningar för att påverka den externa synen på företaget. Dessa lösningar kan även fungera i ett förebyggande syfte där organisationen tydligt kan presentera framtidsplaner för förändring inom företagets strategi inom hållbar utveckling. Hållbarhetsredovisningsarbetet har blivit allt mer institutionaliserat inom företagskulturen i Sverige som ett direkt resultat av omvärldens krav på informationsutbud. Legitimitetsteorin påvisar det faktum att företag hållbarhetsredovisar för extern vinning snarare än för intern (Ljungdahl, 1999).



Figur 5: Legitimitetsteori (Tilling, 2004)

### 3.2.4 Hållbarhetsarbete inom modern företagskultur

Även om det existerat tydliga riktlinjer både externt och internt hos svenska företag gällande deras miljörapportering under en längre period, har etableringen inom området stärkts avsevärt under de senaste åren. En av initiativtagarna till denna trend är GRI (Global Reporting Initiative), en global organisation inom hållbarhetsfrågor. GRI förespråkar användandet av hållbarhetsredovisning för företag, organisationer och regeringar för att främja hållbar utveckling internationellt. GRI's målbild är att standardisera rapporteringen gällande företags och organisationers ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer (GRI, 2014a).

Diskussionerna kring det ökade intresset för hållbarhetsredovisning är många, Ljungdahl (2008) menar att det generella intresset hos individer, företag, organisationer och samhället i stort gällande hållbarhetsfrågor har ökat. Investerare och andra intressenter i publika företag har i dag ett allt större behov av utökad information, vilket skapat en högre transparens från företagens sida. Exempel på framgångsrika Svenska företag som idag ökat sin transparens i enlighet med de nyutformade internationella standarderna är Volvo, Ikea, SKF, E.ON och Vattenfall (GRI, 2014b). Genom beslutsfattande ansvariga på Näringsdepartementet är alla företag med statlig koppling skyldiga att upprätthålla miljöredovisning enligt GRI:s riktlinjer från och med 2008. Det kommunikativa perspektivet av företags miljöredovisning kan tydligt kopplas till den ökade användningen av de presenterade metoderna.

De framförallt största skälen till att svenska företag engagerar sig mer aktivt inom den diskuterade hållbarhetsproblematiken är:

- Kommunikativa fördelar genom visad förståelse för hälsotillståndet i miljön, sina anställda och företagets omgivning.
- Sociala fördelar genom dokumentation kring företagets syn på mänskliga rättigheter och de anställdas arbetsförhållanden.
- Ökad transparens för organisationens intressenter.
- För att bevara och i många fall stärka omvärldens syn på företaget.
- Bibehålla och förstärka organisationens/företagets konkurrensfördelar gentemot andra aktörer.

(Bergström, 2002)

Det finns även en mängd skäl vilka företagen inte tillhandahåller hållbarhetsredovisningar i den utsträckning som intressenter och allmänheten i stort efterfrågar.

- Fallhöjdsrädsla – syndromet som drabbar etablerade företag där hållbarhetsarbete tidigare prioriterats bort, vilket i förlängningen skulle påvisa negativa sidor om organisationen. Företaget besitter ofta kompetens och resurser för att effektivt kunna utföra hållbarhetsredovisningen men väljer att frångå detta tills verksamheten är säkrad.
- Kunskapsjakt – innefattar den problematik som uppstår när företaget eller organisationen vill hållbarhetsredovisa men inte besitter kompetensen internt. Konsulter och andra outsourcingmöjligheter finns givetvis men dessa blir ofta kostsamma och svårlokaliserade.
- Risk – hållbarhetsredovisning är ännu inte fullt utbrett i näringslivet vilket skapar en osäkerhet kring vem som tar det första steget. Företaget har kompetensen internt men vill inte utsätta verksamheten för eventuellt risktagande.

- Prioritering – andra frågor prioriteras i stor utsträckning framför hållbarhetsredovisningen. Framförallt bland mindre och mellanstora företag där tid, kunskap och resurser ofta är trånga sektioner. Daglig verksamhet som genererar direktavkastning prioriteras därför framför en aktiv hållbarhetsprofil

(Bergström, 2002)

### 3.2.5 Validering av hållbarhetsarbete

Liksom i andra redovisningssammanhang är extern granskning av största möjliga intresse för validitet av det pågående arbetet. Trots påtryckningar från aktörer och myndigheter finns ännu ingen lagstadgad standard för granskning av hållbarhetsredovisning. Företagen kan i enlighet med egna bestämmelser utföra och utforma hållbarhetsredovisningarna som de själva vill. Tankesmedjan AccountAbility lanserade 2003 en ledande metod AA1000AS som en oberoende metod för validering av hållbarhetsredovisning som ett initiativ att effektivisera hållbarhetsarbetet på en global nivå. GRI's riktlinjer är dock den standard som den europeiska revisionsorganisationen Foundation of Environmental Education's arbete kretsar kring. FEE arbetar löpande med standardiseringar för rättvis och validitetssäkrande lösningar för företags hållbarhetsredovisningar (Larsson, 2008).

Få hållbarhetsredovisningar klarar dessa oberoende granskningsorgan vilket lett till en underrepresentation av kvalitetssäkrade dokument. I Sverige lyckades cirka 8 % av hållbarhetsredovisningarna kvalitetssäkras under 2006 jämfört med 36 % i Storbritannien. Organisationer som verkar i branscher där energiåtgången är stor tenderar i större utsträckning tillåtelse av externa kontroller vilka omvärlden kräver för ökad kredibilitet. Som ett direkt resultat av redovisningarnas oförmåga att påvisa rättvisa indikatorer på förändring, har finansmarknadens krav på företagen ökat. Även kraven på oberoende kvalitetsäkrande granskningar ökar från investerare och analytiker (Larsson, 2008).

## 3.3 Nationella miljömål

I enlighet med de diskussioner som för nuvarande förs gällande miljö- och hållbarhetsarbete, har regeringen tillsammans med naturvårdsverket tagit fram en målbild och plan för hur Sverige skall arbeta gentemot en hållbar framtid. Denna specifikationsmall går under namnet "*De Svenska Miljömålen*" och ämnar öka förståelsen för vad som behöver förändras samt hur, för att framtida generationer inte ska bli lidande för de misstag som gjorts tidigare. Det övergripande målet för svensk miljöpolitik är att Sverige år 2020 skall kunna lämna över ett samhälle till kommande generationer där den övergripande miljöproblematiken är löst. De svenska miljömålen får dock inte leda till ökade miljö- och hälsoproblem i andra länder. Rapporten visar även på det faktum att målen endast kan uppnås genom ett aktivt samarbete mellan samhället i stort, myndigheter, företag, intresseorganisationer samt genom engagemang från enskilda individer. Miljömålen består av tre enskilda mål; *Generationsmål*, *Etappmål* samt *Miljö kvalitetsmål* (Naturvårdsverket, 2012).

Generationsmålet är den definition för hur samhället och de olika generationerna skall samverka för det påbörjade miljöarbetet. Målet behandlar även vilka samhällsomställningar som behöver genomföras för att uppnå goda resultat inom; *ekosystem, bevarad mångfald, natur- och kulturmiljö, en god hälsa för människor, effektiva och giftfria kretslopp, hushållning av naturresurser, effektiv energi*

*användning* samt *konsumtionsmönster*. Generationsmålet ämnar förändring inom de olika generationernas synsätt på det allmänna hållbarhetsperspektivet, för att i slutändan skapa förändring genom förståelse (Naturvårdsverket, 2012).

*”Ett generationsmål anger inriktningen för en samhällsomställning som behöver ske inom en generation för att nå miljö kvalitetsmålen.”*

(Miljömål, 2014a)

Genom en mängd olika etappmål säkerställer ”*De Svenska Miljömålen*” förändring inom de högprioriterade områden som identifierats av regeringen. Dessa områden innefattar; *begränsad miljöpåverkan, avfall, biologisk mångfald, farliga ämnen och luftföroreningar*. Totalt har regeringen identifierat och vidareutvecklat 24 etappmål i direkt anslutning till de tidigare beskrivna områdena. Etappmålen är tydliga och effektiva ur ett förändringsperspektiv då de upplyser och identifierar var prioriterade insatser krävs (Miljömål, 2014a).

*”Etappmål anger steg på vägen till generationsmålet och miljö kvalitetsmålen.”*

(Miljömål, 2014a)

Miljö kvalitetsmålen behandlar den kvalitetsnivå som miljön ska innefatta 2020. Genom identifieringsarbete utfört på uppdrag av regeringen har 16 miljö kvalitetsmål tagits fram inom olika områden, se Bilaga 2. Målen är preciserade och fastställda utifrån paramaterar som kan värderas och mätas. Målen följs upp i årliga rapporter samt i fördjupade utvärderingsrapporter en gång per mandatperiod av den tillsatta regeringen. I uppföljningsarbetet bedöms huruvida de styrmedel och åtgärder som använts är tillräckliga och hur dessa möjliggör det mål som är uppsatt för 2020. Bedömningen sammanfattas i betyget ja, nära eller nej (Miljömål, 2014b).

*”Miljö kvalitetsmål anger det tillstånd i den svenska miljön som miljö arbetet ska leda till.”*

(Miljömål, 2014b)

### **3.3.1 Boverkets miljö mål**

Boverkets övergripande ansvar gällande de miljö mål som utställs till privatpersoner, företag och organisationer utgörs av hårda samt mjuka styrmedel. De hårda styrmedlen innehåller föreskrifter och lagar som skall följas, medan de mjuka utgörs av informationsarbete för att främja en positiv förändring inom området. De huvudsakliga frågeställningarna som prioriteras är; *klimatpåverkan, grönstruktur, buller, byggprodukter, energianvändning, kulturvården och innemiljö* (Boverket, 2014).

Boverkets ansvar inom miljö arbetet:

- Det nationella miljö kvalitetsmålet *God bebyggd miljö*
- Ansvarig myndighet för miljö målssystemet inom sitt verksamhetsområde
- Internt miljö arbete

(Boverket, 2014)

Boverket är en av de 25 myndigheter som på uppdrag av regeringen utpekats ansvar inom miljö målsarbetet. Arbetet utgörs främst av åtgärder för att minska aktörernas negativa miljö påverkan för att uppnå de av regeringen utsatta miljö målen. Boverket skall även bidra till kunskapsspridning inom området. Det är främst tre miljö kvalitets mål som berörs inom området byggande och förvaltning (Boverket, 2014):

- *Begränsad klimatpåverkan*
- *Giftfri miljö*
- *God bebyggd miljö*

(Boverket, 2014)

### 3.3.1.1 Begränsad klimatpåverkan

Riksdagens definition av miljö kvalitetsmålet är:

*"Halten av växthusgaser i atmosfären ska i enlighet med FN:s ramkonvention för klimatförändringar stabiliseras på en nivå som innebär att människans påverkan på klimatsystemet inte blir farlig. Målet ska uppnås på ett sådant sätt och i en sådan takt att den biologiska mångfalden bevaras, livsmedelsproduktionen säkerställs och andra mål för hållbar utveckling inte äventyras. Sverige har tillsammans med andra länder ett ansvar för att det globala målet kan uppnås."*

(Miljömål, 2014c)

Sveriges nationella miljömål syftar till förändring inom samhällets miljöpåverkan genom det miljö kvalitativa målet; *begränsad miljö påverkan*. För att inte riskera att samhällets påverkan på miljön blir ohållbar har EU:s medlemsstater enats om att genom styrmedel och politiska beslut minska ökningen av den globala medeltemperaturen till högst 2 grader. En parameter för att detta ska lyckas är att de sammanlagda nivåerna av växthusgaser i atmosfären inte får överstiga 400 ppm. Sveriges riksdag har i och med denna målbild beslutat att landet senast år 2050 ska vara växthusgasfritt (Miljömål, 2014c). De preciseringar som används för att säkerställa arbete gällande den begränsade klimatpåverkan är:

- *Temperatur*: Sverige skall verka internationellt för att hålla ökningen av medeltemperaturen till maximalt 2 grader.
- *Koncentration*: Utformningen av Sveriges klimatpolitik skall främja den målbild gällande stabila nivåer om < 400 ppm koldioxidekvivalenter i atmosfären.

(Miljömål, 2014c)

För att på ett effektivt och utredande sätt följa upp dessa preciseringar används en mängd olika indikatorer. Utifrån Castellums verksamhetsområde har följande indikatorer valts ut för vidare diskussion:

Tabell 1. Indikatorer för begränsad klimatpåverkan (Miljömål, 2014d)

Indikatorer:	Resultat:
Energianvändning,	Minskar (Positivt)
Hushållsavfall	Ökar (Negativt)

Klimatpåverkande utsläpp	Minskar (Positivt)
Kollektivtrafik – omfattning	Ökar (Positivt)
Körsträcka med bil	Minskar (Positivt)
Resor med kollektivtrafik	Minskar (Negativt)
Vindkraftsel	Ökar (Positivt)

Utifrån det ständigt pågående uppföljningsarbetet inom området kan en negativ trend observeras. Det är inte möjligt att uppnå det av regeringen utfästa miljö kvalitetsmålet *begränsad miljöpåverkan* år 2050 utifrån de i dag beslutade eller planerade styrmedlen. Utvecklingen inom området är negativ och kräver således starkare och mer preciserade styrmedel för att uppnå den kraftiga minskningen av växthusgasutsläpp som krävs för att uppnå målet (Miljömål, 2014e).

### 3.3.1.2 Giftfri miljö

Riksdagens definition av miljö kvalitetsmålet är:

*"Förekomsten av ämnen i miljön som har skapats i eller utvunnits av samhället ska inte hota människors hälsa eller den biologiska mångfalden. Halterna av naturfrämmande ämnen är nära noll och deras påverkan på människors hälsa och ekosystemen är försumbar. Halterna av naturligt förekommande ämnen är nära bakgrunds nivåerna."*

(Miljömål, 2014f)

Det miljö kvalitativa målet Giftfri miljö är svårt att avgränsa och förtydliga då det fortfarande saknas mycket kunskap inom området. Hittills har regeringen i samverkan med naturvårdsverket identifierat mer än 12 000 kemiska ämnen i kemikalieinspektionens produktregister. Dessa tar dock inte hänsyn till de ämnen som finns i de produkter som populationen förbrukar och använder såsom bilar, kläder, plastartiklar och byggnadsmaterial. Kontrollen av de kemiska ämnena är därför bristfällig. Länsstyrelsen beräknar att cirka 80 000 områden är kontaminerade av föroreningar orsakade av kemiska ämnen i Sverige (Miljömål, 2014f). Regeringen har fastställt sex preciseringar av miljö kvalitetsmålet *Giftfri miljö*:

- *Den sammanlagda exponeringen för kemiska ämnen:* Exponeringsnivån av kemiska ämnen via samtliga exponeringsvägar skall inte vara skadlig för människor eller miljö.
- *Användningen av särskilt farliga ämnen:* Användningen av farliga ämnen skall upphöra i största möjliga utsträckning.
- *Oavsiktligt bildade farliga ämnen:* Information skall bidra till minskad spridning av oavsiktligt bildade ämnen vid produktion och användning.
- *Förorenade områden:* Redan förorenade områden skall åtgärdas i så stor utsträckning att dessa inte utgör något hot mot populationens hälsa eller miljö.
- *Kunskap om kemiska ämnens miljö- och hälsoegenskaper:* Riskbedömningen skall effektiviseras genom bättre tillgänglig information gällande kemiska ämnens miljö- och hälsoegenskaper.

- *Information om farliga ämnen i material och produkter:* Informationsutbudet gällande miljö- och hälsofarliga ämnen i material, kemiska produkter och varor skall öka.

(Miljömål, 2014f)

För att på ett effektivt och utredande sätt följa upp dessa preciseringar används en mängd olika indikatorer. Utifrån Castellums verksamhetsområde har följande indikatorer valts ut för vidare diskussion:

Tabell 2. Indikatorer för giftfri miljö (Miljömål, 2014g)

Indikatorer:	Resultat:
Allergiframkallande kemiska produkter	Ökar (Negativt)
Bensen i luft	Minskar (Positivt)
CMR-ämnen i varor	Minskar (Positivt)
Hushållsavfall	Ökar (Negativt)
Hälsofarliga kemiska produkter	Oförändrad
Miljöledningssystem	Ökar (Positivt)

Uppföljningsarbetet för 2014 visar på det faktum att det inte är möjligt att uppnå det uppsatta miljö kvalitativa målet om en Giftfri miljö år 2050. Tillräckliga underlag saknas för att bedöma utvecklingen gällande miljön. Då flertalet ämnen fortfarande saknar underlag för bedömning är det problematiskt att bedöma förändringen i miljö och människa. Halterna av de redan specificerade ämnena i miljön minskar, medan halterna för andra ämnen i andra områden ökar. Den globala konsumtionen medför en konflikt gentemot miljömålet då lagstiftning och underlag från länder utanför EU ofta saknas (Miljömål, 2014h).

### 3.3.1.3 God bebyggd miljö

Riksdagens definition av miljö kvalitetsmålet är:

*"Städer, tätorter och annan bebyggd miljö ska utgöra en god och hälsosam livsmiljö samt medverka till en god regional och global miljö. Natur- och kulturvärden ska tas till vara och utvecklas. Byggnader och anläggningar ska lokaliseras och utformas på ett miljöanpassat sätt och så att en långsiktigt god hushållning med mark, vatten och andra resurser främjas."*

(Miljömål, 2014i)

God bebyggd miljö behandlar människornas och samhällets behov av hållbar utveckling inom området livsmiljöer. Med livsmiljöer menas hur människor bor och påverkar miljön och omfattar energiförbrukning, resor till och från hemmet och avfallshantering. I Sverige står bebyggelsen för 40 % av den totala energianvändningen

och utmaningarna för att minska denna siffra är många. Åtgärderna sprider sig över flera nivåer inom samhällsstrukturen och innefattar internationella överenskommelser. En stor del av det nationella arbetet gällande miljömålet är utformningskrav på nybyggnationer, men även hur de förvaltas och renoveras (Miljömål, 2014i). Regeringen har fastställt 10 stycken preciseringar gällande miljömålet och dessa är:

- *Hållbar bebyggelsestruktur*: En långsiktigt hållbar bebyggelsestruktur har utvecklats både vid nylokalisering av byggnader, anläggningar och verksamheter och vid användning, förvaltning och omvandling av befintlig bebyggelse samtidigt som byggnader är hållbart utformade.
- *Hållbar samhällsplanering*: Städer och tätorter samt sambandet mellan tätorter och landsbygd är planerade utifrån ett sammanhållet och hållbart perspektiv på sociala, ekonomiska samt miljö- och hälsorelaterade frågor.
- *Infrastruktur*: Infrastruktur för energisystem, transporter, avfallshantering och vatten- och avloppsförsörjning är integrerade i stadsplaneringen och i övrig fysisk planering samt att lokalisering och utformning av infrastrukturen är anpassad till människors behov, för att minska resurs och energianvändning samt klimatpåverkan, samtidigt som hänsyn är tagen till natur- och kulturmiljö, estetik, hälsa och säkerhet.
- *Kollektivtrafik, gång och cykel*: Kollektivtrafiksystem är miljöanpassade, energieffektiva och tillgängliga och det finns attraktiva, säkra och effektiva gång- och cykelvägar.
- *Natur- och grönområden*: Det finns natur- och grönområden och grönstråk i närhet till bebyggelsen med god kvalitet och tillgänglighet.
- *Kulturvården i bebyggd miljö*: Det kulturella, historiska och arkitektoniska arvet i form av värdefulla byggnader och bebyggelsemiljöer samt platser och landskap bevaras, används och utvecklas.
- *God vardagsmiljö*: Den bebyggda miljön utgår från och stöder människans behov, ger skönhetsupplevelser och trevnad samt har ett varierat utbud av bostäder, arbetsplatser, service och kultur.
- *Hälsa och säkerhet*: Människor utsätts inte för skadliga luftföroreningar, kemiska ämnen, ljudnivåer och radonhalter eller andra oacceptabla hälso- eller säkerhetsrisker.
- *Hushållning med energi och naturresurser*: Användningen av energi, mark, vatten och andra naturresurser sker på ett effektivt, resursbesparande och miljöanpassat sätt för att på sikt minska samt att främst förnyelsebara energikällor används.
- *Hållbar avfallshantering*: Avfallshanteringen är effektiv för samhället och enkel att använda för konsumenterna. Detta för att reducera avfallsmängden samtidigt som resurserna i det avfall som uppstår tas till vara i så hög grad som möjligt och att avfallens påverkan på och risker för hälsa och miljö minimeras.

(Miljömål, 2014i)

För att på ett effektivt och utredande sätt följa upp dessa preciseringar används en mängd olika indikatorer. Utifrån Castellums verksamhetsområde har följande indikatorer valts ut för vidare diskussion:



Tabell 3. Indikatorer för god bebyggd miljö (Miljömål, 2014j).

Indikatorer:	Resultat:
Besvär av inomhusmiljön	Statistisk oförändrad
Besvär av trafikbuller	Ökar (Negativt)
Bostäder med fukt och mögel	Minskar (Positivt)
Energianvändning	Minskar (Positivt)
Körsträcka med bil	Minskar (Positivt)
Planering energi	Ökar (Positivt)
Planering transporter	Ökar (Positivt)
Vindkraftsel	Ökar (Positivt)
Återvinning glas	Ökar (Positivt)
Återvinning metall	Minskar (Negativt)
Återvinning pappersförpackningar	Statistisk oförändrad
Återvinning av plast	Statistisk oförändrad

I enlighet med det uppföljningsarbete som ständigt pågår inom det valda miljömålet konstaterar regeringen i uppföljning 2014 att det inte är möjligt att uppnå miljö kvalitetsmålet till år 2020. Det är utifrån de presenterade indikatorerna omöjligt att se en tydlig riktning för utvecklingen i miljön (Miljömål, 2014k).

### 3.4 Gröna hyresavtal

Fastighetsägarnas gröna hyresavtal är utarbetat av en arbetsgrupp bestående av hyresvärdar, myndigheter och hyresgäster och har sedan mer detaljerat färdigställts tillsammans med en referensgrupp där representanter från kommun och näringslivet, bland annat Castellum, har ingått. Syftet med projektet är att skapa en plattform för samverkan mellan hyresvärdens och hyresgästens gemensamma strävan efter minskad miljöpåverkan från lokalen och främjar på så sätt en fortsatt utveckling av hållbarhetsarbetet inom fastighetsbranschen.

Avtalet är utformat som en överenskommelse mellan hyresgäst och hyresvärd och bygger på ett flertal åtaganden och åtgärder som ska vidtas i syfte att bibehålla eller förbättra den kontraktbundna lokalens miljöstatus. Detta görs utifrån 16 obligatoriska åtaganden, se

Tabell 4, samt ytterligare 25 stycken frivilliga där kollektivt positiva incitament föreligger (Fastighetsägarna, 2012).

Tabell 4. Gröna hyresavtalets 16 minimikrav (Fastighetsägarna, 2012)

Åtagande	Ansvar
Informationsutbyte om miljöambitioner och miljöarbete	Gemensamt
Årligt samråds- och uppföljningsarbete	Hyresvärden
Utveckling och uppföljning handlingsplan	Gemensamt
Skriftlig miljöinformation till hyresgästens medarbetare	Hyresvärden
Genomgång av energideklaration	Hyresvärden
Informationsutbyte om resursanvändning	Gemensamt
Optimering av driftstider	Gemensamt
Köp av förnybar el	Gemensamt
Information om optimal inplacering av arbetsplatserna	Hyresvärden
Möbleringsplan och information om ändrad lokalanvändning	Hyresgästen
Miljöhänsyn vid materialval	Gemensamt
Vitvaror med låg energianvändning	Gemensamt
Redovisning av demonterat och bortfört byggmaterial samt inredning	Gemensamt
Miljöhänsyn vid underhåll, skötsel och drift	Gemensamt

### 3.5 Strategi- och marknadsföringsteori

Att öka sina marknadsandelar är något som kan ses som en generell strävan för de flesta företag och det finns ett ständigt arbete med att försöka skapa och bibehålla fördelar gentemot ens konkurrenter. Samtidigt ställer aktieägarna finansiella avkastningskrav på företaget vilket medför att verksamheten måste vara så effektiv som möjligt samtidigt som den håller sig konkurrenskraftig. Inom fastighetsbranschen är detta inget undantag men till skillnad från till exempel producerande industriföretag, där effektiviteten mäts i antal producerade enheter, mäts ett företag i fastighetsbranschens effektivitet i vakanser. Konkurrensen inom branscher är total och även om det är en till synes homogen bransch finns det alltid möjligheter att skapa fördelar genom att utveckla sitt kunderbjudande för att på så sätt generera sig fördelar gentemot konkurrerande bolag (Larsson, 2008).

#### 3.5.1 Affärsstrategi

Ett företags affärsstrategi definieras utifrån fyra dimensioner vilka handlar om hur och var företaget skall konkurrera. Utifrån vilket kluster på marknaden som företaget väljer att positionera sig inom krävs specifika investeringsstrategier med syftet att underlätta anpassning till dynamiken i det aktuella affärsklimatet. Företagets spelrum formas inte enbart utifrån dynamiken på marknaden men också utifrån det värdeerbjudande som

ges och verksamhetens vertikala integration. För att säkerställa ett hållbart investeringsmönster krävs det att företaget är väl medvetet om gränserna för spelrummet och är förmöget att definiera en relevant affärsstrategi. Då affärsstrategin skapar riktlinjer för framtida investeringar, avgör den också företagets framtida riktning och enligt Aaker och McLoughlin (2010) finns fyra möjliga investeringsstrategier:

- Investera för att öka marknadsandelar
- Investera för att bibehålla sin position på marknaden
- Maximera användningen av verksamhetens resurser genom att minimera investeringar
- Återvinna så stor del av tillgångarna som möjligt genom likvidering eller försäljning

För att erbjuda ett så effektivt värdeerbjudande som möjligt krävs det först och främst kunskap om kundens preferenser och behov. Finns det inte någon möjlighet att uppfylla dessa och heller inte vetskapen om det, föreligger en överhängande risk att olönsamma investeringar tas, vilket i värsta fall slår tillbaka på företagets nyckelkunder. Själva kundvärdet är den funktionella eller sociala fördel som erhålls vid nyttjandet av företagets erbjudande. Exempel på kundvärden kan således vara:

- *Totala helhetslösningar*
- *Global anknytning*
- *Prestige och exponering*

Men för att ett företag skall ha möjligheten att leverera kundvärde ur ett hållbart perspektiv krävs det att verksamheten innehar strategisk kompetens samt tillgångar som stöttar dessa. Strategisk kompetens är uppbyggt av verksamhetens processer och innefattar det som företaget gör bra. De strategiska processerna bidrar också till företagets unikit och genererar strategiska behov i form av stödjande strategier eller program. Genom att inneha en god uppfattning kring dessa skapas möjligheter till att formulera alternativa affärsstrategier vilket i sin tur bidrar till en mer flexibel organisation (Aaker, 2010).

### 3.5.2 Varumärkesstrategi och image

Grundtanken i ett företags varumärkesstrategi är att identifiera hur de kan erhålla konkurrensfördelar på marknaden där fokus är att skapa kundvärde genom bland annat kostnadsfördelar eller differentiering. Målet är att möjliggöra generering av en hållbar konkurrensfördel, något som ens konkurrenter ej har möjlighet att fullständigt imitera eller substituera. Dock krävs det, för att en sådan fördel ska antas vara effektiv, att den är synlig och hållbar för kunden samt att den anses vara väsentlig. Detta är något som det finns möjlighet att nå genom en resultatgivande strategi, något som drivs av, och bör innefattas i, företagets kärnvärden och vision. Själva relationen mellan kunden och företaget bygger på kundens bild av företaget, alltså dess image och de löften som inges. Detta amplifierar vikten av att kunden associerar företaget med någonting positivt vilket slutligen leder till ett sken av genuinitet då löftet infrias. Det betyder nödvändigtvis inte att den tjänst som erbjuds skall vara den bästa bland konkurrerande företag utan snarare att den ger andra mervärden som är av betydelse för kunden. Genom att göra ett tidigt intåg på marknaden eller inneha en unik möjlighet att skapa mervärde för kunden kan detta leda till viktiga konkurrensfördelar (Aaker, 2010).

Differentiering handlar i grunden om att, på ett positivt sätt, särskilja sig från ens konkurrenter genom *produkt*, *service*, *personal* eller *image* och har en stark synergi med

företagets strategi (Kotler, 1999). En företagsstrategi består av fyra delar: *Kundvärde, funktion, organisationens tillgångar och kompetens* samt *marknadsinvestering*. Beroende på vilket sätt företaget väljer att konkurrera kan företagsstrategin anpassas för att matcha en passande konkurrensstrategi där de fem vanligaste konkurrensområdena är:

- *Kvalitet*
- *Marknadsfokus*
- *Nyskapande*
- *Kundnärhet*
- *Globalisering*

(Aaker, 2010)

### 3.5.3 Målsättningar utifrån SMART-modellen

Ett företags målsättningar beskriver i grunden vad företaget önskar uppnå men för att genomföra en effektiv implementering krävs det god kunskap hos företagets ledare om hur formuleringsprocessen ska genomgöras. Utan klara direktiv riskerar företaget att spendera onödiga finansiella medel på arbete som ligger utanför målets ramverk vilket i värsta fall kan leda till att affärsmöjligheten går förlorad (CMI, 2011). Detta kan, enligt Doran (1981) undvikas genom att använda sig SMART-modellen vid formuleringen av företagets målsättningar. En målsättning ska således vara

- *Specifik* – Målet ska vara väldefinierat och beskriva exakt vad som önskas uppnå, detta för att undvika eventuella misstolkningar och underlätta övervakningen av arbetets fortskridande.
- *Mätbar* – I samma syfte som ovanstående punkt så är tanken att, genom att ha möjlighet att mäta resultatet, lättare få uppfattning om var i arbetsprocessen som företaget befinner sig.
- *Accepterad* – För att främja en effektiv arbetsprocess är det av stor vikt att de som är delaktiga i arbetet står bakom utsatta målbilder och strategier. Denna punkts väsentlighet, och samtidigt dess komplexitet, ökar i takt med antalet inblandade individer.
- *Realistisk* – En förutsättning för att målsättningen ska vara möjlig att uppnå och vinna acceptans är dess grad av realism. Dock krävs det att målet ger upphov till utmaningar för att främja motivationen.
- *Tidsbunden* – För att säkerställa en optimal arbetseffekt krävs det att företaget sätter upp en tydlig tidpunkt för målsättningens start och slut. En arbetsprocess som saknar slutdatum tenderar att minska motivationen hos de inblandade och således dess effektivitet.

(Ledarna, 2014)

### 3.5.4 Hållbara konkurrensfördelar ur ett resursbaserat perspektiv


För att möjliggöra och säkerställa ett företags långsiktiga konkurrenskraft krävs det att det finns potential att genomföra processer och ha värdeskapande resurser som företagets konkurrenter inte har möjlighet att fullständigt imitera eller substituera (Barney, 1991). Vid utformandet av strategier är det viktigt att beakta både externa och interna aspekter som påverkar eller på något sätt styr verksamheten. Genom att tillämpa en resursbaserad syn på företaget främjas förståendet hur just dess resurser driver verksamheten på en konkurrensutsatt marknad. Här beaktas företag som en uppsättning av materiella och immateriella tillgångar vilka tillsammans avgör ett företags potential

## EXAMENSARBETE 2014:94

att prestera och således dess konkurrenskraft. Naturligt sett så kan två företag omöjligen tillgodogöra sig exakt samma uppsättning av tillgångar vilket bidrar till ett antagande om perfekt heterogena marknader. För att ha möjlighet att göra anspråk på större marknadsandelar är det av stor vikt att identifiera de resurser som har potentialen att bidra till hållbara konkurrens fördelar då dessa bör vara centrala i företagets strategiarbete (Collis, 2008). Huruvida en resurs har möjlighet att bidra till en hållbar konkurrens fördel kan avgöras genom att applicera Jay Barneys (2007) VRIO-ramverk, se Tabell 5, vilken identifierar en resurs eller förmågas konkurrensmässiga och ekonomiska potential. Här antas en förmåga eller resurs endast ha möjlighet att ge upphov till en hållbar konkurrens fördel då den är värdeskapande för företaget, är ovanlig, kostsam för konkurrenter att imitera samt att företaget redan har kunskap om hur den skall exploateras.

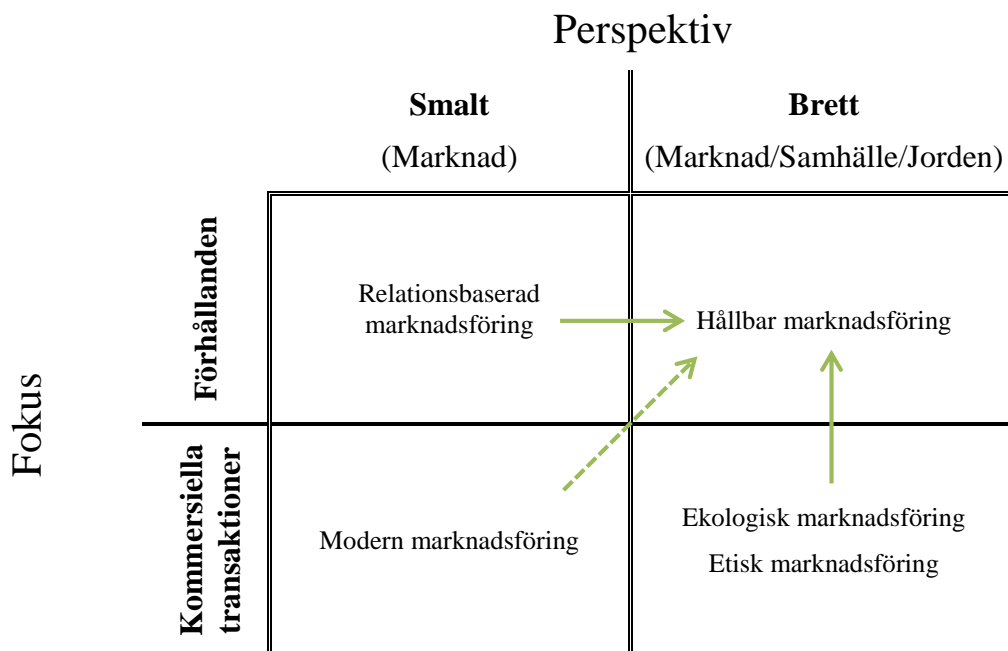
**Tabell 5. VRIO-ramverket (Barney, 2007)**

### Är en resurs eller förmåga:

Värdeskapande?	Ovanlig?	Kostsam att imitera?	Exploaterad av organisationen?	Konkurrensmässiga konsekvenser	Ekonomisk prestation
Nej	—	—	Nej	Konkurrensmässig nackdel	Under normalt
Ja	Nej	—		Konkurrensmässigt jämlig	Normalt
Ja	Ja	Nej		Tillfällig konkurrens fördel	Över normalt
Ja	Ja	Ja	Ja	Hållbar konkurrens fördel	Över normalt

### 3.5.5 Hållbar marknadsföring

Hållbar marknadsföring grundar sig i en vilja att bygga och bibehålla hållbara relationer och skiljer sig från traditionell marknadsföring då den ämnar skapa integration och ansvarstagande initiativ mellan de inblandade parterna (Belz, 2010).



Figur 6: Överblick av hållbar marknadsföring i förhållande till traditionella marknadsföringstyper (Belz, 2012)

Genom att studera Figur 6, påvisas att hållbar marknadsföring delar den relationsinriktade marknadsföringens långsiktiga perspektiv samtidigt som den inkorporerar miljömässiga och sociala bedömningsgrunder och integrerar dessa med traditionella marknadsföringsprocesser. I och med detta lyfts fokus från den närliggande miljön till ett mer brett perspektiv där inte bara marknaden tas till hänsyn utan även samhället och jorden i helhet (Belz, 2012). Detta ger upphov till nytt segmenteringsunderlag men kräver också nytänkande från marknadsföraren inom fyra nyckelområden:

- Att betrakta socio-ekologiska problem som marknadsföringens ursprungsläge istället för begränsande faktorer
- Att omkonfigurera företagets marknadsmix
- Att upptäcka och förstå helhetssynen av kundbeteenden
- Att kunna utnyttja förändringspotentialen hos marknadsföringsaktiviteter och relationer

(Belz, 2010)

Traditionellt sett så har marknadsföring sett världen ur ett smalt perspektiv från kundens synvinkel, vilket har bidragit till att det är kundens behov som drivit marknadsföringens åtgärder, mål och strategier (Belz, 2012). Men inom marknadsföring finns fler påverkande krafter som inkluderar andra aktörer där de sociala, ekonomiska samt ekologiska aspekterna ofta kan ses som begränsande krafter på

marknadsföringsprocessen medan kunden står ensam som marknadsföringens startpunkt. Detta synsätt leder till ett antal problem såsom att:

- Det rättfärdigar kundens intressen och prioriteringar endast på den grund att kunden är villig att betala för det samtidigt som det, ur rättslig mening, är tillgängligt.
- Det, genom att conceptualisera intressenter i företagets närhet som enbart potentiella kunder, ignorerar dess intressen i andra roller. Oftast finns flera, konflikterande, intressen som påverkar kundens val. En hyresgäst har fler intressen än att bara hyra en lokal, den har sin primära affärsverksamhet där fokus oftast är på ekonomiska aspekter och hur företaget kan utvecklas.
- Det, genom att betrakta de sociala och miljömässiga problemen endast som begränsningar till vad som kan uppnås ekonomiskt, prioriterar kortsiktig ekonomisk vinning framför långsiktig viabilitet.
- Uppmärksamhetsbrist gällande långsiktiga konsekvenser till följd av otillräckligt miljöengagemang bidrar till kollektiva nackdelar för alla kunder och slutligen jorden i helhet.

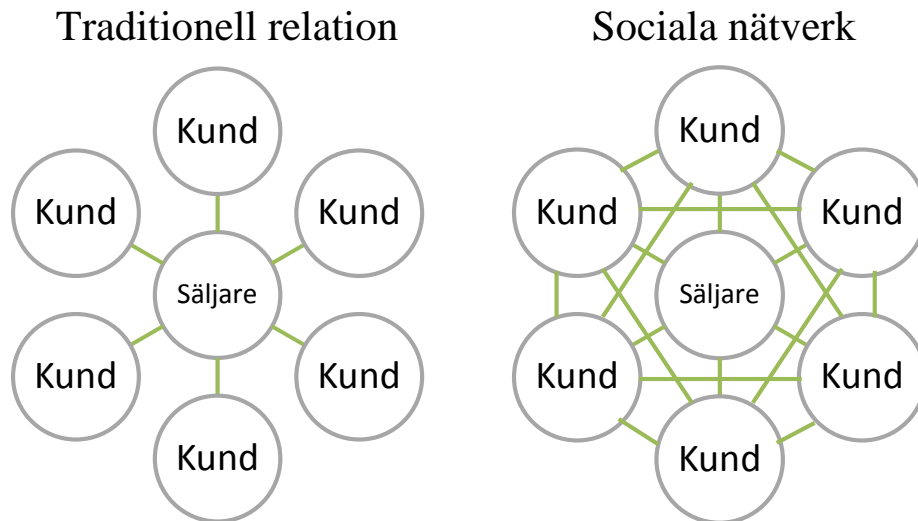
(Belz, 2010)

För att möjliggöra en fortsatt utveckling och implementering av hållbar marknadsföring krävs det att kundens intressen och behov inte längre ses som den enskilt drivande kraften för marknadsföringen. Det föreligger ett behov där integrering av kundens behov samt miljömässiga och sociala utmaningar är fokus, detta för att skapa möjligheter att uppnå långvarig styrka och viabilitet (Belz, 2012).

### **3.5.6 Marknadsföring inom B2B på sociala nätverk**

Sociala nätverk har under de senaste åren etablerat sig som en naturlig marknadsföringskanal för konsumentinriktade företag och det finns tydliga tendenser hur företag verksamma på B2B-marknader anammar sociala kommunikationsverktyg för att just utveckla marknadskommunikationen. Anledningen till den relativt låga användningsgraden av sociala nätverk för företag verksamma på B2B-marknader antas vara en tydlig skillnad i företagskultur då B2B-företag tenderar att i en högre grad präglas av traditioner än företag inom B2C. Detta bidrar till en mer trögflytande organisation där adaptationsprocessen i många fall tar avsevärt längre tid (Carlsson, 2010).

Dock finns en enorm potential i att marknadsföra sig i ett mer socialt och avslappnat sammanhang då det främjar en ökad integration mellan köpare och säljare, se Figur 7, vilket i slutändan potentiellt ger upphov till ömsesidig vinning (Carlsson, 2010). Bodnar (2009) antyder att det är av stor vikt att B2B-företag som önskar bredda sin kommunikationsmix utreder på vilken kommunikationskanal som marknadsföring kommer att ge störst genomslagskraft. Det krävs att det finns möjligheter att, på ett naturligt sett, inkorporera befintliga övergripande strategier i de kommunikationsverktyg som erbjuds (Carlsson, 2010).



Figur 7: Relationsskillnader mellan traditionell marknadsföring och sociala nätverk (Carlsson, 2010)

Men även om fördelarna är många så finns en allmän oro hos B2B-företag att ett intåg på sociala medier ger upphov till en oförmåga att kontrollera det informationsflöde som utbyts då kunderna själva har möjligheten att kommunicera hur de upplever företaget. Dock bidrar denna maktlöshet till en utmaning om ständig perfektion för företagen vilket i sin tur kan ge upphov till positiv feedback och på så sätt ökad försäljning (Carlsson, 2010).

För att B2B-företagen ska ha möjlighet att upprätthålla en genuin relation med dess kunder i ett socialt kontext är det av stor vikt att fokus snarare ligger på att utbilda kunden och främja en dialog snarare än att skicka ut rena reklammeddelanden. Samtidigt är informationens grad av professionalitet vital för att ge en seriös bild av företaget och kommunikationen bör beaktas på samma sätt som ett affärsmöte på kontoret (Kho, 2008).



## 4 Empiri

I empiriavsnittet presenteras Castellumkoncernens olika dotterbolag med hjälp av en nuvärdesanalys kring deras pågående hållbarhetsarbete. De sex utredda dotterbolagen är: *Aspholmen Fastigheter, Briggen, Brostaden, Corallen, Eklandia* samt *Harry Sjögren*. Utredningen har skett genom intervjuer vilka sedan kompletterats för att på ett rättvist sätt kunna jämföra dotterbolagen mot varandra och på så sätt dra relevanta slutsatser för den framtagna förslagshandlingen. Vidare diskuteras den nuvarande kommunikationsförmågan kring de hållbarhetsinitiativ som Castellumkoncernen i dagsläget besitter. En branschanalys kring konkurrenters pågående projekt har även genomförts.

### 4.1 Castellum AB

Castellums affärsidé är att:

*”Utveckla och förädla fastighetsbeståndet med inriktning på bästa möjliga resultat- och värdetillväxt genom att med en stark och tydlig närvaro i fem svenska tillväxtregioner erbjuda lokaler anpassade till hyresgästernas behov.”*

(Castellum, 2014d)

Med målen att:

*”Castellums verksamhet är fokuserad på tillväxt i kassaflöde, vilket tillsammans med en stabil kapitalstruktur ger förutsättningar för en god värdetillväxt i bolaget samtidigt som aktieägarna kan erbjudas en konkurrenskraftig utdelning.*

*Målet är att kassaflödet, dvs förvaltningsresultat per aktie, skall ha en årlig tillväxt om minst 10%. I syfte att nå detta mål, skall årligen nettoinvesteras för minst 5% av fastighetsvärdet, vilket för närvarande motsvarar ca 1 900 Mkr. Alla investeringar skall bidra till tillväxtmålet i förvaltningsresultatet inom 1-2 år och ha en värdepotential om minst 10%. Försäljning av fastigheter skall ske när det är affärsmässigt motiverat och när alternativ investering kan erhållas med bättre avkastning.”*

(Castellum, 2014d)

#### 4.1.1 Organisation

Castellums organisation arbetar utifrån stark närvaro i fem svenska tillväxtregioner genom sex helägda dotterbolag. Fokus på den lokala närvaron genererar ökad affärsnytta genom nära och utvecklande samarbeten med hyresgästerna inom respektive region. Dotterbolagens organisationer utgörs huvudsakligen av verkställande direktör, 2-4 affärsområden, affärsutvecklare samt medarbetare inom ekonomi och administration. Samtliga affärsområden kontrolleras av en fastighetschef med tillhörande assistent, en uthyrare och fastighetsansvariga där samtliga har fortlöpande kundkontakt. Förvaltningen sköts i första hand av egen personal, i de fall där externa tjänster anlitas ställs höga krav på kvalité, kundbemötande, service och miljöhänsyn. Målet är att löpande utvecklingsarbete samt erfarenhetsutbyte mellan bolagen skall möjliggöra kompetenstillväxt inom hela organisationen.

Moderbolaget Castellum AB har huvudansvaret gentemot aktiemarknaden och kreditmarknaden samt övriga IT/IS-strategier och personalfrågor. Castellum AB har 19 medarbetare (Castellum AB, 2014e).

Tabell 6: Castellumkoncernen(Aspholmen, 2014b; Briggen, 2014d; Brostaden, 2014d; Castellum, 2014c; Corallen, 2014b; Eklandia, 2014e; Harry Sjögren, 2014b).

Företag	Hyresintäkter (kr)	Uthyrningsbar yta (m <sup>2</sup> )	Antal anställda
Castellum	3232 miljoner	3 622 000	269 (+19)
Aspholmen	531 miljoner	617 000	50
Briggen	669 miljoner	737 000	57
Brostaden	623 miljoner	639 000	49
Corallen	395 miljoner	518 000	38
Eklandia	555 miljoner	556 000	43
Harry Sjögren	459 miljoner	555 000	32

#### 4.1.2 Kunder

Castellum arbetar med långsiktiga kundrelationer, vilket främjar koncernens önskade tillväxt. Kundarbetet följs regelbundet upp genom kundmätningar, 96 % av de tillfrågade kunderna i Nöjd Kund-mätningen från 2013 uppger att de skulle kunna tänka sig att hyra av Castellum igen och rekommenderar Castellum som hyresvärd till andra aktörer.

Mottot inom företaget är att vara nära sina kunder. Organisationen med lokala dotterbolag möjliggör detta genom korta beslutsvägar, vilket skapar en förståelse för kundernas framtida behov. Detta medför även medvetenhet inom koncernen kring kundernas behov gällande lokalanpassningar, personlig service och snabba beslutsprocesser. De sex helägda dotterbolagen agerar i lokala fastighetsbestånd där de är huvudaktörer på marknaden. Som ett direkt resultat av detta engagerar sig respektive bolag i kommunala frågor samt lokala företagsföreningar vilket stärker företagslivet inom det geografiska området.

Castellums levebröd är dess kunder och det är viktigt att organisationen presterar i enlighet med kundernas förväntningar. Uppföljningsarbetet kring genomförda insatser genomförs årligen genom extern kundmätning, Nöjd Kund Index. NKI behandlar delområdena servicevilja, affärsrelation, lokalen, fastigheten, fastighetsservice, miljö samt information. Undersökningen för 2013 omfattade en majoritet av företagets större kunder och resultatet var ett totalt index om 76 på en skala av 100, vilket är högre än jämförelseindex inom branschen. Serviceviljan inom Castellum visar högst index där parameterar som personligt bemötande, service och tillgänglighet mäts.

En god riskspridning i kontraktportföljen avseende geografi, lokaltyp, kontraktstorlek, löptider och kundbranscher har medfört att Castellums kunder speglar svenskt näringsliv och därmed även svensk ekonomi. Koncernen har i dagsläget cirka 4 600

kommersiella kontrakt, där det enskilt största kontraktet står för 2 % av de totala hyresintäkterna (Castellum AB, 2014f).

## 4.2 Hållbarhetsarbete inom Castellumkoncernen

Under senare år finns tydliga tendenser till att allt fler aktörer på den svenska fastighetsmarknaden satsar på att utveckla sitt arbete inom miljö och hållbarhet. I och med att fastigheter, med tillhörande byggnader, står för cirka 30 % av världens utsläpp av växthusgaser är denna utveckling grundläggande för att fortsätta arbetet för en globaliserad hållbarhet (Björck, 2013). Samtidigt finns en ökad efterfrågan hos hyresgäster på gröna lokaler<sup>3</sup> vilket kan ses som ett enormt incitament för att fastighetsbolagen skall fortsätta sin interna hållbarhetsutveckling.

Castellums strategi är att vara en långsiktig fastighetsägare med nöjda kunder och medarbetare i fokus. Tillsammans med en stark balansräkning och låg finansiell risk vill de skapa goda förutsättningar för ansvarsfullt företagande ur både ett miljömässigt, ekonomiskt och socialt perspektiv. Drivkrafterna för det ansvarsfulla företaget är, förutom att bidra till ett hållbart samhälle, att skapa mervärde genom god förvaltning av fastigheterna. Därigenom främjas en ökad nöjdhet bland kunder och medarbetare vilket i sin tur leder till lägre kostnader, starkare varumärke och ökad konkurrenskraft (Castellum, 2014c). För att möjliggöra en fortsatt utveckling av verksamheten och stödja företagets strategi sker en fortlöpande dialog med bolagets direkta intressenter, såsom medarbetare, kunder och aktieägare (Castellum, 2014a).

Castellum påbörjade sitt miljöarbete 1995 och har sedan dess arbetat med energieffektivisering, minskning av koldioxidutsläpp samt att förbättra miljöstatusen på byggnaderna i dotterbolagens fastighetsbestånd<sup>3</sup>. Hållbarhetsarbetet styrs till stor del centralt via ett ledningssystem bestående av gemensamma riktlinjer och övergripande mätbara mål och säkerställs via detaljerade handlingsplaner. Det arbete som sker lokalt på respektive dotterbolag följs upp på årsbasis och avrapporteras regelbundet (Castellum, 2014a) och koncernens mål är att:

- Energiförbrukningen skall minska med minst 1 % /m<sup>2</sup> och år.
- Koldioxidutsläppen skall minska med minst 2,5 % /m<sup>2</sup> och år.
- Samtliga fastigheter som innehafts mer än ett år skall vara miljöinventerade.
- Samtliga nyproducerade fastigheter skall vara miljöklassade<sup>3</sup>.

Sedan 2012 erbjuder företagen inom Castellumkoncernen sina hyresgäster att teckna *Gröna hyresavtal* och har sedan dess tecknat 17 stycken med deras kunder (Castellum, 2014). Avtalet är en överenskommelse mellan hyresvärd och hyresgäst om att vidta åtgärder för att förbättra eller bibehålla en lokals miljömässiga status och är ett initiativ från Fastighetsägarna (Fastighetsägarna, 2012).

Castellum har, sedan 1990-talet, redovisat sitt hållbarhetsarbete men också låtit det utvärderas av både svenska och utländska analytiker. För att vidare stärka validiteten i företagets hållbarhetsredovisning valde organisationen att, från och med 2013, redovisa i enlighet med GRI (Castellum, 2014a).

För att utveckla hållbarhetsarbetet finns en hållbarhetsgrupp bestående av representanter från de olika dotterbolagen och denna arbetar främst med att utbyta erfarenheter samt bevaka och analysera förändringar i omvärlden (Castellum, 2014a).

<sup>3</sup> Malin Engelbrecht (Informationsansvarig, Castellum AB) intervjuad av författarna den 5 februari 2014.

Här pågår för tillfället ett arbete som innefattar en total hållbarhetsinventering av samtliga dotterbolag där möjliga hållbarhetsinvesteringar och initiativ utreds<sup>4</sup>.

#### 4.2.1 Aspholmen Fastigheter

Aspholmen är verksamma i Mälardalsregionen med huvudkontor i Örebro och är koncernens tredje största bolag sett till uthyrningsbar yta. Företaget har ingen utpekad miljösamordnare utan det är dess IT-ansvarige som har det informella ansvaret<sup>3</sup>.

Aspholmens miljöpolicy är att:

*”Verksamheten skall bedrivas med stor hänsyn till miljön. Genom att välja resurssnåla alternativ ska vi bidra till en hållbar utveckling. Aspholmen betraktar samhällets krav enligt lagar och förordningar som minimikrav. Företaget skall sträva efter ständiga förbättringar i syfte att minska miljöbelastningen och förebygga föroreningar. Miljöpolicyen inbegriper alla delar i verksamheten, såväl förvaltning, förädling och förvärv som nyproduktion av fastigheter. Miljöarbetet skall vara en integrerad och naturlig del av verksamheten”*

(Aspholmen, 2014a)

I linje med Castellums uppsatta miljöstrategi arbetar företaget kontinuerligt med en utveckling inom energieffektivisering och miljöcertifiering av byggnader, detta styrks genom en pågående utveckling och åtgärder innefattande bergvärme och solceller. Aspholmen har ett internt mål om att minska energiförbrukningen med 2 % per år, något som de också har lyckats leva upp till (Aspholmen, 2014a).

**Tabell 7: Hållbarhetsindikatorer för Aspholmen (Aspholmen, 2014b; Climate Challenge Västerås, 2012; SGBC, 2014a; SGBC, 2014b).**

Indikator	Kommentar	Övrigt
Miljöcertifiering	Fyra enligt Green Building Två enligt Miljöbyggnad	Green Building partner sedan 2009
Normaliserad energiförbrukning	105 kWh/m <sup>2</sup>	8 % minskning under 2013
Fossila bränslen	Utfasning pågår	
Miljöinventering	Allt innehav skall inventeras	Delgrundare till ”Miljöstatus för byggnader”
Miljödiplomering	Diplomerade sedan 2008	Enligt ”Göteborgsmodellen”
Miljöutbildning	Sker löpande internt	Miljökörkortet vid nyanställning
Gröna hyresavtal	0	
NKI	77 % under 2013	+ 1 %

<sup>4</sup> Filip Elland (Hållbarhetssamordnare, Fastighets AB Briggen) intervjuad av författarna den 11 mars 2014

NMI	86 % under 2013	+ 3 %
Ekonomisk uthyrningsgrad	91 % under 2013	- 2 %

#### 4.2.2 Briggen

Briggen är verksam i Öresundsregionen och är det enda företaget i Castellumkoncernen med fastighetsinnehav utomlands. Huvudkontoret är placerat i Malmö där företagets hållbarhetssamordnare Filip Elland är verksam<sup>3</sup>. Briggens hållbarhetspolicy är att:

*”Verksamhetens hållbarhetsarbete är en integrerad och naturlig del av verksamheten och hela verksamheten bedrivs på så sätt att den bidrar till en hållbar utveckling. Detta styrs genom följande områden och ligger till grund för Briggens långsiktiga affärsmodell:*

**Ekonomisk hållbarhet** - medlet för att uppfylla basbehoven och tillgodose kraven på hållbarhet och god livskvalitet i alla dimensioner

**Miljömässig hållbarhet** - utgör de av naturen givna begränsningarna för resursanvändning och miljöbelastning för att bygga ett hållbart samhälle

**Social hållbarhet** – handlar om att på lång sikt utveckla ett samhälle som sätter människans behov och välbefinnande i centrum”

(Briggen, 2014a)

Briggen arbetar fortlöpande med att förbättra företagets hållbarhetsarbete och har under de senaste åren satsat allt mer resurser på nya miljöeffektiva lösningar, både för ny- och ombyggnationsprojekt. Sett ur Castellumkoncernen så är de det företag som har skrivit flest gröna hyresavtal med deras hyresgäster. För att minimera verksamhetens miljöbelastning betraktas samtliga fastigheter ur ett livscykelperspektiv vilket således reducerar miljöpåverkan från nyproduktion, drift och underhåll samt rivning. Anledningen till att arbetet till så stor grad har lyckats är de internutbildningar som bedrivits då välutbildade medarbetare ses som en förutsättning för att säkerställa dessa mål<sup>4</sup>.

Tabell 8: Hållbarhetsindikatorer för Briggen (Briggen, 2014b; Briggen, 2014c; Briggen, 2014d; SGBC, 2014a; SGBC, 2014b).

Indikator	Kommentar	Övrigt
Miljöcertifiering	Tio enligt Green Building Två enligt Miljöbyggnad	Green Building partner sedan 2011
Normaliserad energiförbrukning	122 kWh/m <sup>2</sup>	3 % minskning under 2013

Fossila bränslen	Utfasning pågår	Fastigheter som använder gas har bytts från naturgas till biogas
Miljöinventering	Allt innehav är inventerat	Inventeras kontinuerligt
Miljödiplomering	Diplomerade sedan 2012	Enligt Svensk Miljöbas
Miljöutbildning	Sker löpande internt	Utbildningen ”Gröna hyresavtal för förvaltare och uthyrare” har genomförts
Gröna hyresavtal	14 stycken	
NKI	71 % under 2013 <sup>4</sup>	
NMI	79 % under 2013 <sup>4</sup>	
Ekonomisk uthyrningsgrad	83,5 % under 2013	+ 0,3 %

Briggen arbetar till viss del med hyresgästoptimering genom att placera kunder med liknande verksamhet tillsammans i samma fastighet där de i tillägg arbetar fortlöpande med att försöka skapa ett ömsesidigt förhållande mellan hyresgäst och hyresvärd men också hyresgäster emellan. Briggen strävar efter en ökad integrering mellan hyresgäster, vilket kan ses som fördelaktigt ur ett långsiktigt perspektiv då en främjad sammanhållning kan utnyttas i samarbeten som är fördelaktiga för samtliga inblandade parter, såväl hyresgäster som hyresvärd<sup>4</sup>.

### 4.2.3 Brostaden

Brostaden är verksam i regionen Storstockholm med en stor koncentration av kontorsfastigheter i Stockholms närförorter som tillgodoser lämpliga kommunikationsförbindelser samtidigt som lager- och industrifastigheter är belägna utanför regionens genomfartsleder (Brostaden, 2014d). Miljöansvarig för verksamheten är Anders Hallquist som parallellt arbetar som marknadschef och han har således övergripande ansvar för samtliga marknads- och varumärkesfrågor<sup>3</sup>. Brostadens hållbarhetspolicy är:

*”Vi vill agera hållbart ur alla aspekter. Det innebär att se till helheten och eftersträva en långsiktig balans mellan lönsamhet och olika resursutnyttjanden, för natur, samhälle och på företags- och individnivå. Vi hjälper och respekterar både varandra och vår omgivning. Vi vill ta ansvar och vara trovärdiga.”*

(Brostaden, 2014a)

Brostadens miljöarbete har under senare år övergått till en mer övergripande hållbarhetssyn och strävar efter att dessa aspekter ska vara en integrerad del i den dagliga verksamheten där den största utmaningen ses i att finna balansen mellan ekonomisk lönsamhet och minimalt utnyttjande av naturens och samhällets resurser (Brostaden, 2014b).

Tabell 9: Hållbarhetsindikatorer för Brostaden (Babacus AB, 2014; Brostaden, 2014c; Castellum AB, 2014b; SGBC, 2014a).

Indikator	Kommentar	Övrigt
Miljöcertifiering	En enligt Green Building	Green Building Corporate Partner
Normaliserad energiförbrukning	100 kWh/m <sup>2</sup>	10 % minskning under 2013
Fossila bränslen	Utfasning pågår	Ersätter oljepannor med bergvärme
Miljöinventering	Allt innehav är inventerat	Inventeras koninuerligt
Miljödiplomering	Diplomerade sedan 2006	Enligt Svensk Miljöbas
Miljöutbildning	Sker löpande internt	
Gröna hyresavtal	0	
NKI	76 % under 2013	+ 3 %
NMI	<i>Ingen data</i>	
Ekonomisk uthyrningsgrad	83,1 % under 2013	+ 0,3 %

#### 4.2.4 Corallen

Corallen är verksamma i södra Götaland med fyra centrala marknadsområden: Jönköping, Linköping, Värnamo och Växjö. Det miljöarbete som bedrivs strävar efter att involvera såväl medarbetare som samarbetspartners och kunder. Således ställs höga krav på kontrakterade konsulter, entreprenörer och övriga leverantörer gällande miljöaspekten (Corallen, 2014a). Företagets miljöpolicy är att:

*“Fastighets AB Corallens verksamhet skall bedrivas med minsta möjliga påverkan på miljön och på ett resurssnålt sätt, för att bidra till varaktig hållbar utveckling mot ett samhälle som fungerar enligt kretsloppsprincipen.”*

(Corallen, 2014a)

Utöver den policy som verksamheten har gällande miljö har företaget en uttalad målsättning om att samtliga nybyggnadsprojekt ska klassas enligt miljöbyggnad.

Tabell 10: Hållbarhetsindikatorer för Corallen (Castellum AB, 2014b; Corallen, 2014b; SGBC, 2014b).

Indikator	Kommentar	Övrigt
Miljöcertifiering	En enligt Miljöbyggnad	Green Building Corporate Partner
Energianvändning	100 kWh/m <sup>2</sup>	10 % minskning under 2013
Fossila bränslen	Utfasning pågår	

Miljöinventering	Allt innehav är inventerat	Inventeras kontinuerligt
Miljödiplomering	Diplomerade sedan 1999	Enligt Svensk Miljöbas
Miljöutbildning	Sker löpande internt	
Gröna hyresavtal	0	
NKI	<i>Ingen data</i>	
NMI	<i>Ingen data</i>	
Ekonomisk uthyrningsgrad	86,8 % under 2013	- 1,6 %

#### 4.2.5 Eklandia

Eklandia är verksamma i Storgöteborg med fokus på två affärsområden, industrifastigheter på Hisingen samt kontors- och butiksfastigheter i centrala Göteborg. Huvudkontoret är beläget i Göteborg där företagets miljösamordnare Paula de Hollanda är verksam<sup>3</sup>. Verksamheten strävar efter ständig förbättring inom alla tre hållbarhetsområden vilket bidrar till höga krav vid nybyggnation och förvaltning. Detta innefattar krav på yteffektivitet och flexibilitet gällande fastighetsutformningen samt miljöklassificering gällande både material och byggnaden i helhet<sup>5</sup>. Eklandias miljöpolicy är att:

*” Eklandias verksamhet skall bedrivas med minsta möjliga påverkan på miljön och på ett resurssnålt sätt, för att bidra till en hållbar utveckling. Eklandia betraktar samhällets krav enligt lagar och förordningar som minimikrav. Företaget skall sträva efter ständiga förbättringar i syfte att minska miljöbelastningen och förebygga föroreningar.”*

(Eklandia, 2014c)

Företaget arbetar löpande med en utveckling av energieffektiva lösningar och gör månadsvis mätningar och analyser av fastigheternas energianvändning. En kontinuerlig driftkontroll möjliggör snabba åtgärder vid avvikelser gällande värme, kyla, el och vatten. Samtidigt är ungefär hälften av beståndet så kallade smarta hus, det vill säga att företaget är direkt uppkopplade mot fastigheternas styrsystem där de än snabbare har möjlighet att upptäcka fel rörande inomhusklimatet<sup>5</sup>.

**Tabell 11: Hållbarhetsindikatorer för Eklandia (Castellum AB, 2014b; Eklandia, 2014a; Eklandia, 2014b; Eklandia, 2014e; SGBC, 2014a).**

Indikator	Kommentar	Övrigt
Miljöcertifiering	Tre enligt Green Building En enligt BREEM	

<sup>5</sup> Paula de Hollanda (Miljösamordnare Eklandia Fastighets AB) Intervjuad av författarna den 28 februari 2014.



## EXAMENSARBETE 2014:94

Energianvändning	98 kWh/m <sup>2</sup>	9 % minskning under 2013
Fossila bränslen	Utfasning pågår	Byter naturgas mot fjärrvärme
Miljöinventering	Allt innehav är inventerat	Sker löpande vid nybyggnation och förvärv
Miljödiplomering	Diplomerade sedan 1998	Enligt Svensk Miljöbas
Miljöutbildning	Sker löpande internt	Miljökörkortet vid nyanställning
Gröna hyresavtal	2	
NKI	80 % under 2013	+ 2 %
NMI	91 % under 2013	
Ekonomisk uthyrningsgrad	93,5 % under 2013	+ 0,1 %

I tillägg till den ekologiska hållbarheten arbetar Eklandia för att främja en social hållbarhet i Göteborgsregionen, detta genom att skapa lokalt engagemang för att främja kreativitet och företagande<sup>5</sup>. Exempel på arbete som utförts är delaktighet i nätverken *Innerstaden Göteborg* och *Föreningen Avenyn*, vilka strävar efter att stärka staden som en attraktiv mötes- och handelsplats (Eklandia, 2014d).

### 4.2.6 Harry Sjögren

Harry Sjögren är verksam i Västsverige med en stor koncentration i Mölndal, Borås och sydvästra Göteborg. Huvudkontoret är beläget i Mölndal där verksamhetens miljöansvarige är fastighetsutvecklaren Mats Strid<sup>5</sup>. Harry Sjögrens miljöpolicy är att:

*”Harry Sjögren AB:s verksamhet bedrivs med minsta möjliga påverkan på miljön där hushållning med resurser är i fokus. Därigenom vill vi bidra till en hållbar utveckling och vi ser vårt arbete med miljö som ett av bolagets prioriterade områden. Vårt miljöengagemang är varken ett enskilt eller tidsbestämt projekt, utan vi strävar kontinuerligt till att integrera arbetet i vår dagliga verksamhet på alla nivåer inom företaget. Miljöarbetet präglas av långsiktighet, helhetssyn och engagemang och hänsyn till miljön ingår i alla våra beslutsprocesser. Vi upprättar årligen en miljöplan med individuella och anpassade mål för ett antal definierade miljöområden med stor miljöpåverkan från verksamheten formuleras. Fyra övergripande mål är styrande för dagens miljöarbete:*

**Energi** - *Energianvändningen effektiviseras ständigt och användningen av miljöanpassade och förnyelsebara energikällor prioriteras.*

**Avfall** - *Möjligheter till källsortering utökas för att minska mängden avfall till deponi.*

**Inköp** - *Inköp sker med minsta möjliga belastning för miljön. Detta gäller för produktens eller tjänstens tillverkning, användning och avfall.*

**Hyresgäster** - Genom kontakt- och kunskapsförmedling stödjer och uppmuntrar vi hyresgästerna i deras utveckling mot en mera miljövänlig verksamhet.”

(Harry Sjögren, 2014a)

Harry Sjögren blev som tredje företag i Europa utsett till Green Building Corporate Partner där kravet är att reducera energiförbrukning med minst 25 % i minst 30 % av fastighetsbeståndet. Som en utveckling av företagets miljöengagemang deltar de i RAM-projektet, vilket är en av landets mest omfattande studier om arbetsrelaterade resvanor och har syftar till att förbättra miljön och resandet (Harry Sjögren, 2014a).

**Tabell 12: Hållbarhetsindikatorer för Harry Sjögren (Castellum, 2014b; Harry Sjögren, 2014a; Harry Sjögren, 2014b; SGBC, 2014a).**

Indikator	Kommentar	Övrigt
Miljöcertifiering	30 enligt Green Building	Green Building Corporate Partner
Energianvändning	92 kWh/m <sup>2</sup>	3 % minskning under 2013
Fossila bränslen	Utfasning pågår	
Miljöinventering	Allt innehav är inventerat	Sker löpande vid nybyggnation och förvärv
Miljödiplomering	Diplomerade sedan 1997	Enligt Svensk Miljöbas
Miljöutbildning	Sker löpande internt	
Gröna hyresavtal	1	
NKI	<i>Ingen data</i>	
NMI	92 % under 2013	
Ekonomisk uthyrningsgrad	94,7 % under 2013	+ 1,4 %

Mats Strid påpekar att ett av kraven för ett integrerat miljö- och hållbarhetsarbete främst är att säkerställa medvetenheten rörande deras egen påverkan på just samhället och miljön. Detta ligger till grund för ett utvecklat utbud av extern- och internutbildningar vilka syftar till att förbättra kunskapen kring hållbarhetsfrågor. I ett steg för att stärka arbetet för social hållbarhet och samtidigt verka i linje med Castellums mål om långsiktiga relationer har en utredning kring möjligheten att minska vakansgraden gjorts. Utredningen fokuserade på nystartade företags möjlighet att använda tomma lokaler att tillfälligt inhysa dess affärsverksamhet. Harry Sjögren arbetar även med andra hållbarhetsinitiativ där de till exempel har finansierat en busslinje till Högsbo och Sisjön samt att de erbjuder sina hyresgäster möjligheten att årligen återvinna elektronik gratis<sup>2</sup>.

### 4.3 Kommunikation av hållbarhetsarbetet inom Castellumkoncernen

Trots att syftet med hållbarhetsgruppen är att säkerställa att samtliga dotterbolag lyckas med det lokala hållbarhetsarbetet finns brister i hur de centralt uppsatta målen samspelar med de lokala förutsättningarna. Till exempel, under 2013, var Harry Sjögrens normaliserade energiförbrukning 92 kWh/m<sup>2</sup> medan Briggen förbrukade så mycket som 122 kWh/m<sup>2</sup> (Castellum, 2014b). Samtidigt skiljer sig fastighetstypsfordelningen mellan de olika dotterbolagens bestånd vilket ytterligare påverkar komplexiteten gällande jämförelser mellan dem.

Som tidigare nämnt finns en överhängande problematik inom Castellumkoncernen gällande hållbarhetskommunikationen, där endast ett par av dotterbolagen lyckas kommunicera det arbete som görs på ett effektivt sätt. Genom en inventering av dotterbolagens hållbarhetsarbete har följande initiativ identifierats som mest lyckade:

- *Minskad avfallsmängd* – Generellt för koncernen gäller att underlätta för hyresgästen i återvinningsprocessen. Till exempel har Harry Sjögren, i samarbete med Sims Recycling Solutions, sedan ett par år tillbaka erbjudit sina hyresgäster fri insamling av kasserad elektronik<sup>2</sup>. Detta har lett till ett stort engagemang hos hyresgästerna och under 2013 samlades 14 ton in där återvinningsgraden var 95 % (Castellum, 2014a).
- *Hållbart resande* –
  - Under 2013 bytte Briggen ut samtliga bilar i deras bilpool mot elbilar och installerade samtidigt laddningsstolpar vid samtliga kontor (Briggen, 2014c).
  - I samband med utvecklingen av Sisjöns industriområde har Harry Sjögren varit delaktiga i att motverka den uppkommande problematiken rörande ökad trängsel och köer i området. Satsningen består av delfinansiering i en ny busslinje till området, något som har fått stor genomslagskraft<sup>2</sup> och utvecklas nu i korrelation med ett samarbete som inkluderar en elbilspool (Harry Sjögren, 2014c).
  - Även Brostaden arbetar för minskade utsläpp på grund av resande och har, utöver att erbjuda personalen tillgång till en elbil under arbetet, installerat en laddningsstation som drivs av solceller (Brostaden, 2014e).
  - För att främja ett minskat utsläpp av fossila bränslen har Aspholmen, i samarbete med deras hyresgäst Park & Change, installerat Mellansveriges första snabbbladdningsstation för elbilar i företagsparken Kopparlunden i Västerås (Climate Challenge Västerås, 2012).
- *Miljöcertifiering av fastigheter* – Ett av de mest effektiva sätten att kommunicera miljöarbete på är att certifiera nybyggnadsprojekt och, om möjligt, fastigheter i det befintliga beståndet. Genom att studera de olika dotterbolagen i Castellumkoncernen kan tydliga slutsatser dras om stora skillnader i hur det arbetet faktiskt görs. Sett ur koncernens perspektiv finns egentligen bara två dotterbolag som gör detta på ett effektivt sätt, Harry Sjögren och Briggen, där majoriteten av Harry Sjögrens certifierade innehav finns tack vare en intern inventering av det befintliga beståndet<sup>2</sup>.

## 4.4 Referensprojekt inom fastighetsbranschen

För att få en god bild av hur hållbarhetskommunikationen ser ut i fastighetsbranschen idag har vi studerat några av de största aktörerna på marknaden och de hållbarhetsprojekt som i nuläget drivs. Utvärderingen är utformad efter följande parametrar:

- *Kommunikativ genomslagskraft*
- *Förbättringsgrad gällande hållbarhetsarbetet*
- *Ekonomiska investeringskrav*

### 4.4.1 Humlegårdens Green Fingerprint

Humlegården har, tillsammans med Mestro, utvecklat och lanserat en energismart applikation som de kallar *Green Fingerprint*. De har sedan 2008 haft uppkopplade fastigheter och avancerade energimätningssystem i hela sitt innehav. Syftet med *Green Fingerprint* är att få hyresgästerna att bli mer involverade i arbetet gällande energibesparande och på så sätt främja beteendeförändringar gällande energiförbrukning (Mestro, 2014). Verktuget innefattar en hel teknisk plattform som både beräknar och visualiserar hyresgästens energiförbrukning samt de ekonomiska och miljömässiga konsekvenser som det medför (Flexolvit, 2012). Hyresgästen kan då, antingen i realtid eller på historiskt basis, se sin energiförbrukning och sedan jämföra det mot genomsnittsanvändaren<sup>6</sup>. I tillägg till den faktiska minimeringen av miljöpåverkan som *Green Fingerprint* ger upphov till, erbjuds användarna att ytterligare påverka miljöutvecklingen genom att donera de finansiella besparingarna till, av Humlegården utvalt, miljöprojektet Solvatten. Samtidigt underlättar Humlegården brukarna av *Green Fingerprint* i deras egen hållbarhetsredovisning genom att ge ut kvartalsvisa energirapporter (Humlegården, 2014).

Den sociala integreringen med hyresgästen och dess miljömedvetenhet har utvecklats genom de lättförståeliga och kommunikativa visualiseringar i realtid, ekonomiska incitament samt det engagemang och den tävlingsanda som uppstår inom fastigheterna. Med hjälp av *Green Fingerprint* har Humlegården lyckats positionera sig som en pionjär i fastighetsbranschen gällande energireducering och har under de senaste åren lyckats sänka sin energiförbrukning med över 30 % (Mestro, 2014).

### 4.4.2 Wallenstams vindkraftsprojekt – Svensk NaturEnergi

Wallenstam presenterade Svensk NaturEnergi år 2006 som ett resultat av stigande elkostnader samt möjligheten att erbjuda sina hyresgäster en hållbar energilösning till ett bra pris. Svensk NaturEnergi är ett bolag inom Wallenstamkoncernen och producerar lika stora mängder förnyelsebar energi som marknaden efterfrågar. På så sätt kan Svensk NaturEnergi lämna ”Ren el”-garanti då elen är 100 % förnybar utan överproduktion. Wallenstam AB är i och med initiativet Sveriges enda självförsörjande fastighetsbolag inom området energi.

I dagsläget finns 57 vindkraftverk runt om i Sverige vilka samtliga projekterats, byggts, drivs och förvaltas av Wallenstam. Detta för att kunna garantera ett helhetskoncept som i slutändan kan erbjudas till hyresgäster i hela Sverige till humana priser. Den totala installerade effekten på de 57 vindkraftsverken är ungefär 100 MW och under 2012 producerades cirka 180,1 GWh (Fastighetsnytt, 2013). Ett enda vindkraftverk på 2 MW

---

<sup>6</sup> Marie Edling (Personalansvarig, Humlegården) Intervjuad av författarna den 10 februari 2014

kan täcka energibehovet av 2000 villor under ett år. Direkt översatt till kolkraftsproducerad energi innebär detta att 4 000 ton kol och 10 000 ton koldioxidutsläpp kan undvikas (Svensk NaturEnergi, 2014a).

Wallenstam AB erbjuder sina kunder tre olika avtalsformer för Svensk NaturEnergi.

- *Fast pris* – för kunder som långsiktigt vill planera sina elkostnader. Kunden binder sina elkostnader till tjänsten under en 2-års period och betalar det överenskomna priset oavsett prissvängningarna på elmarknaden.
- *Aktiv Förvaltning* – för kunder som vill ha en bekväm och trygg avtalsform där priset ändras en gång per kalenderår. Priset för nästkommande år meddelas cirka tre månader före årsskiftet. Bindningstiden är kalenderårsbaserad vilket innebär att avtalet automatiskt förnyas om inga nya val gjorts innan den 31:a december.
- *Rörligt Pris* – för aktiva kunder som har god kunskap inom elmarknaden. Avtalet möjliggör lägre elpriser men även en högre risk. Det rörliga priset per månad baseras på Nord Pools månadsmedelpris för det aktuella elområdet. Det rörliga priset per timme baseras på Nord Pools officiellt noterade medelpris timme för timme inom respektive elområde. Rörligt pris per timme kan endast beställas av kunder som har timmätare i fastigheten. Avtalet har ingen bindningstid.

(Svensk NaturEnergi, 2014b)

#### 4.4.3 Vasakronans Det Gröna Kontoret

Vasakronan har tagit fram en tilläggstjänst för deras hyresgäster som innefattar ett helhetskoncept för framtidens hållbara kontorslösningar. Konceptet ger hyresgästen möjligheten att på ett lätt och smidigt sätt miljöanpassa sitt kontor (Vasakronan, 2014a). Konceptet ”Det Gröna Kontoret” innefattar fem ansvarsområden:

- *Grönt hyresavtal* – avtalet kan tecknas av samtliga lokalhyresgäster hos Vasakronan. Avtalet fokuserar främst på minskad energi-, värme-, kyl- och elförbrukning. Vasakronan samarbetar även tillsammans med hyresgästen för att minska de dagliga såväl som de ombyggnadsrelaterade avfallen på ett resurseffektivt sätt. Nyckelord är; *Minskad energianvändning, bättre avfallshantering, miljövänliga material vid ombyggnad och löpande dialog mellan hyresgästen och Vasakronan i lokalrelaterade miljöfrågor.*
- *Grön avveckling och flytt* – Det Gröna Kontoret arbetar utefter mottot ”att avfall kan vara en resurs – för dig eller någon annan”. Vid en eventuell hyresgästflytt erbjuds hjälp inom försäljning och sortering av inventarier för att säkerställa ett hållbart resurskoncept inom hela hyres- och förvaltningsprocessen. Samarbetspartner: *4CYCLE*. Nyckelord är; *Återanvändning, återvinning, miljösamordnare på plats och resultatrapport.*
- *Grön el* – samtliga hyresgäster har möjlighet att teckna miljömärkt el med antingen rörligt, fast eller mixat pris. Hyresgästen erbjuds el som är baserad på vatten-, vind- och biokraft till konkurrenskraftiga priser. Samarbetspartner: *Energi Sverige*. Nyckelord är; *Konkurrenskraftigt pris, rådgivning rörande lämplig avtalsmodell och enkla och tydliga avtalsvillkor.*
- *Grön Service* – konceptet behandlar även de externa transporterna till och från kontoret. Grön service innebär att logistikkedjan effektiviseras och samordnas vilket innebär att städning, frukt, skrivartoner och växtservice levereras tillsammans. Detta i kombination med ett miljöanpassat sortiment säkerställer ett hållbart service-alternativ. Samarbetspartner: *Coor Service Management.*

Nyckelord är; *miljöanpassat sortiment, samordnade transporter för mindre utsläpp, miljöcertifierade leverantörer och en kontaktperson och en faktura för alla servicetjänster.*

- *Grön bilpool* – Det gröna kontoret möjliggör även ett koncept för tjänstebilar där hyresgästen inte behöver äga och underhålla dessa. Genom att hyresgästen ansluter sig till den gröna bilpoolen betalar de endast för den tid som tjänstebilen är bokad och används. Drivmedel, service, skatt och försäkring ingår. Samarbetspartner: *Energi Sverige*. Nyckelord är; *flexibilitet, körstatistik och faktura i slutet på varje månad, allt ingår i hyran, tillgänglighet och användandet av enbart miljöklassade bilar.*

(Vasakronan, 2014b)

## 4.5 Hyresgästens hållbarhetsperspektiv

För att få en bild av hur Castellumkoncernens hyresgäster uppfattar organisationens pågående hållbarhetsarbete, har författarna intervjuat kunder till var och ett av dotterbolagen. Intervjuunderlaget baseras på framarbetad empirisk data, där tydliga hypoteser prövades. Samtliga intervjuer hålls anonyma för att maximera transparensen i den data som intervjuerna resulterade i, allt för ökad validitet.

Tabell 13: Intervjuade hyresgäster hos Castellums dotterbolag.

Hyresgäst	Omsättning (kr)	Antal Anställda	Hyresvärd
1	100-150 miljoner	30-60	Harry Sjögren
2	40-60 miljoner	20-40	Eklandia
3	4-6 miljoner	3-10	Aspholmen
4	15-30 miljoner	10-30	Briggen
5	15-25 miljoner	5-15	Brostaden
6	80-100 miljoner	30-60	Corallen

Gemensamt för samtliga hyresgäster är att de är nöjda med respektive dotterbolags förvaltning av fastigheterna, detta innebär att de är nöjda eller mycket nöjda med den nuvarande lokalsituationen och har en önskan om fortsatt samarbete. Dock så medger en respondent att de har haft svårigheter att finna nya lokaler, inom samma hyresvärds fastighetsbestånd, då de vuxit ur de gamla<sup>7, 8, 9, 10, 11, 12</sup>.

Utifrån insamlad data finns tydliga paralleller mellan företagets storlek och dess hållbarhetsengagemang, där de större företagen i allt större utsträckning har tillsatta miljö- eller hållbarhetssamordnare. Dock finns en genomgående vilja att stärka sin

<sup>7</sup> Informant 1 (Hållbarhetssamordnare Företag 1) Intervjuad av författarna 2014-05-19

<sup>8</sup> Informant 2 (Miljöansvarig Företag 2) Intervjuad av författarna 2014-05-20

<sup>9</sup> Informant 3 (VD Företag 3) Intervjuad av författarna 2014-05-19

<sup>10</sup> Informant 4 (Affärsområdeschef Företag 4) Intervjuad av författarna 2014-05-20

<sup>11</sup> Informant 5 (VD Företag 5) Intervjuad av författarna 2014-05-21

<sup>12</sup> Informant 6 (Miljöansvarig Företag 6) Intervjuad av författarna 2014-05-22

## EXAMENSARBETE 2014:94

hållbarhetsprofil och kommunikativa förmåga gentemot varje företags externa intressenter och samhället i stort. Samtliga anser att ständig förbättring av hållbarhetsarbetet kan gynna deras interna verksamheter. I de företagen med högst kompetens inom hållbarhetsområdet finns en enhetlig syn på att just den fastighetsrelaterade miljöpåverkan är den enskilt största faktorn i företagens hållbarhetsredovisning<sup>7, 8, 9, 10, 11, 12</sup>.

När det kommer till hyresvärdens hållbarhetsarbete, går meningarna isär gällande hur väl de anses prestera. De dotterbolag som lyckas kommunicera sitt hållbarhetsarbete mest effektivt är Harry Sjögren och Briggen, vilket formuleras genom en uppskattning rörande de hållbarhetsprojekt och de lyckade miljöklassificeringar som gjorts. Emellertid finns en relativt överhängande önskan om ökad transparens gällande hur hållbarhetsarbetet faktiskt sköts samt en vilja att, om möjligt, involveras mer i gemensamma frågor<sup>7, 8, 9, 10, 11, 12</sup>.

Även gällande kommunikationen mellan hyresgäst och hyresvärd finns delade uppfattningar men sammantaget tenderar respondenterna att vara något så när nöjda. Även här är Briggen och Harry Sjögren, men också Aspholmen, representerade bland de där tvåvägskommunikationen fungerar bäst. Det finns också en spridning i hur kommunikationen skulle kunna förbättras men samtliga är överens om att det krävs arbete från båda parter för att uppnå en optimal lösning<sup>7, 8, 9, 10, 11, 12</sup>.

I motsats till de paralleller som påvisas i fråga två finns tydliga samband mellan hur litet företaget är och dess grad av integration mellan andra hyresgäster, där de allra minsta berättar att dess samverkan med fastighetsgrannar ingår i det dagliga arbetet. Samtidigt finns en vilja hos de större företagen att öka integrationen, men endast om det potentiellt kan bidra till ekologisk, social, eller ekonomisk vinning<sup>7, 8, 9, 10, 11, 12</sup>.

Samtliga respondenter är överens om att ett verktyg som ökar integrationen hyresgäster sinsemellan, men också med hyresvärderna, samtidigt som det ger upphov till främjade hållbarhetsprestationer, är något som de är intresserade av. Två av de större företagen anser att det är något som ligger rätt i tiden, men är samtidigt skeptiska till användarvänligheten<sup>7, 8, 9, 10, 11, 12</sup>.

## 5 Analys

I analyskapitlet presenteras preliminära hypoteser och teorier genom att jämföra den teoretiska utgångspunkten med de empiriska fakta som framarbetats genom intervjuer och tillhandahållet material. Hypotesernas relevans diskuteras vidare genom verklighetsförankring där de, för kandidatarbetet viktigaste, lyfts fram.

### 5.1 Vikten av att förstå hållbarhetsarbetets påverkan på företagets intressenter

Utgångspunkten för ett företags hållbarhetsarbete är att förstå och ha möjlighet att koppla de teoretiska metoderna kring 3BL och dess påverkan på externa intressenter. Genom standardiserade mätningar, kalkyler och rapporter gällande företagets hållbarhetsarbete ökar transparensen och kommunikationsmöjligheten vilket i förlängningen potentiellt ökar förtroendet för organisationen och dess aktiviteter.

Då hållbarhetsteorins ekonomiska perspektiv förespråkar långsiktighet och stabilitet framför kortsiktiga vinstmål, kan en tydlig koppling till dagens fastighetsbransch göras. Den moderna, svenska, fastighetsmarknaden växte fram ur ett ekonomiskt krisdrabbat klimat där branschen tidigare överskattat sin egen och omvärldens ekonomiska kapacitet vilket föranledde fastighetskraschen under 1990-talet. Utifrån dagens ekonomiska synsätt i branschen bör det således inte uppstå någon konflikt mellan teori och verkligheten, då båda drivs av samma incitament.

Inom organisationer existerar en allmän uppfattning att omfattande miljöinvesteringar leder till negativa ekonomiska konsekvenser. Detta bidrar till att det ekonomiska och det ekologiska perspektivet ses som motpoler och ger således upphov till begränsningar för hållbarhetsarbetet. I en ekonomi där det föreligger krav om ständig tillväxt och avkastning, är det av största vikt att grundstenarna i dessa perspektiv kollaborerar och skapar möjligheter för varandra.

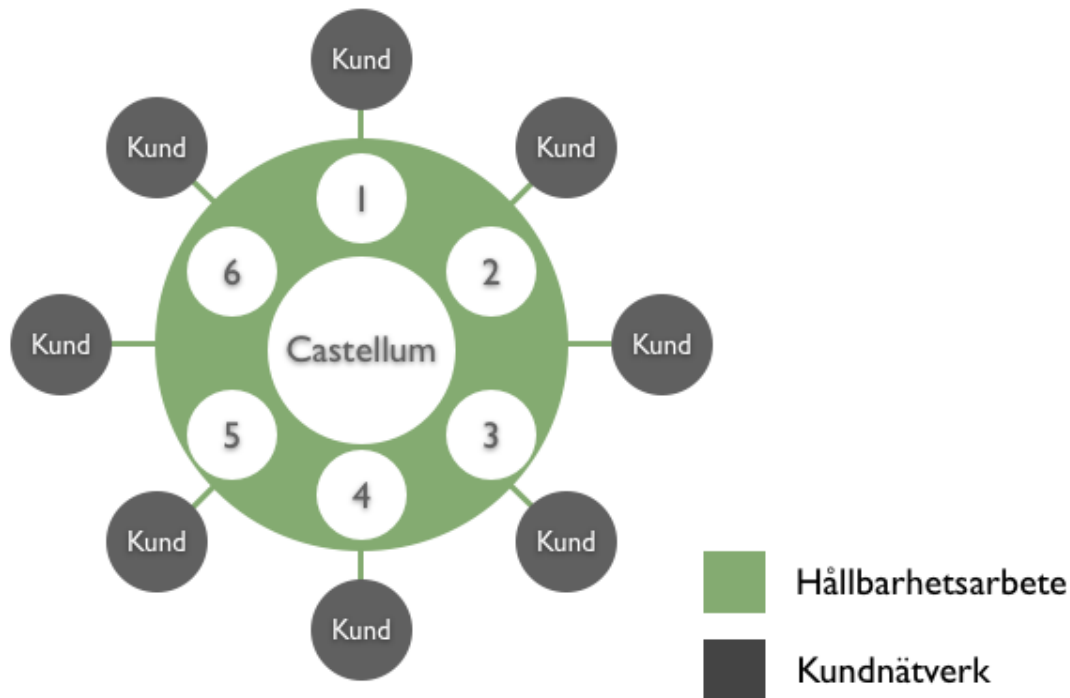
För att ha möjligheten att bygga en hållbar verksamhet krävs det, förutom ekonomisk och ekologisk långsiktighet, arbete för att stärka sociala relationer. I och med att Castellums hyresgäster representerar en överhängande del av det svenska näringslivet, är kompetensen inom företagets fastigheter näst intill obegränsad. Detta bidrar till en, mer än tillräcklig, kunskapsbas för att tillsammans ha möjligheten att arbeta för en hållbar framtid, något som bör ligga i samtliga aktörers intressen. Men för att främja ett sådant arbete krävs ökad integration och kollaboration mellan Castellums dotterbolag och dess hyresgäster.

För att förstå hållbarhetsredovisningens påverkan på externa intressenter så föreligger en nödvändig förståelse kring de olika intressenternas perspektiv. Företagsledningens synsätt på hållbarhetsredovisningen handlar snarare om företagets överlevnad än yttre aktörers behov. Då agentteorin till stor del fokuserar på ekonomisk vinstmaximering hämmas företagets validitet rörande andra aspekter då de tenderar att överröstas av den finansiella informationen. För att fånga upp behoven hos företagets samtliga intressenter krävs det en mer övergripande handlingsplan där andra än ekonomiska aspekter, såsom goda arbetsförhållanden, kvalitet och ekologiskt ansvar, redovisas. I direkt relation till legitimitetsteorin kan Castellum, genom ökad förståelse för sitt eget hållbarhetsarbete och dess redovisning, öka företagsledningens, intressenternas och omvärldens perception gällande företagets aktiviteter och beslut. Detta bidrar till att om Castellum ökar sin transparens genom mer kompletta informationsredovisningar, ökar



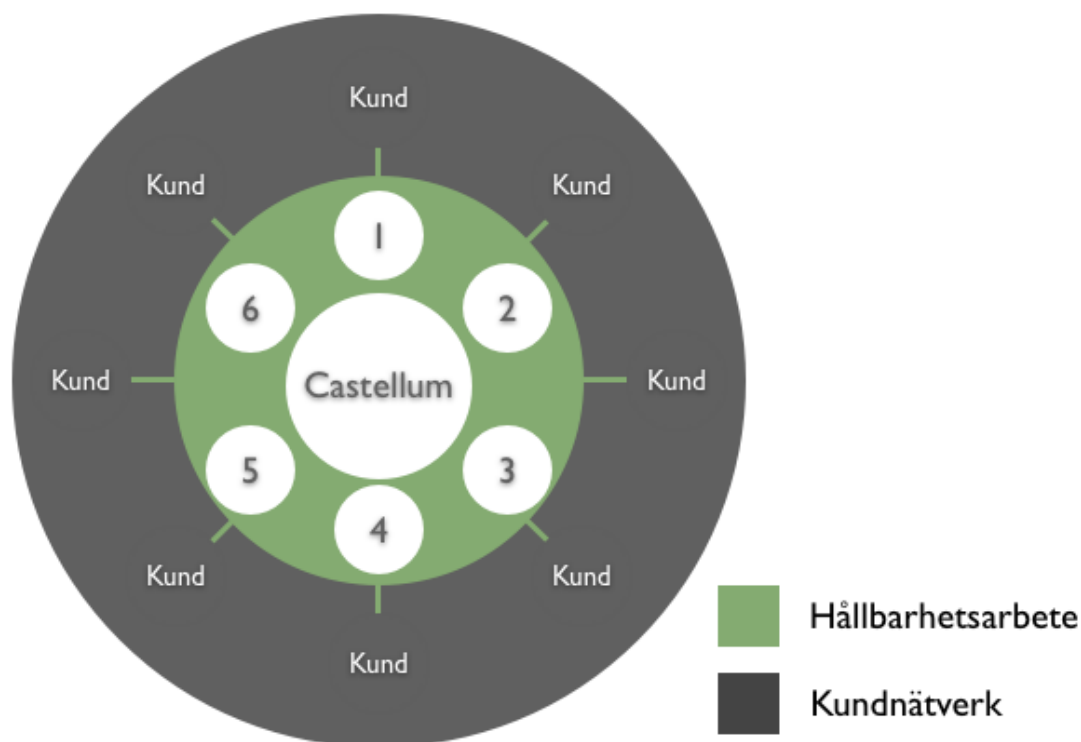
förtroendet hos hyresgästerna samt omvärlden vilket i sin tur främjar en ökad lönsamhet.

Idag finns en överhängande problematik gällande koncernens hållbarhetskommunikation, där enbart ett par av dotterbolagen lyckas kommunicera det arbete som faktiskt görs. Utifrån en inventering av dotterbolagen identifierades Harry Sjögren och Briggen som de företagen med starkast hållbarhetsprofil. I enlighet med Figur 8, så finns brister i den externa kommunikationen vilket ger upphov till brister i den externa kommunikationen gentemot företagets direkta intressenter och omvärld.



**Figur 8: Hur Castellumkoncernens hållbarhetsarbete ser ut idag.**

Utifrån rapportens teoretiska utgångspunkt och den empiriska informationen gällande organisationens övergripande struktur och målbild har författarna tagit fram ett förslag som inkorporerar samtliga organisationsdelar för ökad transparens och informationsutbyte med företagets intressenter och omvärld. Genom förståelse kring hållbarhetsperspektivets komplexitet på koncernnivå kan Castellum som moderbolag arbeta fram mål utifrån SMART-modellen. Målen bör sedan appliceras på koncernnivå genom utbildning och tydligare kommunikation vilket i förlängningen gynnar såväl Castellum, dess intressenter samt legitimitetsnivån gentemot omvärlden. Görs detta på ett effektivt sätt där arbetet främjar en ökad integration, båda inom koncernen och mellan hyresgäster, se Figur 9, finns möjligheten att stärka det ekonomiska, ekologiska samt det sociala hållbarhetsarbetet.



Figur 9: Förslag på integrerad hållbarhetskommunikation.

## 5.2 Val av indikatorer för effektiv kommunikation av hållbarhetsarbetet

För att Castellumkoncernen ska kunna presentera relevant redovisning av indikatorer på ett effektivt och kommunikativt sätt gällande organisationens hållbarhetsarbete, krävs förståelse och reflektion kring vad branschens ansvar och de av boverket uppsatta miljömålen är. Den teoretiska utgångspunkten för miljöredovisning i Sverige är kopplat till de nationella miljömålen som regeringen uppfört. Boverket har i enlighet med regeringen specificerat de miljömål och indikatorer som bygg- och fastighetsbranschen ansvarar för. Castellumkoncernen bör därför fokusera sitt arbete gentemot dessa miljömål för att i samverkan med Boverket och regeringen visa ett ansvarsfullt engagemang gentemot intressenter och omvärld. De nationella miljömålen inom bygg- och fastighetsbranschen är *Giffri miljö*, *Begränsad miljöpåverkan* och *God bebyggd miljö*.

Dessa miljömål kan ej uppnås i enlighet med det uppföljningsarbetet som regeringen utför varje år, vilket stärker bilden av en intressekonflikt mellan verklighet och teori. För att kunna klara de målsättningar som utsatts bör Castellum och andra aktörer inom branschen gemensamt rikta fokus mot samma saker, förslagsvis samma som regeringen och Boverket. Genom ett nära samarbete aktörer emellan kan resurser riktas mot målbilder formade utifrån SMART-modellen, för att på så sätt komplettera hållbarhetsperspektivet ytterligare.

En jämförelse mellan den teoretiska utgångspunktens indikatorer för de nationella miljömålen och den empiriska delen kring Castellum och dess dotterbolags presenterade nyckeltal, visar på det faktum att det finns spelrum för utveckling och fördjupning under respektive redovisad information. Castellumkoncernen presenterar förvisso relevant och valid information kring respektive område utan att ta ut svängarna

och tänka konceptuellt. Genom en fördjupning kring koncernens förmåga att presentera relevant information kan Castellum ta täten i en komplex och överskådlig bransch, där arbete görs utan förankrade målsättningar.

Energianvändningen är den indikator, som av författarna identifierats som den enskilt mest betydande för vidarearbete och effektivisering, då den av naturliga skäl står för den största miljöpåverkan inom företagets verksamhet. Tydliga referensprojekt där energianvändningen fokuserats på, har presenterats i den empiriska delen av kandidatuppsatsen. Castellum bör utifrån sitt, intressenternas och omvärldens intresse utveckla arbetet kring minskad energianvändning och utfasning av växthusgasframkallande processer för att på så sätt skapa konkurrensfördelar genom förenklade kommunikationsmöjligheter. Ur ett kommunikativt perspektiv kan fortsatta satsningar inom områdena vindkraftsel, gröna hyresavtal, energiplanering och miljöcertifiering göras för att på ett enkelt sätt delge Castellums pågående hållbarhetsarbete gentemot dess intressenter.

Utöver dessa förslag anser författarna att organisationen bör fokusera på fastigheterna, hyresgästernas och samhällets påverkan på förvaltningsprocessen utifrån ett miljöperspektiv. Energianvändning, energiplanering och miljöcertifiering är initiala initiativ för att kunna förutse en fastighets miljöpåverkan och motverka denna. Det är därför av stor vikt att Castellumkoncernen tillsammans med dessa initiativ kompletterar hela fastighetsförvaltningen med *kollektivtrafiklösningar, minskade resor med bil, planering av transporter* samt *möjlighet till bil-poolsanvändande*. För vidare diskussion har författarna även analyserat behovet av kompletta lösningar där hyresgästen i direkt samarbete med hyresvärden har möjlighet att teckna avtal för el, vatten, värme, reslösningar samt service-utbud med hållbart fokus på samma faktura. En sådan lösning skulle förenkla både Castellumkoncernens och hyresgästernas förmåga att externt kunna kommunicera en hållbarhetsprofil då samtliga komplexa problem sköts av utomstående företag med rätt kompetens.

Harry Sjögren har som tidigare presenterat i den empiriska delen av kandidatuppsatsen, utfört genomgående fastighetsinventeringar vilket resulterat i tydliga och lättkommunicerade miljöcertifieringar. Som ett direkt resultat av dotterbolagets agerande höjdes hyresgästernas förtroende för det kommunicerade miljöarbetet. Utan någon egentlig investering lyckades alltså företaget stärka sin image gentemot dess kärnkunder vilket kan ses som ekonomisk lönsamt utifrån ett företagsperspektiv. Författarna är övertygade om att Castellumkoncernens dotterbolag har möjligheten att stärka sin kommunikativa förmåga gällande deras hållbarhetsarbete, genom fastighetsinventeringar som i förlängningen resulterar i godkända miljöklassificeringar.

Förutom den fastighetsrelaterade miljöpåverkan som problematiken grundar sig i, finns även de förvaltningsmässiga perspektiven. Då fastigheten ofta innefattar flertalet hyresgäster och komplexa organisationer, återfinns en mängd olika negativa miljöpåverkande aktiviteter, vilka kräver åtanke och utveckling, i enlighet med de indikatorer som identifierats av regeringen och Boverket. I och med dessa indikatorer understryker författarna vikten av ett utvecklat arbete gällande transporter och avfallshantering inom fastighetsbeståndet. Tydliga referensprojekt där andra aktörer integrerat kompletta transport- och avfallslösningar har presenterats, vilket påvisar författarnas hypotes kring att kompletta lösningar är lättare att kommunicera och marknadsföra, vilket uppskattas av hyresgästen på grund av flexibilitet och ansvars-outsourcing.

Castellumkoncernen genomför i dagsläget löpande NKI- och NMI-undersökningar vilket påvisar det faktum att företaget värnar om både kunder och medarbetare. NKI och NMI är goda indikatorer på en välmående koncern om dessa följs upp och utreds. Författarna är övertygade om att en mer integrerad företagsorganisation mellan dotterbolag och moderbolag kan stärka NMI-undersökningarnas genomslagskraft. Desamma gäller för NKI-undersökningarna, då den teoretiska utgångspunkten tillsammans med den empiriska delen påvisar det faktum att hyresgästerna vill integreras inom den hållbara utvecklingen. Här finns mycket att utveckla inom koncernen och författarna föreslår att Castellum tydligt specificerar och integrerar den kompetens som finns bunden inom fastighetsbeståndet, för kollektiva givande samarbeten mellan hyresvärd-hyresgäst samt hyresgäst-hyresgäst.

En indikator som används hos samtliga dotterbolag är den ekonomiska uthyrningsgraden. Indikatorn är självklart viktig ur ett kortsiktigt- och långsiktigt ekonomiskt perspektiv, dock bör det långsiktiga perspektivet prioriteras. Författarna har därför analyserat och utvärderat indikatorn utifrån hypotesen, där det centrala begreppet behandlar vikten av att para ihop rätt hyresgäster i samma fastighet snarare än att täcka den ekonomiska uthyrningsgraden. Denna hypotes konflikterar med koncernens vilja att generera tillfredställande resultat och tillväxt initialt, men kan enligt författarna snarare ses som en investering för framtida gynnsamma samarbeten. Med detta menas att tillfälliga vakanser i den ekonomiska uthyrningsgraden kan användas för att inhysa nystartade bolag med små ekonomiska förutsättningar till självkostnadspris. Initiativet kan i förlängningen skapa goda relationer med expansiva företag som i slutändan kan komma att bli vitala kunder för koncernen i stort. Fortlöpande bör även koncernen utvärdera och tillfråga dess nuvarande hyresgästsbestånd kring behov av kompetens och företagssamhet, för att i slutändan generera ekonomiskt lönsamma hyresgästföretag, vilket i förlängningen innebär lönsammare fastighetsbestånd.

Castellum bör alltså välja indikatorer för effektivare kommunikation av hållbarhetsarbetet genom följande arbetsmodell:

- Mål med nationell förankring i enlighet med *SMART*-modellen
- Tänka konceptuellt i en komplex och överskådlig bransch
- Implementera lättkommunicerade indikatorer såsom *vindkraftsel*, *gröna hyresavtal*, *energiplanering* och *miljöcertifiering*
- Erbjuder kompletta lösningar gällande *el*, *vatten*, *värme*, *reselösningar* samt *service-utbud* med hållbart fokus i åtanke
- Utföra omfattande fastighetsinventeringar och miljöklassa de fastigheter som uppnår kraven utan behov av finansiell investering
- Integrationsarbete mellan dotterbolagen och Castellum samt dotterbolagen och hyresgästerna för ökade resultat inom NKI och NMI
- Omprioritera indikatorn ekonomisk uthyrningsgrad för framtida ekonomiskt lönsamma samarbeten

### **5.3 Kommunikationspotentialen för Castellums hållbarhetsarbete**

I och med att de större fastighetsbolagen i Sverige tenderar att ha en stor spridning bland deras hyresgäster återfinns även en stor spridning av vad hyresgästen efterfrågar vilket självklart är viktigt att ta i beaktning. Samtidigt finns en överhängande problematik gällande hyresgästen syn på hållbarhet då medvetenheten och kunskapen kring området varierar. Det kan till exempel vara viktigt för hyresgästen att fastigheten är

miljöcertifierad men när det väl är dags att flytta in skall allt i lokalen blåsas ut och ersättas med nytt. Detta leder till ett utökat ansvar för fastighetsägare gällande kommunikationen av hållbarhetsbegreppets innebörd och hur dess stöttepelare hänger samman. En effektiv kommunikation ger upphov till en högre grad av integrering mellan inblandade parter och är samtidigt vital ur marknadsföringssynpunkt.

Grunden för all marknadsföring är att ha ett starkt varumärke bakom sig där omvärldens perception, det vill säga företagets image, avgör huruvida kunden är villig att motta det som kommuniceras. Då varumärkesstrategin syftar till att identifiera och erhålla fördelar på en konkurrensutsatt marknad gäller det att företaget lyckas hitta de processer som företagets konkurrenter inte redan gör och heller inte har möjlighet att göra, alternativt göra samma processer fast på en betydligt högre nivå. Om detta går att genomföra finns stor potential i att stärka relationen mellan Castellum och dess kunder, något som också är i linje med företagets strategi. Varför genomförs inte då dessa konkurrenskraftiga processer som har möjlighet att ge upphov till en nypositionering på marknaden? Jo, eftersom fastighetsbranschen länge har utgetts för att vara en relativt homogen bransch där företagens egentliga konkurrenskraft har varit fastigheternas status och läge. Men efter hållbarhetssynens ökade utbredning efter 2000-talet har affärsklimatet förändrats vilket gett upphov till en hög potential i att införskaffa konkurrensfördelar och på så sätt vinna marknadsandelar. För att gynna en effektiv verksamhetsutveckling krävs det således en grundläggande genomgång av befintliga affärsstrategier där det nuvarande och prognostiserade affärsklimatet bör stå i centrum. Utifrån en tydlig samhällstrend gällande ökat hållbarhetsengagemang, ställs högre krav på samtliga aktörer inom näringslivet vilket i sin tur ger upphov till en mer omfattande kravbild på aktörer inom fastighetsbranschen. Kundens behov kan således bidra till en nödvändighet att genomföra nya investeringar i kundvärdesgenererande verktyg, detta för att ha möjlighet att bibehålla eller till och med öka företagets marknadsandelar. Värdeerbjudandets utformning bör ta hänsyn till kundens preferenser och behov vilket, för en fastighetsägare, kan vara relativt komplext då stora variationer i kundens medvetenhet och förmåga föreligger. Historiskt sett så har marknadsföringen inom branschen riktats till den som är i behov av nya lokaler, alltså vem som helst. Detta betyder att företag generaliserar kravbilderna hos den potentiella hyresgästen vilket bidrar till en överhängande risk gällande otillfredsställda kunder och missade affärsmöjligheter. För att ha möjlighet att täcka in majoriteten av Castellumkoncernens kunders behov krävs således flexibla helhetslösningar som kan altereras beroende på varje användares önskemål.

Hur denna helhetslösning bör se ut är svårt att bestämma utan att ta hänsyn till de interna och externa aspekter som driver verksamheten vilket ger upphov till behovet av en mer resursbaserad syn på företaget. Samtidigt är det av stor vikt att genomföra analyser av konkurrenskraften hos det nuvarande, kommunikativa, hållbarhetsarbetet. Detta är något som på ett relativt komplett och överskådligt sätt går att uppnå genom att applicera VRIO-ramverket på de, utifrån tidigare identifierade, kommunikativt lyckade hållbarhetsprojekten.

Tabell 14: VRIO-analys av Castellums hållbarhetsprojekt

### Är resursen eller förmågan:

Resurs/förmåga	Värdeskapande?	Ovanlig?	Kostsam att imitera?	Exploaterad av organisationen?	Konkurrensmässiga konsekvenser
Gratis återvinning av elektronikskrot	Ja	Ja	Nej	————	Tillfällig konkurrensfördel
Investering i kollektivtrafik	Ja	Ja	Nej	————	Tillfällig konkurrensfördel
Investering i elbilspooler	Ja	Nej	————	————	Konkurrensmässigt jämlik
Miljöcertifiering av befintligt fastighetsbestånd	Ja	Nej	————	————	Konkurrensmässigt jämlik

Utifrån VRIO-analysen kan det konstateras att inget av de utredda hållbarhetsprojekten uppnår kraven för att antas vara en *Hållbar konkurrensfördel*. Detta beror till stor del på att, även om de kan antas ha viss kommunikativ genomslagskraft, inget av projekten ger upphov till barriärer i ett sådant läge då ett konkurrerande bolag önskar genomföra samma process. Författarna anser således att det krävs vidare utveckling av Castellums hållbarhetsarbete för att öka dess kommunikativa förmåga och samtidigt ge möjlighet till ökat NKI och minskad vakansgrad.

Som tidigare nämnt är en del av Castellums strategi att bygga långsiktiga relationer med företagets intressenter. Men med ett samtidigt fokus på aktieägarnas kortsiktiga avkastningskrav uppstår fokuskonflikter mellan de kommersiella transaktionerna och företagets kundrelationer. För att ha möjlighet att genomföra en hållbar marknadsföringsprocess krävs det en bearbetning av verksamhetens fokus där de ekonomiska vinstintressena inkorporeras i kundens behov och nyttor. Detta kräver dock att kortsiktiga ekonomiska mål får ge vika för det långsiktiga där även ekologiska och sociala faktorer bör vägas in.

Även då Castellum genomför omfattande arbeten inom hållbarhetsområdet så är den kommunikativa styrkan i de aktiviteter som görs förhållandevis svag. För att ha möjlighet att motverka denna trend kan det vara nödvändigt att tänka mer konceptuellt och på så sätt anamma marknadsföringsverktyg som används inom andra branscher. På B2C marknaden, men även till viss mån B2B, har marknadsföring genom sociala nätverk fått stor genomslagskraft då själva marknadsföringen inte blir lika påtaglig samtidigt som verksamhetens transparens avsevärt ökar. Fördelarna med att öka integrationen hyresgäster sinsemellan, men också mellan hyresvärd och hyresgäst, är att det underlättar verksamheternas dagliga arbete samtidigt som det kollektiva ansvaret ökar. Det har också potentialen att leda till kompetensutbyten och gemensamma projekt för kollektiva intressen såsom arbete inom hållbarhetsfrågor.

## 6 Förslagshandling till framtida åtgärder

I detta avsnitt presenteras författarnas resultat gällande kandidatuppsatsens presenterade information och analys. Resultatet bör ses som en framtida handlingsplan för hur det kommunikativa arbetet inom Castellumkoncernen kan utvecklas. Bakomliggande hypoteser för resultatet går att återfinna i det föregående analyskapitlet.

### 6.1 Social förvaltning av kommersiella fastigheter – Ett hållbart koncept

Samhället befinner sig i en problematisk tid, de misstag och felbeslut som tidigare gjorts gällande miljöarbete och hållbar utveckling skall nu bearbetas och effektiviseras för att möjliggöra framtida generationers välbefinnande. Problematiken är komplex och kräver enorma resurser i form av engagemang och samarbete mellan olika branscher och professioner och fastighetsbranschen är inget undantag. För att uppnå de miljömål som regeringen utfäst krävs en bredare förståelse för problematikens komplexitet men också inom utbildning och informationsarbete kring den enskilda hyresgästens miljöpåverkan. Konceptet har för avsikt att förändra hyresgästers förmåga att påverka och effektivisera sin egen miljöpåverkan genom aktiva och motiverande val. Projektet har tagits fram som ett affärskoncept där slutmålet är att skapa mervärde för fastighetsägare, hyresgäst och samhället i stort gällande de tre dimensionerna av hållbarhetsutveckling; *Social-, Ekonomisk- samt Ekologisk hållbarhet*.

Konceptet består av en social digital plattform där hyresgästerna enkelt kan integrera med varandra, fastighetsägaren samt externa aktörer. Bundna inom fastighetsbranschens fastigheter finns svenskt näringsliv representerat. Vi är övertygade om att det enorma kompetensutbudet inom fastigheterna kan användas för att effektivisera branschens, hyresgästernas samt samhällets möjligheter att uppnå en positiv hållbar utveckling. Hyresgästerna kan själva enkelt använda den sociala digitala plattform konceptet erbjuder för att i realtid övervaka och kontrollera sin miljöpåverkan, söka efter kompetens till pågående projekt från andra aktörer inom fastigheten samt administrera olika samägande-pooler inom förbrukningsprodukter. Allt för att på ett innovativt sätt tackla hållbarhetsproblematiken genom socialt engagemang.

Genom standardiserade mätningar, kalkyler och rapporter kopplade till de nationella miljömålen kan fastighetsförvaltaren samt hyresgästen öka transparensen gentemot externa intressenter. Då det föreligger finansiella krav om ständig tillväxt och avkastning hos båda parter, krävs kollaboration mellan de hållbarhetsrelaterade samt ekonomiska intressena. Konceptet bör utformas utifrån målsättningar kopplade till SMART-modellen för applicering inom företagsverksamheten, för att stärka möjligheterna till en effektiv extern samt intern kommunikation, vilket ökar legitimitetsnivån för organisationen. Konceptet skall ur ett kommunikativt perspektiv fokusera på främjandet av gröna hyresavtal, miljövänliga energialternativ, energiplanering samt miljöcertifiering genom kompletta lösningar där hyresgästen i direkt samarbete med hyresvärden har möjlighet att teckna helhetstäckande avtal.

#### 6.1.1 Affärsidé

Konceptets affärsidé är att på ett effektivt och innovativt sätt möta det ökade behovet av hållbarhetslösningar inom fastighetsbranschen. Affärskonceptet är en social digital plattform som tillåter hyresgästerna själva att engagera sig i hållbarhetsarbetet genom

integration och förenklad kommunikation med andra hyresgäster, omvärlden samt fastighetsägarna. Konceptets byggstenar är:

➤ **Socialt engagemang**

Vi tror på och värdesätter personligt engagemang för förändring av komplexa problem. Hållbarhetsproblematiken är komplex och svåröverskådlig vilket skapar osäkerhet om vilka förändringar som faktiskt levererar positiva resultat för miljön. Genom den sociala digitala plattformen får hyresgästerna möjligheten att på ett överskådligt sätt se över sin totala miljöpåverkan för vidare utveckling av den dagliga verksamheten ur ett hållbart perspektiv.

➤ **Mervärde för hyresgästerna och fastighetsägarna**

Tjänsten främjar Integration mellan hyresgäster-hyresgäster, hyresgäster-externa aktörer samt hyresgäster-fastighetsägare, vilket i förlängningen ökar möjligheterna till förståelse kring den bundna kompetensen inom fastigheterna. Genom den sociala digitala plattformen erbjuds hyresgästerna möjlighet att dra egna slutsatser kring fastighetsoptimering ur ett verksamhetsperspektiv, vilket i slutändan effektiviserar den dagliga verksamheten för fastighetsägarna såväl som för den enskilda hyresgästen. Den genererade informationen från konceptet kan användas för hyresgästmatchning, kompetensutbyte samt för gemensamma investeringar i fastigheten.

➤ **Kommunikationseffektivisering**

Tjänsten möjliggör även förenklad kommunikation i alla avseenden. Fastighetsägaren har en möjlighet att kommunicera sitt pågående hållbarhetsarbete direkt till hyresgästen via tjänsten och hyresgästen kan i sin tur kommunicera frågor och förslag till fastighetsägaren och andra hyresgäster.

## 6.1.2 Vision

Konceptets vision är att bli marknadsledande inom social fastighetsförvaltning, både i Sverige och internationellt genom innovativa sociala hyresgästanpassningar i befintliga och nyproducerade fastigheter. Fastighetsförvaltaren ska genom användandet av konceptet kunna skapa legitimitet inom den komplexa och oöverskådliga fastighetsbranschen. Tjänsten ämnar ständig utveckling inom fastighets- och byggbranschen för en positiv utveckling inom hållbar utveckling.

## 6.2 Kritiska moment för lyckad implementering

För en lyckad implementering inom Castellumkoncernens verksamhet, har ett förslag på möjligt tillvägagångsätt tagits fram. Förslaget behandlar den framkomna informationen utifrån teoretisk utgångspunkt, empiri samt analys. Förslaget är utformat som en förstudie till en framtida affärsplan, där de viktigaste avsnitten presenteras kortfattat för möjlighet till vidareutveckling, se Bilaga 1.



### 6.2.1 Värdeerbjudande

Nedan presenteras de av författarna upptäckta försäljningsargumenten för konceptets överlevnad utifrån fastighetsägarens och hyresgästens perspektiv.

*Fastighetsägaren* - Kommunikativa fördelar skapas i och med implementeringen av konceptet, då Castellum har möjlighet att positionera sig som marknadsledande gällande sociala hållbarhetslösningar inom fastighetsbranschen i Sverige. Tjänsten erbjuder en ökad integration mellan hyresgästerna och fastighetsägaren vilken i förlängningen skapar trygga och förtroendegivande kundrelationer för långsiktiga samarbeten. Vidare möjliggör konceptet en främjad transparens av företagets aktiviteter vilket ökar externa intressenters legitimitet och investeringsvilja. Den genererade kunskapen kring hyresgästernas behov främjar en förenklad förståelse kring effektivare förvaltningsmöjligheter, vilket gynnar det ekonomiska-, sociala samt ekologiska perspektivet inom hållbar utveckling.

*Hyresgästen* – Effektivare kommunikationsmöjligheter gällande företagens hållbarhetsarbete möjliggörs genom användandet av det sociala fastighetsförvaltningskonceptet, då tydliga kopplingar till organisationens aktiviteter kan göras. Det interna hållbarhetsarbetets effektivitet kan i större utsträckning kontrolleras, mätas och dokumenteras genom den genererade informationen från tjänsten. Ekonomiska fördelar genom samägande av förbrukningsvaror främjas genom konceptets utformning, där kompletta helhetstäckande avtal kan skrivas tillsammans med andra hyresgäster.

### 6.2.2 Distributionskanaler

För att konceptet skall nå ut till fastighetsägarens kunder på ett effektivt sätt beskrivs här ett förslag på hur distributionen kan utformas.

Tjänsten bör initialt marknadsföras som en tilläggstjänst ur ett mervärdesperspektiv gentemot Castellums existerande kunder. Administrationen bör således skötas av dotterbolagens kontraktsförhandlare och förvaltare, vilka redan etablerat god kontakt med hyresgästerna. Konceptet bör i första hand erbjudas till befintliga hyresgäster som ett pilotprojekt för effektiv återkoppling och fortsatt utveckling. För att kunna säkerställa värdeerbjudandets omfattning krävs välutformade digitala plattformar såsom hemsida och mobila applikationer i direkt samarbete med utbildad och kunnig personal.

### 6.2.3 Kundrelationer

Konceptet är beroende av effektiva och välutvecklade kundrelationer för att säkerställa det utlovade värdeerbjudandet. Förslagsvis sker kundrelationerna på samma sätt som i dagsläget för Castellum och dess dotterbolag. NKI är i dagsläget högt vilket bevisar att organisationen i stor utsträckning har goda kundrelationer. Projektets kundhantering blir således kostnadseffektiva då ingen vidare etablering och underhåll av kundrelationer krävs. I dagsläget förvärvas cirka 75 % av de nya kunderna genom egna kontakter vilket påvisar concernens existerande dragningskraft gentemot marknaden. Genom att aktivt trycka på de kommunikativa integrationslösningar som tjänsten medför för hyresgästerna, kan tjänsten säljas in som ett win-win koncept där samtliga parter går vinnande ur en affär.

## 6.2.4 Intäkter

Förslaget bygger på ett forskningsresultat baserat på den av kandidatuppsatsen beskrivna teoretiska utgångspunkten, empirin samt analys, vilket resulterat i en argumentation för hur effektivt hållbarhetsarbete inom fastighetsbranschen kan generera högre intäkter över tid. Intäkterna från konceptet bör därför vävas in i det kompletta helhetstänk som tjänsten ämnar införa inom Castellumkoncernens verksamhetsområde. Genom ökad integration och transparens gällande det pågående hållbarhetsarbetet ska tjänsten främja möjligheterna till utveckling av effektivare fastighetsbestånd inom områdena; hållbarhetsarbete, hyresgästintegration, mervärde och kommunikation. Dessa parametrar möjliggör en större förhandlingsförmåga gällande prissättning av framtida kontrakt där positiva resultat kan uppvisas som referensunderlag. Intäkterna genererade av projektet kan därför ses som långsiktiga med stor potential till utveckling.

## 6.2.5 Nyckelpartners

Förslaget ämnar till social fastighetsförvaltning och kräver effektiva samarbeten tillsammans med branschledande aktörer för att kunna leverera det utlovade värdeerbjudandet. Denna del på förslagshandlingen presenterar ett förslag på framtida viktiga nyckelpartners. Tjänsten består av en social digital plattform, vilket kräver outsourcing inom områdena utveckling och paketering där Castellumkoncernen i dagsläget saknar kompetens. Vidare krävs samarbeten med de rådande aktörer som specificerar de nationella miljömålen dvs. Regeringen, Naturvårdsverket, Naturskyddsföreningen, Boverket samt kommuner. Genom en väletablerad kontakt med dessa organisationer kan en debatt kring branschens ineffektivitet inom hållbarhetsperspektivet väckas. Ett samarbete med de statliga organisationerna kan även skapa delfinansieringsalternativ i form av bidrag för initiativet. Vidare krävs samarbetspartners inom de kompletta fastighetslösningar som tjänsten ämnar innehålla inom områdena service, energi, avfallshantering samt samägandetjänster. Tekniska lösningar för mätningar, kalkyler och rapportering krävs för att på ett effektivt sätt presentera den enskilda hyresgästens påverkan på miljön och skapa förändring vilket kräver samarbetspartners inom det tekniska området.

## 6.2.6 Nyckelaktiviteter

Konceptet kräver resurser inom utveckling, marknadsföring, distribution, support samt utvärdering för att säkerställa att tjänsten uppfyller den utlovade funktionen. Marknadsföringen kan göras utifrån ett flertal olika utgångspunkter där sociala medier bör stå i fokus då det är kostnadseffektivt, avslappnat och främjar en ökad integration mellan leverantör och kund. Marknadsföringen kommer i enlighet med konceptets värdeerbjudande att skötas av Castellum och dess kunder utifrån det integrerade gränssnittet som den sociala, digitala plattformen möjliggör. Den enda nyckelaktiviteten som kräver outsourcing är hård- och mjukvaruutvecklingen.

## 6.2.7 Nyckelresurser

Projektets viktigaste nyckelresurser speglar tjänstens värdeerbjudande utifrån ett organisationsperspektiv, där det är av största vikt att kunna värdera de resurser som är värdeskapande inom konceptet. Den sociala fastighetsförvaltningstjänsten består utav en social digital plattform bestående av hemsida och mobila applikationer. Dessa resurser är av största vikt för konceptets utgång, då de måste vara effektiva utifrån ett användarperspektiv. Vidare kan databasen med genererade kunderunderlag agera som en vital resurs vid utveckling och reflektion kring det pågående förvaltningsarbetet. Den

kan även resultera i framtida positiva förhandlingsargument vid kontraktupprättande och diskussion och kan utifrån detta anses vara en nyckelresurs. Utbildad och kompetent personal utgör en viktig del av tjänsten och är därför att beakta som en resurs.

### 6.2.8 Kostnader

De av författarna identifierade kostnaderna innefattar utveckling av hemsida och applikationer, inköp av teknisk hårdvara och installation av denna, internutbildning av medarbetare, underhållskostnader samt support av tjänst.

## 6.3 VRIO-analys

För att utreda konkurrenskraften hos konceptet presenteras nedan en VRIO-analys utifrån rapportens teoretiska utgångspunkt.

Är resursen eller förmågan:

Resurs/förmåga	Värdeskapande?	Ovanlig?	Kostsam att imitera?	Exploaterad av organisationen?	Konkurrensmässiga konsekvenser
Social förvaltning av kommersiella fastigheter	Ja	Ja	Ja	Nej	Potentiellt hållbar konkurrensfördel

## 7 Slutsats

I detta kapitel presenteras en kortfattad beskrivning av kandidatarbetets viktigaste slutsatser och kärnvärdena i det presenterade konceptet *Social förvaltning av kommersiella fastigheter*. Dessa påståenden kan samtidigt ses som kritiska moment inom kommersiella fastighetsbolags utveckling mot mer hållbara verksamheter. Vidare utveckling och motivering återfinns i kapitel 5 och 6.

### **Etablera långvariga relationer tillsammans med hyresgästen genom kompetensidentifiering**

Genom att förstå omfattningen av den bundna kompetensen som går att återfinna hos kunderna inom fastighetsbeståndet kan fastighetsbolaget arbeta för att allokera rätt företag till rätt fastighet. Detta möjliggör effektivare fastighetssammansättningar som i slutändan kan bidra till nöjdare kunder.

### **Främja integrationen hyresgäster sinsemellan**

På så sätt skapas effektiva fastigheter där gemensamma samarbeten har potentialen att utvecklas. Genom lyckad integration kan fastighetsbolagets arbetssätt främja kundernas finansiella tillväxt vilket i förlängningen ger upphov till ökad förhandlingskraft och på så sätt möjligheten att ta mer betalt.

### **Öka integrationen mellan hyresvärd och hyresgäst**

Genom att öka den dagliga kommunikationen mellan hyresvärd och hyresgäst skapas möjligheter att utforma gemensamma målsättningar som syftar till kollektiv vinning. Samtidigt ger det en klarare bild av kundens behov och hur framtida arbete ska se ut för att stärka relationen.

### **Skapa mervärden för kunden genom gemensamt hållbarhetsarbete**

För att möjliggöra en hållbar utveckling inom fastighetsbranschen är det av stor vikt att hyresvärderna tar sitt ansvar och agerar utefter tydliga hållbarhetsdirektiv där hyresgästen integreras i processen. Detta bidrar till att kunden kan fokusera på sin kärnverksamhet och samtidigt främja en hållbar utveckling.

### **Öka transparensen gentemot externa intressenter**

En ökad transparens gentemot företagets externa intressenter ökar förtroendet för organisationen vilket potentiellt bidrar till ekonomiska, sociala och ekologiska förbättringar.

### **Välj lättöverskådliga hållbarhetsindikatorer med nationell förankring**

Ur kommunikationssynpunkt är valet av presenterade indikatorer av stor vikt, detta då intressenternas kunskap kring hållbarhetsområdet är av stor variation. Samtidigt ger en nationell förankring upphov till ökad legitimitet och därigenom en stärkt företagsimage.

## 8 Referenser

### 8.1 Litteratur

Aaker, D. A. och McLoughlin, D. (2010) *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Chichester: John Wiley & Sons

Aspholmen fastigheter (2014b) *Årsredovisning 2013*. Örebro: Aspholmen fastigheter

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, nr. 1, ss. 99-120

Barney, J. och Clark, D. (2007) *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press

Belz, F-M. och Peattie, K. (2012) *Sustainability Marketing: A Global Perspective – 2<sup>nd</sup> Edition*. Chichester: John Wiley & Sons

Belz, F-M. och Peattie, K. (2010) Sustainability marketing – An innovative conception of marketing. *Marketing Review St. Gallen*, vol. 27, nr. 5, ss. 8-15

Bergström, S., Catusus, B. och Ljungdahl, F. (2002) *Miljöredovisning*. Malmö: Liber Ekonomi

Björck, A. och Olsson, P. (2013) *En hållbar framtid med Gröna Byggnader*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan. (Examensarbete inom Institutionen för Fastigheter och Byggnade. Centrum för Bank och Finans)

Briggen (2014b) *Hållbarhetsredovisning – Halvår, juni 2013*. Malmö: Fastighets AB Briggen

Briggen (2014c) *Hållbarhetsredovisning 2013*. Malmö: Fastighets AB Briggen

Briggen (2014d) *Årsredovisning för räkenskapsåret 2013*. Malmö: Fastighets AB Briggen

Brostaden (2014d) *Årsredovisning 2013*. Stockholm: Fastighets AB Brostaden

Brytting, T. (2005) *Företagsetik*. Malmö: Liber Ekonomi

Carlsson, A. och Rosenqvist, S. (2010) *Sociala medier i B2B företag – Hur relationerna påverkas*. Kalmar: Linnéuniversitetet. (C-uppsats inom Institutionen för Företagsekonomi)

Castellum AB (2014b) *Uppföljning energiförbrukning 2007-2013*. Göteborg: Castellum AB

Castellum AB (2014c) *Årsredovisning 2013*. Göteborg: Castellum AB

CMI (2011) *Setting SMART Objectives Checklist 231*. Corby: Chartered Management Institute

Collis, D. J. och Montgomery, C. A. (2008) Competing on Resources. *Harvard Business Review*, Juli-Augusti, ss. 140-150

Corallen (2014b) *Årsredovisning 2013*. Värnamo: Fastighets AB Corallen

Crane, A. och Matten, D (2004) *Business ethics*. Oxford: Oxford University Press

Davidsson, B. och. Patel, R. (2011) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB

Eklandia (2014e) *Årsredovisning 2013*. Göteborg: Eklandia Fastighets AB

Fastighetsägarna (2012) *Gröna hyresavtal – En handledning*. Stockholm: Fastighetsägarna

Harry Sjögren (2014b) *Årsredovisning 2013*. Mölndal: Harry Sjögren AB

Kotler, P. (1999) *Kotlers marknadsföring: att skapa, vinna och dominera marknader*. (Översättning: Lars Ahlström) Malmö: Liber ekonomi

Larsson, C. (2008) *Positionering på fastighetsmarknaden – En studie av fastighetsbolags marknadsandelar och tillhörande strategier*. Lund: Lunds Tekniska Högskola (Examensarbete inom Avdelningen för Fastighetsvetenskap, Institutionen Teknik och Samhälle)

Larsson, L-O. och Ljungdahl, F. (2008), *License to operate: CSR och hållbarhetsredovisning i praktiken*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Ljungdahl, F. (1999) *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag: praxis, begrepp, orsaker*. Lund: Lund Univ. Press.

Ljungdahl, F. (2008) *Konsten att använda hållbarhetsredovisningar*. Öhrlings PriceWaterhouseCoopers (red.) *Röster om transparens och hållbarhetsredovisning*. Lund: Studentlitteratur, ss. 27-32

Naturvårdsverket (2012) *De Svenska Miljömålen – En Introduktion*. Växjö: Naturvårdsverket

Norman, W. och MacDonald, C. (2003) Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, nr. Mars, ss. 1-19

Smith, D. (2006) *Redovisningens språk*. Lund: Studentlitteratur

Tilling, M. V. (2004) Some thoughts on legitimacy theory in social and environmental accounting. *Social and Environmental Accountability Journal*, vol. 24, nr. 2, ss. 3-7

Vasakronan (2014b) *Grönt kontor*. Stockholm: Vasakronan

## 8.2 Elektroniska källor

Aspholmen fastigheter (2014a) Gör det lätt att göra rätt för miljön. *Aspholmen*. <http://www.aspholmen.se> (2014-03-17)

Babacus AB (2014) Fastighets AB Brostaden. *Certification – Miljödiplom: Svensk Miljöbas*. <http://certification.nu> (2014-03-19)

Bodnar, K. (2009) 5 Assumptions That Kill A B2B Social Media Campaign. *Social Media B2B*. <http://socialmediab2b.com> (2014-04-10)

Boverket (2014) Miljö – Boverkets Ansvar. *Boverket*. <http://www.boverket.se> (2014-03-16)

Briggen (2014a) Hållbarhet. *Briggen – Ett företag i Castellumkoncernen*. <http://www.briggen.se> (2014-03-18)

Brostaden (2014a) Vår affärsidé och värdegrund – Hållbarhet. *Brostaden*. <http://www.brostaden.se> (2014-03-19)

Brostaden (2014b) Vårt miljöengagemang. *Brostaden*. <http://www.brostaden.se> (2014-03-19)

Brostaden (2014c) Vårt miljöengagemang – Certifieringar och utmärkelser. *Brostaden*. <http://www.brostaden.se> (2014-03-19)

Brostaden (2014e) Vårt miljöengagemang – Vad vi gör. *Brostaden*. <http://www.brostaden.se> (2014-05-20)

Castellum AB (2014a) Ansvarsfullt företagande. *Castellum – Ansvarsfullt företagande*. <http://www.castellum.se> (2014-03-15)

Castellum AB (2014d) Affärsidé, mål och strategi. *Castellum*. <http://www.castellum.se> (2014-03-15)

Castellum AB (2014e) Organisation och medarbetare. *Castellum*. <http://www.castellum.se> (2014-05-23)

Castellum AB (2014f) Kunder. *Castellum*. <http://www.castellum.se> (2014-05-23)

Climate Challenge Västerås (2012) Aspholmen satsar brett för att göra minsta möjliga miljöpåverkan. *Climate Challenge Västerås – Ett projekt inom Västerås stad*. <http://ccvasteras.se> (2014-03-18)

Corallen (2014a) Om Corallen – Miljö. *Corallen*. <http://www.corallen.se> (2014-03-23)

Eklandia (2014a) Hållbarhet – BREEAM. *Eklandia*. <http://www.eklandia.se> (2014-03-06)

Eklandia (2014b) Hållbarhet – Miljödiplomerings. *Eklandia*. <http://www.eklandia.se> (2014-03-06)

Eklandia (2014c) Hållbarhet – Miljöpolicy. *Eklandia*. <http://www.eklandia.se> (2014-03-05)

Eklandia (2014d) Hållbarhet – Social hållbarhet. *Eklandia*. <http://www.eklandia.se> (2014-03-05)

Flexolvit (2012) Flexolvits projekt Green Fingerprint. *Klimatsmart – Genvägen till sköna gröna köp*. <http://www.klimatsmart.se> (2014-05-20)



GRI (2014a) What is GRI? *Global Reporting Initiative*. <http://www.globalreporting.org> (2014-03-11)

GRI (2014b) GRI Reports List 1999-2014. *Global Reporting Initiative*. <http://www.globalreporting.org> (2014-03-12)

Harry Sjögren (2014a) Företaget – Miljö. *Harry Sjögren*. <http://www.harrysjogren.se> (2014-03-03)

Harry Sjögren (2014c) Ny satsning på hållbart resande i Sisjön stöds av företag. *Harry Sjögren*. <http://www.harrysjogren.se> (2014-05-20)

Humlegården (2014) Hållbarhet – Miljöapp. *Humlegården – ett fastighetsföretag i Länsförsäkringsgruppen*. <http://humlegarden.se> (2014-05-20)

Ledarna (2014) Sätta mål. *Ledarna – Sveriges chefsorganisation*. <http://www.ledarna.se> (2014-04-07)

Mestro (2014) Case Study: Humlegården. *Mestro*. <http://flexolvit.se> (2014-05-20)

Miljömål (2014a) Etappmål – Så ska vi nå generationsmålet och miljökvalitetsmålen. *Miljömål*. <http://www.miljomal.se> (2014-03-20)

Miljömål (2014b) Sveriges miljömål. *Miljömål*. <http://www.miljomal.se> (2014-03-21)

Miljömål (2014c) Miljömålen – Begränsad klimatpåverkan: Om. *Miljömål*. <http://www.miljomal.se> (2013-03-21)

Miljömål (2014d) Miljömålen – Begränsad klimatpåverkan: Indikatorer. *Miljömål*. <http://www.miljomal.se> (2013-03-21)

Miljömål (2014e) Miljömål – Begränsad klimatpåverkan: Uppföljning 2014. *Miljömål*. <http://www.miljomal.se> (2014-03-21)

Miljömål (2014f) Miljömål – Giftfri miljö: Om. *Miljömål*. <http://www.miljomal.se> (2014-03-23)

Miljömål (2014g) Miljömål – Giftfri miljö: Indikatorer. *Miljömål*. <http://www.miljomal.se> (2014-03-23)

Miljömål (2014h) Miljömål – Giftfri miljö: Uppföljning 2014. *Miljömål*. <http://www.miljömål.se> (2014-03-23)

Miljömål (2014i) Miljömål – God bebyggd miljö: Om. *Miljömål*. <http://www.miljömål.se> (2014-03-24)

Miljömål (2014j) Miljömål – God bebyggd miljö: Indikatorer. *Miljömål*. <http://www.miljömål.se> (2014-03-24)

Miljömål (2014k) Miljömål – God bebyggd miljö: Uppföljning 2014. *Miljömål*. <http://www.miljömål.se> (2014-03-25)

SGBC (2014a) Green Building – Certifierade byggnader. *Swedish Green Building Council*. <http://www.sgbc.se> (2014-03-23)

SGBC (2014b) Miljöbyggnad – Certifierade byggnader. *Swedish Green Building Council*. <http://www.sgbc.se> (2014-03-23)

Svensk NaturEnergi (2014a) Om oss. *Svensk NaturEnergi*. <http://svensknaturenergi.se> (2014-05-20)

Svensk NaturEnergi (2014b) Teckna elavtal. *Svensk NaturEnergi*. <http://www.svensknaturenergi.se> (2014-05-20)

Vasakronan (2014a) Inspiration – Det gröna kontoret. *Vasakronan*. <http://vasakronan.se> (2014-05-20)

### 8.3 Intervjuer

De Hollanda, Paula. Miljösamordnare, Eklandia Fastighets AB, personlig intervju 2014-02-28 på Eklandias kontor i Göteborg.

Edling, Marie. Personalansvarig, Humlegården, personlig intervju 2014-02-10 på Humlegårdens kontor i Stockholm.

Engelbrecht, Malin. Informationsansvarig, Castellum AB, personlig intervju 2014-02-05 på Castellums kontor i Göteborg

Elland, Filip. Hållbarhetssamordnare, Fastighets AB Briggen, personlig intervju 2014-03-11 på Briggens kontor i Malmö

## EXAMENSARBETE 2014:94

Informant 1. Hållbarhetssamordnare, företag 1, personlig intervju 2014-05-19 på företagets kontor i Storgöteborg

Informant 2. Miljöansvarig, företag 2, personlig intervju 2014-05-20 på företagets kontor i Storgöteborg

Informant 3. VD, företag 3, telefonintervju 2014-05-19

Informant 4. Affärsområdeschef, företag 4, telefonintervju 2014-05-20

Informant 5. VD, företag 5, telefonintervju 2014-05-21

Informant 6. Miljöansvarig, företag 6, telefonintervju 2014-05-22

Nyström Claesson, Anna. Universitetsadjunkt, Chalmers Tekniska Högskola, personlig intervju 2014-02-25 på den intervjuades kontor i Göteborg

Strid, Mats. Fastighetsutvecklare, Harry Sjögren AB, personlig intervju 2014-03-05 på Harry Sjögrens kontor i Göteborg.



# Bilaga 1

## Business Model Canvas

<b>Nyckelpartners:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling &amp; paketering</li> <li>• Regeringen</li> <li>• Naturvårdsverket</li> <li>• Kommuner</li> <li>• Naturskyddsföreningen</li> <li>• Boverket</li> <li>• Helhetstäckande tjänstebolag</li> </ul>	<b>Nyckelaktiviteter:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling</li> <li>• Marknadsföring</li> <li>• Distribution</li> <li>• Support</li> </ul>	<b>Värdeerbjudande:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration genom socialt engagemang</li> <li>• Hållbarhetsarbete och mervärde inom sociala-, ekonomiska- och ekologiska aspekter</li> <li>• Ökad transparens</li> <li>• Kommunikativa fördelar.</li> </ul>	<b>Kundrelationer:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundtjänst</li> <li>• Egna kontakter</li> </ul>	<b>Kundsegment:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyresgäster</li> </ul>
	<b>Nyckelresurser:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemsida</li> <li>• Mobila applikationer</li> <li>• Databas med kundunderlag</li> <li>• Personal</li> </ul>		<b>Distributionskanaler:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förvaltare</li> <li>• Kontraktsförhandlare</li> </ul>	
<b>Kostnader:</b> Utveckling av hemsida och applikationer, inköp teknisk hårdvara och installation av denna, internutbildning av medarbetare, underhållskostnader samt support av tjänst			<b>Intäkter:</b> Hyra	



## Bilaga 2

### Sveriges 16 miljö kvalitetsmål

Nedan presenteras de 16 miljö kvalitativa mål som regeringen tillsammans med naturvårdsverket tagit fram för att på ett effektivt sätt kunna mäta, utvärdera och påverka framtidens hållbarhetsarbete.

Miljö kvalitetsmål	Precisering	Indikatorer
<b>Begränsad klimatpåverkan</b>	Temperatur och koncentration	Antal is-dygn, energianvändning, fjällrävsföryngringar, hushållsavfall, klimat och häckande fåglar, klimatpåverkande utsläpp, kollektivtrafik – omfattning, körsträcka med bil, nationella utsläpp av CFC, resor med kollektivtrafik och vinkraftsel
<b>Frisk luft</b>	Bensen, bensapyren, butadien, formaldehyd, pariklar (PM <sub>2,5</sub> , 10), marknära ozon, ozonindex, kvävedioxid och korrosion	Allergiker/astmatiker och luftföroreningar, bensen i luft, besvär av bilavgaser, besvär av vedeldningsrök, energianvändning, kollektivtrafik – omfattning, kvävedioxid i luft, kvävedioxidutsläpp, körsträcka med bil, marknära ozon i luft, pariklar i luft, påverkan på runinskrifter, resor med kollektivtrafik, svaveldioxid i luft, svaveldioxidutsläpp. Utsläpp av flyktiga organiska ämnen och utsläpp av partiklar PM
<b>Bara naturlig försurning</b>	Påverkan genom atmosfäriskt nedfall, påverkan genom skogsbruk, försurade sjöar och vattendrag samt försurad mark	Energianvändning, försurad skogsmark, försurade sjöar, kväioxidutsläpp, körsträcka med bil, nedbrytning av arkeologiskt material i jord, nedfall av kväve, nedfall av svavel, påverkan på runinskrifter, svaveldioxidutsläpp

<b>Giftfri miljö</b>	Den sammanlagda exponeringen för kemiska ämnen, användningen av särskilt farliga ämnen, oavsiktligt bildade ämnen med farliga egenskaper, förorenade områden, kunskap om kemiska ämnens miljö- och hälsoegenskaper samt information om farliga ämnen i material och produkter	Allergiframkallande kemiska produkter, bensen i luft, CMR-ämnen i varor, ekologisk animalieproduktion, ekologisk mjölk, ekologisk odlad mark, förorenade områden, hushållsavfall, hälsofarliga kemiska produkter, konsumenttillgängliga kemiska produkter, miljöföroreningar i modersmjölk, miljöledningssystem, nickelallergi, växtskyddsmedel samt växtskyddsmedel i ytvatten
<b>Skyddande ozonskikt</b>	Vändpunkt och återväxt samt ofarliga halter ozonnedbrytande ämnen	Hudcancerfall – malignt melanom, hudcancerfall – tumör i huden, nationella utsläpp av CFC samt UV-strålning
<b>Säker strålmiljö</b>	Strålskyddsprinciper, radioaktiva ämnen, ultraviolett strålning samt elektromagnetiska fält	Beteenderelaterad UV-exponering, celsium-137 i mjölk, hudcancerfall – malignt melanom, hudcancerfall – tumör i huden, radon i dricksvatten, radon i flerbostadshus, radon i skolor, radon i småhus samt strålnivå i omgivningen
<b>Ingen övergödning</b>	Påverkan på havet, påverkan på landsmiljön, tillstånd i sjöar, vattendrag, kustvatten och grundvatten samt tillstånd i havet	Ammoniakutsläpp, begränsat näringsläckage – fånggrödor, begränsat näringsläckage – skyddszoner, fosfor i sjöar, kväioxidutsläpp, körsträcka med bil, tillförsel av fosfor till kusten samt tillförsel av kväve till kusten.
<b>Levande sjöar och vattendrag</b>	God ekologisk och kemisk status, oexploaterade och i huvudsak opåverkade vattendrag, ytvattentäckers kvalitet, ekosystemtjänster, strukturer och vattenflöden,	Antal is-dygn, begränsat näringsläckage – fånggrödor, begränsat näringsläckage – skyddszoner, fosfor i sjöar, föryngring av flodpärlmussla, häckande fåglar vid vatten,



	gynnsam bevarandestatus och genetisk variation, hotade arter och återställda livsmiljöer, främmande arter och genotyper, genetiskt modifierade organismer, bevarade natur- och kulturmiljövärden samt frilufsliv	nedfall av kväve, nedfall av svavel, skyddande sjöar och vattendrag, strandnära byggande vid sjöar och vattendrag samt växtskyddsmedel
<b>Grundvatten av god kvalitet</b>	Grundvattnets kvalitet, god kemisk grundvattenstatus, kvaliteten för utströmmande grundvatten, god kvantitativ grundvattenstatus, grundvattennivåer samt bevarande av naturgrusavlagringar	Certifierade brunnborrare, grusanvändning, grustäkt i grundvattenområden, klorid i grundvattnet, nedfall av kväve, nedfall av svavel, radon i dricksvattnet, vattenskyddsområden, vägsaltanvändning samt växtskyddsmedel
<b>Hav i balans samt levande kust och skärgård</b>	God miljöstatus, god ekologisk och kemisk status, ekosystemtjänster, grunda kustnära miljöer, gynnsam bevarandestatus och genetisk variation, hotade arter och återställda livsmiljöer, främmande arter och genotyper, genetiskt modifierade organismer, bevarade natur- och kulturvärden, kulturlämningar under vatten samt frilufsliv och buller	Begränsat näringsläckage – fånggrödor, begränsat näringsläckage – skyddszoner, fiskefartyg, oljeutsläpp till havet, strandära bebyggelse, tillförsel av fosfor till kusten, tillförsel av kväve till kusten samt yrkesfiske
<b>Myllrande våtmarker</b>	Våtmarkstypernas utbredning, ekosystemtjänster, återskapade våtmarker och arters spridningsmöjligheter, gynnsam bevarandestatus och genetisk variation, hotade arter och återställda livsmiljöer, främmande arter och genotyper, genetiskt modifierade organismer, bevarande natur- och kulturmiljövärden samt frilufsliv och buller	Anlagda våtmarker, häckande fåglar i våtmarker, skydd av våtmarker, utgått – antal skyddade våtmarker i myrskyddsplanen samt våtmarkers bevarandestatus

<b>Levande skogar</b>	Skogsmarkens egenskaper och processer, ekosystemtjänster, grön infrastruktur, gynnsam bevarandestatus och genetisk variation, hotade arter och återsälda livsmiljöer, främmande arter och genotyper, genetiskt modifierade organismer, bevarande natur- och kulturmiljövärden samt frilufsliv	Försurad skogsmark, gammal skog, hård död ved, häckade fåglar i skogen, nedfall av kväve, nedfall av svavel, skador på forn- och kulturlämningar, skydd av skogsmark – naturreservat, skyddad areal skogsmark – bitopskyddsområden, skyddad areal skogsmark – naturvårdsavtal samt äldre lövrik skog
<b>Ett rikt odlingslandskap</b>	Åkermarkens egenskaper och processer, jordbruksmarkens halt av föroreningar, ekosystemtjänster, variationsrikt odlingslandskap, gynnsam bevarandestatus och genetisk variation, växt- och husdjursgenetiska resurser, hotade arter och naturmiljöer, främmande arter och genotyper, genetiskt modifierade organismer, bevarade natur- och kulturmiljövärden, kultur- och bybyggelsemiljöer samt frilufsliv	Betesmarker, ekologisk animalieproduktion, ekologisk mjölk, ekologiskt odlad mark, häckande fåglar i odlingslandskapet, kulturspår i åkermark, slätterängar, växtskyddsmedel samt åkermark
<b>Storslagen fjällmiljö</b>	Fjällens miljö tillstånd, ekosystemtjänster, gynnsam bevarandestatus och genetisk variation, hotade arter och återställda livsmiljöer, främmande arter och genotyper, genetiskt modifierade organismer, bevarade natur- och kulturmiljövärden samt frilufsliv och buller	Antal järvar i fjällen, antal renar i fjällområdet, buller i fjällen, exploatering i fjällen, fjällrävsföryngringar, häckande fåglar i fjällen, nedfall av kväve, nedfall av svavel, skyddade fjällmiljöer samt terrängskotrar som uppfyller bullerkrav
<b>God bebyggd miljö</b>	Hållbar bebyggelsestruktur, hållbar samhällsplanering, infrastruktur, kollektivtrafik, gång och cykel, natur- och	Antikvarisk kompetens, bensen i luft, besvär av inomhusmiljön, besvär av trafikbuller, bostäder med

EXAMENSARBETE 2014:94

<p><b>Ett rikt väst- och djurliv</b></p>	<p>grönområden, kulturvärden i bebyggd miljö, god vardagsmiljö, hälsa och säkerhet, hushållning med energi och naturreserver samt hållbar avfallshantering</p> <p>Gynnsam bevarandestatus och genetisk variation, påverkan av klimatförändringar, ekosystemtjänster och resiliens, grön infrastruktur, genetisk modifierade organismer, främmande arter och genotyper, biologiskt kulturarv samt tätortsnära natur</p>	<p>fukt och mögel, byggnadsminnen, energianvändning, exponering för miljötobaksrök, grustäkt i grundvattenområden, hushållsavfall, körsträcka med bil, planering energi, planering grönstruktur och vattenområden, planering kulturmiljö, planering transporter, q-märkt, radon i dricksvatten, radon i flerbostadshus, radon i skolor, radon i småhus, rivningsförbud, sömnstörda av trafikbuller, vindkraftsel, återvinning glas, återvinning metall, återvinning pappersförpackningar samt återvinning av plast</p> <p>Föryngring av flodpärlmussla, häckande fåglar, häckande fåglar i fjällen, häckande fåglar i odlingslandskapet, häckande fåglar i skogen, häckande fåglar i våtmarker, häckande fåglar vid vatten, skyddade fjällmiljöer, strandnära byggande vid havet, strandnära byggande vid sjöar och vattendrag</p>
--	--	--

(Miljömål, 2014b)

## Bilaga 3

### Intervjufrågor till hyresgäster

- Hur nöjda är ni med er nuvarande hyreslokal? *Vad kan förbättras?*
- Till hur stor del fokuserar er verksamhet på hållbarhetsarbete i dagsläget? *Vad kan förbättras?*
- Hur stor intern kompetens finns det kring hållbarhetsfrågor? *Vad kan förbättras?*
- Hur uppfattar ni er hyresvärds hållbarhetsarbete? *Vad kan förbättras?*
- I vilken grad sköts kommunikationen mellan er och hyresvärden idag? *Vad kan förbättras?*
- Finns någon samverkan mellan er och, för hyresvärden, andra hyresgäster idag? *Ser ni något behov av en ökad integration?*
- Om det fanns ett verktyg som främjar kommunikationen mellan er, hyresvärden och andra hyresgäster gällande hållbar utveckling, skulle ni då använda den?

## Bilaga 4

### Intervjufrågor till representanter hos förvaltare

- Hur ser kravbilden ut gällande hållbarhet vid förhandlingen med nya hyresgäster? *Vem tar ansvaret?*
- Vilka åtgärder ser ni som nödvändiga för att öka medvetenheten kring hållbarhet såväl inom organisationen som bland Era hyresgäster?
- Hur ser värderingsprocessen ut av nya hyresgäster? *Finns det något fokus på att placera "rätt" hyresgäster tillsammans?*
- Finns det något befintlig hållbarhetsintegrering mellan Er och hyresgästen?
- Hur hanteras befintliga vakanser? *Finns det möjligheter att använda temporära lösningar för att täcka dessa?*
- Hur styrs det interna hållbarhetsarbetet idag? *Hur kommuniceras det ut i organisationen?*
- På vilket sätt arbetar Ni för att kommunicera det hållbarhetsarbete som görs idag? *Har Ni någon uppfattning om verktygens genomslagskraft?*