

## Fastighetsföretag och hållbarhet Dess betydelse och påverkansfaktorer

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

SOFIA NORMAN  
FRIDA REICHARD



EXAMENSARBETE ACEX20-19-10

# Fastighetsföretag och hållbarhet

Dess betydelse och påverkansfaktorer

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

SOFIA NORMAN

FRIDA REICHARD

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Byggnadsdesign

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2019



Fastighetsföretag och hållbarhet

Dess betydelse och påverkansfaktorer

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

SOFIA NORMAN

FRIDA REICHARD

© SOFIA NORMAN, FRIDA REICHARD, 2019

Examensarbete ACEX20-19-10

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2019

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Byggnadsdesign

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Omslag:

Figuren är illustrerad av författarna utifrån kapitel 8. Diskussion.

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2019

Fastighetsföretag och hållbarhet

Dess betydelse och påverkansfaktorer

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

SOFIA NORMAN

FRIDA REICHARD

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Byggnadsdesign

Chalmers tekniska högskola

## **SAMMANFATTNING**

Genom att se över vilken betydelse fastighetsföretag med kommersiellt fastighetsbestånd anser att deras arbete med hållbarhet har för verksamheten, är syftet med rapporten att undersöka vilka incitament som behövs för att både fastighetsägare samt deras branschkollegor i en högre takt ska kunna genomföra fler klimatåtgärder relaterade till fastighetsbeståndet och företagsverksamheten. Arbetet ämnar även undersöka vilka som har makt att öka efterfrågan på dessa åtgärder och hur fastighetsägarna kan påverka maktavarna.

För att besvara arbetets frågeställning genomfördes en litteraturstudie och en kvalitativ empiriinsamling. Litteraturstudien innebar en studie av ämnet och av tidigare forskning, för att skapa en bild av utgångspunkten samt ge kunskap om ämnet. För empiriinsamlingen har personliga intervjuer genomförts med hållbarhetschefer och kommunikatörer från tre svenska fastighetsföretag samt en representant från bankväsendet. Val av företag har gjorts utifrån en analys av vilka fastighetsbolag som ligger i framkant med hållbarhetsarbete.

Undersökningen lyfter vilken betydelse arbete med hållbarhet har för fastighetsföretag gällande employer branding, affärsnyttor, finansieringsmöjligheter, riskeliminering och varumärkesbyggande. Resultatet ger en detaljrik bild av hur intervjupersonerna ser på marknadens utmaningar, och det kritiska läget för att både anpassa till klimatförändringar samt minska sin påverkan på klimatet.

Utifrån resultatet konstateras att ökad kunskap är avgörande för utvecklingens takt. Samt att kunskap behöver spridas mellan samtliga aktörer aktiva inom samhällsbyggnadsbranschen och samhället i stort. Intervjupersonerna menar att kunskap sprids genom kommunikation därför presenteras i teorin hur företag kommunicerar med sina intressenter via marknadskommunikation. Finansmarknadens betydelse anses av intervjupersonerna som primärt avgörande därför ges i teorin även en introduktion till grön finansiering.

Avslutningsvis för författarna en diskussion om vem som bär ansvaret för att sprida kunskapen. Författarna tror att det kan finnas en vinning i att fastighetsföretag kommunicerar mot privatpersoner, även om medverkande företag i undersökningen arbetar business to business. Dels då privatpersoner är dem som arbetar i företagens lokaler, men även då de har makt att rösta för att styra lagkrav som i sin tur påverkar hur företag och även finansmarknaden behöver förhålla sig till hållbar utveckling. Förhoppningen är att

examensarbetet ska visa på viktiga argument för att öka fler fastighetsföretags arbete med hållbarhet och öka kunskap om frågan.

Nyckelord: Hållbarhet. Fastighetsföretag. Kommunikation. Syftesdriven marknadsföring.  
Mervärde. Affärsnytta.

## Property Companies and Sustainability

Its importance and influence factors

*Degree Project in the Bachelor's Programme  
Business Development and Entrepreneurship*

SOFIA NORMAN

FRIDA REICHARD

Department of Architecture and Civil Engineering  
Building Design  
Chalmers University of Technology

### **ABSTRACT**

This thesis aims to investigate how property companies with commercial property portfolio consider the significance work for their businesses, by exploring which incentives are required for both property companies and colleagues in the industry. To enable implementation of more climate related actions to the property portfolio and business activities at a higher rate, the thesis also aims to find out who has the power to increase the demand for the actions and how the property companies can influence authorities.

To achieve the purpose of the thesis, a literature study and a qualitative empirical data collection were conducted. The literature study involved a study of the subject and of previous research. For the empirical collection, interviews have been held with Head of Sustainability and Communication Managers at three Swedish property companies, and a representative from the banking system. Selection of companies has been made from an analysis of which property companies are at a high level of sustainability work.

The survey highlights the importance of work with sustainability for property companies regarding employer branding, business benefits, financing opportunities, risk elimination and brand building. The result gives a detailed picture of how the interviewees see the challenges of the market, and the critical situation for both adapting to climate change and reducing their impact on the climate.

Based on the result, it is stated that increased knowledge is crucial to the pace of development. And that knowledge needs to be spread among all actors involved within the civil industry and society. Since the interviewees believe that knowledge is spread through communication, therefore how companies communicate with their stakeholders thru market communication is presented in the theory chapter. Also, the importance of the financial market is highlighted as the primary determinant, why an introduction to green financing is presented in the theory chapter.



In conclusion, the authors discuss who should be responsible for spreading the knowledge. The authors believe that there can be a gain in property companies communicating with private individuals. Since they are the ones working in the companies' facilities and also have the power to vote to control legal requirements.

Key words: Sustainability, Property Company, Communication, Purpose-driven marketing, Added Value, Business Value

# Innehåll

|   |    |
|---|----|
| SAMMANFATTNING                                      | II |
| ABSTRACT  | IV |
| INNEHÅLL  | VI |
| FÖRORD  | X  |
| <br>  |    |
| 1 INLEDNING   | 1  |
| 1.1 Bakgrund  | 1  |
| 1.2 Syfte   | 1  |
| 1.3 Frågeställning                                  | 2  |
| 1.4 Avgränsning                                     | 2  |
| <br>  |    |
| 2 BEGREPPSFÖRKLARING                                | 3  |
| <br>  |    |
| 3 METOD   | 5  |
| 3.1 Utgångspunkt                                    | 5  |
| 3.2 Kvalitativ strategi                             | 6  |
| 3.3 Kvalitativ intervju                             | 6  |
| 3.4 Urval av respondenter                           | 6  |
| 3.5 Urval av intervjupersoner och företag           | 7  |
| 3.5.1 Castellum                                     | 7  |
| 3.5.2 Vasakronan                                    | 8  |
| 3.5.3 Fabege  | 8  |
| 3.5.4 Swedbank                                      | 8  |
| 3.5.5 Intervjupersoner                              | 8  |
| 3.6 Metoddiskussion                                 | 9  |
| <br>  |    |
| 4 TEORI: HÅLLBARHET OCH KOMMUNIKATION               | 11 |
| 4.1 Begreppet hållbar utveckling                    | 11 |
| 4.2 Företag och hållbarhet                          | 13 |
| 4.2.1 Ansvar och etik                               | 14 |
| 4.2.2 Walking the talk                              | 14 |
| 4.3 Kommunikations betydelse för hållbar utveckling | 15 |
| 4.3.1 Värdeskapande marknadskommunikation           | 16 |
| 4.3.2 Syftesdriven verksamhet och marknadsföring    | 16 |
| <br>  |    |
| 5 REGELVERK OCH DIREKTIV                            | 18 |
| 5.1 Global nivå                                     | 18 |
| 5.2 Nationell nivå                                  | 19 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.2.1 | Sverige   | 19 |
| 5.2.2 | Statliga myndigheter  | 21 |
| 5.3   | Hållbarhetsredovisning  | 21 |
| 5.4   | Handlingsplan för finansiering av hållbar tillväxt  | 23 |
| 5.5   | Grön finansiering   | 24 |
| 5.5.1 | Gröna lån   | 24 |
| 5.5.2 | Gröna obligationer  | 25 |
| 5.5.3 | Gröna certifikat  | 25 |
| 5.6   | Riktlinjer och standardsystem   | 26 |
| 6     | RESULTAT  | 28 |
| 6.1   | Sammanställning av intervjuer med hållbarhetschefer   | 28 |
| 6.1.1 | Hållbarhet; hur och varför  | 28 |
| 6.1.2 | Värdeskapande   | 29 |
| 6.1.3 | Att influera fastighetsbranschen  | 30 |
| 6.1.4 | Kommunikation enligt hållbarhetscheferna  | 32 |
| 6.2   | Sammanställning av intervjuer med kommunikatörerna  | 33 |
| 6.2.1 | Betydelsen av att kommunicera   | 33 |
| 6.2.2 | Ansvar som följer med kommunikation   | 33 |
| 6.2.3 | Kommunikation beroende på intressent  | 34 |
| 6.2.4 | Grön kommunikation  | 35 |
| 6.2.5 | Syftesdriven marknadsföring och framtid   | 36 |
| 6.3   | Intervju med bankväsendets representant   | 37 |
| 6.3.1 | Kapitalmarknaden  | 37 |
| 6.3.2 | Från brun till grön finansiering  | 38 |
| 6.3.3 | Hur fastighetsägare bör agera   | 38 |
| 6.3.4 | Övriga intervjupersoner om grön finansiering  | 39 |
| 7     | ANALYS  | 41 |
| 7.1   | Vad har aktörerna för syn på hållbarhetsarbetets betydelse för verksamheten?                  | 41 |
| 7.2   | Skapar satsningar inom hållbarhet värden för företaget utöver positiva effekter för klimatet? | 42 |
| 7.3   | Hur ser företagens kommunikation av hållbarhetsarbete ut?                                     | 42 |
| 7.4   | Var ligger utmaningarna för utvecklingens takt?   | 44 |
| 8     | DISKUSSION  | 46 |
| 8.1   | Värdeskapande av hållbarhetsarbete  | 46 |
| 8.2   | Utmaningar för fortsatt utveckling  | 46 |
| 8.3   | Finans sätter press   | 47 |
| 8.4   | Framtiden och fortsatt forskning  | 48 |
| 8.5   | Summering   | 49 |

|            |    |
|------------|----|
| REFERENSER | 50 |
| BILAGOR    | 56 |



## **Förord**

Som den avslutande delen för Technologie Examen från programmet Affärsutveckling och Entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknologi vid Chalmers Tekniska Högskola, har det här examensarbetet genomförts. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och är skrivet under halvfart våren 2019, från januari till juni.

Vi önskar rikta ett stort tack till de personer som tagit sig tid och delat sin kunskap. Tack till; Katya Nolvall, Swedbank, Filip Elland, Castellum, Malin Engelbrecht, Castellum, Anna Denell, Vasakronan, Rebecca Thorell, Vasakronan, Mia Häggström, Fabege och Elisabet Olin, Fabege.

Slutligen vill vi rikta vårt största tack till vår eminenta handledare Nina Ryd som hela tiden uppmanat oss att tänka större och våga ifrågasätta mer. Din expertis och stöd har värderats högt under arbetets gång.

Göteborg, juni 2019  
Sofia Norman och Frida Reichard







# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Det senaste årets naturkatastrofer, med skogsbränder och översvämningar, har kostat EU och de europeiska länderna miljardbelopp samt påverkat tusentals människor (Europeiska Kommissionen, 2019). Det kritiska läget och behovet av att begränsa klimatförändringarna är stort. Forskningsrapporter från bland annat Rockströms team vid Stockholm Resilience Centre (Randers et. al. 2018) visar att de planetära gränserna fortsätter att överskridas. Den globala uppvärmningen måste bromsas, vilket världens länder kom överens om i det ambitiösa Parisavtalet år 2015, se kapitel 5.1. Tillsammans med FN:s Globala Mål, Agenda 2030 och regleringar från EU uppmanas och regleras hur aktörer i den globala ekonomin måste ta ansvar och genomföra åtgärder för klimatet. Detta inkluderar företag och finansiella institutioner globalt, vilka enligt siffror från Global Justice Now, se kapitel 4.2, har den finansiella styrkan. Europeiska kommissionen (2019) menar att privat kapital är en grundförutsättning för att lyckas bekämpa klimatförändringarna och förhindra att de planetära gränserna fortsätter överskridas. Mer privat kapital måste investeras i hållbara tillgångar.

I Sverige har Regeringen antagit ambitiösa mål om hur utvecklingen ska ske. Från bygg- och fastighetsbranschen behövs handlingskraftiga åtgärder då branschen står för 21% av utsläppen av växthusgaser (Boverket, 2016a) och 37% (Boverket, 2016b) av energianvändningen i Sverige. Direktiv från EU och nya lagar kommer påverka svenska fastighetsföretag när tillgångar med höga utsläpp av koldioxid blir ”strandade” (oanvändbara). Därför är det viktigt att stötta branschen i att ställa om arbetsmetoder för att klara den långsiktiga utvecklingen. Castellum, Vasakronan och Fabege är tre av de fastighetsföretag vars arbete med hållbarhet ligger i framkant och gör skillnad. Vasakronan var först med att ge ut gröna fastighetsobligationer, se Kapitel 5.5.2. Castellum och Fabege är de högst rankade fastighetsföretagen i MISUM:s rapport ”Walking the talk”, se 4.2.2.

Denna undersökning ämnar att se över vilken betydelse fastighetsföretag anser att deras arbete med hållbarhet har för verksamheten, för att undersöka vilka incitament som behövs för att öka klimatåtgärder i fastighetsbranschen. Genom att få en förståelse för hur branschens ledande företag arbetar med hållbarhet, kommunikation och utmaningar kan fler företag motiveras av de positiva mervärdena. För att förstå varför företagen arbetar som de gör, alltså vad/vem som påverkar dem, undersöks även vilka intressenter fastighetsföretagen ser anledning att kommunicera mot och vilka som i sin tur kan påverka dem. Att identifiera och presentera positiva effekter av hållbarhetsarbetet kan ge upphov till viktiga incitament för ett ökat miljöarbete hos fastighetsbolag och övriga intressenter i branschen. Arbetet har tagit utgångspunkt i ett citat från “Walking the talk”:

*We also believe that comparing companies through what they communicate is powerful and can form the basis for further constructive development.*

## 1.2 Syfte

Genom att se över vilken betydelse fastighetsföretag anser att deras arbete med hållbarhet har för verksamheten, är syftet med rapporten att undersöka vilka incitament som behövs för att både fastighetsägare samt deras branschkollegor i en högre takt ska kunna genomföra fler klimatåtgärder relaterade till fastighetsbeståndet och företagsverksamheten. Samt vilka

och/eller vem som har makt att öka efterfrågan på dessa åtgärder och hur fastighetsägarna kan påverka den/dem makthavarna.

### **1.3 Frågeställning**

För att undersöka huvudsyftet försöker arbetet besvara följande frågeställningar:

- Vad har aktörerna för syn på hållbarhetsarbetets betydelse för verksamheten?
- Skapar satsningar inom hållbarhet värden för företaget utöver positiva effekter för klimatet?
- Hur ser företagets kommunikation av hållbarhetsarbete ut?
- Var ligger utmaningarna för utvecklingens takt?

### **1.4 Avgränsning**

Författarna har valt att avgränsa arbetet till att endast ta hänsyn till åsikter från fastighetsägare till kommersiella fastighetsbestånd, med företagskunder på den svenska marknaden. Undersökningens resultat, se kapitel 6, baseras på sju intervjupersoners åsikter, valda på de kriterier som presenteras i metoden, se kapitel 3.4 och 3.5.

## 2 Begreppsförklaring

**Affärsnytta:** Affärens specifika värde. Det omfattar alla delar som avgör affären: påverkan på finansiella tillgångar, kapital, inventarier, varumärkesigenkänning och varumärket för att nämna några. (Project Management Knowledge, 2018)

**Cirkulär ekonomi:** Eliminera allt avfall genom att utforma alla produkter så att de kan ingå i ett kretslopp där den antingen komposteras och blir nya näringsämnen, eller där materialet återvinns och blir till nya produkter. (Borglund et al. 2017)

**CSR:** Corporate Social Responsibility, företags ansvar för en social och ekologisk hållbarhet i samhället. Bygger på att en långsiktig kapitalism som värnar om intressenterna är en mer lönsam kapitalism. (Borglund et al. 2017)

**Employer Branding:** Innefattar processen att marknadsföra ett företag, eller en organisation, som den mest attraktiva arbetsgivaren till en önskad målgrupp som företaget vill rekrytera och behålla. (Universum, 2019)

**Greenwash:** Innebär att marknadsföring av omotiverade, eller överdrivna, påståenden om hållbarhet och miljövänlighet, enbart ses som del av företagets PR (public relation) och som endast görs i syfte att vinna marknadsandelar (Chen & Chang, 2013).

**Grön kommunikation:** Författarna definierar detta som den kommunikation om företagets hållbarhetsarbete de själva väljer att sprida. Begreppet har diskuterats under genomföra intervjuer.

**Hållbarhetsarbete:** Författarna definierar detta som det arbete företaget bedriver inom/kopplat till hållbarhet. Författarna har främst använt ordet med syfte till ekologisk hållbarhet, i rapporten tas dock även hänsyn till social och ekologisk hållbarhet.

**Hållbar/Grön finansiering:** Innebär att miljö och samhällsansvar vägs in i investeringsbesluten, vilket leder till ökade investeringar i mer långsiktig och hållbar verksamhet. Miljöhänsyn avser en minskning av klimatförändringar och anpassningar till dessa och till miljön i vidare bemärkelse samt till miljörelaterade risker. Sociala hänsynstaganden kan avse frågor som rör jämställdhet, delaktighet, förhållandet mellan arbetsmarknadens parter, investeringar i humankapital och samhällen. (Europeiska Kommissionen COM (2018) 97).

**Hållbar utveckling:** I svensk lagstiftning används i dag begreppet med både en bred innebörd som inkluderar de miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensionerna av hållbar utveckling och en specifik innebörd som fokuserar på den miljömässiga dimensionen. (SOU2019:13)

**Mervärde:** Värde av arbetsresultat utöver arbetslönen. (Svensk Ordbok, 2009)

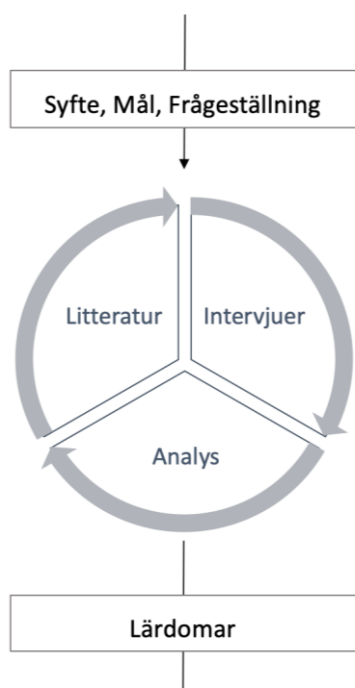
**S/CR:** Sustainability/Corporate Responsibility. Hållbarhet/Företags ansvar. Synonymt med CSR. (Mistra Center for Sustainable Markets, 2017)

**Syftesdriven marknadsföring:** Syftesdriven marknadsföring visar hur företaget bidrar till samhällsnytta. Begreppet syftesdriven anspelar på vad företaget syftar utöver vinstmaximering (Westander, 2016).

### 3 Metod

Kapitlet beskriver samt underbygger metodiken i studien. Författarnas genomförande av litteraturgenomgång, av att arbeta med en kvalitativ strategi och intervjumetod, urval av företag och respondenter redogörs för. De deltagande företagen presenteras, och avslutningsvis diskuteras metoden och genomförandet av studien

För att besvara arbetets frågeställning genomfördes en litteraturstudie och en kvalitativ empiriinsamling. Litteraturstudien innebar en studie av ämnet och av tidigare forskning, för att skapa en bild av utgångspunkten samt ge kunskap om ämnet. För empiriinsamlingen har personliga intervjuer genomförts med nyckelpersoner på tre aktuella bolag i fastighetsbranschen samt representant från bankväsendet.



Val av företag som intervjupersonerna representerar har gjorts utifrån en analys av vilka fastighetsbolag som ligger i framkant med hållbarhetsarbete, främst utifrån MISUM:s rapport, kapitel 4.2.2. Valet diskuterades med handledare Nina Ryd vid institutionen för arkitektur och samhällsbyggnad.

Processen i arbetet har varit iterativ, vilket innebär att datainsamling och litteraturstudie samspelar med analys kontinuerligt under studiens gång (Ryen, 2004). Detta ger att fältarbete, analys och tolkning inte är en rad efterföljande studier utan att de kontinuerligt påverkar varandra. Litteraturstudie fortgick därmed under empiriinsamlingen, för att kunna komplettera med relevant bakgrundsinformation, och kontakt togs med en representant från bankväsendet efter de två första intervjuerna aktualiserat finans påverkan. Process för denna metod illustreras i Figur 2:1.

Figur 3:1. Illustration av författarna över den iterativa arbetsprocessen

#### 3.1 Utgångspunkt

Utgångspunkt för arbetet var att tydliggöra hur fastighetsbolag arbetar med hållbarhet, vilket kom av ett intresse för organisationsstruktur och värdeskapande, samt att klimatkrisen kräver handlingskraftiga åtgärder. Rapporten *Walking the talk?* från forskningsgruppen MISUM jämför företagskommunikation med faktiskt hållbarhetsarbete, och har som målsättning att identifiera vilka företag som kan vara förebilder för andra. Detta skapade en nyfikenhet hos författarna och frågor om hur de högst rankade fastighetsbolagen ser på hållbarhetsarbete, hur det är värdeskapande och betydelsen av kommunikation. De två högst rankade fastighetsbolagen är Castellum och Fabega. Vasakronan är inte börsnoterat och därmed inte med i rapporten, men valdes på rekommendation av författarnas handledare. Genom att studera tidigare forskning inom ämnet hållbarhet och företags ansvar för utvecklingen, kapitel 5, samt intervju representanter från nämnda företag blev målsättningen att kunna påvisa de viktigaste värdeskapande områdena för att kunna bidra till utvecklingen av ett fortsatt arbete med hållbarhet.

## 3.2 Kvalitativ strategi

Upplägget för en forskningsstudie avgörs beroende på om strategin är kvalitativ eller kvantitativ (Bryman & Bell, 2017). Syftet med studien är avgörande för vilken strategi det är som bör användas. Denna undersökning har bedrivits med en kvalitativ undersökningsstrategi, vilken ger ett helhetsperspektiv snarare än mäter numerisk data, vilket bedömdes ge störst möjlighet att svara på arbetets frågeställningar.

Arbetets undersökningsdesign utgörs av en tvärsnittsstudie, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att det är en kartläggande och undersökande studie, som syftar till att ge kunskap om situationen i nuläget. Genom att undersöka fokusområden i detalj och med frågor öppna för nyanser ges möjligheten till ett detaljrikt resultat. Tvärsnittsstudie är en form av empirisk forskning, vilket innebär att information söks från relevanta människor med erfarenheter och kunskaper inom det aktuella området. För undersökningen möjliggjorde detta intervjuer med personer i olika arbetsroller, vilkas svar blir forskningsresultatet.

## 3.3 Kvalitativ intervju

Undersökningen genomfördes genom kvalitativa, personliga intervjuer med ett antal intervjupersoner. De kvalitativa intervjuerna genomfördes semistrukturerat, vilket enligt Bryman & Bell (2017) innebär att forskaren använder en intervjuguide med förhållandevis specifika frågor som ska beröras, men ger utrymme för en fri dialog. Enligt Bryman & Bell är det önskvärt att låta intervjun röra sig i olika riktningar, då det ger kunskap om vad intervjupersonen anser vara relevant och viktigt. Detta resulterade i att följdfrågorna skiljer sig något mellan intervjuerna. Från ett forskningsetiskt utfall är det viktigt att frågorna inte är ledande, vilket undveks genom att frågorna förhandsgranskas tillsammans med författarnas handledare. Under intervjuerna har frågorna ställts i den ursprungliga ordningen. Denna intervjuform är ideal för undersökningens syfte, som ska ge ett detaljrikt och nyanserat resultat. För de semistrukturerade intervjuerna är urvalet av intervjupersoner viktigt, då svaren utgör faktagrunden för forskningsresultatet.

Vid kvalitativa intervjuer är det allra vanligast, och mest rekommenderade, att spela in intervjun (Bryman & Bell, 2017) för att sedan transkribera den. Anledningen är att kvalitativa forskare är intresserade av vad intervjupersonen säger och hur de säger det, vilket gör att forskaren måste få med en fullständig redogörelse av de utbyten som ingått i intervjun. Nackdelen är att det är väldigt tidskrävande att transkribera en intervju, vilket är något forskaren måste ta i beaktande för tidsplanering. För detta arbete har intervjuerna varit ca 30–50 minuter, och då författarna varit två som delat arbetet har transkriberingen varit överkomlig. En problematik (Bryman & Bell, 2017) kan vara att intervjupersonerna blir väldigt distraherade och obekväma av att bli inspelade, det är något författarna var uppmärksamma för men ej upplevde under intervjuerna.

## 3.4 Urval av respondenter

I diskussionen kring urval av respondenter för en kvalitativ studie är det enligt Bryman & Bell (2017) fördelaktigt att låta frågeställningarna visa vilka enheter (människor, organisationer, dokument, avdelningar med mera) som forskaren bör välja ut. Detta kallas målstyrt urval, och definieras enligt Bryman & Bell (2017); “urvalet görs utifrån målen med forskningen så att analysenheterna väljs ut på grundval av kriterier som gör det möjligt att besvara forskningsfrågorna”.

Processen för detta arbete har varit iterativ, vilket även speglas i urvalet av respondenter. För målstyrda urval kan distinktion göras mellan sekventiellt och icke-sekventiellt urval, där tillvägagångssättet skett sekventiellt, vilket innebär att urvalet är en utvecklingsprocess där forskaren inleder med ett potentiellt urval och efter hand utökar urvalet om det kan bidra till att forskningsfrågorna besvaras (Bryman & Bell, 2017). I arbetet uppkom till exempel viljan att tala med en expert inom "grön finansiering" efter att de två första hållbarhetscheferna talat om gröna obligationer. På detta vis har urvalet varit en utvecklingsprocess och nyckelpersoner har kontaktats efter behov.

### 3.5 Urval av intervjupersoner och företag

Intervjugruppen består av totalt sju personer; sex personer som representerar tre fastighetsbolag med kommersiella fastighetsbestånd och ytterligare en person som representerar bankväsendet. Från samtliga fastighetsbolagen har en hållbarhetschef och en kommunikatör intervjuats (totalt två personer per bolag, sex personer totalt) för att ge ett så konkret underlag som möjligt till de frågor arbetet ämnar besvara. Behovet av att tala med bankväsendet uppkom under intervjun med representanterna från fastighetsbolagen för att författarna skulle få ökad kunskap inom grön finansiering och i arbetet förse läsaren med förståelse kring olika typer av finansieringslösningar kopplade till fastigheter och hållbarhetsfrågor.

Valet av intervjupersoner och företag har sin grund i studiens huvudsyfte, att undersöka effekterna av hållbarhetsarbete ur ett kommersiellt fastighetsägareperspektiv samt kartlägga vilka som har makt att påverka branschens utveckling. Samtliga utvalda fastighetsbolag signalerar en tydlig hållbarhetsprofil, har ett kommersiellt fastighetsbestånd, och därav primärt företagskunder som hyresgäster, samt är stora på svenska fastighetsmarknaden (vilket är den geografiska marknad författarna önskar undersöka primärt). Två av bolagen är listade på NASDAQ för Large Cap bolag och rankades år 2017 högt i MISUMs rapport *Walking the Talk*, kapitel 4.2.2, och det tredje är helägt av AP-fonderna och klassades som Europas 9: onde största bolag inom kommersiella fastigheter, år 2018. Då arbetets frågeställning inte riktar sig mot ett enskilt bolag utan integreringen av hållbarhetsfrågor i fastighetsbranschen överlag sökte författarna information från bolag som redan ser stor affärsnytta i att arbeta med hållbarhetsfrågor, vilket samtliga tre bolag uttalar sig för att göra.

#### 3.5.1 Castellum

Castellum är ett av Sveriges största börsnoterade fastighetsbolag som både utvecklar och förvaltar kommersiella fastigheter med stort fokus på miljöcertifierade byggnader. Deras fastighetsvärde uppgick år 2018 till 89,2 Mdkr och beståndet hade en uthyrningsbar yta om 4,3 miljoner kvm (Castellum, 2018). Fastigheterna är belägna på ett 20-tal orter i Sverige, samt Köpenhamn och Helsingfors. APG Asset Management är största aktieägaren, med ett innehav om 5,5%. Det totala antalet aktier är till 44% svenskägt och resterande 56% av aktierna ägs av utländska aktörer (Castellum, 2019a).

Castellum uppger att de har ett djupt förankrat hållbarhetsarbete och ser EU-direktiv och svenska lagar som minimikrav (Castellum, 2018). Arbetet med hållbarhet genomsyrar hela verksamheten i både ägande, förvaltning, utveckling av fastighetsportföljen samt företagets kundrelationer, medarbetare och dess finansiering (Castellum, 2019b). Bolaget har erhållit flera utmärkelser för sitt hållbarhetsarbete (Castellum, 2019c), år 2015 fick de till exempel

utmärkelsen “Business Leadership in Sustainability” för den europeiska regionen, av World Green Building Council.

### **3.5.2 Vasakronan**

Vasakronan är Nordens ledande, och ett av Europas största, kommersiella fastighetsbolag. Merparten av beståndet finns i Stockholm men även i Göteborg, Malmö, Uppsala och Lund besitter bolaget butiks- och kontorsfastigheter (Vasakronan, 2019a). Värdet uppges till ca 139 Mdkr fördelat på de 174 fastigheterna och ägandet innehas av Första, Andra, Tredje och Fjärde AP-fonden (Vasakronan, 2018a).

Hållbarhet är en naturlig och integrerad del av Vasakronans verksamhet, genom att företaget tar ansvar för ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Miljöinitiativen bygger på försiktighetsprincipen och utförs inom ramen för bolagets miljöledningssystem som överensstämmer med ISO 14001 Standard (Vasakronan, 2018b). År 2008 ombildades Vasakronan till det bolag det är idag, och sedan dess har bolaget fokuserat på att leverera en långsiktigt hög och stabil avkastning men aldrig på bekostnad av människa eller miljö. År 2013 var Vasakronan först i världen att emittera gröna obligationer och år 2018 först med att ge ut gröna certifikat (Vasakronan, 2018c). Samma år rankades bolaget av Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB) som det nionde mest hållbara fastighetsbolaget i världen (Global Real Estate Sustainability Benchmark, 2018).

### **3.5.3 Fabege**

Fabege är ett kommersiellt fastighetsbolag med fokus på stadsutveckling. Beståndet är beläget i Stockholmsområdet där bolaget idag äger 89 fastigheter till ett fastighetsvärde av 67,6 Mdkr och en uthyrningsbar yta om 1,252 miljoner kvm (Fabege, 2018a). Fabege är noterat på NASDAQ Stockholm med ett svenskt aktieäggande om 63% (Fabege, 2018b). Fyra största ägare utgörs av Erik Paulsson (både i privat regi och företag), den amerikanska kapitalförvaltarenjätten Black Rock, Länsförsäkringar Fonder och Fjärde AP-fonden (Fabege, 2018c).

Fabege har sedan 2013 låtit all sin nyproduktion och större ombyggnationer miljöcertifieras med BREEAM eller Miljöbyggnad (Fabege, 2018d). Målet till år 2020 är att ha 100% grön finansiering, i dagsläget uppges 60% av bolagets utgående lån vara finansierade grönt (Fabege, 2018a). Hållbarhet är en stark drivkraft inom Fabege och fokus ligger framförallt på social hållbarhet genom att vara en stadsutvecklare med människan i fokus.

### **3.5.4 Swedbank**

Swedbank, tidigare Föreningssparbanken, är en svensk storbank med verksamhet i Norden och Baltikum. Swedbank har idag drygt 600 000 företags- och organisationskunder (Swedbank, 2019a), de största ägarna är Sparbanks-gruppen och Folksam. Swedbank anser att hållbarhetsrisker sällan kan separeras från finansiella risker, därför hjälper banken företag att både söka kapitallösningar samt investera i grön finansiering (Swedbank, 2019b).

### **3.5.5 Intervjupersoner**

Nedan presenteras de personer som medverkat i intervjuerna samt vilken befattning de har och när intervjun ägde rum. Resultatet presenteras i kapitel 6.



|                   |            |                 |            |
|-------------------|------------|-----------------|------------|
| Filip Elland      | Castellum  | Hållbarhetschef | 2019-03-12 |
| Malin Engelbrecht | Castellum  | Kommunikatör    | 2019-04-26 |
| Anna Denell       | Vasakronan | Hållbarhetschef | 2019-03-18 |
| Rebecca Thorell   | Vasakronan | Kommunikatör    | 2019-03-18 |
| Mia Häggström     | Fabege     | Hållbarhetschef | 2019-03-21 |
| Elisabet Olin     | Fabege     | Kommunikatör    | 2019-04-01 |
| Katya Nolvall     | Swedbank   | Rådgivare       | 2019-03-19 |

Utöver intervjun med Katya Nolvall behandlas svaren från intervjupersonerna anonymt i empirin.

### 3.6 Metoddiskussion

*Denna del kommer att diskutera metoden utifrån kvalitet och huruvida den säkerställer ett forskningsetiskt utfall av undersökningen.*

Ett vanligt sätt att bedöma ett arbetes äkthet är genom kriterierna realitet (tillförlitlighet) och validitet (mätningvaliditet), men enligt Bryman och Bell (2017) riktas skarp kritik mot att använda dessa kriterier vid kvalitetsbedömning av kvalitativa undersökningar, och lyfter istället de alternativa kriterierna;

**Tillförlitlighet:** Innebär att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns och att resultaten rapporteras till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats för att dessa ska bekräfta att forskaren uppfattat den verkligheten på ett riktigt sätt.

- I det här arbetet har författarna följt Chalmers riktlinjer för ett kandidatarbete och har haft ständig kontakt med sin handledare på skolan. Av de intervjupersoner som medverkar har intervjuerna spelats in och transkriberats, och intervjupersonerna har haft möjlighet att läsa resultatet om de vill för att säkerställa att deras verklighet korrekt.

**Överförbarhet:** Hur forskningen håller trovärdighet även i en annan kontext eller situation, eller i samma kontext men vid en senare tidpunkt. Forskare uppmanas producera en fyllig faktagrund för de detaljer som ingår i forskningsområdet, och på detta sätt kan läsare förstå sammanhanget i den unika situationen.

- Genom att presentera företagen och deras hållbarhetsarbete, samt viss tidigare forskning och litteratur hoppas vi att läsaren snabbt kan få en förståelse för situationen och ser hur resultatet kan ha betydelse i andra sammanhang.

**Pålitlighet:** Motsvarighet till reliabilitet, syftar till att forskaren ska ha ett granskande synsätt. Det ska då skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av forskningens olika faser, vilken sedan ska kunna granskas av kollegor som kan bedöma kvaliteten på procedureerna.

- Genom en kurs i Akademiskt skrivande, höstterminen 2018 och tack vare handledares ständiga påminnelser har författarna antagit ett granskande synsätt. Genom att göra en planeringsrapport och utifrån den diskutera arbetets olika faser med handledare, kursansvarig och med kurskamrater har procedureerna bedömts och därmed bör processen kunna anses pålitlig. Författarna har även haft Chalmers riktlinjer att förhålla sig till.

**Konfirmering/Bekräftelse:** Forskaren ska säkerställa att hon/han har handlar i god tro, och vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar påverka utförandet eller resultatet.

Tidsspannet för undersökningen har varit begränsat, vilket gjort att författarna inte haft möjlighet att undersöka och jämföra fler fastighetsföretag eller intervjua fler personer. Om tid hade funnits hade det varit intressant att prata med fler intressenter, likt Swedbank, för att få fler perspektiv i analysen. Att använda semistrukturerade intervjuer har dock gett ett djup och mer utvecklande svar till resultatet, vilket får komplettera för det låga deltagarantalet.

## 4 Teori: Hållbarhet och kommunikation

---

*I detta kapitel presenteras bakgrunden till begreppet hållbarhet, hur det definieras och hanteras konkret inom forskning och i näringslivet. Syftet med kapitlet är att ge en bakgrund till begreppet och samtidigt en inblick i hur det används idag. Läsaren får i kapitlet även en förståelse för kopplingen mellan hållbarhetsarbete och kommunikation. Teori om kommunikation och marknadsföring presenteras i slutet av kapitlet.*

---

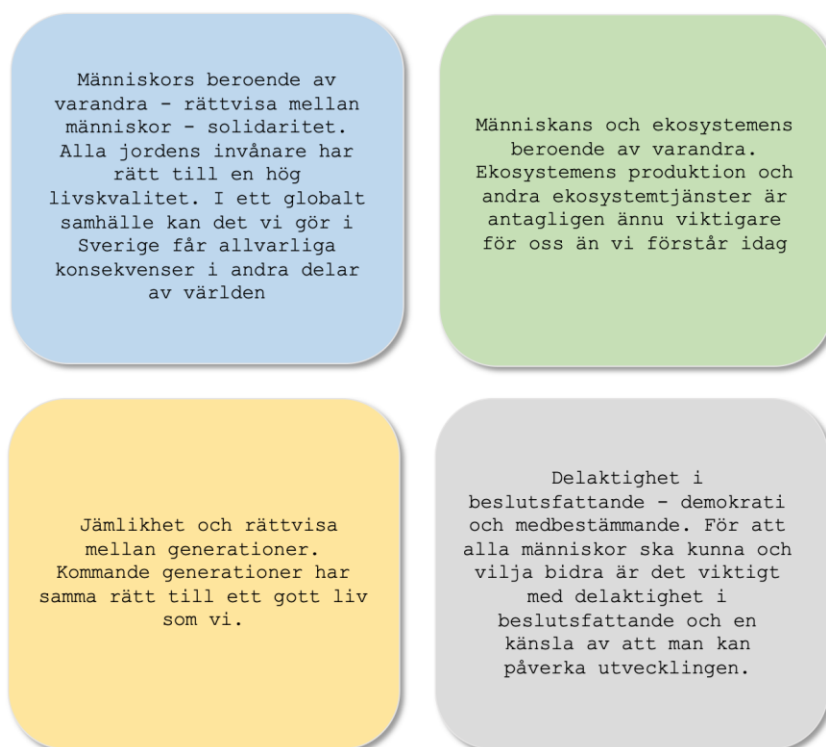
### 4.1 Begreppet hållbar utveckling

Miljö- och hållbarhetsfrågorna har diskuterats under ett antal årtionden, Rachel Carsons *Silent Spring* från 1962 vilket sägs vara startskottet för diskussionen sedan dess (Borglund et al, 2017). Under åren som följt sedan Carsons omdiskuterade bok publicerades har forskningsframsteg ökat kunskapen om människans påverkan på klimat och miljö, vilket gjort även politiken medvetna om frågan. År 1972 hölls den första FN-konferensen med fokus på människa och miljö i Stockholm, vilket lade grunden för FN:s arbete med hållbar utveckling (Borglund et al, 2017). Just begreppet hållbar utveckling fick sitt genomslag och tydliga definition i rapporten *Our Common Future* från år 1987 (Brundtland, 1987). Rapporten, som kallas Brundtland-rapporten, blev en viktig milstolpe för hållbarhetsarbete på global och lokal nivå. Hållbar utveckling definieras med;

*“sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of the future generations to meet their own needs”*

Med denna rapport hamnade miljöfrågorna i centrum för social och ekonomisk utveckling (Borglund et al, 2017), och under åren efter har FN arrangerat flera konferenser, bland annat Montreal 1987 och Rio de Janeiro 1992, där världens länder har diskuterat frågan och försökt förhandla fram åtgärder och lösningar. Mer om FN:s arbete och nu gällande policys presenteras i kapitel 5.

Idag är Brundtland-rapportens definition av “Hållbar utveckling” allmänt accepterad, och det är utifrån den många av världens länder tagit ställning för hur deras utveckling ska bedrivas (Gröndahl & Svanström, 2011). I beskrivningen av hållbar utveckling går det att identifiera fyra etiska grundprinciper, presenterade i figur 4:1.

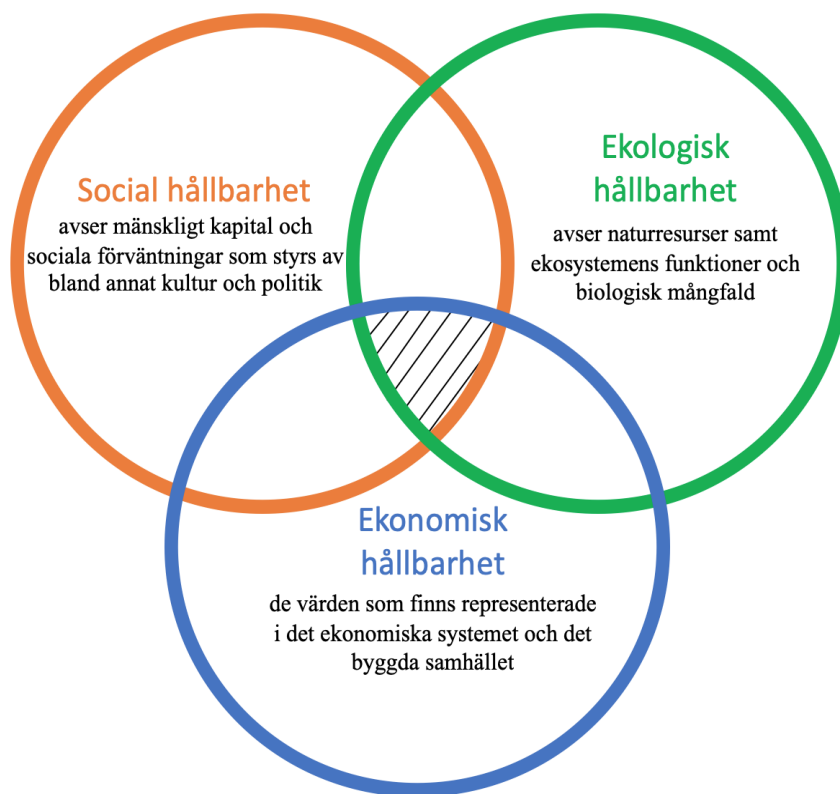


Figur 4:1. Från Gröndahl & Svanström, (2011). DE fyra etiska grundprinciperna i Our Common Future's definition av hållbar utveckling.

Begreppet hållbar utveckling har alltså en vid omfattning. För att kunna diskutera, kommunicera och arbeta med frågan behövs modeller och avgränsningar till olika områden, vilket möjliggör den hållbara utvecklingen. En vanlig indelning (Gröndahl & Svanström, 2011) är de tre områdena *miljö/ekologi*, *samhälle/sociokulturella aspekter* och *ekonomi*. Figur 4.2 visar hur de tre områdena kopplas samman där tanken är att en hållbar utveckling är den som tar hänsyn till alla tre områden.

Även om indelningar behövs är det nödvändigt att ha ett helhetsperspektiv, för att kunna se kopplingar mellan de tre dimensionerna (Gröndahl & Svanström, 2011). Diskussionen om hållbar utveckling blir komplex då det innebär att analysera händelsekedjor och se konsekvenser.

Begreppet Corporate Social Responsibility (CSR) lyfter företags ansvar i samhället (Borglund et al, 2017), och bygger på att framgång kan förenas med god samhällsutveckling. Det är ett begrepp med ursprung i diskussioner om företags sociala ansvar, där företagen är en tydlig aktör. Jämförelsevis är begreppet hållbarhet med ursprung i diskussioner om samhällsutveckling, jordens tillgångar och den socioekonomiska tillväxten. Begreppen används dock ofta synonymt, och under senare år är hållbarhet det mest använda begreppet.



Figur 4.2. Utformad med inspiration från Gröndahl & Svanström, 2011: "Det område där de tre cirkelarna överlappar varandra kan sägas representera en hållbar utveckling där mål inom alla tre områden uppfylls samtidigt"

## 4.2 Företag och hållbarhet

Företagens roll som aktörer på den globala marknaden har vuxit och med det ansvaret för hållbart företagande, som är ett brett begrepp. De har ökat i betydelse de senaste åren och diskussioner om vad det egentligen innefattar är ständigt återkommande (Borglund et al, 2017). Genom initiativet Global Compact försöker FN få företag att ta ansvar för bland annat mänskliga rättigheter och miljöfrågor, kapitel 5.1. Global Compacts principer skulle kunna ses som definitionen av vilket ansvar företagen bör ta. Traditionellt sett är det staten som bör ta samhällsansvar för sina medborgare, men med siffror från Global Justice Now (2016) framkommer att av de 100 största ekonomierna i världen är 63 företag, inte länder. Walmart, Apple och Shell är rikare än Sverige, Ryssland och Belgien. Organisationen menar med detta att med stor makt kommer också stort ansvar; företagen bör ta ansvar för hur de agerar, både gällande mänskliga rättigheter och för hållbar utveckling (Global Justice Now, 2016).

Boken "CSR och hållbart företagande" (Borglund et al, 2017) påvisar att de traditionella företagsekonomiska modellerna har svårt att hantera krav som arbete för en hållbar utveckling ställer. Det krävs en utvidgning och förändring av dagens teorier om vad företagande är, vilket innefattar att ta hänsyn till kostnader för miljö och samhälle samt att utvidga intressentanalysen för att förtydliga var och vilka som påverkas.

För motivering av denna omställning kom forskarna Porter och van der Linde redan år 1995 (Porter & van der Linde, 1995) med en artikel som argumenterade för att det inte finns någon motsättning mellan att vara grön och att vara konkurrenskraftig. Miljökrav från nationell nivå

för energieffektivisering och resursutnyttjande skapar konkurrenskraftiga företag, då de blir bättre rustade att konkurrera på en internationell marknad. Samtidigt menar forskaren Richard Welford (Borglund et al, 2017) att hela företaget måste genomsyras av att ta ett långsiktigt socialt och ekologiskt ansvar, i samförstånd med olika intressenter. Några år senare publicerade Hart (Hart, 1997) en artikel där han argumenterade för att hållbar utveckling kommer vara en av de största möjligheterna i företagandets historia, och att företagen har mycket att tjäna om de förstår de nuvarande ohållbara mönstret och kommer med utvecklade strategier för att lösa utmaningarna.

#### **4.2.1 Ansvar och etik**

Etik, eller moralfilosofi, handlar om vad som är moraliskt rätt eller fel, bra eller dåligt (U. Palme, personlig kommunikation, 2018-02-01). Termen används också om system och teorier om moraliska värden och principer. Miljöetik handlar om tillämpningen av etik på miljöområdet, och vad som är det rätta att göra med avseende på olika miljöproblem (U. Palme, personlig kommunikation, 2018-02-01). Denna miljöetik gäller även företag, och vilken roll de förväntas ta.

För att tydliggöra ansvarsfrågan kan tre grupper identifieras: Politiken, Företagen och Individerna (J. Andersson, personlig kommunikation, 2018-02-06), vilka alla har både ett eget ansvar men även en möjlighet att påverka de andra, genom olika styrmedel. Då företagen är i fokus för detta arbete, är det politikens och individens påverkan och syn på ansvar som blir intressanta. Exempel på politiska styrmedel som påverkar företag är det globala Parisavtalet och den nationella Årsredovisningslagen med krav om hållbarhetsredovisning. Individens möjlighet att påverka är främst i sin roll som konsument, som medborgare vid val, informera och engagera samt genom att gå samman i så kallade Non-Governmental Organizations (NGO's) där den samlade åsikten har större möjlighet att påverka (J. Andersson, personlig kommunikation, 2018-02-06).

#### **4.2.2 Walking the talk**

Forskningscentret Mistra Center for Sustainable Markets (MISUM) vid Stockholms Handelshögskola har tagit fram rapporten *Walking the talk* (Mistra Center for Sustainable Markets, 2017), som kartlägger hur de största börsnoterade företagen i Sverige kommunicerar sitt arbete med hållbarhet. I rapporten analyseras företagskommunikation, vad de säger att de ska göra och vad de säger att de har gjort inom hållbarhet och företagsansvar (S/CR). Syftet med att jämföra olika företags kommunikation är att bistå utveckling av transparent och mer sammanhängande S/CR-kommunikation, även mellan olika sektorer, och att utifrån det identifiera företag som kan vara förebilder för andra. Studien har två parametrar utifrån vilka företagen bedöms; hur de kommunicerar (talk) och hur de presterar (walk). Genom att ställa dessa mot varandra i en graf kan företagens kommunikation och prestation jämföras på ett överskådligt sätt. I bilaga 3 finns grafen bifogad.

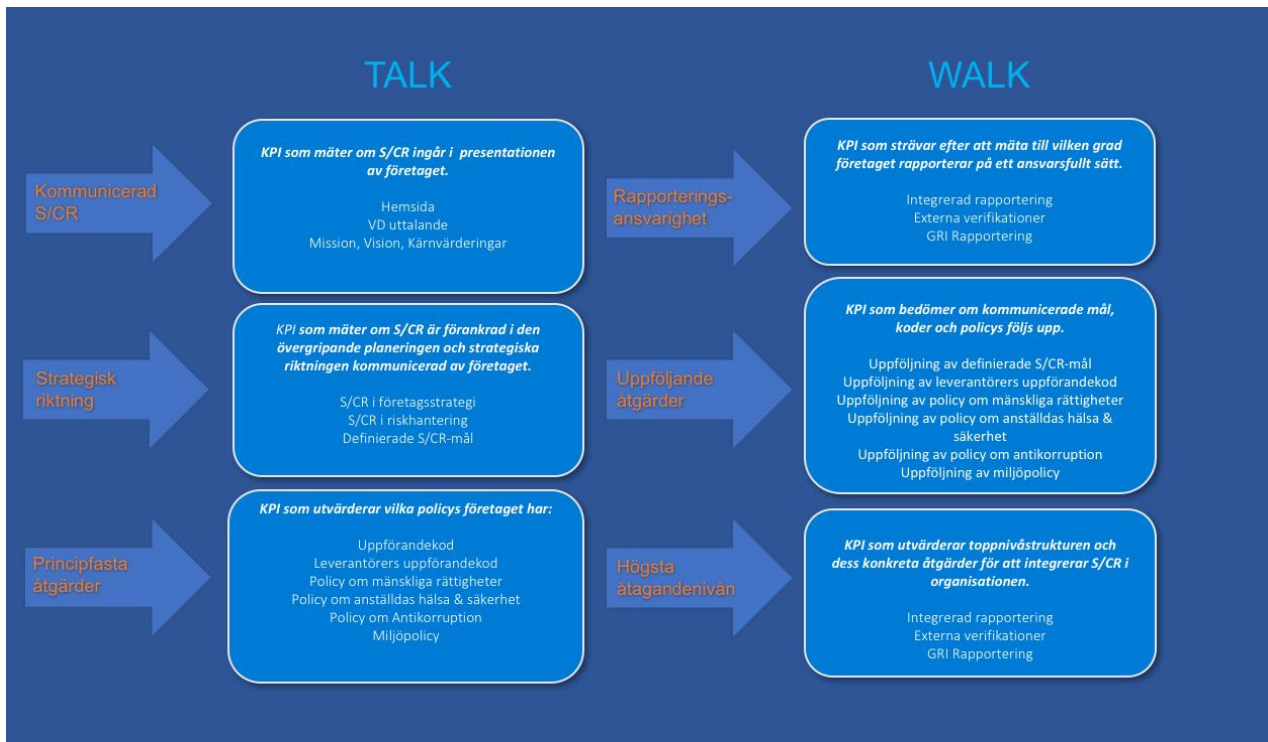
Översatt från rapporten, gör de denna studie; “för att bidra till den hållbara ekonomiska utvecklingen i svenska företag och för att utveckla konkreta lösningar och processer är det viktigt att få en djupare förståelse för företagens S/CR-kommunikation och prestation”.

För att genomföra kartläggningen studerade forskarna företagens hemsidor mellan maj och augusti 2017, samt årsrapporter och hållbarhetsrapporter för räkenskapsåret 2016 och samlade in data. De valde att enbart samla in data från offentligt tillgängliga källor, då det är

mest relevanta informationen att analysera; 1) Det är vad som är tillgängligt för externa intressenter, 2) det har viktiga kommunikativa effekter.

Forskarna på MISUM anser att jämföra företagskommunikation är ett effektivt verktyg och kan konstruktivt påverka den framtida utvecklingen.

Figur 4:3 visar vilka områden rapporten studerat samt vilka KPI (nyckeltal) som legat till grund för bedömning av företagens förhållande till Talk respektive Walk.



Figur 4:3. Illustrerad av författarna för att visa nyckeltalen till grund för rapporten "Walking the talk"

### 4.3 Kommunikations betydelse för hållbar utveckling

För att Sverige ska utvecklas mot ett hållbart samhälle har flertalet direktiv och riktlinjer satts upp, kapitel 5. Det förs även diskussion huruvida den information som önskar spridas ska nå ut till olika aktörer och framför allt vad som krävs för att aktörer ska få förståelse för att kunna agera. I mars 2017 publicerades "Förslag på kommunikationsåtgärder - rapport från Agenda 2030-delegationen" (Fi 2016:01) på uppdrag av Regeringen. I rapporten framgår att 6 av 10 svenskar inte har hört talas om de Globala målen och att det finns ett behov av att bredda kommunikationsinsatserna kopplat till Agenda 2030. Den samhällsförändring som krävs för hållbar utveckling förutsätter både förändrade beteenden och förhållningssätt hos såväl företag som individer. För att lyckas är ökad kunskap kring hållbar utveckling en förutsättning för att individen ska ha förståelse för de åtgärder som behöver vidtas. Rapporten belyser vikten av kommunikation som ett strategiskt verktyg för att uppnå önskad effekt, såväl i syfte att sprida information, samt öka engagemang vilket ska leda till att samhällets alla aktörer agerar. En viktig aspekt i rapporten är att kommunicera kunskap och fakta på ett lättillgängligt och tilltalande sätt för att underlätta för enskilda medborgare att göra aktiva och medvetna val.

### 4.3.1 Värdeskapande marknadskommunikation

Hur företag kommunicerar med sin marknad beskrivs genom dess marknadskommunikation. Då villkoren ständigt förändras, nya kommunikationskanaler uppstår och marknaden (konsumenterna) idag är mer medvetna både vad gäller strategier företag använder sig av för att påverka mottagaren med sitt budskap men även att konsumenterna själva har större makt att styra sin egna mediekonsumtion har förändrat synen på marknadskommunikation generellt (Barregren & Tegborg, 2013). Idag är det avgörande att som företag förmedla kommunikation som skapar värde för mottagaren för att lyckas med sin marknadsföring. I boken *Content marketing: värdeskapande marknadskommunikation* (2013) konstaterar författarna att; *“Värdeskapande marknadskommunikation ökar sannolikheten att mottagaren tar till sig av kommunikationen. Våra studier visar också att sådan kommunikation över tid tenderar att bygga upp ett kommunikationskapital. Ett kapital som i sin tur ökar människors vilja att ta del av framtida kommunikation från företaget.”* (Barregren & Tegborg, 2013)

### 4.3.2 Syftesdriven verksamhet och marknadsföring

“The Business Case for purpose” framtagen av Harvard Business Review (2015) i samarbete med Ernst & Young Beacon Institute, är har en genomförd studie där 474 chefer från olika branscher ger sin syn på syftesdriven verksamhet. Resultatet visar att företag som bedriver sin verksamhet med ett tydligt syfte som främsta drivkraft, både vad gällande strategi och beslutsfattande, ser vinning i mer framgångsrik innovationskraft samt anser det vara enklare för företaget att genomföra transformationsförändringar. *“Känslan av att vara delaktig i något större än en själv, kan leda till högre nivå av engagemang, högre nivå av kreativitet och villighet att samarbeta över funktions- och produktgränserna inom företaget, vilket är enormt kraftfullt”* (Harvard Business Review, 2015) konstaterar en av professorerna från Harvard University som medverkar i studien. Syftesdriven verksamhet skapar en känsla av mening för medarbetarna och höjer företagets medarbetarnöjdhet, det visar även på höjt värdeskapande för kund, stärkt employer branding samt att positiv påverkan på samhället lyfts som effekt av att arbeta med syftesdriven verksamhet.

I en Sifundersökning som PR-byrå Westander lät genomföra under 2019 (Westander, 2019a) gällande konsumenters syn på företags samhällsengagemang uppgav 48% att det är väldigt viktigt, eller ganska viktigt att de varumärken konsumenten väljer visar samhällsengagemang genom att exempelvis ta ställning i en aktuell samhällsfråga. Vidare menar en varumärkeskonsult på Westander att det finns mycket att vinna för företag som visar på samhällsengagemang samt att affärsnyttan är stor (Westander, 2019b). Några positiva effekter PR-byrå ser av att som företag visa samhällsengagemang är dels breddade kundrelationer, då företag som vanligtvis inte samarbetar möts i nya konstellationer, det stärker även varumärket och ökar attraktiviteten hos potentiella framtida medarbetare samt den egna företagskulturen.

Fler företag börjar lyfta frågan om samhällsansvar. Deloitte gjorde en undersökning (2018) som visade på att 63 procent av “millennials” (personer födda mellan januari 1983 och december 1994) ansåg att det främsta syftet för företag bör vara att förbättra samhället. Även Larry Flink, VD för världens största kapitalförvaltare Black Rock, skrev i sitt årliga VD-brev för 2019 (BlackRock, 2019) att det är företags ansvar att visa engagemang för de länder, regioner och samhällen där de är verksamma och framför allt frågor som är centrala för världens framtida välbefinnande. *“Företag kan inte lösa alla frågor av allmänt intresse, men det finns många som inte kan lösas utan företagsledning”*, skriver Flink. Att en kritisk faktor för



framgång är företags högre syfte lyfts också i brevet, vilket betyder att ett väl förankrat syfte förenar både företagsledning, medarbetare och samhället. Med en värld som genomgår den största överföringen av rikedom i historien: \$ 24 biljoner från babyboom-generationen (1946–1964) till millennials (1983–1994). Förmögenhetsskiftet kommer innebära förändrade investeringspreferenser, och Flink (Black Rock, 2019) menar att miljöfrågor, sociala frågor och styrningsproblem kommer att bli allt viktigare för företagsvärderingar då det är dessa frågor millennials värnar om.

I takt med att det blir viktigare för konsumenter att veta hur företag förhåller sig till olika samhällsfrågor har den traditionella marknadsföringen tappat kraft, därför ägnar sig fler företag idag åt syftesdrivande marknadsföring. Medan traditionell marknadsföring berättar om produkter och tjänster, beskriver syftesdriven marknadsföring (Resumé, 2016a) hur företagen bidrar till samhällsnyttan samt deras vilja att stå för något utöver vinstmaximering. Förutsatt att syftet företaget förmedlar är väl förankrat i företagets kärnverksamhet bidrar syftesdriven marknadsföring bland annat till att trovärdigheten för företaget ökar.

Vanligtvis görs syftesdriven marknadsföring med syfte att öka företagets anseende, deras kundlojalitet men även öka motivationen bland företagets anställda (Resumé, 2016a). Individer med stort samhällsengagemang tenderar att tänka mer långsiktigt, kontinuerligt läsa på och öka sin kunskap samt se affärsmöjligheter som både gynnar företag och samhällsproblem (Westander, 2019c). Vilket tillsammans med det växande intresset från konsumenter och intressenter resulterat i att syftesdriven marknadsföring blivit populärt hos företag. Risken uppstår om företag bedriver syftesdriven marknadsföring som inte är förankrat i kärnverksamheten (Resumé, 2016b). Från att framstå som en seriös aktör i intressenternas ögon, kan effekten istället bli omvänd med bristande trovärdighet som följd av falsk marknadsföring.

---

*Detta kapitel har presenterat var kunskapsfronten ligger i branschen och inom forskning, och med ambition att öka läsarens egen kunskap ge en grund inför kommande resultat och analys. Kapitlet inleddes med en introduktion till begreppet hållbar utveckling, för att sedan övergå till företag och hållbarhet och företagens ansvar som aktörer. I rapporten Walking the Talk har författarna fått inspiration och en utgångspunkt för kombinationen hållbarhet och kommunikation. Det ledde även över till företagskommunikation och hållbarhet samt syftesdriven marknadsföring. Genom en inblick i dessa områden kan en förståelse för komplexiteten och svårigheten i att bedriva framgångsrika företag och samtidigt minska den negativa påverkan på jordens tillgångar belysas och knytas samman.*

---

## 5 Regelverk och direktiv

---

I detta kapitel presenteras regelverk och direktiv som styr hållbarhetsarbete både på global och nationell nivå. Syftet med avsnittet är att se hur social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet lyfts i den politiska styrningen som en del i den bakomliggande förståelsen för kommande analys. Kapitlet redogör även för grön finansiering och organisationer med ramverk för att stötta företagens arbete.

---

### 5.1 Global nivå

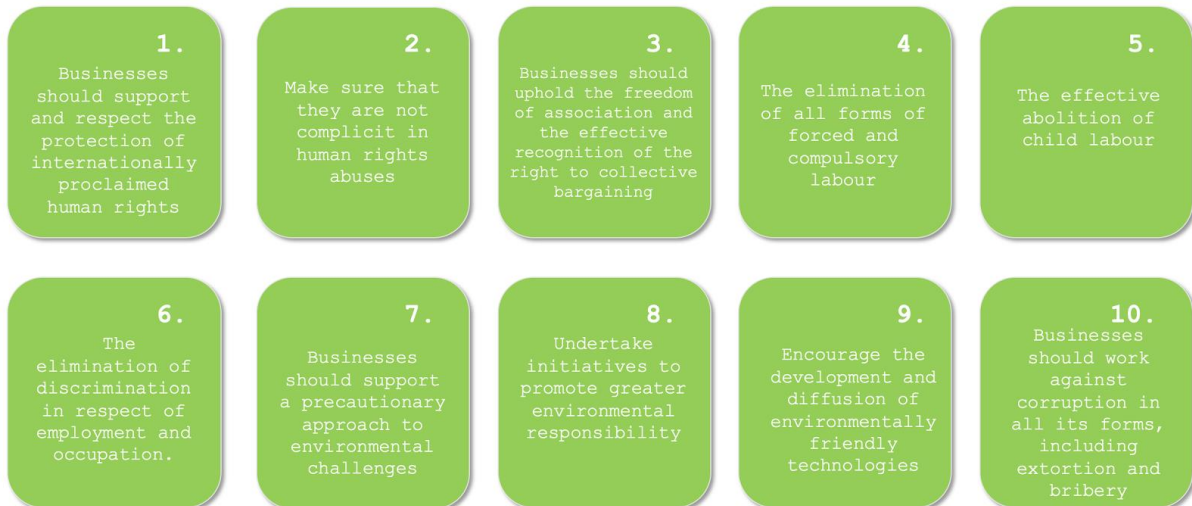
#### FN:s Globala Mål och Agenda 2030

Den 25 september 2015 antog FN:s Generalförsamling en handlingsplan, Agenda 2030, för hållbara utvecklingsmål (United Nations [UN], 2019). Den består av fyra delar: en inledande politisk deklaration, 17 mål och 169 delmål, medel för genomförande samt ett ramverk för översyn och uppföljning (United Nations, 2015). I deklarationen beskrivs världens utmaningar och möjligheter, vilka Agendan ska ge förutsättningar för att kunna hantera. Mänskliga rättigheter och demokrati belyses och deras prioritet betonas. De 17 Globala målen för en hållbar utveckling (UN, 2019) syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser.

#### Global Compact

FN:s generalsekreterare Kofi Annan bildade *Global Compact* vid World Economic Forums årliga konferens i Davos år 1999 (UN Global Compact, 2019a). Syftet med initiativet är att skapa internationella principer kring mänskliga rättigheter, arbetsrättsliga frågor, miljö och korruption riktade till företag (UN Global Compact, 2019a). Organisationen menar att grunden för hållbart företagande är den värdegrund och sättet att göra affärer på som företaget baserar sin verksamhet kring. Detta innebär att, på en miniminivå, ta ansvar för de fundamentala principerna nämnda ovan, vilket företag gör genom att på frivillig basis skriva under kontraktet. Att ha skrivit under är betydelsefullt för att visa ett seriöst företagande. Global Compact består av tio principer, presenterade i figur 5:1, och innebär att ett företag signar upp sig för följande åtaganden:

- Att börja förändringsarbetet mot att företagets agerande ska vara i linje med FN Global Compact och dess principer, så att de blir en del av strategi, kultur och det dagliga agerandet.
- Att offentligt förespråka FN:s Global Compact och dess principer via företagets kommunikationskanaler, såsom pressmeddelanden, tal, etc.
- Att, på årlig basis, kommunicera med intressenter om framsteg kring att genomföra de tio principerna samt om arbetet med att stödja samhällliga prioriteringar.



Figur 5:1. De tio principerna i Global Compact. Illustration av författarna.

## Parisavtalet

I december 2015 enades världens länder om ett nytt klimatavtal som binder alla länder och ska börja gälla senast år 2020 (Regeringskansliet, 2018a). Den globala temperaturökningen ska hållas under 2 grader och länderna ska arbeta för att ökningen stannar vid 1,5 grader. Avtalet trädde i kraft i november 2016. Handlingsplanen gäller från och med år 2020.

De viktigaste delarna med Parisavtalet är enligt Europeiska Rådet (2019):

- Målet har specificerats till att begränsa den globala uppvärmningen till under 2 grader, med ambition att stanna under 1,5 grader.
- Målet är lagligt bindande istället för politiskt vägledande.
- Länderna presenterade nationella klimathandlingsplaner för hur de ska minska sina utsläpp
- Regeringarna enades kring ambitionen om att vart femte år meddela sina bidrag för ambitiösare mål.
- Öppenhet i avtalet: Regeringarna ska rapportera sinsemellan och till allmänheten om framsteg med att genomföra målen i syfte att säkerställa öppenhet.
- Solidaritet: De utvecklade länderna ska fortsätta att bidra med klimatfinansiering för att hjälpa utvecklingsländerna både att minska utsläpp samt att bygga upp motståndskraft för att hantera klimatförändringar.

Avtalet kommer påverka alla aktörer på den globala marknaden, och för företagen i Sverige handlar det om att begränsa koldioxidutsläppen samt anpassa sig till ny lagstiftning som kommer komma efter Parisavtalet.

## 5.2 Nationell nivå

### 5.2.1 Sverige

Regeringen har som mål (Regeringskansliet, 2018b) att Sverige ska vara ledande i genomförandet av Agenda 2030. Genomförandet innebär "en successiv omställning av Sverige som modern och hållbar välfärdsstat, på hemmaplan och som del av det globala systemet" (Regeringskansliet, 2018b).

För att uppnå detta har Regeringen antagit en handlingsplan för det nationella genomförandet av Agenda 2030 (Regeringskansliet, 2018b), och för Sveriges bidrag till det globala genomförandet. I handlingsplanen presenteras ett antal centrala åtgärder för hållbar utveckling, som förväntas ge resultat och effekter under åren 2018–2020. Denna handlingsplan uppger regeringen ska; “underlätta för olika samhällsaktörers bidrag till en fortsatt omställning samt ge fortsatt kraft till den politik som regeringen driver för hållbarhet”. I maj 2019 släpptes det avslutande dokumentet av Agenda 2030-delegationen (SOU 2019:13), vilka sedan 2016 på uppdrag av Regeringen försökt stötta och stimulera Sveriges genomförande av Agendan. Det avslutande dokumentet är ett betänkande med förslag på och bedömningar av hur genomförandet ska gå till. Angående näringslivets roll i utvecklingen står det i betänkandet; “*En förutsättning för omställningen till en hållbar utveckling är ett väl fungerande näringsliv med hållbara affärsmodeller. Detta förutsätter i sin tur långsiktiga spelregler och dialog*” (SOU 2019:13). Vikten av att ha verktyg som upphandling och hållbarhetsrapportering för att styra mot en hållbar utveckling stärks också.

*Vidare i betänkandet presenteras en rad förslag på åtgärder, vilka kommer ha påverkan för hela samhällsbyggarbranschen. Då betänkandet släpptes i maj 2019 har detta arbete baserats på rapporter som kommit tidigare.*

Handlingsplanen för Agenda 2030 presenterar de åtgärder som Regeringen genomfört för att verkställa Agenda 2030, uppdelat efter de 17 målen. Två av de globala målen är särskilt intressanta för detta arbete och för samhällsbyggnadsbranschen (Boverket, 2016c).

Mål 11, *Hållbara städer och samhällen* handlar om att göra städer och bosättningar inkluderande, säkra, motståndskraftiga och hållbara (UNDP, 2015). Ett av flera delmål är att till 2030 verka för en inkluderande och hållbar urbanisering och om att förbättra kapaciteten för hållbar planering och förvaltning av bosättningar i alla länder. Ett annat delmål sätter fokus på att implementera strategier för inkludering, resurseffektivitet och katastrofreducering. Det handlar även om begränsning av, och anpassning till, klimatförändringarna och motståndskraft mot katastrofer samt att genomföra en katastrofriskhantering på alla nivåer i samhället.

För att arbeta mot Mål 11 har Regeringen beslutat om en strategi för levande städer (Regeringskansliet, 2018b), vilket innebär en sammanhållen politik för hållbar stadsutveckling. Strategin innehåller bl.a. det övergripande målet “*att hållbara städer ska vara inkluderande och ha tillgängliga stadsmiljöer som erbjuder alla människor en attraktiv och grön livsmiljö*” (Regeringskansliet, 2018b).

Även de åtgärderna kopplade till Mål 13 har stora effekter för samhällsbyggnadsbranschen (Regeringskansliet, 2018b). Mål 13 handlar om att bekämpa klimatförändringarna genom att vidta omedelbara åtgärder både för att motverka förändringarna och för att hantera dess konsekvenser (UNDP, 2015). Det handlar bland annat om att integrera klimatåtgärder i strategier och planering på nationell nivå. Regeringen presenterar sina satsningar på att begränsa klimatpåverkan i Handlingsplan Agenda 2030, där av flera satsningar kan följande anses ha direkt påverkan för fastighetsbolag.

Klimatklivet och Industriklivet är två av Regeringens satsningar för att minska utsläpp av växthusgaser. (Regeringskansliet, 2018b). Klimatklivet är ett investeringsstöd för företag,

kommuner, regioner och organisationer som ska bidra till klimatnytta. Det kan till exempel beviljas för att installera laddstolpar för elbilar. Industrikivet är en långsiktig reform som ska minska de processrelaterade utsläppen. Riksdagen beslutade 2017 om ett nytt klimatpolitiskt ramverk (Regeringskansliet, 2018b) med klimatmål för åren 2030, 2040 och 2045. Det innehåller en klimatlag och ett klimatpolitiskt råd, och är en förutsättning om Sverige ska klara Parisavtalet.

### 5.2.2 Statliga myndigheter

Regeringen gav 86 av de statliga myndigheterna i uppdrag att redovisa underlag för genomförande av Agenda 2030 (Regeringskansliet, 2016) och hur de bedömer att deras verksamhet på området är tillräcklig eller ej. Rapporterna från Boverket och Energimyndigheten, som är av störst betydelse för denna rapport, presenteras kortfattat nedan.

Boverket gör en sammantagen bedömning (Regeringskansliet, 2016) att verksamheten har inverkan på möjligheten till att nå 22 av de 169 delmålen. Gällande Mål 11 gör Boverket bedömningen att verksamheten har stor betydelse för 9 av de 10 delmålen, samt att alla områden har behov av ytterligare åtgärder. Gällande Mål 13 gör Boverket bedömningen att verksamheten har stor betydelse för flera av delmålen.

## 5.3 Hållbarhetsredovisning

I oktober 2014 kom Europaparlamentets och Rådets direktiv 2014/95/EU om att ändra i det befintliga direktivet 2013/34/EU gällande vissa stora företags och koncerners tillhandahållande av icke-finansiell information och upplysningar om mångfaldspolicy.

Europaparlamentets och Rådets direktiv 2014/95/EU som infördes är enligt följande:

Företag av allmänt intresse som är moderföretag i en stor koncern som på balansdagen efter konsolidering överskrider kriteriet att under räkenskapsåret i genomsnitt ha haft 500 anställda ska i sin förvaltningsberättelse för koncernen infoga en icke-finansiell rapport för koncernen som ger upplysningar i den utsträckning som krävs för att förstå koncernens utveckling, resultat, ställning samt konsekvenserna av dess verksamhet, åtminstone i frågor som rör miljö, sociala förhållanden och personal, respekt för mänskliga rättigheter, bekämpning av korruption och mutor (...)

Detta föranledde Riksdagen att under hösten 2016 besluta om en ändring i Årsredovisningslagen (1995:1554), vilken innebär att företag av en viss storlek (se nedan) ska upprätta en hållbarhetsrapport från och med det räkenskapsår som påbörjas efter den 31/12 2016. Lagen blev alltså aktuell för de årsredovisningar som kom under våren 2018.

Årsredovisningslagen (1995:1554) innehåller skarpare krav än EU-direktivet 2014/95/EU. Direktivet innebär att företag av allmänt intresse och företag med i genomsnitt 500 anställda under räkenskapsåret skulle hållbarhetsredovisa, medan Årsredovisningslagen anger att alla företag som (under de två senaste räkenskapsåren) uppfyller något av följande kriterier ska hållbarhetsredovisa:

”Företag vars överlåtbara värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad eller en motsvarande marknad utanför europeiska ekonomiska samarbetsområdet, eller;”

- a) Medelantalet anställda i företaget har uppgått till mer än 50,
- b) Företagets redovisade balansomsättning har uppgått till mer än 40Mkr,
- c) Företagets redovisade nettoomsättning har uppgått till mer än 80Mkr  
(Årsredovisningslag, 1995:1554)

### **Betydelse för företagen**

Syftet är att hållbarhetsrapporten ska innehålla upplysningar för förståelse av företagets utveckling, ställning och resultat samt konsekvenserna av verksamheten. Vissa specifika upplysningar (PwC, 2016) bör lämnas, bland annat om miljö (användning av energi och vatten, växtgasutsläpp och andra föroreningar), sociala och personalrelaterade frågor (jämförbarhet, arbetsvillkor, hälsa osv), respekt för mänskliga rättigheter samt motverkande av korruption.

Företaget bör lämna upplysningar om de frågor som anses mest väsentliga, och där verksamheten riskerar att ge upphov till konsekvenser för miljö och personal (PwC, 2016). Detta innebär att företaget behöver motivera vilka frågor som är väsentliga för verksamheten och varför.

### **Innehåll i Årsredovisning**

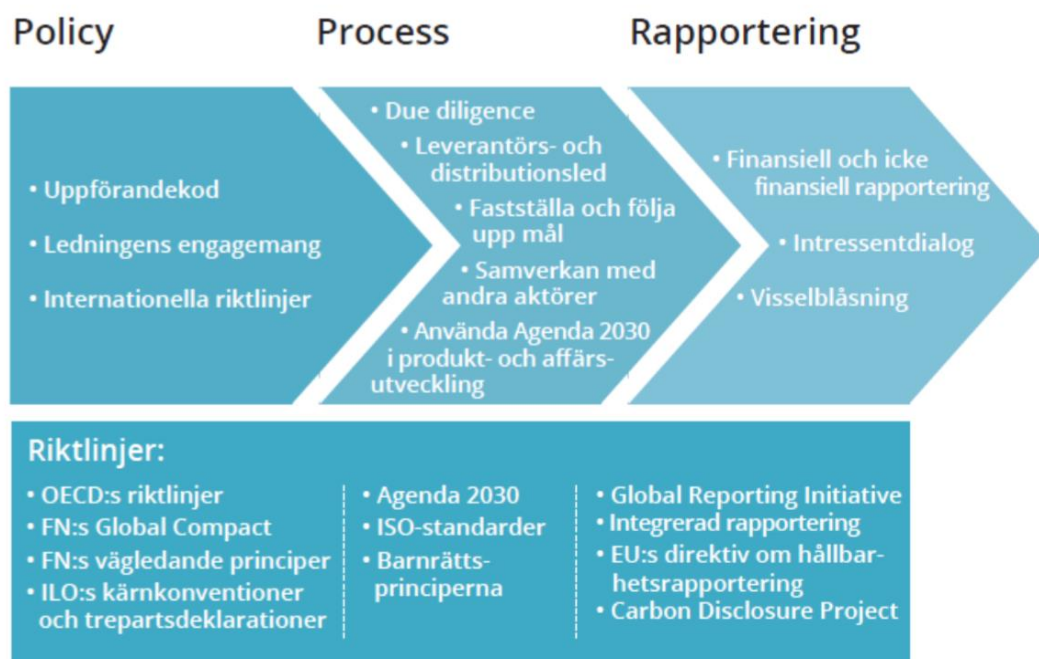
För att svara på vilka upplysningar som är relevanta för hållbarhetsredovisningen och kunna motivera varför de är relevanta ska redovisningen innehålla en beskrivning av affärsmodell och hur den tar hänsyn till hållbarhetsaspekter (pwc, 2016). Det ska kartlägga hur företagets sätt att göra affärer påverkar hållbart arbete. Redovisningen ska även beskriva hur företagets policys, mål och resultatindikatorer styr hållbarhetsarbetet. Årsredovisningslagen gör tydligt (SFS 1995:1554) att om någon av frågorna inte besvaras ska skälen för detta tydligt anges. Tanken är att hållbarhetsredovisningen ska underlätta för företag att mäta, förstå och kommunicera sin påverkan och utifrån det sätta mål och hantera dem mer effektivt. Det blir en plattform för att presentera utveckling och påverkan på hållbarhetsfrågorna, både positiva och negativa.

### **Regeringen om företags hållbarhetsarbete**

I december 2015 publicerade Regeringen en skrivelse (Skr 2015:16/69) om deras syn på hållbart företagande, med fokus på bland annat mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, antikorrupktion, miljöhänsyn, jämförbarhet och mångfald. Regeringen framför med skrivelsen även sina förväntningar på företags hållbarhetsarbete samt rekommendationer om hur de ska nås.

I skrivelsen (Skr 2015:16/69) uppmanar Regeringen företag att analysera Agenda 2030 för att arbeta mot de, utifrån sin egen verksamhet, relevanta målen. Skrivelsen konstaterar att det är företagets ansvar att arbeta med hållbarhet, men att utvecklingen är och bör vara ett integrerat samspel mellan företag, intressenter och olika samhällsaktörer.

I figur 5:2 står de riktlinjer skrivelsen (Skr 2015:16/69) anser mest centrala som rapporteringsverktyg och standarder att arbeta med för företag. I kapitel 5.6 presenteras de riktlinjer medverkande företag i denna undersökning använder sig av, för att hålla teorikapitlet relevant för läsaren.



Figur 5:2. Från Regeringens skrivelse (Skr 2015:16/69).

## 5.4 Handlingsplan för finansiering av hållbar tillväxt

För att vidta de åtgärder som krävs för att uppnå målen som överenskommit i Parisavtalet och i Agenda 2030, inklusive en minskning av utsläppen av växthusgaser med 40%, behövs ökad finansiering (European Commission, 2018a). Investeringsklyftan uppskattas idag till 180 miljarder euro per år och även om EU redan arbetar aktivt med European Fund for Strategic Investments för att attrahera kapital är omfattningen över den offentliga sektorns kapacitet (European Commission, 2018b). Därför spelar finanssektorn en nyckelroll för att nå målen. Enligt Europeiska kommissionen (2018b) är en bidragande orsak till klyftan investerarens brist på kunskap om vad en hållbar investering innebär. Europeiska kommissionen har med anledning av detta tagit fram en handlingsplan (Europeiska kommissionen, 2018) som stödjer EU:s agenda för klimat och hållbar utveckling; *Handlingsplan för finansiering av hållbar tillväxt* (Action Plan for Sustainability Finance).

EU:s Handlingsplan för finansiering av hållbar tillväxt har tre syften:

- Styra kapitalflöden till hållbara investeringar för att uppnå smart och hållbar tillväxt för alla.
- Hantera finansiella risker till följd av klimatförändringar, resursutarmning, miljöförstöring och sociala frågor.
- Främja transparent och långsiktighet i finansiell och ekonomisk verksamhet.

(Europeiska Kommissionen, 2018)

Vid intervju med Swedbanks rådgivare (K. Nolvall. Personlig kommunikation, 2019-04-19) kommenterades betydelsen av regelverket med följande citat:

*“EU har lanserat något som heter Action Plan for Sustainability Finance. Nu rullas det ut med detaljer och vilka regulatoriska förändringar som kommer träda i kraft. En av förändringen är att investerare ska behöva redovisa klimatpåverkan av sina portfölj innehav, och jag menar, istället för att sitta och vänta när regulatoriska förändringar träder i kraft år 2019/2020, förbereder sig investerarna i förväg och har redan nu börjat om-allokera sina investerar från riktigt riskfyllda till mindre riskfyllda.”* (K. Nolvall. Personlig kommunikation, 2019-04-19)

Handlingsplanen innehåller åtta åtgärder och kommer implementeras genom direktiv, ändringar i lagstiftning (bland annat om offentlig rapportering från företag), ändringar i ett antal icke-bindande riktlinjer samt införandet en EU-taxonomi (Europeiska Kommissionen, 2018). EU-taxonomin, som är den främsta prioriteringen i handlingsplanen, är tänkt att bli ett enhetligt klassifikationssystem för hållbar verksamhet. Det innebär att enhetliga definitioner skapas för att underlätta tillförlitlig och jämförbar information inför en investering.

Denna handlingsplan kommer påverka företag och investerare i Europa på så sätt att fokus riktas mot en hållbar finansiering, där miljö- och samhällsansvar är med i investeringsbeslut och fler investeringar kommer ske i mer långsiktiga och hållbara verksamheter (Europeiska Kommissionen, 2018).

## **5.5 Grön finansiering**

För att möjliggöra att målen i Parisavtalet och Agenda 2030 uppnås har allt fler företag och organisationer börjat arbeta med grön finansiering. Skillnaden mellan grön finansiering kontra konventionell finansiering är att det utlånade kapitalet öronmärks för finansiering av projekt med ett miljöändamål (Swedbank, 2019c). I fastighetsbranschen kan det exempelvis innebära finansiering för en fastighet som ska energieffektiviseras eller en byggnad som ska miljöcertifieras. Gröna finansieringslösningar skapar ett stort värde för samhället som stort, men även för företag och investerare (Swedbank, 2019c). För att ett projekt eller lån ska vara godkänd för grön finansieringslösning krävs ofta att vissa krav ska vara uppfyllda. Nedan följer en beskrivning av de, i dagsläget, tre gröna upplåtningssystemerna.

### **5.5.1 Gröna lån**

Gröna lån ges ut av ett kreditinstitut för att stödja ett arbete med positiv klimatpåverkan (Swedbank, 2019d). Flexibiliteten är god både gällande volym på lånet och löptiden men för att få igenom ett grönt lån ställs vissa krav på den sökande. Dessa krav handlar, utöver att kunna visa upp säkerhet för lånet, främst om att visa på hur lånet är tänkt att användas för att garantera att det medel som lånas ut går till klimatpositiva insatser. Många kreditinstitut som ger ut gröna låna begär (BBVA, 2018) att den sökande ska uppfylla kraven ur “Green Loan Principles” framtagna av International Capital Market Association (ICMA). ICMA (2019) är en medlemsförening vars medlemmar representeras i form av bland annat centralbanker, kapitalförvaltare, privata och offentliga emittenter med flera, med uppdrag att främja fungerande internationella och globala marknader för värdepapper över landsgränserna, vilka är nödvändiga för att finansiera en hållbar ekonomisk tillväxt och utveckling. ICMA:s principer för gröna lån, samt deras principer för andra gröna och sociala finansieringslösningar, är ett sätt att forma ramverk med riktlinjer i syfte att skapa marknadsstandarder för att säkerställa att grön finansiering hamnar rätt (ICMA, 2019).

För den lånesökande finns det vissa ekonomiska fördelar med gröna lån:



*“Alla banker erbjuder rabatt. Det vill säga det blir billigare för ett företag att låna grönt jämfört med att låna konventionellt. Så vill man finansiera sina bruna byggnader får man ta ett konventionellt lån men har man gröna då kan man få upp till 10 punkters rabatt (författarnas anm.: hos Swedbank), så det blir billigare finansiering med grönt.”* (K. Nolvall. Personlig kommunikation, 2019-04-19).

Det är en effekt av att bankerna ser en starkare och mer långsiktig säkerhet i en hållbar tillgång, menar Katya Nolvall, rådgivare inom hållbara & sociala obligationer på Swedbank Debt Capital Market.

## 5.5.2 Gröna obligationer

Gröna obligationer emitteras, precis som konventionella obligationer, men med syfte att finansiera olika typer av miljöprojekt. De första gröna obligationerna emitterades av Världsbanken år 2008 (World Bank, 2019). Världens första gröna företagsobligation emitterades av Världsbanken och Vasakronan år 2013 (Vasakronan, 2019b). Sedan dess har marknaden vuxit snabbt, såväl bland stater och överstatliga organisationer som på företagssidan. För att obligationer ska klassificeras som ”gröna” ska tilltänkt investering uppfylla ett antal kriterier. Precis som ICMA har principer för gröna lån har de “Green Bond Principles” (ICMA, 2018) för gröna obligationer, i syfte att öka transparensen och ärligheten på marknaden. Även här finns principerna för att ge emittenten vägledning om de viktigaste komponenterna för att lansera en trovärdig grön obligation, men framför allt för att investerare ska kunna säkerställa att deras investerings miljöpåverkan går att utvärdera genom att rätt information finns tillgänglig. Samtidigt bör tilläggas att det är frivilligt för emittenter att följa ICMA:s “Green Bond Principles” då kapitalmarknaden är självreglerande och ingen kommer vilja investera i en grön obligation som inte är hållbar. Däremot ger det ett kvitto på att allt som emitteras under principerna verkligen är av bra kvalitet. *“Det är liksom självreglerande, emittenten är själv mån om att ha gott rykte. Medan lånemarknaden blir annorlunda, det är bara förhållande mellan en bank, en part, och den som vill låna. Då vill ju banken kontrollera att det verkligen är rätt eftersom att banken också har det (författarnas anm.: tillgången som investeringen ska gå till) som säkerhet i vårt fall. Så man vill ha koll på vad man har bland sina säkerheter.”* (K. Nolvall. Personlig kommunikation, 2019-04-19). En effekt av grön finansiering är ökad kännedom om företags hållbarhetsarbete, det stärker transparens och engagemang bland såväl interna som externa intressenter (Swedbank, 2019c). Som investerare ger gröna obligationer en möjlighet att bidra positivt till samhället genom att finansiera långsiktigt hållbara projekt.

## 5.5.3 Gröna certifikat

I september 2018 kom en ny grön finansieringslösning ut, gröna certifikat. Vasakronan, som stod bakom världens första gröna obligation är även pionjärer av denna finansieringslösning (Vasakronan, 2018c). De tre första certifikaten emitterades i samarbete med SEB till ett värde av 610 mkr. Likt gröna lån och obligationer är kapitalet som investeras i ett grönt certifikat öronmärkt för gröna tillgångar. Skillnaden mot en obligation är att utlåningstiden är max ett år, medan en obligation har en längre löptid. *“Vi vill ha lån på både kort och lång sikt, så nu har vi dessutom tagit fram ett ramverk som funkar för gröna certifikat, som är upplåning på 0–365 dagar, alltså max ett år. Då kan vi möta ännu fler investerare som kanske inte vill låna ut pengar på 20 år.”* (R. Thorell. Personlig kommunikation, 2019-04-18). Även gröna certifikat följer ICMA:s riktlinjer för “Green Bond Principles”.

## 5.6 Riktlinjer och standardsystem

Följande presenteras ett antal organisationer och standardsystem som på olika sätt arbetar för att förtydliga och motivera hållbarhetsarbete. De är utvalda med anledning av att de förekommit i materialet från litteraturstudien eller omnämnts i genomförda intervjuer, och kan inkluderas här tack vare den iterativa arbetsprocessen.

### ISO 14 000-serien

Utöver EU finns idag många organisationer, både på nationell och internationell nivå, som på olika sätt arbetar med riktlinjer och standardsystem för att underlätta och främja hållbart arbete. Där ibland ISO, International Organisation for Standardization, som ämnar underlätta internationell handel (ISO, 2019a) genom att ta fram standarder menade att säkerställa kvalitet, säkerhet och effektivitet. Deras internationella serie, ISO 14 000, är utformat för att stödja företag och organisationer att ta fram ett miljöledningssystem (Svenska Institutet för Standarder, 2019a) och på så sätt kunna arbeta med den miljöpåverkan och miljöbelastning företaget står för. ISO 14 001 som ingår i serien är applicerad av många företag idag. Under våren 2019 lanserades en ny standard i samma serie, "ISO 14 008; Monetär värdering av miljöpåverkan (ISO, 2019b) och relaterade miljöaspekter". Även denna i syfte att hjälpa företag att värdera sin miljöpåverkan. Bengt Steen som står bakom standarden menar själv att "Brundtland hade fokus på att hålla och öka välfärden så att ingen ska vara fattig. Fattigdom handlar mycket om pengar, monetära mått blir bra på det sättet. Det är centralt tycker jag att om man ska jobba med hållbarhet är det de monetära värdena som är relevanta." (B. Steen. Personlig kommunikation 2019-03-22). Han förklarar vidare att en anledning till att hållbar utveckling inte går tillräckligt snabbt idag är för att den inte är hopkopplad med ekonomin (Svenska Institutet för Standarder, 2019b) och har därför tagit fram grunden till det monetära mätverktyg som nu är under utveckling.

### Global Reporting Initiative, GRI

För att hjälpa företag och myndigheter att förstå och kommunicera ut sin påverkan på områden som klimatförändringar, mänskliga rättigheter och socialt välmående (Global Reporting Initiative, 2019a) har den fristående internationella organisationen GRI, Global Reporting Initiative, tagit fram ett standardsystem. Standarden är utvecklad med utgångspunkt i allmänhetens intresse samt med input från olika intressenter. Idag används ofta GRI:s system som verktyg vid företags hållbarhetsredovisning och omfattar riktlinjer gällande ekonomiska, sociala och ekologiska aspekter (Global Reporting Initiative, 2019b) Enligt GRI möjliggör ramverket verklig förändring för att skapa sociala, miljömässiga och ekonomiska värden för alla.

### Task Force on Climate Related Financial Disclosures, TCFD

För att förstå de finansiella riskerna relaterade till klimatförändringarna, har Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD) utvecklats av en arbetsgrupp bestående av branshexperter. Syftet med TCFD är att företag ska förstå vad den finansiella marknaden, investerare och långgivare, vill ha för uppgifter för att kunna förstå de eventuella risker deras investering kan utsättas för vid klimatförändringar (TCFD, 2019). För att möjliggöra detta har TCFD definierat kategorier av klimatrelaterade risker och möjligheter till ett övergripande ramverk för företagen att använda vid rapportering och analyser (TCFD, 2017). Bland användarna finns Andra AP-fonden vars mål är att utveckla sin portfölj i linje med Parisöverenskommelsen (Andra AP-fonden, 2018). Fonden använde sig av TCFD vid framtagningen av deras "Klimatrapport 2018" som bland annat innehåller information om fondens olika aktiviteter inom klimat.

### **Science Based Target Initiative**

The Science Based Target Initiative är ett samarbete mellan CDP, FN:s Global Compact (UNGC), World Resources Institute och ytterligare två organisationer, som uppmuntrar vetenskapligt baserade målsättningar för att boosta företags omställning till lägre utsläpp (Science Based Targets, 2019a). För att ett företags målsättning om att minska växthusgaser ska klassas som "science based" ska de vara i linje med nivån för den "decarbonization" som krävs för att hålla den globala temperaturhöjningen under 2 grader Celsius (Science Based Targets, 2019b). Initiativets huvudsakliga syfte är att science based target-målsättning till år 2020 ska vara standard i företagande samt utgöra en drivande faktor till minskningen av globala växthusgaser. Genom att göra science based target till en grundläggande komponent i den hållbara management-kulturen blir det möjligt att uppnå detta.

### **Global Real Estate Sustainability Board, GRESB**

Organisationen Global Real Estate Sustainability Board, förkortat GRESB, är ett privat aktiebolag i Nederländerna, grundat år 2009 (GRESB, 2019a). Organisationen är ett samarbete mellan stora pensionsfonder, banker, försäkringsbolag, företag, fondmäklare, tillgångsägare, tjänsteleverantörer och branschorganisationer. Organisationens vision är "Sustainable Real Assets", vilket de menar har en viktig roll i omställningen till en hållbar värld;

*"Sustainable Real Assets play a critical role in creating a sustainable world – one where society can meet the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet theirs"* (GRESB, 2019b)

Organisationens huvudfokus är att bedöma och utvärdera de prestationer fastighetsbranschen gör inom ekologiska och sociala aspekter kopplat till sina tillgångar (GRESB, 2019a) Organisationen tillhandahåller ESG-data, styrprogram, Benchmark-rapporter och analysverktyg för portföljer. Utvärderingarna är utformade av vad investerare och industrin anser vara viktiga att belysa av hållbarhetsprestationer kring fastighetstillgångar samt är i linje med internationella ramverk som GRI.

---

*Detta kapitel har nu presenterat vilka regelverk som finns på olika nivåer: Agenda 2030, Parisavtalet och hållbarhetstillägget i Årsredovisningslagen. Ett antal globala initiativ har också presenterats; de påverkar företag utan att vara lagligt bindande, för att visa på hur NGO:s och andra organisationer arbetar för att öka och förbättra hur de aktörer som faktiskt behöver förändras kan förändra utvecklingen. Läsaren uppmanas se kopplingen mellan de verktyg Regeringen uppmuntrar, hur verktygen underlättar arbete för de Globala Målen och hur myndigheter försöker applicera Målen till sin verksamhet. Samtidigt kommer Action Plan for Sustainability Finance från EU vilket gör att kraven från finansiärer ökar. Ett helhetsperspektiv eftersträvas för att se hela sammanhanget, utifrån vad som påverkar ett fastighetsföretag.*

---

## 6 Resultat

---

I detta kapitel presenteras resultatet av genomförda intervjuer. Intervjupersonerna kommer från de tre fastighetsföretagen Castellum, Fabege och Vasakronan; från varje företag har en kommunikatör och en hållbarhetschef deltagit. En rådgivare från Swedbank intervjuades om grön finansiering. Syftet med intervjuerna har varit att öka förståelsen för hur branschens ledande företag arbetar med hållbarhetsfrågor och hur de ser på kopplingen mellan kommunikation och hållbarhetsarbete samt vilka mervärden och affärsnyttor de märker av.

---

I det här kapitlet presenteras resultatet av den empiriska intervjuundersökningen. För intervjumall se bilaga 1 och 2. Inledningsvis redovisas hållbarhetschefernas intervjuer, följt av kommunikatörernas för att avsluta med finansperspektivet där även svar från samtliga intervjupersoner finns med. Författarna vill påminna om att resultatet baseras på sju personers kunskaper och erfarenheter snarare än kvantitativ fakta från branschen.

Utöver Katya Nolvall behandlas intervjupersonerna anonymt i undersökningen. De benämns med följande kod, se tabell 6:1. Ordningen på personerna har ingen betydelse för vem de är eller vilket företag de kommer ifrån; H1 och K1 behöver nödvändigtvis inte hänga ihop.

|                 |    |
|-----------------|----|
| Hållbarhetschef | H1 |
| Hållbarhetschef | H2 |
| Hållbarhetschef | H3 |
| Kommunikatör    | K1 |
| Kommunikatör    | K2 |
| Kommunikatör    | K3 |

Tabell 6:1. Kod för intervjupersoner

### 6.1 Sammanställning av intervjuer med hållbarhetschefer

#### 6.1.1 Hållbarhet; hur och varför

Med utgångspunkt att valda företagsrepresentanter från fastighetsbranschen (Castellum, Vasakronan och Fabege) tydligt profilerar sig med hållbarhet, såväl ekonomisk, social och ekologisk, var det av intresse för att kunna besvara arbetets frågeställningar att kartlägga hur de utvalda företagen arbetar med hållbarhet och framför allt varför. Samtliga tillfrågade svarade att hållbarhet är en högt prioriterad fråga som genomsyrar hela deras verksamhet. Hållbarhetscheferna menade även att oavsett om direktiven kommer högt upp från organisationen eller om det är ett arbete som tagits fram på gruppnivå så rapporterar samtliga hållbarhetschefer resultatet av arbetet till företagets styrelse.

Vi sitter inte och jobbar med hållbarhet på vårt hörn i mitt team utan det är ett samarbete. Jag sitter med projektcheferna när vi styr vilka krav vi ska ställa på nyproduktion, med HR när vi tittar på jämställdhets- och mångfaldsfrågor, finanssidan när vi pratar om finansiering eller riskhantering. Så att man sitter ju med i

många konstellationer och nyckeln är att påverka processer så att det här händer i verksamheten. - **H2**

För att vara en aktuell aktör idag uppger intervjupersonerna att företagen redan nu även måste anses vara aktuella i framtiden. Att kunna generera vinst över tid är avgörande för samtliga företag och för att lyckas krävs att de arbetar på ett sådant sätt som även ger förutsättningar för framtida lönsamhet, alltså måste arbetet vara hållbart.

Vi ser att genom att driva vår verksamhet mer hållbart, så blir vi också mera lönsamma. Faktiskt. Det blir lättare att uppnå det här första, leverera hög avkastning, om vi är mer hållbara. Framförallt är ju det på miljösidan, att göra saker med mindre påverkan på miljö, innebär också oftast mindre använda resurser, och resurser kostar oftast pengar. Så vi ser att vi kan spara kostnader genom att vara mera hållbara. - **H1**

Vidare nämns riskhantering- och eliminering som en viktig anledning till varför hållbarhet har blivit en så drivande kraft i verksamhetsstyrningen, vilket anses vara en följd effekt av kravet om avkastning samt för att vara relevanta även i framtiden. Ju mer hållbart företagen bedrivs desto mer lönsamma ser intervjupersonerna att företagen blir. Därför betraktas hållbarhet som ett värdeskapande område för att aktörerna ska kunna möta sina visioner om att ligga i framkant i branschen.

[...] hållbarhetsarbete har gått från något nödvändigt ont och väldigt mycket riskeliminering till att vara affärsdrivande. - **H3**

### 6.1.2 Värdeskapande

Att fler och fler insett att det genererar nytta att arbeta med hållbarhet är tydligt men det kan vara oklart vad som skapar värden och hur dessa kan mätas eller konkretiseras. Intervjupersonerna ombads därför lyfta de värden de själva såg och svaren blev många, flera värdeskapande områden lyfts återkommande under samtliga intervjuer.

Först och främst lyfts affärsmöjligheter som ett viktigt värdeskapande område ur lönsamhetsperspektiv. Här menar de tillfrågade att en uppåtgående trend är att många kunder börjar efterfråga allt mer avancerade klimatåtgärder och hållbarhetslösningar till sina lokaler. Därför är det viktigt att visa på kunskap inom området för att få igenom affärerna. Detsamma gäller markanvisning från kommunerna. Här menar de tillfrågade på att kommunen har tydliga visioner och målsättningar om hur hållbarhet ska tas hänsyn till när mark exploateras - att kunna visa upp referensprojekt har varit avgörande för att vinna markanvisningar.

Så det är strategiskt, vi får inte affären om vi inte kan detta; om vi inte har referenser. - **H2**

En av hållbarhetscheferna säger sig se att satsningar inom hållbarhet har direkt påverkan i form av lägre kostnader och genererar bättre intäktspotential.

[...] minskar du din energianvändning så minskar du också stora kostnader i din resultaträkning, vilket innebär att du ganska snabbt kan räkna hem sådana åtgärder och de har varit jättelönsamma. Det förstod vår ledning ganska tidigt, att detta var ju bra saker rent affärsmässigt. - **H1**

Samma person nämner även högre fastighetsvärden samt bättre finansieringslösningar som värdeskapande ur företagsperspektiv. Detta som ett resultat av att hållbarhetsfrågor aktualiseras inom flera olika branscher. Avkastningen nämns ännu en gång med förtydligande att investerare vill placera sina pengar i en säkerhet som de tror på över tid. Miljöcertifieringar visar på att fastigheten håller en standard som även framtida lagkrav kommer innefatta.

Det dyraste för oss är när ett företag väljer att lämna. Vi vill ju ha en hög kvarstanningsgrad. Så vi vill skapa rätt förutsättningar för våra kunder att utveckla sin verksamhet och att ha engagerade och friska medarbetare. - **H3**

Trots att flera säger att det inte längre är en unique selling point att arbeta med hållbarhet så anses det absolut nödvändigt för att kunna bedriva sin affärsverksamhet. På senare år menar samtliga tillfrågade också att det tillkommit en indirekt värdeeffekt, employer branding. Både deras befintliga medarbetare men framför allt potentiella medarbetare har ett växande intresse i hållbarhetsfrågor och hållbarhetscheferna menar att de har lättare att attrahera kompetent arbetskraften tack vare det arbete de bedriver. Sammanfattningsvis uttrycker sig en hållbarhetschef:

Det handlar inte bara om kassaflödet utan det handlar också om att behöva attrahera rätt arbetskraft, det handlar om att få de bästa projekten, det handlar om att få de bästa kunderna, för över tid kommer det ge dig den bästa avkastningen också. Så det är liksom sammanvägningen av alla de här parametrarna som gör att det är ett väldigt stort värdeskapande - **H2**

### 6.1.3 Att influera fastighetsbranschen

Via företagets egna kommunikation går att läsa;

*Castellum ska vara engagerade i våra kunders och myndigheters klimatplaner och policys, visa ledarskap och i möjligaste mån influera branschen till att bli mer klimatanpassad.*

*Vasakronan vill bidra till ett samhälle där alla företag tar ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar.*

*Att vara branschledande inom energieffektivisering är vår (författarnas anm. Fabeges) ambition*

Inledningsvis ansåg författarna att det för vidare analys vore av intresse att veta vad ovanstående utlåtanden, "att visa ledarskap", "bidra till ett samhälle där alla företag tar ansvar" samt "vara branschledande" innebar i praktiken. Ett konkret svar framgick inte men däremot menade samtliga hållbarhetschefer att de såg som sin skyldighet att dela med sig av erfarenheter och alla tyckte sig föra en transparent kommunikation utåt. En tydlig vilja att framstå som förebild för branschen framgick hos alla hållbarhetschefer och därför ombads de svara på hur de såg på det egna ansvaret.

Först då genom att walk the talk. Det handlar om att först se till att göra saker så bra som möjligt själv. [...] Vi försöker vara generösa med att dela med oss av våra

erfarenheter. Jag och mina kollegor får ju ofta frågan om vi kan komma och berätta för andra företag om hur vi gör - **H1**

Ah men det handlar om att dels kunna, dels så måste vi göra saker, så vi måste ju driva på de här frågorna i vår organisation, [...] det handlar om att influera branschen och om att kunna visa upp det vi gör, kanske att tillsammans med andra göra olika initiativ för att driva på utvecklingen. [...] Så mycket handlar ju om att kommunicera ut och att förstå och försöka påverka riktningen - **H2**

Jag tycker också att vi har ett ansvar för att visa på att hållbarhetsarbete är affärsdrivande idag. Det finns liksom inget motsatt förhållande där utan snarare tvärtom; ska vi vara en långsiktig och framgångsrik aktör på fastighetsmarknaden och arbeta med stadsutveckling så bygger ju vi morgondagens samhälle och det är klart att vi måste göra det på ett hållbart sätt, både för människorna som ska vistas i våra stadsdelar men också ur ett planetärt perspektiv. Vi har de globala hållbarhetsmålen att förhålla oss till som Sverige faktiskt har skrivit på, och ett Agenda 2030-program som är styrande för hur utvecklingen ska ske och vi, tycker jag, visar med all tydlighet att det är lönsamt att jobba på det sättet. - **H3**

Det uppkom även viss kritik riktad mot branschen överlag, där en hållbarhetschef ansåg att det finns de inom sektorn som vill göra det till en tävling mellan aktörerna. Där det snarare handlade om att vara bäst än att göra bäst vilket hen ansåg märkligt då det inte finns ett egenvärde i hållbarhet utan att det är allas gemensamma insats som spelar roll. Samtidigt nämnde en annan hållbarhetschef att både de själva och andra bolag nu sticker ut hakan mer för att visa upp allt bra de gör.

Det som jag tror är framåt, det som är viktigt och kommer bli ännu mer viktigt är att vi också visar upp utmaningar som finns, för det är så att man pratar hållbarhet i dag men det är egentligen inte hållbart det vi gör - **H2**

Därefter följde diskussionen om vad som behövs för att influera branschen till att bli mer klimatanpassad och sammanfattat så lyfts ökad kunskap som avgörande faktor till att fler ska vilja och kunna göra mera.

Det behövs definitivt en mycket större awareness, mycket större kunskap om klimatfrågan och det är ju inte bara i vår bransch utan även generellt sätt. Men jag tror att vi befinner oss i något slags skede där ännu fler liksom börjar förstå hur viktigt det är, och hur sårbara vi är som jobbar med det tillgångsslaget som vi jobbar med. Hela idén med att investera pengar i fastigheter är ju att det finns en tanke om så kallad evighetskapitalisering, [...] man värderar fastigheten med någon slags tanke om att det finns eviga cashflows, det finns väldigt många fastigheter i den här världen som inom 50 års tid kommer vara permanent översvämmade, bland annat på grund av ökade havsnivåer. Och det är såhär, att vi behöver ju inte vänta till den dagen det inträffar, för det är direkt vid den tidpunkten då tillräckligt många förstår att detta kommer hända så kommer ju dom fastigheterna vara värdelösa. Det kanske till och med är så att du sitter på en kostnad i din balansräkning för du tvingas utrymma fastigheten och demontera den för det är för stora risker för spridning av gifter och sånt. - **H1**

Även olika innovationer för att minska branschens klimatpåverkan i produktionsledet lyfts, och att ifrågasätta de metoder och material som används idag. Bristen på cirkulär ekonomin

är en enorm utmaning varpå en hållbarhetschef menar på att om krav ställs mot leverantörer gällande materialval kommer även de behöva se över sin produktion. Det gäller alltså att skapa ringar på vattnet, där kunskapsspridning ses som viktigt redskap.

Jag tror att man måste visa på goda exempel [...] och på metoder och processer som är effektiva och enkla att följa, för hållbarhetsområdet är så pass brett så det gäller att fokusera och att använda och uppmuntra till användning av verktyg och recept som är vetenskapligt grundade och som man vet fungerar. Sen tycker jag också att man ska kommunicera om mervärden som det innebär i form av nöjda kunder, finansmarknaden som kan ge bättre villkor med gröna fastigheter - **H3**

Sammanfattningsvis belyses ökad kunskap som den viktigaste grundpelaren för att influera branschen. Intervjuobjekten vill öka kunskapsnivån om framtida risker, hur klimatförändringar kommer påverka både samhället och fastighetsbeståndet samt visa på affärsmöjligheter och mervärden som följer av arbete med mer hållbara lösningar. Väldigt kort under en intervju nämns även branschöverskridande projekt som ett sätt att öka kunskapsnivån, medvetenhet och möjligheter. Men även genom att kunna påverka branschen och lagstiftningen.

#### **6.1.4 Kommunikation enligt hållbarhetscheferna**

Som en vidareutveckling på det uttalade behovet av ökad kunskap fann författarna det intressant att se över hur aktörerna själva arbetar med kunskapsöverföring och om de ansåg det viktigt att sprida sitt kunnande inom hållbarhet. Sammanfattningsvis nämnde hållbarhetscheferna att de främst sprider information om det de själva producerar och hoppas att det ska både inspirera och motivera andra att göra smarta val samt att de gärna ställer upp och berättar mer om det efterfrågas av en intressent. Däremot nämnde ingen att de arbetar specifikt med kunskapsöverföring som enskilt syfte. Alla var dock eniga om att det är viktigt att kommunicera.

Kan vi inte berätta om det vi gör så missar vi en väldigt stor del. Både varumärkesmässigt, det är en bit, men också internt för att få alla att förstå vad det är vi gör. Gör vi inte det så kommer man inte förstå hur allting hänger ihop och externt samma sätt. Kommunikation är en central del och det gäller egentligen alla olika områden. Kommunicerar vi inte kring de här bitarna så kommer vi heller inte lyckas. [...] Kommunicerar vi inte kring det så kommer vi kanske inte få tillräckligt stor förankring för att kunna genomföra det. För då förstår man inte varför vi ska göra det. - **H2**

Sammanfattningsvis är de intressenter som Castellum, Vasakronan och Fabège kommunicerar mot deras finansiärer, ägare, medarbetare, potentiella medarbetare, hyresgäster och kunder samt leverantörer. De intervjuade hållbarhetscheferna menade även att kommunikationen skiljer sig beroende på intressent.

Man måste tala samma språk som mottagaren talar, för att man ska vara framgångsrik. Olika intressentgrupper är intresserade av olika saker. Våra kunder är intresserade av hur vi utvecklar lokalen och hur vi skapar rätt förutsättningar för deras medarbetare medan en investerare är intresserad av specifika nyckeltal eller projekt som vi har, som kanske inte alls är... De står ju lite längre ifrån. Så ja, självklart är det olika



budskap beroende på mottagare men huvudbudskapet är ju alltid någonstans att det här är viktigt. - **H3**

En hållbarhetschef uppgav att de även har en lite bredare intressentgrupp i form av samhället, men nämnde inte dem som en intressent företaget för specifik kommunikation mot.

## **6.2 Sammanställning av intervjuer med kommunikatörerna**

### **6.2.1 Betydelsen av att kommunicera**

Att kommunikationen är ett viktigt verktyg för företagen framgick tydligt under intervjuer med samtliga kommunikatörer. Intervjupersonerna menade på att kommunikationen är direkt avgörande för företagets varumärkesbyggande, vilket i sig är avgörande för affärerna.

Pratar vi inte så finns vi inte... [...] ...så kommunikation är helt avgörande. För att kunderna ska hitta oss och även dem som vill jobba här, det är ju jätteviktigt. - **K1**

Hur de olika företagen arbetade med kommunikation skiljde sig en aning men gemensamt ansåg de att den mest trovärdiga kommunikationskanalen som de allra helst vill nå ut igenom är förtjänad media (tidning, tv, radio). Även egna sociala kanaler användes och två av tre svarade att de också betalar för medieutrymme. Utmärkande var ett bolag som hade en annat arbetssätt.

Vi köper inga utrymmen... [...] ...utan vi tror någonstans att förtjänat utrymme är ett mer trovärdigt utrymme. Men det bygger också på att basen för hela vår kommunikation inte bara är personer på vår kommunikationsavdelning utan det är alla medarbetarna som jobbar på företaget och tanken om att "alla vi som jobbar på Företaget bara pratar med våra målgrupper på ett enkelt och trivsamt sätt, så kommer liksom hela Företagets varumärke att växa. - **K2**

### **6.2.2 Ansvar som följer med kommunikation**

Att kommunikationen är sanningsenlig kan tyckas självklart, men utifrån intervjupersonernas resonemang framgick att det inte alltid är det.

När jag tänker på kommunikationen; alltså ljug inte. För det kommer slå tillbaka. Den som friserar siffrorna, den som friserar sanningen - det kommer slå tillbaka. Vi kan ju se i branschen, på vissa av de företag vi ser som kommunicerar, att "you aint telling the truth". Vi jobbar med samma sak, vi har inte nått dit, och då har vi nått längre än ni gjort - ni berättar inte sanningen. Och det kommer slå tillbaka, så den tror jag man får passa sig för big time. - **K2**

Det finns många som är duktiga på å prata om ambitioner. Och sen vet man lite vad som kommer sen. Vi har ju kanske varit försiktiga åt andra hållet, vi har inte sagt någonting innan vi har livrem och hängslen och jättebra data. Så det finns ju ett spektrum av strategier hur man förhåller sig till det där. - **K3**

Samtliga menade att de själva är väldigt noggranna med att ha belägg för sin kommunikation och att deras utlåtanden också ofta blir ifrågasatta av intressenterna, även om granskning av tredje part skiljer sig från fall till fall. En kommunikatör tyckte verifiering av tredje part var

viktigt för trovärdigheten och en annan menade att det där ofta skötte sig själv i och med det öppna informationssamhälle vi lever i. Samtidigt behöver kommunikation inte vara synonymt med information så det är ett brett spektrum att röra sig i.

Vidare diskuterade en kommunikatör huruvida utmärkelser företaget blivit tilldelade kan fungera som ett intyg på att det dem gör är bra. Samtidigt som hon var noga med att tillägga att ett pris inte nödvändigtvis är detsamma som ökad trovärdighet, om inte kunden är tillfredsställd med sin lokal. Att istället lyfta sådant som inte är så bra kan faktiskt skapa ännu mer tillförlitlighet, då det visar på självsikt.

Det tror jag också är en sån grej, att medge i sin kommunikation att ja detta är bra, detta är bra och detta; men de här bitarna är inte bra. De är jättedåliga! Det är inte bara effektivt utan ganska smart. För vi behöver inte fler som står och säger "mitt bolag är så jäkla bra, vi är så duktiga". Vi behöver inte fler sådana. - **K1**

Även balansgången mellan att uttala sig korrekt och att inte våga uttala sig alls diskuterades. En kommunikatör menade på att de inte alltid kan vänta in att tala innan all fakta är på bordet, en annan menade på att om något kommuniceras ut behöver det verkställas så på så sätt kan det också sätta lite press på företag att komma till skott. Så länge mottagaren är informerad om den rådande situationen borde det inte vara något fel. Avslutningsvis nämns:

Jag tror ibland att man kanske inte riktigt begriper själv (författarnas anm.: att den som kommunicerar inte förstår att det den kommunicerar inte är sanning). Men jag tror också att man gärna vill framstå som lite vassare än man egentligen är. Sedan finns det både kommunikationschefer och Vd:ar och hållbarhetschefer som gärna vill lyfta fram sin egen person, och fåfängan som man inte heller ska underskatta hos de här individerna. - **K2**

### **6.2.3 Kommunikation beroende på intressent**

Utifrån samtliga intervjuer kan konstateras att kommunikationen skiljer sig beroende på intressent. Det som styr är ofta en blandning av hur företaget själva vill påverka mottagaren samt vad mottagaren är intresserad av. Författarna fann det intressant att veta vilka intressenter företagen riktar sig mot och varför. Samt om det finns någon (potentiell) intressentgrupp som företaget inte kommunicerar mot och i så fall; varför inte? Svaren om aktuella intressenter blev snarlika med de hållbarhetscheferna nämnde under 6.1.4. Den grupp som samtliga uppgav att de inte kommunicerade mot var privatpersoner, de såg inget direkt värde i det.

Att allmänheten vet vad Företaget gör, det är inte så himla viktigt egentligen. [...] Sen om den som går på stan vet "vem som äger det där huset?" det spelar inte så stor roll. - **K2**

Vi har ju bara business to business så vi pratar väldigt sällan med privatpersoner. [...] De privatpersoner vi har kontakt med är ofta de som bor i närheten av våra byggen som blir störda när vi bygger. - **K3**

Men däremot kan vi ju säga att våra hyresgästers medarbetare är i någon form privatpersoner [...] Så då pratar vi med privatpersoner, och dem blir ju oftast väldigt glada om vi underlättar deras vardag på något sätt. - **K3**

LinkedIn är ju en väldigt bra kanal. [...] Man ansluter sig för man tycker att “ja men detta är jag intresserad av, jag vill följa Företaget”. Och då vet ju vi som publicerar det, att de här har frivilligt valt att följa oss, bra, det är en bra start liksom, vi har en ömsesidig relation. - **K2**

## 6.2.4 Grön kommunikation

Grön kommunikation, i bemärkelse som den information om arbete kring hållbarhet som företaget själva väljer att kommunicera ut, jämfördes med den som måste redovisas enligt Årsredovisningslagen. Kommunikatörerna blev ombedda att motivera vad de själva trodde hade mest slagkraft för att påverka branschen till att bli mer klimatanpassad.

Nä men jag tror inte att det ena kan leva utan det andra för redovisningen är trots allt en legal, formell grunka som ska in till bolagsverket, och som på något sätt, “you’d be wise enough not to lie”. Det blir liksom inte bra. Och jag tror att man gör klokt i att luta sig mot den när man kommunicerar, men då använda ord som folk begriper, och mått som folk begriper. [...] Så jag tror att du måste använda båda. Och jag tror att du gör klokt i att liksom, den gröna kommunikationen måste hela tiden ha bärighet på din verksamhet, det får liksom inte vara fluffiga, gröna floskler som låter bra. - **K2**

Den (författarnas anm.: grön kommunikation) borde ju vara mer drivande. Alltså den här redovisningen är bara för de riktigt initierade. Det tror jag är ganska få som sitter och läser egentligen - **K1**

Ja jag tror att det är kunder som driver utvecklingen. Ställer de krav så sätter alla mer fart. Och det tycker jag att dem gör mer idag. - **K3**

När kommunikatörerna får frågan om vilken effekten de vill uppnå, och anledningen till att de arbetar med grön kommunikation överhuvudtaget, så nämns som tidigare att företagen vill visa på kunnsighet inom området och att kunder (oavsett om det är privat eller statligt/kommunalt) ska känna sig säkra att aktörerna kan leverera inom området. Även employer branding (både internt och externt), trovärdighet och att visa upp ett gott renommé lyfts.

Jag skulle säga att det vi önskar är att branschen trampar snabbare, vrider runt sitt tankesätt och inte är så förbannat konventionell. Och det gäller även, eller det kan även gälla internt på Företaget. För det är jobbigt att tänka om och tänka nytt, vi har gjort på ett visst sätt i så många år och nu behöver vi tänka om. Och det påverkar liksom alla processer i hela firman, i hela branschen. Och där är ju kommunikationen superviktig. [...] Så det, det är huvudsyftet skulle jag säga. Att få oss att tänka om och tänka nytt och göra på ett annat sätt. - **K2**

Vilken effekt den gröna kommunikationen faktiskt har visar sig vara svår att uppskatta. Mest respons får de från kunder som själva driver hållbarhetsfrågor hårt internt menar en kommunikatör, medan en annan upplever att intressenter och konkurrenter absolut lyssnar och tar till sig av kommunikationen företaget sänder ut, ibland med skräckblandad förtjusning:

Vi känner oss ganska ofta frustrerade över att det tar så lång tid och vi har inte den

tiden, men att man utifrån nog faktiskt är väldigt, väldigt både imponerad och också lite irriterad på Företaget. Respekterat bolag men också “men det är fan vad dom jobbar på”, allt det vi ibland känner frustration över och det är ju väldigt kul men vi skulle önska att alla liksom hängde på lite snabbare. Och att vi själva trampade lite snabbare. - **K2**

### 6.2.5 Syftesdriven marknadsföring och framtid

Då samtliga representanter från de tre företagen menar att arbetet med hållbarhet är djupt förankrat i de respektive företagens verksamhetsstyrning, ansåg författarna det intressant att veta hur inställningen var till syftesdriven marknadsföring och om det medvetet var något företagen använde sig av. Nedan följer svaren från kommunikatorerna:

All kommunikation är syftesdriven, definitivt, det ska ju ha en koppling till vår övergripande strategi på något sätt eller vårt övergripande budskap eller så. Så i den bemärkelsen är det (författarnas anm.: kommunikationen) definitivt syftesdriven, annars är det ju korkat. - **K2**

Alltså bara tjäna pengar det är inte det man pratar om, det är en följeffekt av om man gör en lyckosam kommunikation på ett annat sätt. Så ser jag det. Du är inte intresserad av att hyra av någon som bara säger att de är intresserade av att tjäna pengar till sina aktieägare. Det är ju ingen go känsla i magen. Sen så har vi ett visst avkastningskrav, men det är ju ingenting man pratar om till kunderna, det pratar man om till finansmarknaden. Det man pratar om till kunderna det är att man har bra lokaler, bra lägen, vi utvecklar staden eller som du säger hela stora perspektivet. - **K1**

Ja men absolut, verkligen. Nej men det är ju för att bygga varumärket och för att berätta vad vi gör. Jag skulle säga att vi gör mer sånt än “hyr den här lokalen”. Det är mycket mer att vi försöker kommunicera en fantastisk plats som vi skapar. - **K3**

Långa ledtider, förlegade yrkesroller, brist på innovation och branschöverskridande samarbeten är några områden kommunikatorerna ser som bromsklossar för utvecklingstakten i fastighetsbranschen. De var ense om att deras egna möjlighet att påverka genom kommunikation var stor och att mer makt borde ges åt orden, beroende på hur ord används och i vilket sammanhang orden används kan det antingen bli floskler eller succé. En kommunikator berättade hur ett namnbyte av en tjänst, och till viss del nya arbetsuppgifter, gett stor effekt:

Vi gjorde om hela vår teknikorganisation i fjol faktiskt och nu har vi fastighetsansvariga-teknik. Då har man teknikansvaret för ett helt hus inklusive ekonomi. Sen så har vi fastighetsutvecklare på teknik som ansvarar för att se “vad är det för ny teknik som ska kompletteras i just denna fastigheten?” [...] Förut hette dom tekniska förvaltare och det blir inte samma roller så det går inte att jämföra. Men teknisk förvaltare, “jag ska bara förvalta tekniken i det här huset” nej det är inte vad du ska göra. Du ska hela tiden vara på tårna och optimera och utveckla och investera, det är vad du ska göra! Och då märker vi att vi har mycket, mycket lättare att rekrytera en annan kategori människor. - **K2**

**K3**:s svar handlade om branschöverskridande samarbeten och användningen av digitala verktyg. “*Vi testar en massa olika sätt att påverka folk*” och nämnde en undersökning de låtit genomföra kring resebeteendet hos de som arbetade i deras fastigheter.

Alla fyller i hur dom tar sig hit, om de samåker, var de har för typ av bil, var bor dom, vad gör dom, och sen får vi ett underlag. [...] De får också fylla i hur lång tid det tar att ta bussen och hur lång tid det tar att ta bilen och “vad skulle krävas för att du skulle välja ett mer hållbart alternativ?” bara att vi sätter igång de tankarna hos folk. –

**K3**

Underlaget kan sedan presenteras direkt mot kund, för att de ska kunna arbeta för att minska sitt företags egna utsläpp, men också mot Trafikverket med konkreta fakta att;

...om ni satte in en busslinje från A till B så skulle så många välja bussen istället för bilen. Där har vi ett fantastiskt underlag [...] då kanske de sätter in en buss som går var tionde minut och så spar folk både biltullar och hållbart resande. – **K3**

**K3** menade också att det inte var ett problem att få tillåtelse av kunderna (hyresgästerna) att genomföra enkätundersökningen då företagen själva “*vill vara hållbara och tycker detta är intressant*”.

**K1** menade att “*Innovation behövs för att vara hållbar i framtiden*” och pratade om att byggnader inte bara ska vara gröna, de ska vara smarta också. Resonemang om digitaliseringens påverkan på fastighetsbranschen och hur företag i framtiden kommer kunna nyttja data och AI för att optimera och anpassa lokaler efter kundernas behov diskuterades tillsammans med resonemang om hur fastighetsbestånd ska vara flexibla för att matcha den mänskliga aktiviteten och beteendet. Även tankar om branschöverskridande samarbeten lyftes: “*Vi har mycket internationella samarbeten, det är också viktigt för då ser man på saker på ett annat sätt.*”

## **6.3 Intervju med bankväsendets representant**

Som nämnt i metoddelen, kapitel 3.4, valde författarna efter ovan genomförda intervjuer att komplettera underlaget med en representant från bankväsendet. Intervjun genomfördes med primärt syfte att diskutera olika gröna finansieringslösningar i teorin. Idag omfattas grön finansiering av gröna lån, obligationer och certifikat, kapitel 5.5.

Katya Nolvall arbetar inom hållbara och sociala obligationer på Swedbank Debt Capital Market med rådgivning för både finansiering och investering. Rådgivare Nolvall berättar att när hon träffar kunder i behov av finansiering finns det några värden hon lyfter främst för att få kunden att förstå fördelarna av att emittera grönt. Det är marknadsföring och brand building, större och diversifierad investerarbas, positiva priseffekter (då efterfrågan är högre än utbudet) samt att samarbetet mellan hållbarhet och finans blir mycket närmare. “Det är jätteviktigt att hållbarhet och finans jobbar nära varandra” säger hon och menar på att intresset för gröna finansieringslösningar har ökat markant de senaste åren.

### **6.3.1 Kapitalmarknaden**

På kapitalmarknaden är det investerarna som styr efterfrågan och det är dem som, enligt Nolvall, “*bestämmer spelreglerna*”. Det är sedan några år tillbaka en hög efterfrågan på

gröna obligationer, men utbudet av gröna tillgångar att investera i är relativt lågt. Rådgivaren menar att den svenska marknaden ligger i framkant inom grön finansiering, som ett resultat av att Regeringen infört riktlinjer för att öka hållbarhetsarbetet i samtliga banker och pensionsfonder. De riktlinjer och planer som kommit, underlättar för resten av branschen att följa samma spår samtidigt som det påverkar kapitalmarknaden och ökar efterfrågan på grön finansiering med sina specifika önskemål och krav. Nolvall för i sitt arbete en nära dialog med investerare för att veta vad de efterfrågar för att kunna presentera lämpliga investeringsobjekt.

I sitt arbete har Katya Nolvall märkt av att kraven från investerarna skruvas åt ytterligare. Det räcker inte längre att bara tillgången är grön (till exempel miljöcertifierad), utan det blir allt vanligare att investerare ser över hela bolagets profil för att säkerställa att de har en hållbar affärsmodell. Hon nämner International Capital Market Associations (ICMA) riktlinjer *“Green bond principles”* och *“Sustainability bond principles”* som en välanvänd metod för investerarna att garantera hög, grön kvalitet vid investeringar, kapitel 5.5. Att ha ett verktyg, som ICMA:s riktlinjer, för att verifiera att investeringsobjekt är gröna tycks enligt Nolvall vara välkommet och efterfrågat av investerarna.

### **6.3.2 Från brun till grön finansiering**

Rådgivarens resonemang kring hur fastighetsägare påverkas och bör agera för att möta kapitalmarknadens efterfrågan börjar med ett konstaterande att energieffektivisering av fastigheter är ett effektivt sätt att minska ett företags klimatpåverkan. Energieffektivisering möjliggör grön finansiering, och handlar samtidigt om att förbereda sig för framtida lagkrav.

Katya Nolvall nämner EU:s regulationer, som Action Plan on Sustainability Finance, vilka påverkar investerare och får allt fler att lämna *“bruna”* tillgångar och prioritera de gröna. Effekten för de fastighetsägare med bruna fastigheter, som inte ser över sitt bestånd eller prioriterar hållbarhetsarbetet, är att färre investerare är intresserade av deras obligationer vilket gör affären mindre lönsam. Detta bygger på att fler investerare innebär högre efterfrågan vilket ger bättre pris.

Katya Nolvall berättar att när hon i möten med emittenter berättar vad det innebär att ha en grön finansiering, ofta får reaktioner som *“detta är ju inte så svårt?”*. Dock menar hon att det för mindre bolag blir problematiskt då finansieringen kräver en del dokumentation och viss efterrapportering, vilket de ofta har svårt att hinna med.

### **6.3.3 Hur fastighetsägare bör agera**

Nolvalls råd till fastighetsägare framöver är att se över sitt befintliga bestånd; *“Se till att energieffektivisera beståndet, jag tror det är det bästa för miljön och investerarna är jättepositiva till det.”* Samtidigt lyfter hon att det händer mycket på EU-nivå som handlar om att flytta finanser åt det hållbara hållet. Från ett bank- och/respektive investerarperspektiv upprepar hon återigen att de önskar se hur fastighetsbolag som söker finansiering jobbar i helhet med hållbarhet och hur de implementerar hållbarhet i sin affärsmodell rent konkret.

Det är inte bara certifierade byggnader [...] Alltså konkreta saker, oftast frågar vi om affärsplan och framåt, strategi, affärsplan, policy och allt med konkreta åtgärder. Vi frågar efter risk [...] Vi måste redan nu ta hänsyn till det. Så allt sånt efterfrågar vi och skriver i inledningskapitlet på ramverket. Inte bara att det finns tillgångar utan att

bolaget jobbar konsekvent och har strategi för framtida energibesparingar, att det är seriöst och att det värdesätts.

Det är det vi ser från investerarna mer och mer, bland annat i London nu på sista Climate Bounding Initiativ-konferensen 6 mars (2019) så sa flera investerare att “ja förut har vi bara fokuserat på gröna tillgångar, men nu räcker det inte, vi fokuserar både på gröna tillgångar samt bolagets totala presentation, strategi och affärsplan” så att de blir i linje med globala målen. Det är det många vill se.

Avslutningsvis uppger rådgivare Katya Nolvall att hon tror att de flesta vinner, både emittenter och investerare, om fler satsningar inom hållbarhet görs. Hon tror att det kommer löna sig ekonomiskt även om exempelvis upprustning av befintligt bestånd innebär en utgift i början. *“Så småningom kommer det bli bra. Så jag tror många är bara vinnare, så räddar vi vår planet på köpet. Förlorarna är dem som satsar på fossilt”*.

### 6.3.4 Övriga intervjupersoner om grön finansiering

Under intervjuerna med hållbarhetscheferna och kommunikatörerna diskuterades grön finansiering vid flera tillfällen. Nedan presenteras några citat från intervjuerna.

En grupp som har blivit särskilt viktiga de senaste fem åren är ju våra finansiärer, då kapitalmarknaden som vi nu fokuserar mycket mera på att kommunicera mot. - **H1**

Med den gröna finansieringen kan vi räkna exakta kronor och ören. Vi vet vad ett vanligt banklån kostar och vi vet vilken kostnad vi får på ett banklån när det är en grön fastighet. Och vi vet våra gröna obligationer, ungefär hur mycket lägre dom ligger. I pris eller hur mycket mindre vi får betala i ränta när vi ger ut gröna obligationer jämfört med när vi ger ut brown bonds. - **H1**

Jag brukar säga att jag själv jobbar nästan halvtid på finans numera. Det är väldigt mycket gröna finanser och ramverk och så kopplat till både bank och kapitalmarknaden. - **H3**

Sen tycker jag också att man ska kommunicera dom mervärden som det innebär i form av nöjda kunder, finansmarknaden som kan ge bättre villkor med gröna fastigheter. (Angående att influera branschen till att bli mer klimatanpassad). - **H3**

Nu är vi ju sen några år på “korståg” för att utbilda investerarna i “vad är det ni investerar i klimatmässigt? Betongfastighet med mycket handel, som inte är miljöcertifierad?” Det spelar ju ingen roll om du har hyror på tre-fyra år, i en sån fastighet, för den kommer inte att vara gångbar om sju år. Och problemet är då att det är många investerare som inte har mer än fyra-fem års horisont. Vi har ju liksom en 20-30-40 års horisont på våra fastigheter. - **K2**

När man har ett antal sådana fastigheter (gröna fastigheter) så kan man på finans gå ut och erbjuda investerarna att “här kan ni investera pengar och känna att ni har investerat dem klimatsmart. För de här fastigheterna lever upp till alla de här kraven vi har, för att en fastighet ska klassas som grön”. Och då märker man att det är ett jäkla sug från finansbranschen, för de har också ett tryck på sig att börja tänka

klimatekonomi. Så de vill gärna börja allokera sina pengar i det där klimatsmart, och kunna flagga för sina kunder att “vi är klimatsmart”. - **K2**

Det har hänt väldigt mycket på fem år. För fem år sedan pratade inte investerarna om de här frågorna alls. Medan nu är det en jättehet fråga och alla vill låna ut grönt. - **K3**

---

*I denna empiri har valda delar av intervjuerna valts ut och presenterats, i syfte att besvara frågeställningarna. Intervjuerna har gett författarna en inblick i hur företag arbetar med frågorna idag och vilket engagemang det finns hos de intervjuade. Resultatet presenterar en förståelse för utmaningarna och vad som behövs för fortsatt utveckling. Förhoppningen är att läsaren ska uppskatta det rika materialet och förstå sammanhangen och korrelationen av kommunikation, finansmarknaden och hållbarhetsarbetet. Sammanfattningsvis kan sägas att hållbarhetsarbete och kommunikation av detsamma är viktigt för alla företag, dock har olika aktörer något olika inställning till hur det ska göras. I nästa kapitel, Analys, kommer innebörden och betydelsen av empirin att granskas.*

---



## 7 Analys

---

*Analysen är baserad på intervjuerna, vilka redogjordes i kapitel 6. Resultat. Analysen ämnar förklara hur resultatet hänger samman med teorin och tidigare forskning, genom att förklara betydelse och funktion av de olika delarna. Syftet är att ge en detaljerad bild av den verklighet fastighetsföretag befinner sig i idag, för att läsaren ska förstå helhetsbilden.*

---

### 7.1 Vad har aktörerna för syn på hållbarhetsarbetets betydelse för verksamheten?

#### **Affärsmöjligheter**

Intervjuerna visar på en samstämmig bild från hållbarhetscheferna i att de ser hållbarhetsarbete som ett affärsdrivande och värdeskapande område. De menar att hållbarhetsarbete är ett sätt att försäkra sig om långsiktig avkastning samtidigt som det möjliggör affärer, vilket har stor betydelse för företaget. Den ökade efterfrågan som ger företagen affärsmöjligheter, kan komma sig av att Parisavtalet nu påverkar och uppmuntrar alla organisationer i att göra aktiva val för att minska påverkan på klimatet, vilket inkluderar val av lokal.

#### **Riskeliminering**

Genom intervjuerna är riskeliminering återkommande, och tycks vara ett viktigt begrepp med flera olika innebörder, vilket presenteras i kapitel 6.1 Att arbeta med analys av framtida risker är enligt empirin att förbereda och förebygga för företagets överlevnad. Ett ramverk för att analysera risker är TCFD, kapitel 5.4, vilket ett av företagen uppger att de använder. Dock är TCFD främst för att investerare ska få de uppgifter de vill ha, men genom att företag jobbar utifrån ramverket för att upptäcka och förebygga framtida risker blir arbetet en lärdom även internt. Att arbeta med hållbarhet betyder att verksamheten på ett strukturerat sätt kan analysera risker, vilket är av stor betydelse.

#### **Finansieringsmöjligheter**

Genom intervjuerna framkommer att hållbarhetsarbetet har en stor betydelse för vilka finansieringsmöjligheter företaget ges. Grunden för grön finansiering, kapitel 5.5, är kortfattat finansieringslösningar som är ämnade för miljöinvesteringar. Intervjupersonerna uppger att deras arbete kräver allt mer samarbete med finansavdelningen, vilket de till synes upplever positivt då det ger större möjligheter för hållbarhetsarbetet att färga hela företaget; från fler håll. I teorin redogörs för några av de större finansiella ramverken och verktygen som finns för företag när det kommer till att möta investerares efterfrågan; Global Reporting Initiative, ICMA:s principer och GRESB är alla hjälpmedel för att hållbarhetsarbetet ska kunna få den betydelsen för företaget som önskas. Enligt representanten från bankväsendet, Katya Nolvall, ökar efterfrågan på de gröna alternativen från investerare, som samtidigt vill se än skarpare grön. De vill ha mer än en grön tillgång; företaget ska ha en strategi och affärsplan för hur de arbetar med hållbarhet. I Regeringens skrivelse, kapitel 5.3, är det just dessa ramverk som kan hjälpa företagen att uppnå Agenda 2030 och därmed även investerarnas krav.

Som ovan nämnt menar de tillfrågade intervjupersonerna att hållbarhetsarbete idag är en förutsättning för att de ska kunna bedriva sina verksamheter över tid. Affärsmöjligheter är

direkt avgörande för att verksamheten ska existera, en breddad investerarbas förstärker de finansiella musklerna som i sin tur öppnar upp för expansion. Tillsammans med riskeliminering ger affärsmöjligheter och breddad investerarbas en stark grund för att fortsätta bedriva arbete framåt. Med detta konstaterat kan antas att de företag som inte arbetar med hållbarhetsfrågor idag kommer uppleva utmaningar med att bedriva sina verksamheter över tid.

## **7.2 Skapar satsningar inom hållbarhet värden för företaget utöver positiva effekter för klimatet?**

Utöver affärsmöjligheter, breddad investerarbas och riskeliminering lyfts i resultatet flera andra värden som en följd av det hållbarhetsarbete företagen bedriver. Employer Branding, både att behålla personal och att attrahera nya potentiella medarbetare, är ett återkommande tema som nämns av flera olika personer under de genomförda intervjuerna. Att som företag vara aktuellt, enligt intervjupersonernas mening, kräver kompetent personal och innovation, det är därför väsentligt att den kunskapen som finns i bolaget inte går förlorad, genom att personal bibehålls och att nya förmågor tillkommer. Likt det teorier Hart, kapitel 4.2, hade om att företag har mycket att tjäna om de utvecklade strategier för hållbara lösningar kan genom empirin konstateras att det inte enbart är monetärt värde företagen premierar, utan även humankapital. Sedan att företagsrepresentanterna inte primärt arbetat med hållbarhet för att attrahera arbetskraft, men sett det som en följd effekt av det hållbarhetsarbete som bedrivs, visar på att det finns mycket värde att hämta av hållbara strategier och lösningar.

Hand i hand med Employer branding går varumärkesbyggande, där de intervjuade poängterar vikten av att framstå som en seriös aktör på marknaden. Dock inte enbart ur ett arbetsgivarperspektiv utan även i form av att vara en aktuell aktör mot kommun för att erhålla markanvisningar och framstå som trovärdiga och stabila ur ett investerarperspektiv. Att majoriteten yrkessamma aktörer på något sätt integrerar hållbarhet i sina egna företag (som ett resultat av politiska styrmedel och ökad kunskap kring klimatkrisen, kapitel 5) ställer såklart krav på att fastighetsägarna matchar den intressentens egna profil. Oavsett om intressenten är i form av kund, finansiär, kommunala aktörer eller annan. Att som fastighetsägare inte kunna matcha intressenters förväntningar leder till att annan konkurrent väljs istället. I empirin menar de tillfrågade att det ur många aspekter är viktigt för fastighetsägare att idag ha ett gott renommé både gällande tidigare referensobjekt så väl som att inge förtroende, vilket även lägger grund för företags varumärkesbyggande. Att Castellum, Vasakronan och Fabège sedan länge legat långt fram inom hållbarhet i fastighetsbranschen har gett tyngd till deras varumärkesbyggande, som ett resultat av att flera av deras intressenter börjar rikta om sina egna verksamheter mot att bli mer hållbara. Intervjupersonerna har märkt av en uppskattning och ett förtroende från intressenterna tack vare det långa, och i verksamheterna strategiska, arbete med hållbarhet företagen bedrivit. Intervjupersonerna upplever att fler väljer deras lokaler som effekt av att företaget och deras byggnader håller en hög kvalitet med hänsyn till hållbarhet. Att kunna visa på goda referensprojekt när frågor kring hållbarhet aktualiseras bland hyresgäster har stärkt Castellums, Vasakronans och Fabeges varumärke, bekräftas i empirin.

## **7.3 Hur ser företagens kommunikation av hållbarhetsarbete ut?**

Empirin visar att kommunikation är ett viktigt verktyg för företag, det är direkt avgörande för företagets varumärkesbyggande, vilket i sin tur är avgörande för affärsverksamheten. Ur

resultatet kan konstateras att alla företag ser en stor vinning i, och ren nödvändighet att kommunicera ut det arbetet med hållbarhet som bedrivs, men aktörerna gör det med något olika tänk. För ett företag kommuniceras det som vilken annan fråga som helst, för ett annat är det viktigt att bygga på employer branding. Samtliga uppger att de använder sig av syftesdriven marknadsföring, eller syftesdriven kommunikation som en kommunikatör uttrycker sig, då det anses viktigt från deras kunder, kommunala aktörer och finansiärer hur företaget tar ställning i klimatfrågan.

Vem företaget kommunicerar emot och vad som kommuniceras beror på vad företaget vill uppnå för effekt. Kommunikationen varierar dessutom beroende på intressentens verksamhetsområde. Mycket sker genom sociala medier och egna kanaler, en del genom betald marknadsföring. En aktör uppger att det inte arbetar med marknadsföring och istället låter personalen, där sakkunnig medarbetare står för personlig kommunikation mot aktuell intressent, vara företagets ansikte utåt. Allra mest eftertraktad är förtjänad media där aktörerna själva blir kontaktade. De intressenter som kommunikationen bedrivs mot uppges vara kunder, finansiärer, ägare, kommunala aktörer och underleverantörer. Ingen kommunicerar mot samhället eller privatperson. Det uppges ej vara viktigt för företaget, då samtliga arbetar med business to business. En inställning som kan ifrågasättas när det kan finnas ett värde i att se över var och vilka som faktiskt påverkas. Då studier visar att en utvidgad intressentanalys och förändrad syn på företagandet är nödvändigt (Borglund et al, 2017) för att uppdatera de traditionella företagsekonomiska modellerna som har svårt att hantera krav som arbete för en hållbar utveckling ställer. Särskilt för fastighetsaktörer som önskar bedriva en hållbarhetsprofil borde det vara av intresse att se över alla områden som kan påverka deras verksamhet till att bli mer lönsam.

Syftesdriven marknadsföring handlar, kapitel 4.3.2, om att visa på vilket sätt företaget bidrar till samhällsnyttan och att de har en vilja att stå för något utöver vinstmaximering. Av tre tillfrågade kommunikatörer uppger två att de arbetar med syftesdriven marknadsföring medan en (K2) menar att de inte arbetar med marknadsföring men kommunikation och att den alltid är syftesdriven. Samtliga tre anser att vinningen av detta (både syftesdriven marknadsföring och kommunikation) leder till de värdeskapande områden som nämns i analysen ovan. En risk för konsumenter och marknad när det kommer till syftesdriven marknadsföring är om företag kommunicerar ut massa ambitiösa mål, utan att varken ha rätt och/eller tillräcklig kunskap inom området, samt inte lever som de lär - alltså faktiskt inte gör vad de säger sig göra. Effekten blir att mottagaren av information inte vet vad som är sant eller ej och heller inte vågar lita på den kommunikation företaget för framöver. Att därför granska företagskommunikation versus faktiskt arbete som MISUM har gjort i rapporten "Walking the talk" är viktigt för att inte företag ska kunna marknadsföra "vad som helst" bara för att det höjer företagets anseende vid kommunikationstillfället. Vikten av tredjepartsgranskning för att visa pålitlighet och trovärdighet har bekräftats från fastighetsföretagen och bankväsendet i empirin. Genom att följa ICMA:s principer, rapportera enligt GRI och TCFD, kapitel 5.4, ökar trovärdighet och underlättar granskningen för det hållbarhetsarbete som kommuniceras.

Samtidigt som intervjupersonerna anser det viktigt att kommunicera ut det arbete företagen bedriver inom hållbarhet är klimatfrågor ett känsligt ämne och många aktar sig för att bli stämplade för greenwashing. Själva uppgav de sig vara väldigt noga med att ha ordentliga belegg för sina utlåtanden, samtidigt som de tycker sig se branschkollegor som "förfinar" sina utlåtanden. Även om okunskap skulle kunna vara en anledning till falska uttalanden, alltså att företaget som för kommunikationen anser sig tala sanning men inte vet bättre, så

lyfte även en intervjuperson den mänskliga faktorn. Att mottagare av kommunikation inte får glömma att bakom varje kommunicerat ord står en vanlig person som är mån om sin egna prestation. Att förfina företagens utlåtanden behöver alltså inte enbart vara i syfte att höja företagets anseende utan anseendet för personen bakom. Därefter lyfts ännu en gång vikten av tredjeparts verifikation av utlåtanden och att det snarare borde vara regel än undantag, vilket skulle reducera falsk informationsspridning och istället främja korrekt kunskapsspridning.

## 7.4 Var ligger utmaningarna för utvecklingens takt?

När intervjupersonerna fick frågan om vad som behövs för att influera branschen till att arbeta mer hållbart, var spridande av kunskap om klimatfrågan och hur hållbarhetsarbete är värdeskapande det som lyftes fram. Resultatet visar att kunskapsbristen gäller för branschkollegor, leverantörer, medarbetare, kommun och hyresgäster. Denna kunskapsbrist behöver överbryggas för att utvecklingen ska kunna fortgå. Något som inte bara kan konstateras utifrån intervjuerna utan även ur det dokument "Förslag på kommunikationsåtgärder - rapport från Agenda 2030-delegationen" som Regeringen lät ta fram redan 2016. Där framförs att förändrat beteende och förhållningssätt hos både individer och företag är förutsättningar för den samhällsförändring som krävs för hållbar utveckling. Men om varken företag eller individer har tillräckligt med kunskap inom området kommer heller inte förståelsen för de åtgärder som behövs gå att frammana. För att öka kunskapen gällande branschkollegor och leverantörer nämndes av intervjupersonerna samarbeten med branschöverskridande initiativ som en väg att gå, vilket samtidigt bör ge medarbetarna en djupare förståelse. Att kommunen ställer krav inför en byggnation skapar press på entreprenadbolag och fastighetsbolag, vilket intervjupersonerna menar är positivt för utvecklingen. Samtidigt behöver fastighetsbolagen ställa krav på sin leverantörskedja för att stimulera innovativa lösningar och se till att hållbarhetsarbetet ger effekt och förändring i hela systemet.

FN har sedan lanseringen av Agenda 2030 och de Globala Målen, kapitel 5.1, arbetat för att sprida kunskap om hur den globala utvecklingen behöver ske, och med de två mål (Mål 11 och 13) som främst går att koppla till fastigheter försöker de göra tydligt vad som krävs. Från detta har Parisavtalet, tillägget om hållbarhetsredovisning i Årsredovisningslagen och EU:s "Handlingsplan för finansiering av hållbar tillväxt" rullats ut vilka nu påverkar företagen och tvingar dem till åtgärder. Flera intervjupersoner har uppgett att det är riskeliminering att arbeta "framtungt" med hållbarhetsarbete, för att stå redo när lagkrav likt dessa träder i kraft. Trots detta visar empirin att flera bolag i branschen inte tycks inse det kritiska läget och vilka åtgärder som behöver vidtas. Att med lag framvinga förändring i samhället och av företag är ett av de styrmedel politiken kan använda sig av, kapitel 4.2.1, vilket kan vara väldigt effektivt, om lagen får den tänkta genomslagskraften.

Bristen på kunskap gör sig tydlig även när Swedbanks rådgivare Katya Nolvall menar att hennes kunder i regel blir förvånade över hur "lätt" det är att beviljas grön finansiering; om bara ett visst arbete görs och rapporteras. Det framgår att flera kunder inte hade kunskap kring kraven gällande grön finansiering och framför allt att det inte måste innefatta en nybyggnation med högsta miljöklass utan likväl, samt till och med väldigt uppskattat av investerarna, en omställning från brun byggnad till grön byggnad (exempelvis energieffektivisera). Något som inte bara samhället och klimatet tjänar på utan även fastighetsägarna själva.

För att identifiera den utmaning som bromsar omställningen utifrån analysen ovan visar både empiri och teori att grundfelet är affärsmodellerna. Traditionellt företagande tillåter inte en cirkulär ekonomi eller att ta hänsyn till kostnader för miljö och samhälle. Som konstaterats i kapitel 4.2 krävs det en utvidgning och förändring av dagens teorier om vad företagande är, för att få fullständig genomslagskraft av hållbarhetsarbetet. Med siffrorna från Global Justice Now i åtanke, kapitel 4.2, att 69 av världens 100 största ekonomier är företag, är ansvaret för utvecklingen inte enbart på de statliga aktörerna. Även Regeringen ser det som företags ansvar, kapitel 5.3, att arbeta med hållbarhet, men uppmanar samspel mellan företag, intressenter och samhällsaktörer. Något som även uppmuntras av framtidens generationer, sett till den undersökning Deloitte, kapitel 4.3.2, genomförde bland millennials.

---

*I denna analys har ambitionen varit att lägga pusselbitarna för att tydliggöra hur resultatet hänger samman. Detta utifrån de aktörer; vilka dagligen arbetar med frågorna i sina respektive företag, vilka påverkas av regelverk och därmed är i behov av verktyg för att förenkla och tydliggöra, vilka har makten att påverka leverantörskedjor och samtidigt befinner sig i en bransch med stora möjligheter och stora utmaningar.*

*Analysen började med att kartlägga de värdeskapande områdena som möjliggörs av hållbarhetsarbete: affärsmöjligheter, riskeliminering, finansieringsmöjligheter, employer branding och varumärkesbyggande. Alla delar är konstaterade av intervjupersonerna som korrekta och viktiga, vilket stöds av teorin. Därefter analyserades hur intervjupersonerna ser på kommunikation av hållbarhetsarbete och avslutningsvis analyserades utmaningarna; dagens och framtidens.*

---

## 8 Diskussion

---

*I detta kapitel tas författarnas egna åsikter om resultatet och analysen upp i en sammanfattande diskussion utifrån arbetets frågeställningar. Här görs försök till att generalisera, motivera samt ifrågasätta förhållningssätt. Författarna ämnar presentera sitt bidrag. Avslutningsvis ges förslag till framtida forskning.*

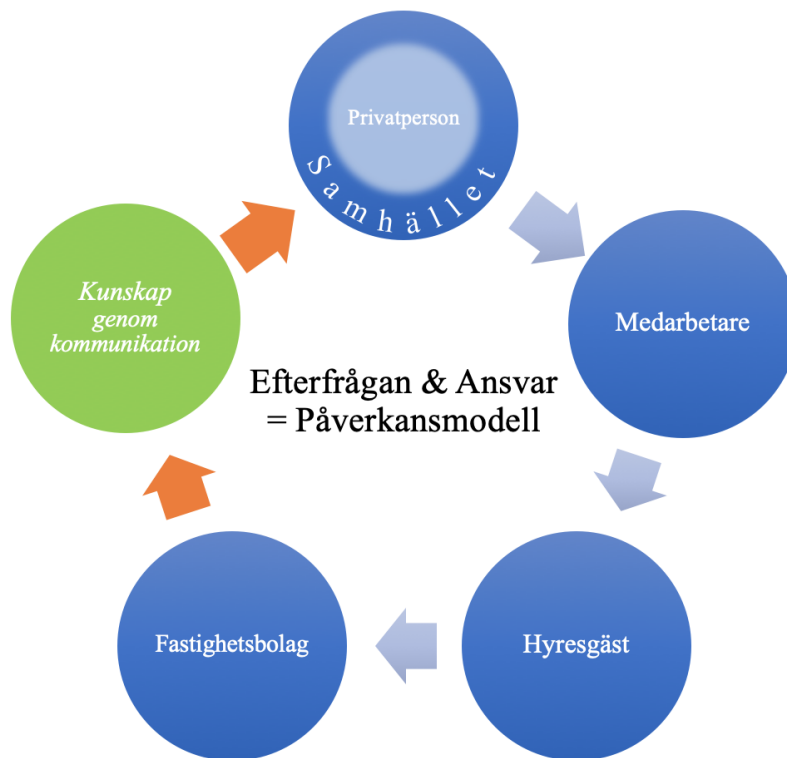
---

### 8.1 Värdeskapande av hållbarhetsarbete

Att hållbarhetsarbete skapar mervärden för företag blir konstaterat i både teorin och utifrån empirin. Att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor, både ekologiska och sociala, ger positiva effekter för varumärkesbyggande, employer branding, arbete med riskanalyser och affärsmöjligheter. Utifrån empirin kan även konstateras att det för fastighetsbolag just nu finns möjlighet till fördelaktiga finansieringar, tack vare den höga efterfrågan på gröna obligationer. Att kunna kommunicera positiva nyheter kring miljöåtgärder lyfts som viktigt från kommunikatorerna, särskilt i tider med brist på arbetskraft. Det är även viktigt för att skapa ekonomisk motivation internt och inför andra i branschen. Att kunna erbjuda en miljöcertifierad byggnad, energieffektivisera beståndet eller sätta solceller på taket är dock inte längre en *Unique selling point* för ett fastighetsföretag; det ger förvisso affärsmöjligheter men det är mer av en grundförutsättning när hyresgäster söker lokal. Resonemanget stärks även av att arbete med hållbarhet blir allt mer lagstyrt, och inte lika "frivilligt" som tidigare, vilket minskar det unika i erbjudandet. Det som vi författare uppfattat i teori och empiri är dock att medan ekologisk hållbarhet utgör grundförutsättningar ger arbete med social hållbarhet nya möjligheter för företagen att profilera sig och skapa unika affärserbjudanden. Utifrån segment och kundgrupp kan de kommunicera ut satsningar som uppskattas av intressenterna, och därmed är den värdeskapande snurrarna igång igen.

### 8.2 Utmaningar för fortsatt utveckling

Empirin visar att kunskap om affärsmöjligheter, framtida risker samt fördelaktig finansiering utgör förutsättningar för att branschen ska motiveras till att hantera utmaningarna, då ökad kunskap även ger ökad efterfrågan. Som konstaterats i kapitel 4.2, finns det inte någon motsättning mellan att vara grön och att vara konkurrenskraftig. Frågan om VEM som bär ansvaret för att sprida denna kunskap uppkommer då, och var kunskapen ska komma ifrån. Castellum, Vasakronan och Faberge uppger att de arbetar med syftesdriven marknadsföring och kommunikation, för att visa hur deras verksamhet bidrar till samhällsnyttan och i det här specifika fallet till att minska klimatpåverkan. Grunden i vad som styr ett företag är efterfrågan från kund, vilket för fastighetsföretagen är deras hyresgäster. När hyresgäster efterfrågar gröna lösningar kommer fastighetsföretag att "tvingas" och motiveras till att leverera. Hittills känns resonemanget både rimligt och vedertaget. Men något anmärkningsvärt som empirin visar är att inget av de medverkande fastighetsföretagen ser något värde i att kommunicera mot samhället. Samhället som i privatpersoner. För om vi konstaterat att efterfrågan från hyresgästen är vad som krävs för att öka fastighetsföretagens ansträngningar, är det intressant att se över vem som styr hyresgästens krav. Beslutsfattarna hos hyresgästen grundar sina val i vad som är det bästa för deras affärer och medarbetare. Riktas då fokus på medarbetarna, är de privatpersoner. Att försöka påverka privatpersoners åsikter borde därför vara av intresse för fastighetsföretag. Figur 8:1 är framtagen av författarna för att illustrera denna tankegång.



Figur 8:1. Framtagen av författarna för att illustrera vem som behöver kunskap för att ha makten att efterfråga gröna alternativ

Frågan är då vems ansvar det är att kommunicera och sprida kunskap till samhället? Går det att kräva av ett fastighetsföretag? Fastighetsföretagen ser det inte som sitt ansvar att kommunicera mot samhället och privatpersoner för de behöver inte svara an gentemot dem då de hamnar för långt ut i en intressentkartläggning. En av intervjupersonerna uppger LinkedIn som ett bra kommunikationsverktyg där den som tar del av informationen aktivt gjort valet att följa företaget på plattformen. Vi kan dock anse att kommunikation via en plattform där en person aktivt valt att ta del av informationen troligen tillhör en nära aktör till företaget (till exempel anställd hos en leverantör) och att en viss kunskapsnivå därmed redan finns. Dock konstaterades tidigare att kunskapsspridning i branschen är viktigt och det är därför inte negativt att företaget kommunicerar på detta vis. För att avsluta resonemanget vill vi poängtera att för de två börsnoterade företagen är privatpersoner även potentiella aktieägare, vilket kan vara vettigt att ta i beaktande.

*För att hållbarhetsarbete ska kunna fortsätta vara en affärsmöjlighet – och kunna skapa nya affärsmöjligheter – behövs efterfrågan. För att folk ska vilja ha något måste de veta vad de kan få → därav vikten av kunskap.*

### 8.3 Finans sätter press

Genom att studera globala regelverk som Agenda 2030, Parisavtalet och EU:s “Handlingsplan för finansiering av hållbar tillväxt” kan den uppmärksamme inse att företag kommer märka konsekvenser från ett oväntat håll; finansmarknaden. Swedbanks rådgivare Katya Nolvall berättade att de märker av om-allokering av investeringar från bruna till gröna tillgångar, när portföljer ska grönmarkeras enligt kommande lagkrav. Den efterfrågan som skapas på marknaden har fastighetsbolagen i undersökningen märkt av, men det är så nytt att

det inte nått ut till alla i branschen ännu - världens första gröna fastighetsobligation emitterades 2013. Hållbarhetscheferna arbetar närmare finansavdelningen numera och efterfrågan ger effekter i form av fördelaktig finansiering. Enligt Katya Nolvall sker de rörelser som påbörjats ännu i förebyggande syfte, men kommer öka när nya regelverk träder i kraft. Därmed är det viktigt med tredjeparts-verifikationer som ICMA:s principer, kapitel 5.5.1 och kapitel 5.5.2, för att säkerställa att tillgångarna verkligen är gröna när lagkraven blir verklighet. Nolvall pratade om den roll fastigheter har i form av stabila, långsiktiga investeringsobjekt, de är inte lika "smutsiga" som till exempel kol och olja, men kan likväl riskera att stå under vatten om 30 år. Därmed är arbete med framtida riskanalyser uppskattat från investerare.

Om nu inte privatpersoner är en tillräckligt nära intressent att kommunicera mot, är investerare och ägare däremot en intressent fastighetsföretagen behöver svara an mot. Vi tror därmed att finansmarknadens makt har en enormt stor betydelse för omställningen till ett mer hållbart företagande, och att det kan bli verklighet med regleringar likt EU:s handlingsplan och en ökad kunskap bland finansiärer om framtida risker. Här tror vi att GRI-rapportering och riskanalyser likt TCFD:s kommer efterfrågas från finansiärens håll mer och mer framöver och att det är viktigt för fastighetsföretag att implementera verktygen redan nu så att de inte riskerar att hamna efter när lagkraven väl införs. Dessa verktyg och ramverk är även viktiga för att överbrygga den kunskapsbrist som råder bland somliga investerare, kapitel 5.5, och ge dem förutsättningarna för att förstå vad en hållbar investering innebär genom ökad kunskap, transparens och tydlighet.

## 8.4 Framtiden och fortsatt forskning

Under flera intervjuer, främst med Katya Nolvall, nämndes cirkulär ekonomi och hållbara affärsmodeller. Att arbeta med enskilda fastighetscertifieringar eller energieffektiviseringar tycks vara otillräckligt för att nå målen i Agenda 2030. Vad som främst har hindrat och än idag hindrar processen till ett hållbart agerande är pengar. Oberoende om det är positivt för planeten och människan att tänka hållbart och cirkulärt, genom att till exempel återanvända produkter och material, kommer det endast ske om det är ekonomiskt motiverat; för det är vad som driver företag och människor. Det etiskt rätta i att företag ska ta ansvar förstärks när det globalt är företag som innehar den ekonomiska styrkan, inte de enskilda länderna. Värdeskapandet av hållbarhetsarbete som lyfts i kapitel 8.1 är därför viktigt att belysa. Det vore av stort intresse för framtida forskning att undersöka hur fastighetsföretag ser på att ställa om affärsmodeller, hur det ska gå till och vilka konsekvenser det får för det traditionella företagandet. Ett perspektiv är den roll fastighetsägare har som aktörer i den cirkulära staden och vilka möjligheter och utmaningar som kommer med det.

Andra frågor som uppkommit under arbetets gång har varit hur fastighetsägaren som uthyrare av lokaler ska kunna motivera sina hyresgäster till att inte inför varje flytt behöva riva ut allt och installera nytt. Kök och badrum kan fräschas upp utan att helt bytas ut. Co-working är en trend som sprider sig, skulle fastighetsföretaget kunna erbjuda fler flexibla alternativ, som ligger mellan en traditionell affär och att hyra en kontorsplats - till exempel att kontoret är inrett med hyrda möbler och på kortare avtal?

Avslutningsvis hade det även varit av intresse att se över framtida kommunikationsstrategier och vilka marknadsföringssätt som är mest effektiva för att fastighetsägarna ska nå ut med sina budskap. I kapitel 4.3.1 nämndes värdeskapande marknadsföring och att konsumenterna idag har större makt att styra sin egen mediekonsumtion. Hur kan fastighetsföretag rikta sin



marknadsföring så att deras intressenter upplever att det skapar värde för dem? Kommer syftesdriven marknadsföring fortsätta vara aktuellt framöver eller vad är nästa trend? Under intervjuerna svarade samtliga tillfrågade att kommunikationen är avgörande för verksamheten och dess existens, därför bör det finnas stort värde i att undersöka ämnet.

## 8.5 Summering

Efter att ha genomfört litteraturstudien till teoridelen och intervjuerna för empirin har vi insett att det händer väldigt mycket mer än vi inledningsvis trodde i fastighetsbranschen inom hållbarhet och klimatfrågor, men framför allt händer det mycket över hela samhällsbyggnadsbranschen. Det handlar inte längre om att få företag att arbeta med hållbarhet, det gör i princip de flesta redan på något sätt. Snarare är frågan hur vi kan sprida den kunskap som redan finns för att fler fastighetsföretag ska kunna ta del av den och utveckla det vidare.

För att verkligen lyckas göra skillnad tror vi att det krävs att man får med sig alla på tåget, så även om privatpersoner inte utgör en primär intressent för fastighetsföretagen borde det rimligtvis vara i företagets intresse att privatpersoner har kunskap om vilken skillnad det innebär att klimatanpassa fastighetsbeståndet. Dels då privatpersoner är dem som arbetar i företagets lokaler, men även då de har makt att rösta för att styra lagkrav som i sin tur påverkar hur företag och även finansmarknaden behöver förhålla sig till hållbar utveckling.

## Referenser

Andra AP-fonden. (2018). *Klimatrapport 2018: Enligt TCFD:s rekommendationer*. Hämtad från: [http://www.ap2.se/globalassets/hallbarhet-agarstyrning/klimat/tcfd/andra-ap-fondens-tcfd-rapportering\\_190215.pdf](http://www.ap2.se/globalassets/hallbarhet-agarstyrning/klimat/tcfd/andra-ap-fondens-tcfd-rapportering_190215.pdf)

Barregren, T. & Tegborg, P. (2013). *Content Marketing - värdeskapande marknadskommunikation*. Göteborg: Vulkanisterna AB.

BBVA. (2018). *Green Loans and Green Loans Principle*. Hämtad från: <https://www.bbva.com/en/green-loans-and-green-loan-principles/>

Black Rock. (2019). Larry Flink's 2019 letter to CEOs: Purpose and Profit. Hämtad från: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

Borglund, T., De Geer, H., Sweet, S., Frostenson, M., Lerpold, L., Nordbrand, S., Sjöström, E., Windell, K. (2017). *CSR och hållbart företagande*. (2 uppl.). Stockholm: Sanoma Utbildning.

Boverket. (2016a). *Utsläpp av växthusgaser från bygg- och fastighetsbranschen*. Hämtad från: <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuellt-status/vaxthusgaser/>

Boverket. (2016b). *Bygg och fastighetssektorns energianvändning uppdelat på förnybar energi, fossil energi och kärnkraft*. Hämtad från: <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuellt-status/energianvandning/>

Boverket. (2016c). *Boverkets redovisning av uppdrag till statliga myndigheter att bidra med underlag för Sveriges genomförande av Agenda 2030*. (diarienummer 1208/2016). Hämtad från: <https://www.regeringen.se/4a60db/contentassets/ddc265217e2a46b99e947817bfbfa631/boverket-1.pdf>

Brundtland, G. H., et al. (1987). *Our common future, from one earth to one world - An overview by the World Commission on Environment and Development*. Hämtad från: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3., [rev. och aktualiserade] upplaga). Stockholm: Liber.

Castellum. (2018). *Årsredovisning 2018*. Hämtad från: [https://vp244.alertir.com/afw/files/press/castellum/Castellum\\_AR\\_2018.pdf](https://vp244.alertir.com/afw/files/press/castellum/Castellum_AR_2018.pdf)

Castellum. (2019a). *Aktieägare*. Hämtad från: <https://www.castellum.se/investor-relations/aktien/aktieagare/>

Castellum. (2019b). *Hållbarhetsstrategi*. Hämtad från: <https://www.castellum.se/om-castellum/hallbarhet/hallbarhetsstrategi/>

Castellum. (2019c). *Utmärkelser*. Hämtad från: <https://www.castellum.se/om-castellum/hallbarhet/utmärkelser/>

Deloitte. (2018). *Millennials disappointed in business: unprepared for Industry 4.0*. Hämtad från: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>

Earth Overshoot Day. (2018). *About earth overshoot day*. Hämtad från:  
<https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day/>

European Commission. (2018a). *Sustainable finance: Commission's Action Plan for a greener and cleaner economy*. Hämtad från:  
[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-18-1404\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-1404_en.htm?locale=en)

European Commission. (2018b). *COMMISSION DECISION of 28.10.2016 on the creation of a High-Level Expert Group on Sustainable Finance in the context of the Capital Markets Union*. Hämtad från:  
[https://ec.europa.eu/info/system/files/161028-decision\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/system/files/161028-decision_en.pdf)

Europeiska kommissionen COM(2018) 97 final. (2018). *Meddelande från kommissionen: Handlingsplan för finansiering av hållbar tillväxt*. Hämtad från:  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN>

Europeiska Kommissionen. (2019). *Report on Climate-Related Disclosures*. Hämtad från:  
[https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/190110-sustainable-finance-teg-report-climate-related-disclosures\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/190110-sustainable-finance-teg-report-climate-related-disclosures_en.pdf)

Europeiska Rådet, (2019). *Parisavtalet om klimatförändringar*. Hämtad från:  
<https://www.consilium.europa.eu/sv/policies/climate-change/timeline/>

Fabege. (2018a). *Årsredovisning 2018*. Hämtad från:  
<https://mb.cision.com/Main/1568/2748855/997223.pdf>

Fabege. (2018b). *Ägarstruktur*. Hämtad från:  
<https://www.fabege.se/om-fabege/finansiell-information/aktien/agarstruktur/>

Fabege. (2018c). *Största ägare*. Hämtad från:  
<https://www.fabege.se/om-fabege/finansiell-information/aktien/storsta-agare/>

Fabege. (2018d). *Fabege vässar sitt miljöarbete*. Hämtad från:  
<https://www.fabege.se/pressrum/nyheter/2013/fabege-vassar-sitt-miljoarbete/>

Fi 2016:01, *Agenda 2030-delegationen: Förslag på kommunikationsåtgärder*. Statens offentliga utredningar. Hämtad från:  
<https://agenda2030delegationen.se/uppdraget/publikationer/>

Global Justice Now. (2016). *10 biggest corporations make more money than most countries in the world combined*. Hämtad från:  
<https://www.globaljustice.org.uk/news/2016/sep/12/10-biggest-corporations-make-more-money-most-countries-world-combined>

Global Real Estate Benchmark (2018). *2018 Global Real Estate Results*. Hämtad från:  
<https://gresb.com/2018-real-estate-results/>

Global Reporting Initiative. (2019a). *About GRI*. Hämtad från:  
<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative. (2019b). *About Sustainability Reporting*. Hämtad från:  
<https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>

GRESB. (2019a). *About*. Hämtad från:

<https://gresb.com/about/>

GRESB. (2019b). *Vision and Mission*. Hämtad från:  
<https://gresb.com/about/#vision>

Gröndahl, F. & Svanström, M. (2011). *Hållbar utveckling : en introduktion för ingenjörer och andra problemlösare*. Stockholm: Liber.

Hart, S. L. (1997). Beyond greening: strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 1, 1997, p. 66+

Harvard Business Review. (2015). *The business case for purpose*. Hämtad från:  
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)

ICMA. (2018). Green Bond Principles: Voluntary Process Guidelines for Issuing Green Bonds. Hämtad från:  
<https://www.icmagroup.org/green-social-and-sustainability-bonds/green-bond-principles-gbp/>

ICMA (2019). *About ICMA*. Hämtad från:  
<https://www.icmagroup.org/About-ICMA/>

ISO. (2019a). *All about ISO*. Hämtad från:  
<https://www.iso.org/about-us.html>

ISO. (2019b). *ISO 14008:2019: Monetary valuation of environmental impacts and related environmental aspects*. Hämtad från:  
<https://www.iso.org/standard/43243.html>

Mistra Center for Sustainable Markets. (2017). *Walking the talk - A Report on the Sustainability Communication of the Nasdaq OMX Stockholm Large Cap Index Companies*. Hämtad från:  
<https://www.hhs.se/contentassets/153a0391b65a4be9bafbb280d4fb0804/walking-the-talk.pdf>

Moody's Investment Service. (2018). *Green Bonds: Key numbers and trends*.  
[https://www.moodys.com/sites/products/ProductAttachments/MIS\\_Green\\_Bonds\\_2018\\_key\\_trends.pdf](https://www.moodys.com/sites/products/ProductAttachments/MIS_Green_Bonds_2018_key_trends.pdf)

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4): 97-118. DOI: 10.1257/jep.9.4.97

Project Management Knowledge. (2018). *Business Value*.  
<https://project-management-knowledge.com/definitions/b/business-value/>

PwC. (2016). *Lagstadgad hållbarhetsrapport från 2017*. Hämtad från:  
<https://www.pwc.se/sv/publikationer/finansuell-rapportering/lagstadgad-hallbarhetsrapport-fran-2017.html>

Randers, J., Rockström, J., Stoknes, P.E., Goluke, U., Collste, D., och Cornell, S. (2018). *Achieving the 17 Sustainable Development Goals Within 9 Planetary Boundaries*. EarthArXiv. Oktober 16. doi:10.31223/osf.io/xwevb

Regeringskansliet. (2016). *Statliga myndigheter redovisar underlag för Sveriges genomförande av Agenda 2030*. Hämtad från:  
<https://www.regeringen.se/artiklar/2016/09/statliga-myndigheter-redovisar-underlag-for-sveriges-genomforande-av-agenda-2030/>

Regeringskansliet. (2018a). *Parisavtalet*. Hämtad från:  
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/parisavtalet>

Regeringskansliet. (2018b). *Agenda 2030 - handlingsplan*. Hämtad från:  
<https://www.regeringen.se/49e20a/contentassets/60a67ba0ec8a4f27b04cc4098fa6f9fa/handlingsplan-agenda-2030.pdf>

Regeringskansliet. (2019) *Agenda 2030 och globala målen*. Hämtad från:  
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>

Resumé. (2016a). *Så skapar syftesdriven marknadsföring samhällsnytta*. Hämtad från:  
<https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/11/21/sa-skapar-syftesdriven-marknadsforing-samhallsnytta/>

Resumé. (2016b). *Här är riskerna med syftesdriven marknadsföring*. Hämtad från:  
<https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/10/27/har-ar-riskerna-med-syftesdriven-marknadsforing/>

Science Based Targets. (2019a). *About the Science Based Targets Initiative*. Hämtad från:  
<https://sciencebasedtargets.org/about-the-science-based-targets-initiative/>

Science Based Targets. (2019b) *What is a Science Based Target?* Hämtad från:  
<https://sciencebasedtargets.org/what-is-a-science-based-target/>

SFS: 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Hämtad från:  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554\\_sfs-1995-1554](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554)

Skr 2015:16/69. (2015). *Politik för hållbart företagande*. Stockholm: Utrikesdepartementet. Hämtad från:  
<https://www.regeringskansliet.se/4afa08/contentassets/fddf455a4b1843b6a58c70b2e9f0c6fe/politik-for-hallbart-foretagande.pdf>

Svenska Institutet för Standarder. (2019a). *Detta är ISO14001*. Hämtad från:  
<https://www.sis.se/iso14001/dettariso14001/>

Svenska Institutet för Standarder. (2019b). *Bättre beslut när miljöpåverkan trycks i pengar*. Hämtad från:  
<https://www.sis.se/nyheter-och-press/pressmeddelanden/battre-beslut-nar-miljopaverkan-uttrycks-i-pengar/>

Swedbank. (2019a). *Om oss*. Hämtad från:  
<https://www.swedbank.com/sv/om-swedbank.html>

Swedbank. (2019b). *Risker*. Hämtad från:  
<https://www.swedbank.com/sv/hallbarhet/ansvarsfulla-affarer/risker.h>

Swedbank. (2019c). *Gröna obligationer*. Hämtad 2019-04-13 från:  
<https://swedbank.com/sv/vara-tjanster/stora-foretag-och-institutioner/radgivning-och-investment-banking/kapitalmarknaden/grona-obligationer.html>

Swedbank. (2019d). *Gröna lån*. Hämtad 2019-05-06 från:  
<https://swedbank.com/sv/vara-tjanster/stora-foretag-och-institutioner/radgivning-och-investment-banking/lan-och-syndikering/grona-lan.html>

United Nations. (2019). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Hämtad från:

<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

United Nations Development Programme (UNDP). (2015). *Globala Målen*. Hämtad från:

<https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/>

United Nations Global Compact. (2019a). *The ten principles of the UN Global Compact*. Hämtad från:

<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

United Nations Global Compact. (2019b). *Our Participants*. Hämtad från:

[https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=1&search%5Bcountries%5D%5B%5D=190&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper\\_page%5D=10&search%5Bsectors%5D%5B%5D=18&search%5Bsort\\_direction%5D=asc&search%5Bsort\\_field%5D=&utf8=%E2%9C%93](https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?page=1&search%5Bcountries%5D%5B%5D=190&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsectors%5D%5B%5D=18&search%5Bsort_direction%5D=asc&search%5Bsort_field%5D=&utf8=%E2%9C%93)

Universum. (2019) *What is employer branding?* Hämtad från:

<https://universumglobal.com/what-employer-branding/>

Vasakronan. (2018a). *Årsredovisning 2018*. Hämtad från:

<https://www.vasakronan.se/cdn.triggerfish.cloud/uploads/2019/03/rsredovisning-2018-slutversion.pdf>

Vasakronan. (2018b). *Vasakronan Green Finance Framework*. Hämtad från:

[https://www.vasakronan.se/cdn.triggerfish.cloud/uploads/2018/10/ap\\_docsdm-620971-v7-vasakronan\\_green\\_bond\\_framework\\_2017.pdf](https://www.vasakronan.se/cdn.triggerfish.cloud/uploads/2018/10/ap_docsdm-620971-v7-vasakronan_green_bond_framework_2017.pdf)

Vasakronan. (2018c). *Vasakronan emitterar världens första gröna certifikat för finansiering av gröna tillgångar*. Hämtad från:

<https://vasakronan.se/pressmeddelande/vasakronan-emitterar-varldens-forsta-grona-certifikat-for-finansiering-av-grona-tillgangar/>

Vasakronan. (2019a). *Kort om oss*. Hämtad från:

<https://vasakronan.se/om-vasakronan/foretaget/kort-om-oss/>

Vasakronan. (2019b). *Grön finansiering*. Hämtad från:

<https://vasakronan.se/om-vasakronan/finansiell-info/gron-finansiering/>

Westander. (2016). *Så skapar syftesdriven marknadsföring samhällsnytta*. Hämtad från:

<https://www.westander.se/press/debattartiklar/sa-skapar-syftesdriven-marknadsforing-samhallsnytta/>

Westander. (2019a). *Sifo - om varumärken*. Hämtad från:

<https://www.westander.se/wp-content/uploads/2019/04/sifo-om-varumarken-feb-2019.pdf>

Westander. (2019b). *Konsumenter väljer samhällsengagemang*. Hämtad från:

<https://www.westander.se/press/pressmeddelanden/konsumenter-valjer-samhallsengagemang/>

Westander. (2019c). *Företagen vinner på att ta ställning i samhällsfrågor*. Hämtad från: <https://www.westander.se/press/debattartiklar/foretagen-vinner-pa-att-ta-stallning-samhallsfragor/>

World Bank. (2019). *10 years of green bonds Creating the Blueprint for Sustainability Across Capital Markets*. Hämtad från: <http://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2019/03/18/10-years-of-green-bonds-creating-the-blueprint-for-sustainability-across-capital-markets>

# Bilagor

## Bilaga 1 – Intervjufrågor hållbarhetschefer

Vill du börja med att kort berätta om din roll på företaget och dina ansvarsområden?

Företaget har tydliga hållbarhetsstrategier. Varför har ni dem och hur påverkar det er verksamhet?

Vad anser ert företag att det innebär i praktiken för företaget att vara ledande i branschen?

Vad anser du behövs för att faktiskt influera branschen till att bli mer klimatanpassad?

Vad är er inspiration, hur kommer det sig att Företaget har tagit den här riktningen?

- Vet ni om arbetet att influera branschen faktiskt har gett effekt?

En stor del fastighetsbolag har insett att det finns en nytta med hållbarhetsarbeten, däremot är det lite oklart om vad som skapar mervärden och hur mycket, vilka mervärden tycker du främst att det skapar för Företaget?

- Vad hade effekten varit av att kunna konkretisera och mäta mervärdena, tror du?

Är det viktigt för er att kommunicera ut ert hållbarhetsarbete och varför och vilken effekt vill ni ha ut av den kommunikationen i så fall?

Hur kommunicerar ni ut ert hållbarhetsarbete?

Till vilka intressenter riktar ni er kommunikation främst? Hur skiljer sig kommunikationen beroende på vem det är ni riktar er mot?



## Bilaga 2 – Intervjufrågor kommunikatörer

Berätta kort om din roll på företaget och dina ansvarsområden.

På vilket sätt upplever du att företagets strategier för att jobba med hållbarhet påverkar verksamheten och ditt dagliga arbete?

Vilken betydelse har kommunikationen för företagets varumärkesbyggande?

Vilket ansvar kommer med kommunikation anser du?

- Nu måste vi göra detta för att vi har kommunicerat ut det?
- Vi behöver inte göra något för vi har inte kommunicerat ut något?

Skiljer sig kommunikationen beroende på vilken intressent ni riktar er till?

- Vilka intressenter riktar ni er mot? *Varför?*
- Vilka intressenter riktar ni er inte mot? *Varför?*

Om ja, hur skiljer den sig?

Hur arbetar ni för att framstå som trovärdiga och seriösa med ert kommunikationsarbete?

- Upplever du att era uttalanden blir granskade?

Hållbarhetsredovisning eller grön kommunikation (den kommunikation företaget själva väljer att kommunicera ut angående företagets hållbarhetsarbete) vilket har mest slagkraft att påverka branschen till att bli mer klimatanpassad tror du?

Vilken effekt vill ni uppnå med er gröna kommunikation?

Vilken effekt upplever ni att er gröna kommunikation har?

Använder ni er medvetet av syftesdriven marknadsföring?

Om med det menar vi då: Syftesdriven marknadsföring visar hur företaget bidrar till samhällsnytta. Begreppet syftesdriven anspelar på vad företaget syftar utöver vinstmaximering.

Vad tror du behövs för att påverka fastighetsbranschen att bli mer klimatanpassad?

### **Bilaga 3 – Intervjufrågor bankrepresentant**

Vad är din roll och dina arbetsuppgifter?

Hur fungerar det med grön finansiering? Vad innebär det?

Vilken typ av grön finansiering är det som investerarna efterfrågar? Vad är det för parametrar de tar hänsyn till?

Ser man något mönster i att investerare flyttar investerade pengar från bruna till gröna tillgångar?

Vilken effekt tror du att detta har på fastighetsmarknaden? Vad ser du för beteende hos de olika aktörerna på marknaden?

Vad blir effekten/konsekvensen hos den som äger en brun fastighet, när gröna alternativ prioriteras och efterfrågas?

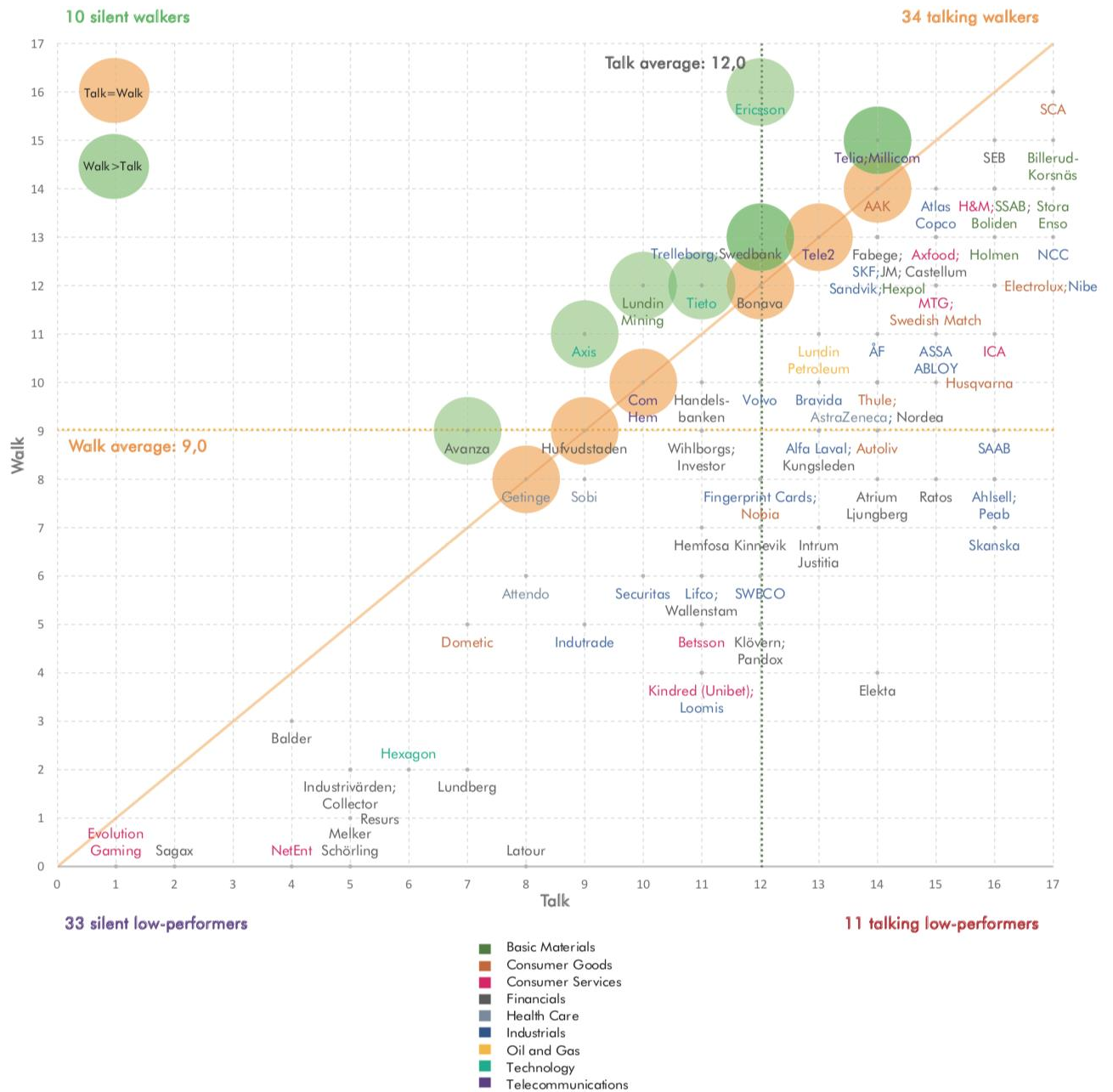
Hur bör fastighetsägare tänka och agera nu, enligt dig?

Vill du förklara gröna lån, gröna obligationer och gröna certifikat lite kort? Samt skillnader mellan dem.

Vill du lägga till något mer?

## Bilaga 4 – Walking the talk

Bilden är hämtad från Mistra Center for Sustainable Markets rapport *Walking the talk*.



**Figure 1:** Relative performance of companies listed on the Nasdaq OMX Large Cap Index.