



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### Ekonomistyrning vid implementering av hållbarhetsstrategier

*En fallstudie av tre stora fastighetsbolag verksamma i Sverige*

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Företagsekonomiska institutionen  
Höstterminen 2021

**Författare:**

Patricia Tekgultekin, 000316  
Djem Nurula, 990429

**Handledare:**

Peter Beusch

# Förord

Vi vill varmt tacka samtliga respondenter från Akademiska Hus, Castellum och Willhem som har möjliggjort vår undersökning genom personliga intervjuer. Ett stort tack vill vi rikta till vår handledare Peter Beusch som stöttat oss genom arbetets gång och kommit med värdefulla insikter.

Vidare hoppas vi att uppsatsen kan ligga till grund för och inspirera fortsatt forskning kring hållbarhet inom ekonomistyrningsområdet.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott samarbete under uppsatsprocessen.

Göteborg, januari 2022

Djem Nurula

Patricia Tekgultekin

---

---

# Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi med inriktning i redovisning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 2021**

**Författare:** Patricia Tekgultekin och Djem Nurula

**Handledare:** Peter Beusch

**Titel:** Ekonomistyrning vid implementering av hållbarhetsstrategier - En fallstudie av tre stora fastighetsbolag verksamma i Sverige.

**Bakgrund och problemdiskussion:** I dagsläget anses hållbarhet vara viktigare än någonsin. Företag behöver ta hänsyn till sin klimatpåverkan och därmed ökar väsentligheten av hållbarhetsrelaterade frågor. På grund av bygg- och fastighetssektorns enorma energianvändning och den stora mängden utsläpp av växthusgaser är dessa frågor av särskilt vikt inom fastighetsbranschen. Fastighetsbolag har visat ökad engagemang för ämnet och utvecklat styrsystem som beaktar det tredimensionella hållbarhetsbegreppet. Trots den ökade medvetenheten inom ämnet har forskning påpekat att de flesta företag saknar verktygen för att integrera hållbarhet i sin ekonomistyrning. Därav är det av intresse att undersöka hur hållbarhet integreras vid implementering av hållbarhetsstrategier.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att undersöka och öka förståelsen för hur hållbarhet integreras i ekonomistyrningen för att implementera hållbarhetsstrategier i fastighetsbolag.

**Metod:** I uppsatsen används en kvalitativ forskningsmetod för att genomföra intervjuer med hållbarhetschefer från tre stycken stora, svenska fastighetsbolag. Referensramen utformas med flera teorier och modeller som är relevanta inom ämnet för hållbarhetsstyrning. Insamlingen av empirin utgörs utav både intervjuunderlag och företagsdokument som berör hållbarhetsarbetet. Empirin analyseras utifrån de valda teorierna och ligger till grund för analysen.

**Resultat och slutsatser:** Resultaten visar på att samtliga fastighetsbolag integrerar hållbarhet i sin ekonomistyrning för att implementera hållbarhetsstrategier. Företagen utför detta på olika sätt och i varierande utsträckning. Implementeringen görs framförallt med utgångspunkt i den tredimensionella hållbarhetsbegreppet. Slutligen anser författarna att det finns utrymme för ytterligare utveckling av de icke-finansiella dimensionerna.

**Förslag till fortsatt forskning:** Eftersom uppsatsens undersökningsområde avgränsar sig till tre svenska fastighetsbolag kan vidare studier som omfattar fler företag inom samma bransch, företag från andra länder och branscher samt fler respondenter i respektive företag samt fler företag genomföras.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, hållbarhetsstyrning, hållbarhetsstrategi, social hållbarhet, ekologisk hållbarhet, ekonomisk hållbarhet

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställning	3
1.5 Uppsatsens disposition	3
<b>Metod</b>	<b>4</b>
2.1 Val av metod	4
2.2 Val av litteratur	4
2.3 Val av företag och respondenter	5
2.3.1 Val av företag	5
2.3.2 Val av respondenter	5
2.4 Empirisk datainsamling och analysmetod	5
2.4.1 Semistrukturerade intervjuer	6
2.4.2 Sekundärdata	7
2.5 Analysmetod och forskningens kvalitet	7
<b>Referensram</b>	<b>9</b>
3.1 Ekonomistyrning och hållbarhet	9
3.1.1 Hållbarhet och Triple Bottom Line (TBL)	9
3.1.2 Hållbarhetsstyrning	9
3.2 Levers of control	11
3.2.1 Belief Systems	12
3.2.2. Boundary Systems	12
3.2.3 Diagnostic Control Systems	13
3.2.4 Interactive Control Systems	13
3.3 Balanserade styrkortet	13
3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)	13
3.3.2 Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)	14
3.4 Ett kombinerat tillvägagångssätt vid styrning	15
3.5 Analysmodell	16
<b>Empiri</b>	<b>18</b>
4.1 Castellum	18
4.1.1 Företagsbeskrivning	18
4.1.2 TBL	18
4.1.3 Belief Systems	19
4.1.4 Boundary Systems	19
4.1.5 Diagnostic Control Systems / BSC & SBSC	21

4.1.6 Interactive control systems	24
4.2 Willhem	24
4.2.1 Företagsbeskrivning	24
4.2.2 TBL	25
4.2.3 Belief Systems	25
4.2.4 Boundary Systems	26
4.2.5 Diagnostic Control Systems / BSC & SBSC	27
4.2.6 Interactive Control Systems	28
4.3 Akademiska Hus	29
4.3.1 Företagsbeskrivning	29
4.3.2 TBL	30
4.3.3 Belief Systems	30
4.3.4 Boundary Systems	31
4.3.5 Diagnostic Control Systems / BSC & SBSC	32
4.3.6 Interactive Control Systems	33
<b>Analys</b>	<b>34</b>
5.1 Levers of Control	34
5.1.1 Belief Systems	34
5.1.2 Boundary Systems	36
5.1.3 Diagnostic Control Systems	37
5.1.4 Interactive Control Systems	39
5.2 BSC/SBSC	40
<b>Slutsats</b>	<b>43</b>
6.1 Slutsatser	43
6.2 Studiens bidrag	44
6.3 Förslag till vidare forskning	44
<b>Källförteckning</b>	<b>46</b>
<b>Bilagor</b>	<b>51</b>
8.1 Bilaga 1: Intervjumall	51

# 1. Inledning

---

*I detta introducerande kapitel presenteras uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, syfte och frågeställning. I bakgrunden redogörs det för information kring hållbar utveckling, bygg-och fastighetsbranschen, ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning. Bakgrunden leder fram till en problemdiskussion som i sin tur mynnar ut i uppsatsens syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Hållbarhet har under en längre period varit ett diskuterat ämne. I affärssammanhang är hållbarhet ett svårdefinierat ord, vilket även gäller inom ekonomistyrning (Soderstrom m.fl., 2017). Enligt Soderstrom m.fl. (2017) definieras hållbarhet i företagsammanhang som en kombination av definitionen från *Brundtlandrapporten* (Brundtland, 1987) och *Triple Bottom Line* (TBL) (Elkington, 1997). I Brundtlandrapporten från 1987 definierar FN begreppet enligt följande ”en hållbar utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov” (Brundtland, 1987). Begreppet delas in i tre sammanhängande dimensioner, nämligen ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Elkington, 1997). Väsentligheten av hållbarhetsrelaterade frågor i företagsvärlden ökar i takt med den stigande koncentrationen av växthusgaser och koldioxid i atmosfären. Därmed behöver företag ta hänsyn till sin klimatpåverkan och sitt ekologiska fotavtryck. Tidigare har fokus främst legat på ekonomiska dimensioner i redovisningen men på senare tid har frågor gällande miljö och socialt ansvar blivit alltmer relevanta. Agenda 2030 anses även möjligtvis bli en påverkande faktor vid utvecklingen av hållbarhetsredovisning. Den innefattar 17 hållbarhetsmål som ska stimulera åtgärder från både företag och stater som är avgörande för hållbarhet utveckling (Jonäll & Rimmel, 2016).

Hållbarhetsfrågor har blivit centrala inom fastighetsbranschen. Den ökade urbaniseringen medför att allt fler bostäder behövs i storstäderna (World Economic Forum, 2016). Ökningen kan potentiellt orsaka negativ påverkan på miljön. Under 2018 stod bygg- och fastighetssektorn för en inhemsk energianvändning på ungefär 105 TWh vilket motsvarar 33 procent av Sveriges totala energianvändning enligt Boverket (u.å.a). Dessutom bidrar sektorn med ytterligare 5 TWh genom importvaror. Genomsnittsvärdet mellan åren 2008 till 2018 var ungefär 109 TWh (Boverket, u.å.a). Bygg och fastighetssektorn stod även för ett inhemsk utsläpp av växthusgaser på ungefär 11,8 miljoner ton koldioxidekvivalenter vilket motsvarar 21 procent av det totala utsläppet av växthusgaser i Sverige (Boverket, u.å.b). På senare tid har fastighetsbranschen i Europa särskilt utmärkts för att ha större fokus och ökad medvetenhet kring hållbarhet (PWC, 2020). Enligt rapporten utgiven av PWC (2020) beror ökningen av företagets engagemang i hållbarhetsdimensionerna på investerarnas krav samt kundernas förändrade behov. Hållbart fastighetsföretagande behandlar inte endast hållbar och energieffektiv bygg samt drift. Det handlar även om ett helhetsansvar för verksamheten och den påverkan de har på de som använder, bor samt arbetar i fastigheterna (Fastighetsägarna, u.å). I Sveriges miljömål *God Bebyggd Miljö* fastställs mål för energianvändning. Energianvändningen behöver ske på ett effektivt sätt och vara resursbesparande samt miljöanpassat där förnybara energikällor används. I Boverkets rapport *fördjupad utvärdering av God Bebyggd Miljö* (2019) utvärderar man arbetet för att nå målen. Rapporten belyser att energieffektivisering av byggnader under en längre period har visat en positiv utveckling. Förnybar energi ökar samtidigt som fossil energianvändning minskar men utmaningar

kvarstår fortfarande med tanke på behovet av nya bostäder (Boverket, 2019). Enligt Sveriges Ledande Fastighetsrådgivares rapport *Svensk Fastighetsmarknad 2021* anser man att åtgärder i fastighetsbranschen har en betydande påverkan på om man uppnår det globalt uppsatta temperaturmålet (Svefa, 2021). Goubran m.fl. (2019) framhäver att rollen fastighetssektorn har för att uppnå en hållbar utveckling är av betydelse. De tar även upp att studier estimerar att byggnader står för mer än 40 procent av den globala energiförbrukningen och 20 procent av växthusutsläppen härstammar från byggnader och fastighetssektorn (Goubran m.fl., 2019).

Under de senaste åren har hållbarhetsredovisning blivit ett utvecklat fält inom redovisningen och en viktig del i företags informationsgivning. Det har skapats diskussioner kring om hållbarhetsrapporter bör integreras i årsredovisningen eller redovisas separat som en fristående rapport. Riktlinjer och standarder har skapats för att styra företag under processen för att kunna upprätthålla en hållbarhetsrapportering. I små och medelstora företag är hållbarhetsrapporteringen frivillig men för stora företag med över 500 anställda är den obligatorisk enligt EU-direktiv 2014/95/EU (EUR-Lex, 2014). Stora företag behövde senast 2018 offentliggöra rapporter som innefattar information kring miljö och samhälle. Hållbarhetsredovisningen har därmed utvecklats från att vara frivillig information till reglerad information. Även hållbarhetsredovisningen innefattar respektive delar av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet (Jonäll & Rimmel, 2016) vilket är synonymt med TBL. Att hållbarhetsredovisningen har blivit reglerad sätter krav på företag och fler företag förväntas arbeta med hållbarhet. Detta har blivit en del av deras samhällsansvar, s.k *Corporate Social Responsibility* (CSR) (Windsor, 2001).

Det ökade engagemanget som företagen visat för hållbarhetsfrågor har resulterat i ökad forskning kring relationen mellan hållbarhet och ekonomistyrning (Soderstrom m.fl., 2017). Enligt Lueg och Radlach (2016) så har ett ökat antal forskare föreslagit att ekonomistyrning (s.k management control systems, MCS) är nödvändigt för integreringen av en hållbar utveckling i företag. Hållbarhetsstyrningen (s.k sustainability management control systems, SMCS) har därmed blivit ett framväxande tema i ekonomistyrningslitteraturen. Företag använder således ekonomistyrningen för att applicera och hantera arbetet med hållbar utveckling i verksamheten. Den s.k traditionella ekonomistyrningen har fokus på tillväxt samt vinst, medan hållbarhetsstyrning även involverar underhållet av naturliga resurser och socialt ansvar. Organisationer som strävar efter att arbeta med hållbar utveckling inom verksamheten behöver därmed ändra sin uppfattning kring den traditionella ekonomistyrningen för att integrera hållbarhetsstyrningen (Lueg & Radlach, 2016). Även Soderstrom m.fl. (2017) belyser att de mest omdiskuterade frågorna kring hållbarhet i redovisningslitteraturen är själva integreringen av hållbarhetsstyrning i den traditionella ekonomistyrningen.

## 1.2 Problemdiskussion

En del forskning har gjorts kring fastighetsbranschen och hållbarhetsarbetet däribland även hållbarhetsstyrning inom fastighetsbranschen. Ionaşcu m.fl. (2020) har studerat årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar av företag verksamma inom fastighetsbranschen i EU för att se hur hållbarhetsmålen som definieras i Agenda 2030 prioriteras och i vilken grad de är integrerade i företagens affärsmodeller. Deras resultat visar att fastän fler fastighetsbolag engagerar sig i hållbarhetsfrågor finns det fortfarande ett gap mellan deras intentioner och deras faktiska hållbarhetsarbete. De flesta av de studerade företagen har inte strategin eller verktygen för att verkliggöra hållbarhetsarbetet (Ionaşcu m.fl., 2020).

Den ökande medvetenheten gällande hållbarhetsfrågor i samhället har skapat förväntningar från intressenter gällande företagens arbete mot en hållbar framtid (Maas m.fl., 2016). Dessutom har hållbarhetsredovisningen utvecklats från att vara frivillig information till att vara reglerad information för stora företag (Jonäll & Rimmel, 2016). Detta har medfört att allt fler verksamheter behöver arbeta med hållbarhetsdimensionerna och att näringslivets roll har blivit viktigare för en allmän hållbar utveckling (FN förbundet, 2016). Med tanke på fastighetssektorns miljömässiga påverkan (Boverket, u.å.a; Boverket, u.å.b) blir miljömålen och den ekologiska dimensionen av Agenda 2030 en betydande del av hållbarhetsarbetet (Sveriges miljömål, u.å.b). Goubran m.fl. (2019) diskuterar skiftet till en mer hållbarhetsorienterad fastighetsbransch där ett mer integrerat och mål-orienterat synsätt har implementerats. Detta speglas i branschen genom den ökade medvetenheten kring hållbarhet (PWC, 2020). Forskarna lyfter även fram att det framtida arbetet med hållbarhet måste fokusera på interdisciplinära och innovativa arbetsätt som har en helhetssyn (Goubran m.fl., 2019). Om företag vill arbeta mot en hållbar utveckling inom verksamheten blir ekonomistyrningen ett viktigt verktyg (Soderstrom m.fl., 2017). Företagsledningen anser att den påverkan som hållbarhetsarbetet har är svårt att mäta och att de ekonomiska, sociala och miljömässiga aspekterna är motstridiga (Hart & Milstein, 2003). Utmaningen för företag förblir därmed att integrera alla tre aspekter i sin ekonomistyrning. Detta argument förstärks även av Bennett m.fl. (2013) som påpekar vikten av en integrerad implementering av alla hållbarhetsdimensionerna. Deras forskning belyser att även fast hållbarhetsarbetet har pågått i två decennier så kämpar företag fortfarande med att skapa övergripande systematiska tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsstyrning. Maas m.fl. (2016) för dessutom fram att en stor del av litteraturen gällande hållbarhet inom redovisningsfältet betonar *varför* företag involverar hållbarhetsfrågor men inte *hur* de gör detta. Frågan om användning av ekonomistyrning vid implementering av hållbarhetsstrategier har därmed blivit betydlig i detta sammanhang.

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka integreringen av hållbarhet i ekonomistyrningen vid implementering av hållbarhetsstrategier i företag verksamma inom fastighetsbranschen i Sverige. Detta undersöks för att öka förståelsen av hur svenska fastighetsbolag arbetar med integreringen och hur man arbetar med ekonomistyrning för att implementera hållbarhetsstrategier.

### 1.4 Frågeställning

- Hur integrerar svenska fastighetsbolag hållbarhet i ekonomistyrningen för att implementera hållbarhetsstrategier?

### 1.5 Uppsatsens disposition

Inledande kapitlet presenterar bakgrund och problemdiskussion som sedan lägger grunden för uppsatsen syfte och frågeställning. Metodkapitlet motiverar val kring tillvägagångssätt och datainsamling. Referensramen bearbetar studiens teoretiska underlag och analysmodell. Empirin redovisar insamlad data från sekundärkällor och genomförda kvalitativa intervjuer. Därefter analyseras empirin utifrån de valda teorierna i uppsatsens analyskapitel. I avslutande kapitlet redovisas uppsatsens slutsatser och frågeställningen besvaras. Förslag till vidare forskning och uppsatsens bidrag presenteras i avslutande avsnittet.



## 2. Metod

---

*I följande kapitel motiveras val av metod, referensram, företag och respondenter. Därefter beskrivs insamlingen av empirisk data, analysmetod och forskningsmetodens kvalitet. fördelar och nackdelar kring vald metod diskuteras löpande i kapitlet.*

---

### 2.1 Val av metod

För att besvara uppsatsens forskningsfråga användes en kvalitativ forskningsmetod. Detta innebär att datainsamlingen innefattar ”mjuk data” där bland annat kvalitativa intervjuer och tolkande analyser genomförs. Forskningsmetoden är passande när det krävs tolkning och förståelse kring ett fenomen (Patel & Davidson, 2019). Uppsatsens forskningsfråga syftar till att besvara hur hållbarhetsstrategier implementeras genom integrering av hållbarhet i ekonomistyrningen. Av det skälet ansågs den kvalitativa metoden vara passande då det krävs en mer djupgående analys vid besvarandet av forskningsfrågan (Patel & Davidson, 2019).

Undersökningsmetoden som användes var en fallstudie. Fallstudier beskrivs enligt Patel och Davidson (2019) som en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Man undersöker alltså en individ, en grupp, en organisation eller en situation. Det är även möjligt att välja att undersöka mer än ett fall vilket görs i denna uppsats där tre bolag undersöks. Vid användning av fallstudier som undersökningsmetod försöker man få en helhetsbild och är ute efter att få så täckande information som möjligt (Patel & Davidson, 2019).

I kvalitativa forskningsmetoder är forskningsansatsen i högre grad induktiv. Det innebär att man med utgångspunkt i insamlad data drar teoretiska slutsatser om regelbundenheter i materialet. Det innebär även att forskningsfrågan kan ändras och specificeras under arbetets gång (Patel & Davidson, 2019). Problemdiskussionen var därav mer öppen i början av uppsatsen och forskningsfrågan specificerades och ändrades under arbetets gång. Enligt Patel och Davidson (2019) lämnar den kvalitativa forskningsmetoden större utrymme för författaren att bilda egna tolkningar. Olika forskare kan komma fram till olika resultat fastän de studerar samma fenomen då deras förståelse kan påverka tolkningen av undersökningen. Detta anses däremot inte vara en begränsning utan snarare en tillgång då flera tolkningar anses ge större kunskap om fenomenet som studeras (Patel & Davidson, 2019). Genom att genomföra en studie med vald forskningsmetod och forskningsansats förväntades arbetet bidra till forskningsområdet.

### 2.2 Val av litteratur

Uppsatsens referensram utformades utifrån flera olika teorier och modeller som hittades i vetenskapliga artiklar och böcker. För att hitta lämpliga teorier till referensramen användes två olika databaser vilket var GU:s supersök som erbjuds av Göteborgs Universitetsbibliotek och Google Scholar. Ytterligare relevant litteratur hittades i litteraturförteckningar i tidigare lästa artiklar. Vid sökandet av tidigare forskning kring ekonomistyrning, hållbarhetsstyrning och fastighetsbranschen användes databaserna Google Scholar och GU:s supersök. Flera avgränsningar gjordes vid sökning av tidigare forskning kring ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning. Sökningarna gjordes främst på engelska för att hitta internationell forskning. Vid sökning av tidigare forskning kring ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning användes ord som ”management control systems” och ”sustainability” både enskilt och

kombinerat. Artiklarna som användes vid sammanställningen av tidigare forskning var även till hjälp vid utformningen av referensramen. För att hitta relevant forskning inom fastighetsbranschen användes sökord som "real estate" tillsammans med "sustainability" och "management control".

## 2.3 Val av företag och respondenter

### 2.3.1 Val av företag

Uppsatsen fokuserar på bygg- och fastighetsbranschen. Tre kriterier sattes upp vid val av företag som skulle studeras. För det första valdes företag som både förvaltar och bygger fastigheter för att förhålla sig till syftet. För det andra behövde företagen vara tillräckligt stora för att säkerställa att det fanns ett behov av ekonomistyrning och att det fanns anställda som arbetar med ekonomistyrning inom verksamheten. En gräns på minst 250 anställda sattes vid urvalet av företag för att utesluta mindre företag. Slutligen valdes enbart företag som årligen fastställer en hållbarhetsrapport och uttrycker att de arbetar med hållbarhet. Företagen som därav valdes att undersökas var Willhem Fastigheter AB, Castellum AB och Akademiska Hus AB. För att hitta företagen gjordes sökningar på Googles sökmotor. Sökorden som användes var framförallt "fastighetsbolag" och "fastighetsföretag". Detta sökordet kompletterades vid vissa tillfällen med "i Sverige". Sedan kontrollerades det om företagen uppfyllde kriterierna innan kontakt togs med respektive företag och relevanta respondenter.

### 2.3.2 Val av respondenter

Personerna som valdes att intervjuas i företagen var hållbarhetsstrateger och hållbarhetschefer. Kontakt togs med dessa genom mail och telefon. Kontaktuppgifterna hittades på företagets hemsidor. I de fall där kontaktuppgifterna till dessa inte hittades kontaktades andra anställda inom företaget via mail och uppsatsens syfte förklarades. De hänvisade därefter vidare till hållbarhetsstrateger/hållbarhetschefer, vilka lyftes fram som mest kunniga inom området i respektive företag enligt de anställda. I nästa steg kontaktades respondenterna och uppsatsens syfte förklarades även till de, varav de efteråt tillfrågades ifall de ville medverka i en intervju.

Utgångspunkten var att även kontakta och intervjua anställda i ekonomiavdelningen på respektive företag då de förväntades ha inblick i ekonomistyrningen på företaget. För att nå fram till personer på ekonomiavdelningen som var insatta i hållbarhetsarbetet togs först kontakt med hållbarhetsstrategerna och hållbarhetscheferna. Dessa tillfrågades sedan ifall det fanns någon på företagets ekonomiavdelning som hade varit lämpliga att genomföra en vidare intervju med. Då samtliga ansåg att det inte fanns någon som var lika eller tillräckligt kunniga inom området togs inte kontakt med någon på ekonomiavdelningen. Intervjuer med anställda på olika delar i verksamheten hade varit fördelaktigt då det hade möjliggjort mer material för vidare analys i uppsatsen och olika perspektiv kring samma arbete. Därför var det en nackdel att fler intervjuer inte genomfördes i respektive företag eller med fler företag. För att besvara uppsatsens frågeställning komparerades detta med en djupgående analys av företagets utgivna rapporteringar.

## 2.4 Empirisk datainsamling och analysmetod

Uppsatsens empiri består av två typer av material vilket var intervjuunderlag och företagsdokument. Insamlingen av empirisk data gjordes genom kvalitativa intervjuer och

granskning av dokument utgivna av företagen. Företagens dokument består av finansiell och icke-finansiell rapportering och information på företagens hemsidor. Olika datakällor undersöks och olika datainsamlingsmetoder görs vilket är en s.k triangulering (Patel och Davidson, 2019). Resultatet av uppsatsen baseras på de utvalda företagen och ger en övergripande bild för att sedan uttala sig om några av de stora aktörerna inom den svenska fastighetsbranschen.

### 2.4.1 Semistrukturerade intervjuer

Uppsatsens primärdata samlades in genom semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna hade en låg grad av strukturering och standardisering. Ostrukturerade frågor innebär att frågorna är mer öppna och lämnar mer utrymme för respondenten att svara fritt. Detta är ett vanligt tillvägagångssätt vid genomförandet av kvalitativa intervjuer. Låg standardisering gäller frågornas utformning och ordning (Patel & Davidson, 2019). Intervjumallen bestod av olika teman som var kopplade till uppsatsens referensram. Tematiseringen utgick från ramverken *Levers of Control* (Simons, 1995) och *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992). Möjliga följdfrågor förbereddes till varje tema som eventuellt kunde tas upp under intervjun. Frågorna ställdes nödvändigtvis inte i samma ordning vid intervjutillfällena, utan ordningen och behov av fler frågor varierade beroende på hur de tidigare frågorna hade besvarats. Det ger respondenterna möjlighet att förklara hur de ser på arbetet med hållbarhetsstrategier och möjliggör ett mer djupgående samtal mellan respondenterna och intervjuerna. Att låta intervjun flyta på och röra sig fritt åt olika håll anses vara fördelaktigt inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017). På så sätt får intervjupersonerna möjlighet att beröra det som upplevs vara mest relevant. Detta tillvägagångssätt ger även möjlighet för respondenterna att ställa frågor till intervjuerna då något upplevs vara otydligt. Intervjuerna får även möjlighet att ställa fler följdfrågor under intervjun utöver de följdfrågor som var förberedda (Patel & Davidson, 2019).

Mallen tilldelades respondenterna i förberedande syfte före intervjutillfällena. Intervjuerna hölls på Google Meets och Microsoft Teams på distans. Innan intervjuerna påbörjades tillfrågades respondenterna ifall inspelning var tillåtet. I tabell 1 redovisas för följande information om intervjuerna: namn på företag, respondenternas namn och roll, datum och tid samt längd på intervjun.

<i>Företag</i>	<i>Respondent</i>	<i>Respondentens roll</i>	<i>Datum &amp; tid</i>	<i>Intervjuns längd</i>
<b>Castellum</b>	Filip Elland	Hållbarhetschef	2021-11-25, kl. 13.30	30 minuter
<b>Willhem</b>	Sofia Rehn	Hållbarhetsstrateg	2021-11-29, kl. 13.00	45 minuter
<b>Akademiska Hus</b>	Mia Edofsson	Hållbarhetschef	2021-12-03, kl. 08.00	30 minuter

Tabell 1: Information kring genomförda intervjuer.

Intervjuerna spelades in och transkriberades efter intervjutillfällena för att sedan användas som underlag i uppsatsen empiridel. Under intervjun ställdes frågor utifrån de förutbestämda områdena och intervjuerna säkerställde att varje område berördes. Eventuella följdfrågor ställdes beroende på hur utförliga svar som gavs av respondenterna och vad som berördes inom varje område.

Vetenskapsrådet har formulerat fyra etikregler som gäller humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Dessa huvudkraven är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet och har följts löpande i uppsatsen (Patel & Davidson, 2019). När kontakt togs med företagen och respondenterna så presenteras uppsatsens syfte vilket även gjordes vid intervjutillfället. Intervjufrågorna skickades till respondenterna i förväg. Respondenterna hade möjlighet att neka medverkan eller medverka anonymt i uppsatsen. Vid intervjutillfällena har respondenterna gett samtycke gällande inspelning av intervjun. Lagring av inspelningar och transkriberingar har skett enligt konfidentialitetskravet. Intervjuerna transkriberades direkt efter intervjutillfället. Transkriberingarna kom att användas vid analys av det insamlade materialet och offentliggjordes inte. I de fall där citat ur intervjun användes i uppsatsen har respektive respondent kontaktats för godkännande. Det tydliggjordes för respondenterna att informationen som samlades in under intervjun skulle användas för forskningsändamål och att uppsatsen skulle offentliggöras genom Göteborgs Universitetsbiblioteks databas.

#### 2.4.2 Sekundärdata

De kvalitativa intervjuerna kompletterades med sekundärdata som bestod av års- och hållbarhetsrapporter, uppförandekoder, policys samt annan allmän information tagen från företagets hemsidor. All sekundärdata som använts i uppsatsen har publicerats av företagen själva. Patel och Davidson (2019) belyser att dokument kan användas vid besvarande av frågeställningar gällande faktiska förhållanden och skeenden. Med tanke på att intervjuer gjordes med färre respondenter än det önskats samlades så mycket material som möjligt in från sekundärdatan som komplement. Detta gjordes för att säkerställa att tillräckligt mycket information som möjligt sammanställdes kring respektive företags hållbarhetsarbete. Insamling och genomgång av sekundärdatan gjordes på en övergripande nivå innan intervjuerna för att få grundläggande kunskap om företagets hållbarhetsstrategier och hållbarhetsarbete. Efter intervjuerna gjordes en djupgående analys av all insamlat material från företagen tillsammans.

### 2.5 Analysmetod och forskningens kvalitet

Syftet och frågeställningen besvaras utifrån empirin med stöd i uppsatsens referensram och den valda metoden. Empirin sammanställs utifrån de genomförda intervjuerna och granskning av sekundärkällor. Detta tillvägagångssätt är en s.k triangulering där flera olika datainsamlingsmetoder tillämpas vilket är vanligt inom kvalitativ forskning (Patel & Davidson, 2019). I detta fall analyseras både intervjuer och dokument för att besvara uppsatsens frågeställning. Man bör förhålla sig kritisk vid analysen av dokument (Patel & Davidson, 2019). Källkritiken berör främst att man behöver klargöra vem som är utgivaren av dokumentet och anledningar till att det ges ut. Dokumenten som analyseras i uppsatsen är främst årsredovisningar, uppförandekoder och policys. Syftet med årsredovisningen är bland annat att förse intressenter med information kring företaget finansiella ställning och dylikt. Rapporteringen riktar sig exempelvis till aktieägare och långivare d.v.s. intressenter som ska ta ekonomiska beslut baserat på informationen. Företag kan ha underliggande incitament vid rapporteringen av både finansiell och icke-finansiell information som påverkas av olika faktorer (Marton m.fl., 2020). Patel och Davidson (2019) påpekar även att respondenten kan vara företrädare för någon. Möjliga incitament kan påverka intervjuerna då respondenterna representerar företaget. Risker för möjliga incitament kan därmed komma att påverka informationen som samlas in från både sekundärkällorna och intervjuerna. Dessutom är icke-finansiell rapportering i mindre grad styrd av lagar och reglering. Detta behövdes tas i

beaktande vid analys av det insamlade materialet och utformning av intervjufrågorna. Utöver dessa faktorer som påverkar insamlingen av materialet finns det även faktorer som påverkar analysen av det insamlade materialet. Som tidigare nämnt belyser Patel och Davidson (2019) att en kvalitativ forskningsmetod lämnar större utrymme för författaren att göra egna tolkningar. Dessa tolkningar kan påverka transkriptionsprocessen och sammanställandet av information från sekundärkällorna. Kvaliteten i kvalitativa studier omfattas i hela forskningsprocessen (Patel & Davidson, 2019).

Enligt Bryman och Bell (2017) har den kvalitativa forskningen bland annat kritiserats för dess subjektivitet. Mot den bakgrunden är inslag av subjektivitet till viss mån oundvikligt i uppsatsens slutsatser. På grund av impressionistiska karaktären av forskningsmetoden har alternativa kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar utvecklats. *Trovärdighet* och *äkthet* är två alternativa grundkriterier som föreslås vid kvalitativ bedömning. Trovärdigheten i kvalitativ undersökning bygger på delkriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2017). Dessa beaktas i studien via trianguleringen för insamlingen av flera beskrivningar av sociala företeelser som äger rum i företagen. Dessutom agerar författarna i god tro och antar ett granskande synsätt vid redogörelsen av forskningsprocessen. För att undvika misstolkningar har respondenter tillfrågats om deras uttalanden vid användning av citat. Äkthet beaktas genom att respondenterna som valts ut besitter relevanta positioner i företaget och därmed anses ge en rättvis bild av hållbarhetsarbetet som bedrivs i företagen.

## 3. Referensram

---

*I detta kapitel presenteras referensramen. Inledningsvis beskrivs förklarande begrepp och teorier kring hållbarhet, ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning. Sedan redogörs tidigare forskning kring ekonomistyrning och hållbarhetsstyrning samt hållbarhetsstyrning inom bygg- och fastighetsbranschen. Därefter presenteras de teorier som anses vara av relevans och dessa ligger till grund för uppsatsens analysmodell.*

---

### 3.1 Ekonomistyrning och hållbarhet

#### 3.1.1 Hållbarhet och Triple Bottom Line (TBL)

Soderstrom m.fl. (2017) förklarar i sin artikel att hållbarhet i företagssammanhang definieras som en kombination av definitionen från *Brundtlandrapporten* (Brundtland, 1987) och TBL (Elkington, 1997). Definitionen är därmed *“en hållbar utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”* (Brundtland, 1987). Begreppet delas vidare in i tre sammanhängande dimensioner vilket är ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i det Elkington (1997) benämner TBL. Norman och MacDonald (2004) förklarar att TBL blivit populärt bland företag samt att fler anser att social och ekologisk prestation borde mätas. Företag förväntas agera på ett etiskt och ansvarstagande sätt och intressenternas förväntningar ökar. På lång sikt kan inte företag vara framgångsrika ifall de inte tar hänsyn till intressenternas förväntningar och krav. Ekologiska och sociala dimensioner borde därav mätas och rapporteras på samma sätt som finansiella prestationer (Norman & MacDonald, 2004). I samband med att fler ansåg att företag bör ansvara för mer än enbart ekonomiska prestationer började TBL användas som ett verktyg för att mäta prestation inom verksamheter (Hubbard, 2009). Enligt Hansen och Schaltegger (2016) påverkar det ökade fokuset på hållbarhetsdimensionerna företagets strategiarbete. Det medför ett ökat behov av mätning och styrning av samtliga dimensioner. Forskarna framför i sin artikel att koncept som bland annat CSR, TBL, och företagshållbarhet har som mål att få företag att ta hänsyn till alla hållbarhetsdimensioner och inte enbart de ekonomiska. De påstår att miljömässiga och sociala frågor därmed har fått större strategisk relevans. Genom att möta intressenternas förväntningar kan företag få bra rykte och uppnå legitimitet (Hansen & Schaltegger, 2016).

#### 3.1.2 Hållbarhetsstyrning

Då företag visat ett ökat engagemang för hållbarhetsrelaterade frågor har det gjorts mer forskning kring relationen mellan hållbarhet och ekonomistyrning (Soderstrom m.fl., 2017). Soderstrom m.fl. (2017) belyser att de mest omdiskuterade frågorna kring hållbarhet i redovisningslitteraturen är själva integreringen av hållbarhet i den s.k traditionella ekonomistyrningen. Även Lueg och Radlach (2016) lyfter i sin artikel att ett ökat antal forskare föreslagit att ekonomistyrningen är nödvändig för att arbeta med hållbarhet i företaget. Därav har hållbarhetsstyrning blivit ett framväxande tema i ekonomistyrningslitteraturen (Lueg & Radlach, 2016). Bennet m.fl. (2013) hävdar att integreringen av hållbarhetsstyrning i redan existerande ekonomistyrning är att föredra istället för att hålla det isolerat. Deras rapport visar att fastän företag arbetat med hållbarhetsrelaterade frågor i två decennier så kämpar de fortfarande med att skapa övergripande systematiska tillvägagångssätt för att implementera hållbarhetsstyrning. En stor

utmaning för företag är att integrera alla dimensionerna i befintlig ekonomistyrning (Bennet m.fl., 2013). Det är därav av intresse att undersöka integreringen av hållbarhet i ekonomistyrningen.

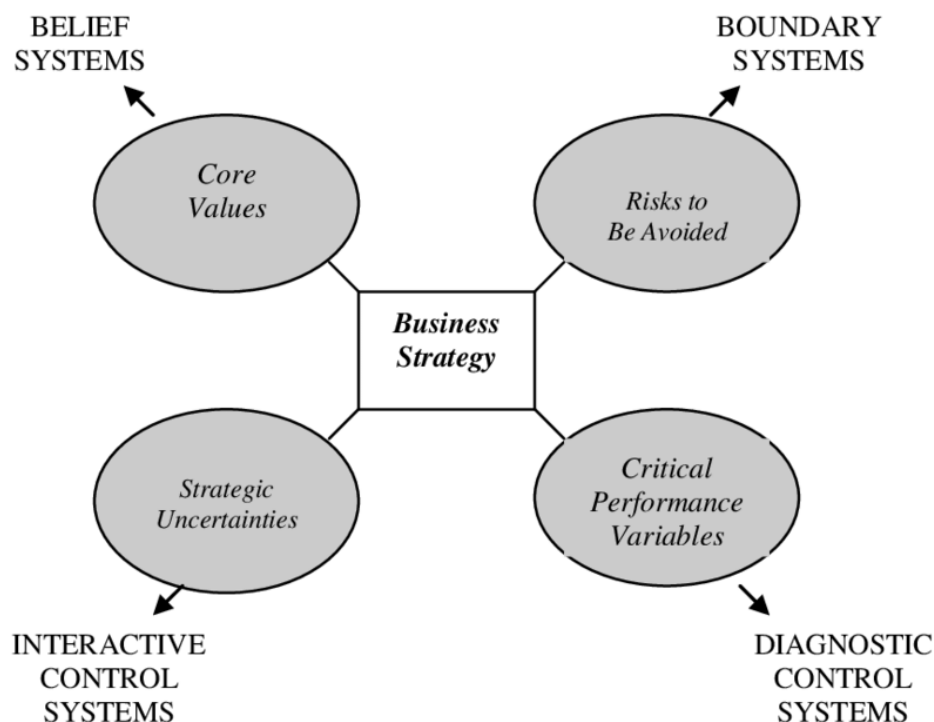
Tidigare forskning har gjorts om hållbarhetsstyrning inom fastighetsbranschen. Ionaşcu m.fl. (2020) har studerat årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar av företag verksamma inom fastighetsbranschen i EU för att se hur hållbarhetsmålen som definieras i Agenda 2030 prioriteras och i vilken grad de är integrerade i företagens affärsmodeller. Enligt författarna bör man införa ett integrerat tillvägagångssätt när man hanterar data och information på alla nivåer i verksamheten. Detta kan möjliggöras genom en s.k. *corporate real estate sustainability management* (CRESM) som interagerar både ekonomiska, sociala och ekologiska dimensioner i fastighetsbolagen. Författarna påpekar att fastighetssektorn har möjligheten att påverka alla 17 hållbarhetsmål med tanke på arbetet som utförs i branschen. Vidare tydliggör de att länder i Europa överlag har lagt mer vikt på hållbarhetsfrågor än länder i andra delar av världen. Därav har de haft en betydande roll vid främjandet av icke-finansiell rapportering. Ett sådant exempel är EU-direktivet 2014/95/EU. Däremot framgår det i studien att fastighetssektorn har lågt deltagande när det gäller hållbarhetsrapportering jämfört med andra branscher. Fastighetsföretag från Västeuropa är mest aktiva när det gäller icke-finansiell rapportering och de flesta företagen som räknas med i studien är verksamma i Sverige. Resultatet av studien visar att fastän flertal fastighetsbolag engagerar sig i hållbarhetsfrågor finns det fortfarande ett gap mellan deras intentioner och deras faktiska hållbarhetsarbete. En stor del av de studerade företagen har inte strategin eller verktygen för att verkliggöra hållbarhetsarbetet. Många av målen och måtten som företagen beskriver är i kvalitativa termer och färre är i kvantitativa (Ionaşcu m.fl., 2020).

I ekonomistyrningslitteraturen har integrativa styrsystem blivit mer diskuterade. Dessa styrsystem tar både hänsyn till finansiella och icke-finansiella mått i verksamheten. Bland annat har Malmi och Brown (2008) tagit fram ett ramverk som beskriver MCS som ett paket. Författarna belyser att olika styrsystem inte fungerar isolerat. Ifall styrsystemen inte är kopplade till varandra kan felaktiga slutsatser dras vid studerandet av olika utfall (Malmi & Brown, 2008). Författarna påpekar även att mycket av forskningen kring ekonomistyrning har fokuserat på redovisningsbaserade styrsystem som är formella vid mätning av utfall. Det begränsar förståelsen kring andra typer av kontroll, främst gällande kontroll av icke-finansiella mått, och deras påverkan på helheten. Utvecklandet av MCS som ett paket kan leda till en bättre teori kring styrningen av både finansiella samt icke-finansiella aktiviteter, mål och prestationer (Malmi & Brown, 2008). Även Kaplan och Norton (2008) lyfter vikten av att ha ett integrativt styrsystem i sin artikel och har utvecklat ett sådant. Med MCS menar de i sin artikel en integrerad uppsättning av processer och verktyg som företag använder för att utveckla en strategi och översätta strategin till operativa aktiviteter. Författarna påpekar att studier visar att mellan 60 till 80 procent av företag misslyckas med att uppnå målen i sina planerade strategier. Ett integrerat styrsystem hade kunnat hjälpa företag att undvika sådana utfall (Kaplan & Norton, 2008). Integrativa system har även utvecklats av Simons (1995) samt Kaplan och Norton (1992) i tidigare ramverk. Dessa teorier kommer att förklaras mer djupgående i resterande delar av uppsatsens referensram. Malmi och Brown (2008) betonar i sin artikel att de integrativa styrsystemen kan ta hänsyn till icke-finansiella faktorer och därmed inte enbart de formella styrsystemen. Av den anledningen anses de integrativa styrsystemen vara fördelaktig vid integrering av hållbarhet då det är en icke-finansiell faktor. Användning av integrativa styrsystem vid implementeringen av hållbarhetsstrategier har också diskuterats i tidigare forskning. Detta har gjorts i bland annat Lueg och Radlachs artikel (2016) där SMCS som författarna beskriver

har blivit ett framväxande tema i ekonomistyrningslitteraturen är ett integrativt styrsystem. Författarna förklarar att enbart cybernetiska styrsystem inte längre är tillräckliga för att uppnå mål utöver vinst och därmed har SMCS blivit ett framväxande tema i litteraturen (Lueg & Radlach, 2016).

### 3.2 Levers of control

Simons Levers of Control (LOC) är ett ramverk som förklarar tillämpningen av ekonomistyrning (Simons, 1995). Ramverket fokuserar främst på de informativa aspekterna i ekonomistyrningen och hur man överför samt bearbetar information i organisationen. Ramverket inkluderar fyra *styrsystem* s.k *levers of control* som förklarar ekonomistyrningen. Respektive styrsystem har en *nyckelvariabel* s.k *key construct*. Både styrsystemen och nyckelvariablarna behöver förstås och analyseras för att man på ett framgångsrikt sätt ska kunna implementera sin strategi. De fyra styrsystemen är *belief systems*, *diagnostic control systems*, *boundary systems* och *interactive control systems*. De fyra nyckelvariablarna är *core values*, *critical performance variables*, *risk to be avoided* och *strategic uncertainties*. Relationen mellan styrsystemen och nyckelvariablarna illustreras av figur 1. *Belief systems* och *interactive control systems* är styrsystem som främjar motivation, belöning, vägledning och lärande. *Boundary systems* och *diagnostic control systems* är styrsystem som främjar kontroll och övervakning. Styrsystemen kompletterar varandra och genom att fokusera lika mycket på alla fyra kan man uppnå en balans vid implementeringen av strategin (Simons, 1995).



Figur 1: Levers of Control (Simons, 1995)

Ramverket har på senare tid även anpassats för att vara justerad vid styrning av hållbarhetsrelaterade frågor och hållbarhetsstrategier. Bland annat Arjaliés och Mundy (2013)



har analyserat företags användning av ekonomistyrning vid hållbarhetsarbetet utifrån LOC och rollen som ekonomistyrning har gällande hållbarhetsrelaterade frågor i företag.

### 3.2.1 Belief Systems

Styrssystemet *belief systems* används för att definiera organisationens syfte, grundläggande värderingar och riktningen som sedan kommuniceras till verksamheten. Dessa definitioner kommuniceras formellt och förstärks systematiskt. *Belief systems* är exempelvis företagets vision, mission och värderingar. Nyckelvariabeln för styrssystemet är *core values* d.v.s. företagets kärnvärden. Nyckelvariabeln ska spegla den övergripande strategin i företaget och vara vägledning vid beslutsfattande hos de anställda. *Belief systems* ska förtydliga vad arbetsinsatserna ska läggas på (Simons, 1995). Ifall både styrssystemet och nyckelvariabeln kommuniceras och förstås av de anställda kan det leda till att samtliga anställda i verksamheten arbetar mot ett gemensamt mål vilket ger verksamheten en riktning (Simons, 1995). Detta styrks även i Arjaliés och Mundy (2013) undersökning och författarna hävdar att *belief systems* går att använda i verksamheten för att uppnå en gemensam vision och mission för hållbarhetsarbetet. Detta kan vara ett sätt att motivera de anställda att arbeta med hållbarhetsrelaterade frågor och hjälper anställda att söka efter nya möjligheter samt lösningar (Arjaliés & Mundy, 2013). Det räcker inte med att bara definiera *belief systems* utan kommunikationen blir avgörande. Kärnvärdena ska kommuniceras för de anställda så att de kan komma på lösningar ifall det uppstår problem vid implementeringen av strategin. I de fall där det inte råder problem kan *belief systems* istället användas på ett stimulerande sätt och möjliggöra sökandet av nya möjligheter. På så sätt är *belief systems* stödjande för uppkomsten av nya strategier inom verksamheten. Ifall det råder otydligheter i *belief systems* kan det däremot medföra en ökad risk inom verksamheten då anställda kan söka efter fel lösningar. Av den anledningen kan *boundary systems* användas inom verksamheten på ett kompletterande sätt (Simons, 1995).

### 3.2.2. Boundary Systems

Styrssystemet *boundary systems* har som syfte att sätta gränser och klargöra för de anställda vilka gränser som de får verka inom för att minimera risk och fokusera på målet. Likt detta menar Arjaliés och Mundy (2013) att styrssystemet används för att strategiska gränser kring hållbarhetsarbetet och planer samt aktiviteter gällande arbetet. Styrssystemet är speciellt användbart vid osäkerheter kring miljömässiga aspekter och kan guida de anställda i rätt riktning. Nyckelvariabeln för *boundary systems* är *risks to be avoided* och gränserna baseras på de risker som finns hos verksamheten. Styrssystemet uppstår ofta till följd av något som har inträffat i verksamheten. I motsats till *belief systems* så begränsar *boundary systems* sökandet av nya möjligheter och lösningar. Man avsmalnar sökandet av värdeskapande genom att sätta ramar som de anställdas kreativitet får flöda inom. *Belief systems* tydliggör organisationens syfte och motiverar anställda att söka efter möjligheter medan *boundary systems* förtydligar inom vilka gränser det är tillåtet. Fastän styrssystemet har som syfte att begränsa anställda så ser det samtidigt till att anställda fokuserar på rätt saker och lägger arbetsinsats på de sakerna. *Boundary systems* möjliggör delegeringen av beslut inom verksamheten vilket medför en ökad flexibilitet. Möjligheten att delegera beslut leder till en ökad frihet inom verksamheten och skapar utrymme för anställdas kreativitet och innovation samtidigt som man uppnår mål. *Boundary systems* kan uttryckas i regelverk, upprättandekoder och policys. Ett mål för företaget kan vara att uppnå hög vinst och i detta fallet kan man ha en gräns på lägsta avkastningskravet. Riskhantering blir även en väsentlig del i verksamhetens arbete (Simons, 1995).

### 3.2.3 Diagnostic Control Systems

*Diagnostic control systems* är ett formellt informationssystem som används utav företagsledningen för att övervaka resultat och rätta avvikelser så det går i linje med de förutbestämda målen. Styrsystemet går ut på att det ska finnas möjlighet att göra uppföljningar på verksamhetens utfall, ha ett mål att jämföra utfallen med och kunna rätta till eventuella avvikelser från målet. Ledningen tydliggör mål nedåt i organisationen och anställda redogör utfall uppåt i organisationen. Utfallen jämförs med de uppsatta målen för att upptäcka eventuella avvikelser. Nyckelvariabeln för styrsystemet är *critical performance variables*. Dessa används för att möjliggöra styrning och kontroll av utfallen så att de går i linje med den planerade strategin. Styrsystemet minskar behovet av konstant övervakning och möjliggör en ökad frihet i organisationen på samma sätt som *boundary systems*. Ifall något inte går i linje med upprättade mål och strategi kommer detta bli synligt i avvikelser varav ledningen kan ingripa. *Diagnostic control systems* består av bland annat målsättningar, projektövervakningar, budgetar och affärsplaner (Simons, 1995). Arjaliés och Mundy (2013) framför i sin artikel att det blir tydligare för företagens intressenter hur man jobbar med hållbarhet ifall man mäter sitt utfall och presenterar detta. Det hjälper även företagsledningen att se hur långt man har kommit med hållbarhetsarbetet och hur man ligger till. Däremot har detta styrmedel inte använts lika mycket kring hållbarhetsrelaterat arbete (Arjaliés & Mundy, 2013).

### 3.2.4 Interactive Control Systems

*Interactive control systems* är ett formellt informationssystem som möjliggör ledningens involvering i beslutsfattandet inom verksamheten. Styrsystemet möjliggör sökandet av nya möjligheter genom kontinuerlig dialog, diskussion och lärande. Ledningen förmedlar sina tankar nedåt i organisationen och anställda förmedlar sina tankar uppåt i organisationen. Styrsystemet *diagnostic control systems* har fokus på att säkerställa måluppfyllnad av förutbestämda mål vilket sätter begränsningar på detta sökande. *Interactive control systems* bidrar till framväxande strategier medan fokus låg på förutbestämda strategier i *diagnostic control systems*. Strategier anpassas kontinuerligt beroende på den rådande situationen i verksamheten. Nyckelvariabeln för styrsystemet är *strategic uncertainties*. Dessa kan undvikas genom den kontinuerliga dialogen och ger verksamheten bättre förutsättningar vid hantering av oförutsägbara händelser (Simons, 1995). Arjaliés och Mundy (2013) får fram i sin studie att styrsystemet används vid kommunikation mellan chefer och man kommunicerar även med externa intressenter för att få konkurrensfördelar och bättre insikt. *Interactive control systems* används enligt författarna för att undvika strategiska osäkerheter och för att upptäcka möjligheter. Styrmedlet är avgörande vid uppkomsten av nya initiativ och strategisk förnyelse samt förändring. Det är även ett sätt att förmedla *belief systems* vidare i lägre delar av organisationen (Arjaliés & Mundy, 2013).

## 3.3 Balanserade styrkortet

### 3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Det balanserade styrkortet, även kallat *balanced scorecard* (BSC) på engelska, är ett koncept som introducerades i slutet av 1900-talet och har som syfte att hjälpa företag med sin strategiska verksamhetsstyrning (Kaplan & Norton, 1992). Konceptet bygger på finansiella och icke-finansiella nyckeltal. De finansiella nyckeltalen är *lagging indicators* och talar om hur det har gått med tidigare prestationer. De icke-finansiella nyckeltalen är främst *leading*

*indicators* och kan indikera hur det kommer att gå i framtiden. Författarna delar upp modellen i fyra olika perspektiv, nämligen kund-, process-, finansiella samt lärande och utvecklingsperspektivet. Var och en av perspektiven består av en uppsättning mål och åtgärder för att uppnå målen. Kaplan och Norton (1992) föreslår även fyra frågor rotade i respektive perspektiv som företag kan använda vid framställandet av sitt balanserade styrkort:

- Kundperspektivet: “How do customers see us?”
  - Processperspektivet: “What must we excel at?”
  - Utvecklingsperspektivet: “Can we continue to improve and create value?”
  - Finansiella perspektivet: “How do we look to shareholders?”
- (Kaplan & Norton, 1992, s.72)

Kundperspektivet har som syfte att kvantifiera kundbehoven och konstruera mått som speglar konsumenternas intressen. Forskarna menar även på att måtten ska formuleras med målen i åtanke. Möjliga mätningar som uppkommer inom perspektivet kan beröra kvalitet, prestation och service samt ledtid för att uppfylla kundbehoven. Genom att sätta sig in i kundens tankesätt börjar styrningen ta form utifrån kundperspektivet (Kaplan & Norton, 1992). Processperspektivet utgår i sin tur från företagets interna processer. I detta fall baseras mål och mått på faktorerna som påverkar intern produktivitet och kompetens. Dessa två perspektiv utgör de viktigaste parametrarna för företagets konkurrenskraft då de grundar sig i befintliga produkter och processer. Lärande och utvecklingsperspektivet fokuserar istället på företagets framtida potential för värdeskapande. Detta kan kvantifieras i bland annat förbättrad effektivitet och nya lanseringar (Kaplan & Norton, 1992). Det finansiella perspektivet har fokus på finansiella prestationer. I detta perspektiv utformar man mål kring den lyckade fortlevnaden av företag och mäter hur väl det presterar finansiellt. Det krävs samspel mellan de fyra perspektiven och de präglas av ett orsaks-verkan samband. Det går ut på att mål i ett av perspektiven kan möjliggöra uppnåendet av mål i ett annat perspektiv (Kaplan & Norton, 1992). BSC ger möjlighet för företaget att se hur olika delar av verksamheten utvecklas och om dessa utvecklingar sker på bekostnad av andra delar. Under åren har flera versioner och utbyggnader av modellen tillkommit. Kaplan & Norton (2001a, 2001b) integrerar BSC-verktyget i en omfattande styrmodell som är strategifokuserad. Verktyget är centrerat kring strategi och vision till skillnad från tidigare metoder har endast fokuserat på kontroll.

### 3.3.2 Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Det balanserade styrkortet som Kaplan och Norton (1992) utvecklat tar hänsyn till både finansiella och icke-finansiella nyckeltal och aktiviteterna kopplade till dessa. BSC-verktyget hävdas av den anledningen kunna användas för att ta hänsyn till samtliga dimensioner av TBL. Detta lyfter Figge m.fl. (2002) i sin artikel och formulerar det de kallar *sustainability balanced scorecard* (SBSC), vilket är ett styrkort som även tar hänsyn till hållbarhetsdimensioner. SBSC går ut på att integrera hållbarhetens tre dimensioner (TBL) i BSC. Figge m.fl. (2002) lyfter i sin artikel att flera företag har implementerat ett MCS som tar hänsyn till de sociala och miljömässiga dimensionerna. Vidare förklarar författarna att dessa MCS inte ofta är integrerade med företagets generella MSC. Därav är de miljömässiga och sociala dimensionerna inte kopplade till företagets ekonomiska resultat och det råder otydligheter kring vad de dimensionerna har bidragit med. Ifall företag strävar efter att förbättra prestationer i alla hållbarhetsdimensioner kan denna brist på integrering bli ett problem. Det balanserade styrkortet anses vara ett lämpligt verktyg vid integreringen av sociala och miljömässiga dimensioner i företagets generella ekonomistyrning. Eftersom det

finns ett orsak-verkan samband mellan perspektiven hade integreringen av hållbarhetsdimensionerna i det redan befintliga styrkortet tydliggjort hållbarhetsarbetets bidrag till det finansiella resultatet. För att företag ska bidra till en hållbar utveckling krävs det att de förbättrar sin prestation i alla tre dimensioner löpande (Figge m.fl., 2002). Eftersom att BSC är ett verktyg för att översätta strategier till aktiviteter så krävs det att det finns existerande strategier i företaget. När man ska utveckla ett SBSC krävs det alltså att det finns hållbarhetsstrategier i företaget (Hansen & Schaltegger, 2016).

Enligt Hansen och Schaltegger (2019) finns det olika tillvägagångssätt vid integreringen av hållbarhetsdimensionerna i BSC. Tidigare studier kring SBSC visar att man är oense och har olika uppfattningar om hur integrering görs av de tre dimensionerna i BSC (Hansen & Schaltegger, 2016). Figge m.fl. (2002) förtydligar att hållbarhetsdimensionerna kan integreras i BSC på tre olika sätt. Ett sätt är att ekologiska och sociala aspekter vävs in i de fyra befintliga perspektiven som styrkortet omfattar. Då krävs inte implementation av ett helt nytt styrkort. Ett annat alternativ är att man adderar ett till perspektiv i styrkortet som är hållbarhetsrelaterat. Ett tredje alternativ är att skapa ett nytt styrkort som inkluderar hållbarhetsperspektiv men fortfarande är kopplat till företagets generella BSC. De två första tillvägagångssätten justerar strukturen i ett redan befintligt styrkort medan det tredje tillvägagångssättet skapar ett nytt styrkort från det redan befintliga styrkortet (Figge m.fl., 2002). Författarna lyfter tre krav i sin artikel vid integreringen av hållbarhetsstrategier i BSC. Hållbarhetsdimensionerna behöver integreras i företagsledningen, BSC behöver specificeras i varje affärsenhet och integrering av TBL i BSC behöver ske i enlighet med den övergripande strategin i verksamheten. Hansen och Schaltegger (2016) utvecklar sedan denna teorin i sin tvådimensionella typologi. Typologin förklarar de olika typerna av integrering och nivåerna av hierarki. I denna uppsats ligger fokus enbart på typerna av integrering ur deras typologi och hierarkinivåer diskuteras inte. Typen av integrering är kopplat till hållbarhetsstrategin i företaget. Typerna av integrering är tillägg, integrerad och utökad. Typen tillägg innebär att ett icke-marknadselement läggs till i det balanserade styrkortet utöver de befintliga perspektiven. Typen integrerad innebär att hållbarhetsmått integreras i de befintliga perspektiven. Detta kan vara en delvis integrering och en full integrering. Typen utökad innebär att man skapar ett separat styrkort (SBSC) som fortfarande är ihopkopplat till den tidigare (Hansen & Schaltegger, 2016).

### 3.4 Ett kombinerat tillvägagångssätt vid styrning

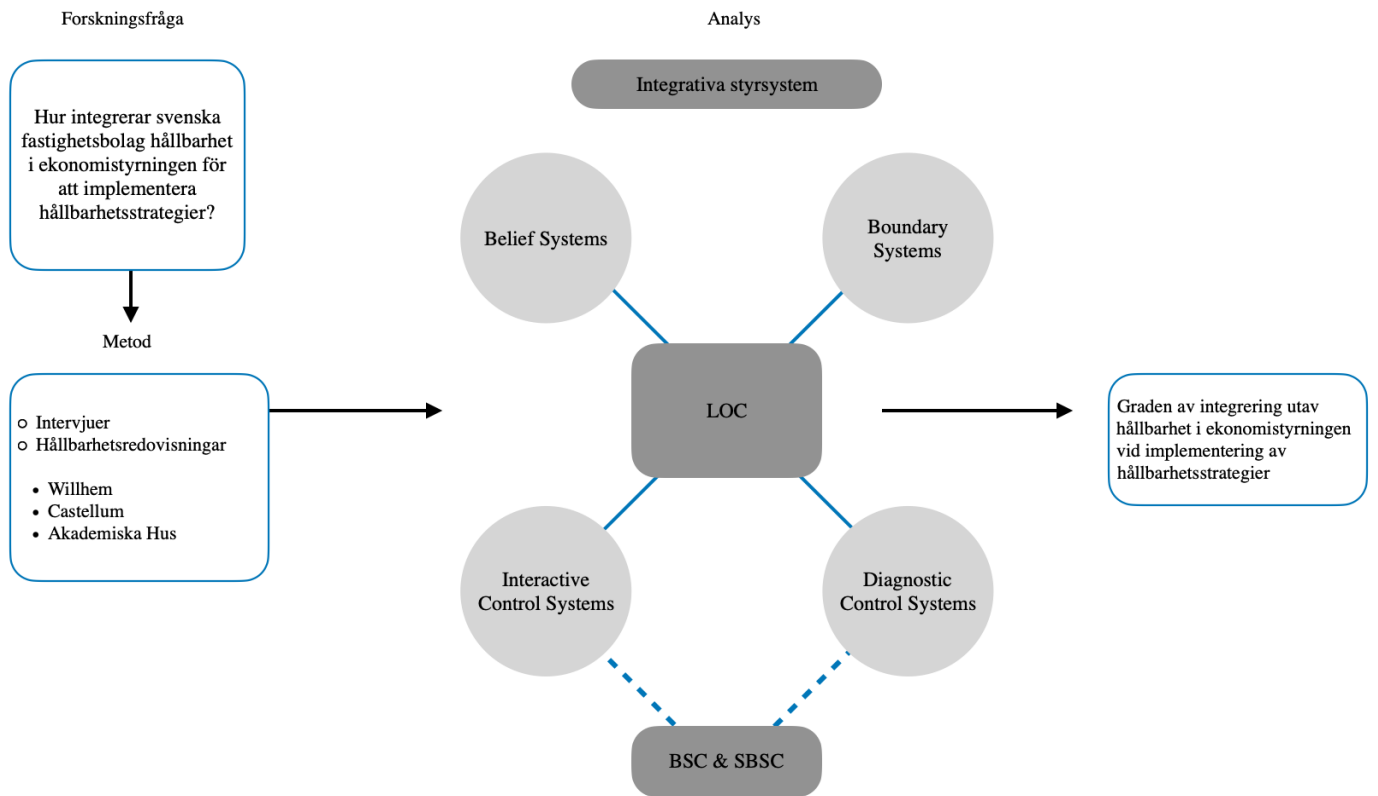
Naro och Travaillé (2011) förklarar i sin artikel att *interactive* och *diagnostic control systems* ur Simons ramverk (1995) är kopplade till strategiprocessen i en organisation. *Diagnostic control systems* används vid implementeringen av strategier medan *interactive control systems* används vid formuleringen av strategier. *Diagnostic control systems* fokuserar på implementationen av avsedda strategier. Man sätter upp mål, mäter utfall och rättar avvikelser från strategin. *Interactive control systems* lämnar utrymme för framväxande strategier. Detta möjliggörs genom dialog, diskussion och lärande (Naro & Travaillé, 2011). Vidare diskuterar Naro och Travaillé (2011) BSC roll i den strategiska processen och de argumenterar för att BSC kan ses som ett verktyg i både *diagnostic control system* och *interactive control system* d.v.s. att det bidrar till både implementeringen av avsedda strategier och formuleringen av framväxande strategier. Författarna påpekar att Simons ramverk från 1995 framhäver BSC som ett verktyg i *diagnostic control systems* medan Kaplan och Nortons ramverk från 1996 ser på BSC som ett verktyg för mer framväxande strategier genom *interactive control systems* (Naro & Travaillé, 2011). Kaplan och Norton har i senare publikationer hävdade att många företag hade misslyckats med användningen av BSC då de enbart använt det som ett verktyg

för *diagnostic control*. De planerade att BSC skulle fungera som ett verktyg för *diagnostic control* men har baserat på erfarenhet av andra företags implementering av styrkortet sett hur BSC kan användas för *interactive control* (Naro & Travaillé, 2011). Likt detta argumenterar Ferreira (2017) för att användningen av BSC tillsammans med LOC kan bidra till en ökad effektivitet vid strategiimplementering. I studien har den integrativa tillämpningen av BSC visat sig adoptera både formella och icke-formella kontrollmekanismer. Andra framgångsfaktorer som har identifierats vid studien är bland annat utveckling av den strategiska dialogen, större engagemang av toppchefer för interaktivitet och utveckling strategiska lärandet (Ferreira, 2017).

### 3.5 Analysmodell

Uppsatsen undersöker implementeringen av hållbarhetsstrategier genom integreringen av hållbarhet i ekonomistyrningen. För att besvara frågeställningen har en analysmodell framställts utifrån den kombination av teorier som presenterats i uppsatsens referensram. Analysmodellen består främst av en kombination av Kaplan och Nortons BSC (1992) samt Simons LOC (1995). Detta motiveras av teoriernas integrativa förmåga vid tillämpning av ekonomistyrning (Naro & Travaillé, 2011). Båda teorierna används som styrverktyg vid implementeringen av strategier. I denna uppsats används styrverktygen för att undersöka implementeringen av hållbarhetsstrategier och av den anledningen används modifierade versioner av teorierna där hänsyn tas till TBL. Den justerade versionen av LOC som används i denna uppsats utgår ifrån LOC som ett verktyg för att implementera hållbarhetsstrategier istället för företagets generella strategi. Därmed undersöks *belief systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems* och *interactive control systems* med hänsyn till de hållbarhetsdimensionerna som definieras av TBL. Detta har gjorts i tidigare forskning av bland annat Arjaliés och Mundy (2013). Om exempelvis *belief systems* undersöks analyserar man bland annat företagets hållbarhetsvision eller inslag av hållbarhetsdimensionerna i den generella visionen företaget uttrycker. Den modifierade versionen av BSC som används är SBSC som utvecklats av Figge m.fl. (2002) och Hansen och Schaltegger (2016). Denna versionen av SBSC tar hänsyn till samtliga dimensioner i TBL där dimensionerna integreras på olika sätt i företagets BSC.

Strukturen av analysmodellen som beskrivs i uppsatsen ser ut på följande vis. Den övergripande teorin som utgör ramverket är LOC som inkluderar definitionerna i TBL. SBSC används som en utökning på *diagnostic control systems* och *interactive control systems* i LOC. Man ser därmed på de olika målen och måtten som definieras i *diagnostic control systems* relaterade till strategin utifrån olika perspektiv kopplade till SBSC. Nivån av integrering mellan BSC och SBSC analyseras även utifrån Figge m.fl. (2002) och Hansen och Schalteggers (2016) ramverk för att se på vilket sätt SBSC integreras i verksamhetens BSC. Att konstruera en analysmodell på följande vis underlättar undersökningen och analysen i arbetets senare delar. Dessutom framställs ett ramverk utifrån det som anses vara av mest relevans för att besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. Uppsatsens analysmodell illustreras i figur 2 nedan.



Figur 2: Uppsatsens analysmodell

## 4. Empiri

---

*I denna del av uppsatsen redovisas empirisk data som samlats in från de tre företag som valts som undersökningsobjekt. Insamlat material kring varje företag presenteras enskilt. Inledningsvis presenteras generell information om företagen och detta följs av en beskrivning av respektive företags hållbarhetsarbete och hållbarhetsstyrning.*

---

### 4.1 Castellum

#### 4.1.1 Företagsbeskrivning

Castellum AB är ett svenskt, publikt, börsnoterat fastighetsbolag med säte i Göteborg. Koncernmoderbolaget är Castellum AB och koncernen består av 367 bolag totalt (AllaBolag, u.å.a). Castellums hållbarhetsredovisning inkluderas i företagets årsredovisning och följer riktlinjerna i *Global Reporting Initiative (GRI)* (Castellum, 2020a). Hänsyn tas till GRI:s branschspecifika tillägg för just bygg- och fastighetssektorn. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten upprättas enligt *GRI- Standards* på tillämpningsnivå *Core*. Castellum utgår från FN:s Global Compacts 10 principer och FN:s 17 hållbarhetsmål. Hållbarhetsredovisningen följer det finansiella räkenskapsåret och publiceras därmed årligen (Castellum, 2020a). Hållbarhetsstrategin är integrerat i årsredovisningen och presenteras på olika sidor löpande. Även den lagstadgade hållbarhetsrapporten presenteras vid olika delar av årsredovisningen. Regelverk som styr hållbarhetsarbetet i företaget är externa lagar som består av svenska aktiebolagslagen, miljöbalken, arbetsmiljölagen, BBR-krav (Boverkets byggregler) och övriga tillämpliga lagar samt regler. Interna regelverk som styr hållbarhetsarbetet består av företagets hållbarhetspolicy, arbetsmiljöhandbok, uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, internt miljöledningssystem, processer för intern kontroll och övriga instruktioner (Castellum, 2020a). Externa initiativ i regelverken som påverkar hållbarhetsarbetet består av FN:s hållbarhetsmål, Global Compact, hållbarhetscertifieringar som Green Building, Miljöbyggnad, BREEAM, LEED, WEEL, ISO 14001, Science Based Targets och lokala hållbarhetsprogram samt klimatanpassningsplaner. Bolaget har fått hållbarhetsutmärkelser från Dow Jones Sustainability Index, GRESB, CDP, EPRA, SBT och FN:s jämställdhetsforum. I slutet av Castellums årsredovisning presenteras hållbarhetsnoter med index. Detta är ett komplement till hållbarhetsredovisningen som görs enligt *GRI-standards* nivå *Core* i den löpande årsredovisningen. Företaget har delat upp den kompletterande delen i miljö- och klimatdata, medarbetardata och ekonomisk hållbarhetsdata. Företaget använder sig av *Greenhouse Gas Protocol* för att mäta sin klimatpåverkan enligt *scope 1, 2* och *3*. Företaget rapporterar hållbarhetsnyckeltalen utifrån EPRA:s rekommendationer och har även anpassat företagets rapportering enligt rekommendationerna i TCFD:s ramverk. Vidare har de ett GRI-index och ett EPRA-index (Castellum, 2020a).

#### 4.1.2 TBL

När det gäller hållbarhetsarbetet så delas hållbarhet i företaget upp i tre dimensioner: ekologiskt, socialt och ekonomiskt. Ekologisk hållbarhet innebär för företaget bland annat effektiv användning av resurser som energi och vatten samt hög miljöstandard vid ny-, till- och ombyggnationer. Social hållbarhet innebär för företaget att man utvecklar ett samhälle som sätter människors behov och välbefinnande i centrum. Detta görs genom samverkan med kunder, kommuner och andra samarbetspartners där företaget är verksamma samt att man

värnar om sina egna medarbetare. Ekonomisk hållbarhet innebär enligt företaget att man säkrar den långsiktiga tillväxten samtidigt som man minimerar konsekvenserna för ekologisk och social hållbarhet (Castellum, u.å.b). Enligt hållbarhetschefen ligger det till störst del lika stor fokus på alla dimensionerna (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021). Företaget beskriver i sin årsredovisning att hållbarhetsarbetet dels värnar om planeten och framtida generationer men att det även möjliggör bättre förvaltning, ökat attraktion hos intressenter och god kontroll över fastigheter. Därmed gynnar det miljö, människor och själva företaget. Detta resulterar enligt företaget i nöjdare kunder, engagerade medarbetare och ökad lönsamhet.

*“Castellum ska bidra till att skapa friska, inkluderande och lustfyllda städer och verksamheten ska vara en aktiv part i stadens utveckling till att bli mer hållbar ur ett bredare perspektiv – med andra ord, när Castellum skapar tillväxt är det inte bara vi som växer.” - (Castellum, 2020b)*

#### 4.1.3 Belief Systems

Det beskrivs i årsredovisningen (Castellum, 2020a) att företagets värld, precis som omvärlden, är i ständig förändring. Deras övergripande strategi beskrivs beakta omvärldsfaktorer som trender, makrofaktorer och marknadsläge. Man tar hänsyn till dessa faktorer för att skapa värde för hyresgäster och aktieägarvärde enligt företaget (Castellum 2020a). Företagets övergripande strategi utgår ifrån hyresgäster, erbjudandet till hyresgästerna och bolagets egna utveckling. Strategiplanen är ett centralt styrdokument för strategisk riktning, mål och prioriteringar i företaget. Denna strategiplan framställs enligt företaget med syfte att nå de övergripande tillväxtmålen, skapa aktieägarvärde samt nå hållbarhetsmålen. Castellumandan är: personliga, passionerade, proaktiva och pålitliga. Detta är företagets värdegrund och anses ge vägledning i vardagen vid olika arbetssituationer gällande hur man ska bete sig intern mot varandra och vad man kan förvänta sig av medarbetarna. Deras övergripande vision är en värld bortom den förväntade (Castellum, 2020a). Företagets hållbarhetsvision är att vara det mest hållbara fastighetsbolaget i hela Europa. För att detta ska vara möjligt krävs det att hållbarhetsarbetet är integrerat i verksamheten (Castellum, 2020a; Castellum, 2020b). Deras mission är att skapa arbetsplatser där människor och organisationer utvecklas. Affärsidén är att genom verklig närhet till kund, innovation och kompetens skapa framgångsrika och hållbara arbetsplatser i nordiska tillväxtregioner (Castellum, 2020a). Via konstant utbildning ska respektive medarbetare förstå rollen de har i hållbarhetsarbete. (Castellum, 2020b). Anställda utbildas kontinuerligt inom hållbarhetsområdet och företagets ambition är att alla nya medarbetare ska genomgå introduktionsutbildning inom hållbarhetsområdet (Castellum, u.å.c). Hållbarhetschefen förtydligar att det är svårt att veta ifall företagets värderingar och dylikt är förstådda hos alla medarbetare men att de aktivt arbetar med att kommunicera dessa (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021).

#### 4.1.4 Boundary Systems

Castellum har ett antal interna regelverk vid styrning av hållbarhetsarbetet. Uppförandekoden för medarbetare, uppförandekoden för leverantörer och hållbarhetspolicyn är en del av de åtta koncernövergripande policyerna som utfärdas av styrelsen (Castellum, 2020a). Hållbarhetspolicyn innefattar riktlinjer för alla anställda i koncernen, styrelsen, resterande delar av verksamheten, samarbetspartners samt leverantörer och är uppdelad på dimensionerna i TBL. Det gäller vid förvaltning, förvärv, försäljning, rivning och utveckling av fastigheter (Castellum, 2020b). Syftet med hållbarhetspolicyn motiveras vara att förse



riktlinjer gällande hur hållbarhetsarbetet ska genomföras. Det motiveras även i hållbarhetspolicyn att arbetet som bedrivs i verksamheten ska bidra till en hållbar utveckling och att hållbarhetsarbetet ska vara en integrerad samt naturlig del i företaget. Detta möjliggörs bland annat genom engagemang av medarbetarna och att alla är delaktiga. De åtaganden som företaget gör är att styra verksamheten i linje med FN:s globala mål och det internationella klimatavtalet, följa upp och redovisa hållbarhetsarbetet löpande, höja kompetensen hos medarbetarna gällande hållbarhetsarbetet genom utbildningar och följa uppförandekoden (Castellum, 2020b).

*“Att medarbetarna är engagerade och vill utvecklas är en förutsättning för att lyckas inom detta område. Castellum ska skapa en stimulerande arbetsituation och utvecklingsmöjligheter för varje medarbetare.” - (Castellum, 2020b)*

Uppförandekoden i företaget sägs vara baserad på Global Compacts 10 principer, OECD:s riktlinjer för multinationella företag och FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter. Därav är strukturen i uppförandekoden för leverantörer och medarbetare uppdelad i samma fyra områden som tas upp i Global Compact: *mänskliga rättigheter, arbetsvillkor, miljö och anti-korruption*. Uppförandekoden finns till för att tydliggöra företagets värderingar och vara vägledning för arbetare i den dagliga verksamheten. Det tydliggör hur arbetare ska bete sig mot varandra, leverantörer, samarbetspartners samt hyresgäster och gäller för samtliga medarbetare i verksamheten. Det förtydligas i uppförandekoden att arbetarna ska agera utifrån Castellumandan för att uppnå företagets vision. Det är varje enskild anställds uppgift att följa uppförandekoden. VD:n är dokumentägare och ansvarar för uppförandekoden men region-VD har ansvar för uppförandekodens implementering i varje region. De ansvar också över att informationen är tillgänglig för arbetare och för internutbildningar. Det finns möjlighet att rapportera överträdelser vilket kan leda till disciplinära åtgärder. Utöver de anställda förväntar sig även företaget att leverantörer utgår från samma andemening som tydliggörs i uppförandekoden vid samarbeten. Därav har det upprättats en enskild uppförandekod för leverantörerna (Castellum, 2021). När det gäller vad leverantörerna behöver förhålla sig till förklarar hållbarhetschefen att det finns olika rammar man utgår ifrån beroende på vilka tjänster det är man handlar upp. Det kan gälla alltifrån uppförandekoder, energikrav, klimatkrav, mänskliga rättigheter och materialkrav (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021). Uppförandekoden revideras löpande och fastställs minst en gång per år av styrelsen (Castellum, 2021). Utifrån framställda policys och uppförandekoder anser hållbarhetschefen att det finns ett ökat utrymme att delegera beslut inom organisationen då det finns riktlinjer att förhålla sig till. Man kan fatta egna beslut fast inom ramarna som företaget har satt upp. Detta gäller enligt honom både anställda och leverantörer (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021).

Utöver de riktlinjer som förtydligas för leverantörer i uppförandekoder och hållbarhetspolicys finns det även generella krav vid bygg. Det framgår i årsredovisningen att företagets koldioxidutsläpp främst kommer ifrån materialframställan som köps in vid ny- och ombyggnation (Castellum, 2020a). I företagets hållbarhetspolicy förtydligas det att byggnader ska energieffektiviseras, livscykelperspektiv ska beaktas vid investeringar, ansvar ska tas för naturresurser och biologisk mångfald, andelen förnybar energi ska öka och verksamheten ska anpassas till klimatförändringar (Castellum, 2020b). Hållbarhetsarbetet är en del av utvecklingsprojekten i projektportföljen och företaget jobbar för att samtliga nybyggnadsprojekt ska vara miljöcertifierade. Certifieringarna som används är miljöbyggnad, BREEAM och WELL. Det ställs obligatoriska krav på alla byggprojekt inom företaget vilket utgör företagets hållbarhetsprogram vid ny-och ombyggnation (Castellum, 2020a). När det gäller samverkan med intressenter så förtydligas det i företagets hållbarhetspolicy att

företaget i samarbeten med konsulter, entreprenörer och leverantörer ställer samma krav på de som på den egna verksamheten (Castellum, 2020b). Kravs ställs på uppförandekod, hållbarhetspolicy, avfallsplan, miljöplan, miljöledningssystem, miljöansvarig i projekt, energieffektiva produktval som träråvara certifierad enligt PEFC/ FSC, LED-belysningar som har A-märkta varor och slutligen val av hållbara byggmaterial ut miljö- och hälsoperspektiv enligt byggvarubedömningen. Utöver de obligatoriska kraven tillämpas även omfattande hållbarhetsprogram vid ny- och ombyggnation vid alla större byggprojekt. Vid investeringar i framförallt nyproduktion görs värderingar med klimatrisker för byggnaden i åtanke. Vid beslut om investeringar görs en bedömning av hållbarhetschefen ut ett hållbarhetsperspektiv (Castellum, 2020a).

Hållbarhetschefen förklarar vidare att riskhanteringen indirekt har en påverkan på policys och uppförandekoder. Han förklarar att man lägger mer fokus på de områden där det brister och där det finns mer att göra för att hantera riskerna (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021). Företaget arbetar med riskhantering av finansiella och icke-finansiella risker som företaget står inför (Castellum, 2020a). I företagets uppförandekod nämns det att en årlig utvärdering av verksamhetens risker görs i relevanta hållbarhetsfrågor. Detta kan gälla bland annat potentiell negativ påverkan på mänskliga rättigheter (Castellum, 2021). I årsredovisningen nämns det att koncernens riskhantering sker i en strukturerad analys-, och beslutsprocess där man försöker balansera begränsningen av risk som man samtidigt försöker skapa tillväxt och aktieägarvärde. Riskbedömningen analyserar årligen bolagets risker och riskerna bedöms utifrån sannolikhet, påverkan, prioritet och utveckling. Riskerna klassificeras i olika riskkategorier: *omvärld*, *strategiska risker*, *operativa risker*, *hållbarhets- och klimatrisker*, *människan* och *finansiell risk*. Flera olika risker är kopplade till varje riskkategori varav de bedöms utifrån de ovan nämnda bedömningskriterierna. En risköversyn av de tre hållbarhetsaspekterna äger rum årligen för att identifiera både risker och möjligheter inom områdena. Vid bedömning av verksamhetens samtliga risker gör man en kartläggning på en period upp till tio år. Vid bedömning av hållbarhetsrisker, specifikt klimatrisker, analyseras riskerna även ur ett längre perspektiv. Gällande hållbarhetsrelaterade risker presenteras det i företagets årsredovisning även klimatscenarier. Företaget har ställt upp möjliga utfall utifrån två olika scenarion. Ett av scenarierna utgår ifrån att världen inte ställer om utan utsläpp av växthusgaser ökar i samma takt. Det andra scenariot utgår från att man uppnår Parisavtalet (Castellum, 2020a).

#### 4.1.5 Diagnostic Control Systems / BSC & SBSC

Utifrån genomförda väsentlighetsanalyser och intressentdialoger på företaget har det identifierats hållbarhetsaspekter som anses vara relevanta för företaget. De genomför löpande dialoger, intervjuer samt enkäter med sina kunder, leverantörer, medarbetare, styrelse och koncernledning där de diskuterar bland annat vilka hållbarhetsfrågor som intressenterna anser vara viktigast för företaget (Castellum, u.å.a; Castellum, 2020a). Castellums hållbarhetsaspekter presenteras i årsredovisningen och är följande *anpassa fastigheterna till klimatförändringar*, *god affärsetik och anti-korruption*, *mångfald och lika möjligheter*, *effektiv resursanvändning*, *attraktiv arbetsplats*, *säkerställa hållbara leverantörskedjor*, *hållbar finansiering*, *hälsosamma lokaler*, *förnybar energi*, *miljöcertifieringar av byggnader*, *hållbara byggnadsmaterial och installationer*, *samarbeta med kunder för att uppnå bättre hållbarhetsprestanda*, *bidra till attraktiva lokalsamhällen*, *erbjuder flexibla och smarta arbetsplatser*, *biologisk mångfald och ekosystemtjänster*, *miljö-, och klimatrisker samt hälsa och säkerhet* (Castellum, 2020a). Dessa områden är vidare kopplade till de olika delarna i *GRI-standards*. Målen som sätts upp i företaget är baserade på dessa hållbarhetsaspekter.

Företagets strategi tar hänsyn till fem styrkortsperspektiv: *kunder, fastighets- och projektportfölj, finansiering, organisation och medarbetare* samt *hållbarhet*. Vidare är perspektivet *hållbarhet* ytterligare indelat i fyra perspektiv med mätbara mål kopplade till varje perspektiv. Detta presenteras i företagets hållbarhetsagenda, “den hållbara staden”, som är uppdelad i fyra fokusområden: *planeten, framtidssäkring, välbefinnande* och *uppförande* (Castellum, 2020a). Dessa fokusområdena finns enligt företaget för att se till att verksamheten bedrivs på ett ansvarsfullt sätt och skapar långsiktiga lösningar ur alla dimensionerna. Enligt företagets bedömningar anser man att fokus främst ligger på mål 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12 och 13 i FN:s 17 hållbarhetsmål (Castellum, 2020a). De fyra fokusområden sammanställs på följande vis i företagets årsredovisning:

- *Planeten*: “Vi ska på ett ansvarsfullt och effektivt sätt minska resursanvändningen och koldioxidutsläppen som ger upphov till den globala uppvärmningen”
- *Framtidssäkring*: “Vi ska skapa en hållbar fastighetsportfölj i en värld under förändring”
- *Välbefinnande*: “Vi ska främja hälsa, välbefinnande och produktivitetsökning”
- *Uppförande*: “Vi ska bedriva vår verksamhet på ett ansvarsfullt sätt gentemot samhället och våra intressenter”  
(Castellum, 2020a, s. 18)

I årsredovisningen presenteras inriktning, mätbara mål och utfall i varje fokusområde. Utifrån dessa fokusområden har företaget satt upp 18 stycken mätbara delmål som man följer upp och rapporterar årligen. Målen är både kort- och långsiktiga och sträcker sig mellan ett år till 2030. I fokusområdet *planeten* ligger fokus främst på effektiviserad energianvändning, ökad andel förnyelsebara bränslen, minskad avfallsmängd och minskad vattenförbrukning. Fokusområde *framtidssäkring* prioriterar främst tydliga krav i leverantörskedjan och höga ambitioner för miljöcertifieringar. I fokusområdet *välbefinnande* vill man åstadkomma permanent flexibilitet för alla anställda, en arbetsplats där arbetarna mår bra, jämställdhet, fortsatta samarbeten och högt engagemang. Fokusområdet *uppförande* betonar främst det som framställs i värderingar och uppförandekoder. Man vill även bidra till utveckling av lokalsamhällen och samhällsengagemang (Castellum, 2020a). Det beskrivs vidare delperspektiven att vissa mål är svårare att följa upp av olika anledningar. Bland annat beskrivs det i delperspektivet *planeten* att uppföljningen av arbetet i minskad avfallsmängd försvåras p.g.a. flera renhållningsbolag som anlitas inte kan redovisa sin uppföljning i vikt. Utöver hållbarhetsarbetet i perspektivet *hållbarhet* finns inslag av dimensionerna i andra perspektiv som *organisation och medarbetare, kunder* och *fastighets- och projektportfölj* men detta tydliggörs inte i årsredovisningen (Castellum, 2020a). Ansvar gällande implementeringen av hållbarhetsmålen ligger hos koncernledningens medlemmar. Detta förmedlas sedan längre ner i organisationen i syfte att integrera arbetet i verksamheten. Målen och utfallen följs upp kvartalsvis och rapporteras till ledning samt styrelse (Castellum, 2020b). Hållbarhetschefen förtydligar att utfallen rapporteras externt kvartalsvis på samma sätt som ekonomisk data, men att det finns möjlighet att följa upp delmålen oftare ifall man känner att det finns ett behov att göra detta (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021).

*“Vi följer upp alla våra målsättningar och nyckeltal kvartalsvis och det är synligt för hela organisationen på samma sätt som det är synligt för ledning och styrelse. Anställda får feedback på hur de ligger till gällande olika målsättningar. Detta ger en bild av hur det går för för ansvariga i en viss stad exempelvis. På så vis blir det ganska lätt att följa upp ifall man*

*ligger i linje med strategin eller inte.” - Elland (personlig kommunikation 25 november 2021).*

Hållbarhetschefen förklarar även att vid de fallen då utfallen inte går i linje med den planerade strategin finns möjligheten att ingripa. Ifall det är så att man exempelvis inte lyckas med certifieringsmål så kan det flaggas upp och bli highlight till ledningsgruppen. Då kan man se över ifall det är något man ska hantera beroende på hur totalen ser ut. Han tydliggör att det är på samma sätt som vid avvikande i finansiella nyckeltal då man ibland inte kan hantera situationen av olika skäl. Det är olika svårt beroende på vilka mål det berör och vilken stad man verkar inom.

Hållbarhetschefen anser att det är fördelaktigt att dela upp arbetet utifrån olika perspektiv men även utifrån områden och avdelningar. De har delat upp verksamheten i avdelningar som bland annat kommunikation, logistik och hållbarhet. Han ansvarar främst över hållbarhetsfrågorna och hållbarhetsstrategin (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021). Det är främst hållbarhetschefen och hållbarhetsansvarig som har som uppgift att se till att hållbarhetspolicy följs, implementeringen av hållbarhetsarbetet sköts och att övervaka klimatrelaterade risker samt möjligheter (Castellum, 2020a). Ansvarsfördelningen gällande styrning av hållbarhetsarbetet delas upp på styrelsens ansvar, strategiskt ansvar, operativt ansvar, regionalt ansvar och medarbetarens ansvar (Castellum, 2020b). Hållbarhetschefen har ansvar för koncernens hållbarhetsarbete efter företagets VD. I företaget finns det även samordnare som jobbar med hållbarhetsprojekt för koncernen. Företagets hållbarhetschef leder en operativ hållbarhetsgrupp med hållbarhetsansvariga för respektive region. I regionerna har region-VD ansvar och hållbarhetsansvariga är till hjälp (Castellum, 2020b). Utöver detta finns det även ett hållbarhetsforum för att involvera utvecklingsarbetet i verksamheten. I forumet finns ansvariga chefer från kärnverksamheterna: HR, kommunikation, projektutveckling, förvaltning, region VD, finans och inköp (Castellum, u.å.c). Ansvar över styrningen av hållbarhetsstrategin ligger hos honom men hållbarhetsstrategin i sig är integrerad i hela verksamheten enligt hållbarhetschefens uppfattning (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021).

De olika avdelningarna behöver samarbeta för att få alla perspektiven i strategin att gå ihop. Hållbarhetschefen på Castellum anser att hållbarhetsarbetet går in i alla delar av verksamheten och att det därför finns ett behov att samarbeta med bland annat projektutvecklingschefer och ekonomichefer på olika avdelningar. Av den anledningen behöver hållbarhetsstrategin behöver vara integrerad i verksamheten då det kräver ändring i arbetsprocessen i samtliga projekt vilket inkluderar alla i verksamheten. Energieffektivisering och användningen av hållbar energi är ett exempel på ett område som är av betydelse i hållbarhetsstrategin. Då behöver man se över vad man behöver förändra inom teknikområdet och jobba med de tekniska cheferna. Hållbarhetschefen förklarar det som ett spidelnät som man rör sig i där man behöver djup insyn i allting. Han tydliggör att när ledningsgruppen och styrelsen tillsammans ser över strategin med samtliga funktionsansvariga så ger de ansvariga sin syn på vad som behöver göras till ledningen och styrelsen inom deras specialistområde. Man jobbar enligt honom därmed inom sitt område men det sker tillsammans med alla andra funktioner i verksamheten. Hållbarhetschefen anser att arbetet är integrerat då det bedrivs till viss del av alla på företaget (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021). Resonemanget förstärks i företagets årsredovisning. Företaget förtydligar i sin årsredovisning att hållbarhetsmålen bör vara integrerade i företaget för att kunna ge konkreta resultat. Vidare förtydligar företaget i sin årsredovisning att integrering av hållbarhetsarbetet är möjlig då arbetet är en naturlig del av verksamheten och sträcker sig till alla delar av verksamheten.

Detta innefattar bland annat ägande, förvaltning, nyproduktion, leverantörer och samarbetspartners samt utveckling av fastighetsportföljen som berör kundrelationer, finansiering och medarbetare (Castellum, 2020a).

#### 4.1.6 Interactive control systems

Kvartalsvis med de strukturerade uppföljningarna går det ut benchmarkrapporter i företaget där de har genomgång med alla affärsområden. Där får medarbetarna feedback på hur det går och synpunkter kommuniceras även till ledningen och styrelsen från medarbetarna (Elland, personlig kommunikation, 25 november 2021). Intressentdialogerna som ligger till grund för utformandet av företagets mål är också en form av dialog kring hållbarhetsarbetet mellan anställda och chefer. Där fångar man främst upp arbetarnas synpunkter (Castellum, u.å.a; Castellum, 2020a). Dessa är dock en engångsinsats och inte något man genomför löpande. Det är inte heller kommunikation i form av feedback som möjliggör lärande utan en generell dialog kring hållbarhetsarbetet. Därmed anses det inte vara en renodlad interaktiv kommunikation utan används snarare för att ytterligare bidra till dialog kring hållbarhet.

## 4.2 Willhem

### 4.2.1 Företagsbeskrivning

Willhem AB är ett svenskt, privat fastighetsbolag (Willhem, 2020) med säte i Stockholm och huvudkontoret i Göteborg. Bolaget ingår i en koncern med 258 bolag. Koncernmoderbolaget är AP-fonden (AllaBolag, u.å.b). Gällande hållbarhetsredovisningen utgår man från delar av *GRI-standards* samt företagets egna framtagna redovisnings- och beräkningsprinciper (Willhem, 2020). Hållbarhetsarbetet redovisas enligt *GRI-standards Core*-nivå i den lagstadgade hållbarhetsredovisningen. Hållbarhetsarbetet redovisas tillsammans med årsredovisningen i års- och hållbarhetsredovisningen och detta görs årligen enligt det finansiella räkenskapsåret. Hållbarhetsarbetet presenteras vid olika delar av årsredovisningen på ett integrerat sätt. Även den lagstadgade hållbarhetsrapporten presenteras i olika delar av årsredovisningen. Företaget uttrycker att de tar hänsyn till FN:s globala mål i varje hållbarhetsområde (Willhem, 2020) och företaget är anslutna till FN:s Global Compact. Regelverk som styr hållbarhetsarbetet i företaget är externa lagar som består av aktiebolagslagen samt övriga tillämpliga lagar och regler. Externa initiativ består av FN:s globala hållbarhetsmål, Global Compact, certifieringar, anslutning till Science Based Targets (SBT) och deltagande i GRESB. Interna regelverk för hållbarhetsarbetet består av företagets hållbarhetspolicy (Willhem, 2021a), uppförandekoder för medarbetare och uppförandekoder för leverantörer samt entreprenörer (Willhem, u.å.a). Willhems hållbarhetsarbete har fått högt betyg i GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark) där det framgår att en ökning har skett för Willhem inom samtliga hållbarhetsområden. Willhem klassificeras som en Green Star av GRESB mätningen (Willhem, 2021b). Under 2020 anslöt sig även företaget till SBT (Science Based Targets Initiative) för att följa upp och redovisa utsläpp enligt Greenhouse Gas Protocol. I slutet av årsredovisningen finns även kompletterande hållbarhetsinformation. Företaget kopplar sina tio hållbarhetsområden till delmålen i FN:s 17 hållbarhetsmål och till GRI-indikatorer. Därefter går de djupare in på de olika områdena. Bland annat mäts klimatpåverkan enligt *Greenhouse Gas Protocol* utifrån *scope 1*, *2*, och *3*. Det finns även ett GRI-index med allmänna standardupplysningar och ämnesspecifika upplysningar samt sidhänvisningar till resterande delar i årsredovisningen (Willhem, 2020).

#### 4.2.2 TBL

Hållbarhetsarbetet har utvecklats under tiden som företaget har varit verksamt. I årsredovisningen beskriver företaget att hållbarhet är ett brett område och att det i den dagliga verksamhet har störst genomslag inom miljöområdet. Inom miljöområdet motiveras det av företaget att de har mest koppling till energi och klimatförändringar. Företagets främsta hållbarhetsmål är att minska utsläppen av växthusgaser och detta påverkar vilken energi de köper, vilket material de väljer och hur de jobbar med energianvändning. Företaget arbetar med hållbarhet utifrån social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. När det gäller ekonomisk hållbarhet anser företaget att de som aktörer på bostadsmarknaden behöver ta ett samhällsekonomiskt ansvar. De förtydligar att de gör detta genom att se på fastigheterna som investeringar som man förvaltar och utvecklar ur ett långsiktigt perspektiv. Gällande social hållbarhet vill företaget bidra till trygghet och trivsel för personerna som bor och verkar inom bostadsområdena. Företaget beskriver att det sociala ansvaret innefattar medarbetare, kunder och leverantörer samt samarbetspartners. Utöver arbetet som görs i verksamheten så stöttar de även organisationer som har som syfte att bidra till att samtliga orter känns tryggare. Företaget tydliggör att de arbetar utifrån ekologisk hållbarhet genom att minimera företagets egna och hyresgästernas miljöpåverkan genom att hushålla med resurser. Detta gäller förvaltning, underhåll och nyproduktion (Willhem, u.å.a). Hållbarhetsstrategen tillägger att lika mycket fokus ligger inom alla dimensionerna. Däremot anser hon att den ekonomiska dimensionen faller verksamheten mer naturligt då man har arbetat med det från start och det alltid varit en del av att bedriva verksamheter medan de andra perspektiven kommit mer efterhand (Rehn, personlig kommunikation, 29 november 2021).

*“Utgångspunkten för vår verksamhet är behoven och förväntningarna hos kunder, ägare och samhälle. Resultatet är ett boende som är ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart och som skapar en långsiktig, trygg och god avkastning för vår ägare första AP-fonden.”-*  
(Willhem, 2020)

#### 4.2.3 Belief Systems

Företaget beskriver i sin årsredovisning att de har ett långsiktigt perspektiv på allt de gör. Vidare tydliggörs det att det övergripande målet är en god avkastning över tid men att det redan från början funnits anslag för icke-finansiella mål i styrningen av verksamheten. En värdeskapandemodell har framställts i företaget och den drivs av deras vision, affärsidé och övergripande mål. Det framgår i företagets årsredovisning att deras vision är “en värld med hyresbostäder där människor trivs och är stolta över sitt boende”. Deras affärsidé är att “Willhem äger, förvaltar och utvecklar trygga, hållbara bostäder på tillväxtorter i Sverige med en service som förenklar livet för hyresgäster”. Företagets övergripande mål är “en långsiktig och god totalavkastning som är högre än för bostadsbranschen i övrigt” (Willhem, 2020, s.12). Värdeskapandemodellen påverkas av företagets omvärld, deras intressenter, tillgångar, resurser samt deras värdegrund. Värdegrunden beskrivs i nyckelorden: värdeskapande, affärsmässiga, ansvarsfulla, kundfokuserade och nyskapande (Willhem, 2020). Hållbarhetsstrateg på Willhem beskriver att orden är klädda med en innebörd som ska vara väl förankrad i organisationen och att kärnvärdena som är definierade ligger till grund för företagskulturen. Hon anser att värdegrunden är väl förstådda hos alla anställda men att det kan ta lite tid tills de nyanställda förstår betydelsen av dessa (Rehn, personlig kommunikation, 29 november 2021). Bolaget har även ett utbildnings-, och träningsforum som kallas Willhem Akademin där de arbetar med kompetenshöjning inom bl.a. sakkunskap och processer. Kompetenshöjningen utgår från företagets varumärke och värdegrund samt andra koncernövergripande utbildningar. Företaget har under 2020 haft utbildningar inom

hållbarhet för de anställda (Willhem, 2020). Hållbarhetschefen anser att hållbarhetsarbetet är en del av arbetarnas dagliga arbete och därmed är de medvetna om deras bidrag till ett mer hållbart samhälle. Därmed understryker företagets hållbarhetschef att samtal förs med medarbetarna för att få dem att förstå vilka värden de bidrar med deras roll (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021).

#### 4.2.4 Boundary Systems

Företagets interna regelverk för hållbarhetsstrategin består av bland annat deras uppförandekod för medarbetare, uppförandekod för leverantörer och hållbarhetspolicy. Företaget beskriver att en god bolagsstyrning är grundläggande för att kunna driva samt utveckla en effektiv styrning, ledning och kontroll av företaget. För att möjliggöra detta beskriver företaget vidare att verksamheten behöver följa externa och interna regelverk såsom policys och andra styrande dokument. Den interna kontrollen ska vara som stöd till strategierna efterföljs (Willhem, 2021c). Hållbarhetspolicyn är uppdelad i hållbarhetsdimensionerna och innefattar alla medarbetare i verksamheten, leverantörer och samarbetspartners. Policyn bygger på bolagets grundläggande värderingar och nämner företagets ambitionsnivå samt inriktning kring hållbar utveckling. Strukturen på företagets hållbarhetspolicy är uppdelad efter de tre dimensionerna som definierar hållbar utveckling i företaget d.v.s. social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet (Willhem, 2021a).

Uppförandekoden är ett stöd till förverkliga affärsidén och visionen och det är företagets värdegrund samt FN:s Global Compact som är grunden till uppförandekoden. Förväntningen är att företagets anställda, kunder, leverantörer och intressenter ska dela dessa värderingar. Företaget har ytterligare en uppförandekod för leverantörer (Willhem, 2021c). Uppförandekoden för medarbetare är uppdelad i rubrikerna *anti-korruption, sponsring och verksamhetsstöd, jäv och intressekonflikt, mänskliga rättigheter, tvångsarbete och barnarbete, icke-diskriminering, arbetsmiljö, hållbarhet, finansiell redovisning och rapportering, information och marknadsföring, politiskt engagemang, visseblåarsystem och genomförande och kontroll* (Willhem, 2021c). Företaget har inköpsprocesser och flertal styrande dokument som styr hur koncernen hantera inköp samt upphandlingar. Detta är bland annat inköspolicy, besluts-, och attestordning, uppförandekoder för leverantörer och entreprenörer och hållbarhetspolicy (Willhem, 2020). Uppförandekoden för leverantörer är indelad i rubrikerna *anti-korruption, god affärssed, mänskliga rättigheter, tvångsarbete och barnarbete, icke-diskriminering, arbetsmiljö, miljö, genomförande och kontroll* samt *visseblåarsystem* (Willhem, 2021d). Det är chefernas ansvar att informera sina medarbetare om policys och uppförandekoder som finns och medarbetarna har ett ansvar att känna till dessa och följa de. Styrelsen har det största ansvaret för hållbarhetsarbetet och det är även styrelsen som fastställer bolagets övergripande policy för hållbar utveckling. Det är företagets VD som årligen fastställer riktlinjerna i verksamhetens interna regelverk. Det är även företagets VD som har det största ansvaret kring efterlevnaden av de interna regelverken men alla chefer ansvarar för att informera medarbetarna om riktlinjerna. Vidare har varje anställd ansvar att känna till samt följa dessa riktlinjer. (Willhem, 2021a).

Företaget har även ett tredjeparts certifieringssystem och tanken bakom detta certifieringssystem är att ställa krav på leverantörerna genom de 15 indikatorerna som innefattas i systemet. Dessa indikatorer behandlar energi, innemiljö och materialval. Det är ett sätt att säkerställa genom hela kedjan att man uppfyller myndighetskrav och förbättrar byggnaderna. Nästa år kommer även krav på klimatdeklarationer. Dessa kommer vara i form av redovisning gällande klimatpåverkan av själva byggprocessen och materialvalet samt

transportprocessen (Rehn, personlig kommunikation, 29 november 2021). Det klargör företagets principer som styr företaget samt förväntningarna man har på samarbetspartners, leverantörer och entreprenörer.

I företagets årsredovisning beskrivs det att riskhantering och riskminimering är grundläggande principer för att man ska kunna driva en verksamhet på kommersiella villkor som på lång sikt är hållbar för intressenterna. Företaget arbetar löpande med att identifiera, värdera och minimera riskerna i samtliga delar av företaget. Riskhanteringen har delats upp utifrån företagets fem styrkortsperspektiv. Inom varje perspektiv identifieras ett eller flera riskområden som berör hållbarhet. Sedan följer en beskrivning på risken samt en beskrivning kring kontrollen på risken. Företaget förklarar i sin årsredovisning att god intern kontroll, policys och riktlinjer är samtliga metoder för att hantera risker som kan komma att drabba verksamheten. De olika riskerna diskuteras och de viktigaste riskerna prioriteras. Styrelsen beslutar om vilka policys som ska komma att styra företaget och VDn ansvarar för verksamhetens regler och riktlinjer. (Willhem, 2020). Hållbarhetsstrategen förklarar även hur riskhanteringen kan vara grund för nya tillägg i policys och uppförandekoder. Vidare påpekar hon att det finns utrymme att delegera beslut nedåt i organisationen med hjälp av dessa policys och regelverk. Hon förklarar att det inom vissa områden är formellt delegerade ansvar och beslutsmandat. Detta kan exempelvis gälla arbetsmiljö. Hon tycker även att det finns mycket utvecklingsutrymme i de uppsatta interna regelverken för att det ska tydliggöra vad arbetarna ska arbeta med på ett bättre sätt (Rehn, personlig kommunikation, 29 november 2021).

#### 4.2.5 Diagnostic Control Systems / BSC & SBSC

Företagets strategi utgår ifrån ett styrkortsperspektiv som består av fem perspektiv. Användningen av styrkortet motiveras med att det säkerställer att man tar helheten i verksamheten i beaktelse (Willhem, 2020). Perspektiven i styrkortet är: *ekonomi, kund, hastighet, internt* och *omvärld* och beskrivs av företaget på följande sätt:

- Ekonomi: “Hur verksamheten planeras, styrs och utvecklas för att nå en god och stabil totalavkastning”
- Kund: “Hyresgäster inom segmenten bostäder och kommersiella lokaler”
- Fastighet: “Bolagets fastighets- och projektportfölj”
- Internt: “Vår organisation och företagskultur som bär, utvecklar och stödjer vårt varumärke”
- Omvärld: “De nyckelintressenter och faktorer som påverkar oss”  
(Willhem, 2020, s.15)

Hållbarhetsmål och relaterade mått är integrerat i samtliga perspektiv. Målen och måtten i respektive perspektiv kompletteras således med hållbarhetsmålen och mått kopplade till dessa. Dessa hållbarhetsmål är emellanåt överlappande med resterande mål i perspektiven. Målen bryts ner i organisationen hos de lokala förvaltningsorganisationer. Detta görs för att företaget ska säkerställa att hållbarhetsarbetet når ut i det dagliga arbetet i verksamheten. Hållbarhetsmålen baseras på de tio hållbarhetsområden som företaget ansett vara av störst relevans för verksamheten. Dessa hållbarhetsområdena har identifierats under företagets väsentlighetsanalys och intressentdialoger. Områdena som företaget har identifierat är *god och stabil avkastning, nöjda kunder, minskade utsläpp av växthusgaser, attraktiva boendemiljöer, ansvarsfullt agerande, livscykelperspektiv, engagerade medarbetare, ökad miljöengagemang bland kunderna, och aktiv part i lokalsamhällen* (Willhem, 2020)



Områdena bidrar till mål 7, 8, 10, 11, 12, 13 och 16 i FN:s globala mål enligt företagets årsredovisning. Inom parenteserna ovan tydliggörs vilka globala mål som respektive hållbarhetsområde har koppling till (Willhem, 2020). Vid redovisningen enligt *GRI-standards* i slutet av årsredovisningen specificeras även vilka delmål i FN:s globala mål som varje hållbarhetsområde berör. I varje styrkortsperspektiv specificeras generella mål, hållbarhetsmål och strategi. Hållbarhetsmålet för perspektivet *ekonomi* är *god och stabil avkastning*. För perspektivet *kund* är hållbarhetsmålen *attraktiva boendemiljöer* och *ökat miljöengagemang bland kunder*. Hållbarhetsmålen för perspektivet *fastighet* är *sunda, funktionella bostäder* och *livscykelperspektiv*. Perspektivet *internt* har som hållbarhetsmål *ansvarsfullt agerande*. Slutligen är hållbarhetsmålen för perspektivet *fastighet* att man ska *minska utsläpp av växthusgaser* och *aktivt part i lokalsamhället*. Företaget framför att deras viktigaste mätbara mål är totalavkastning (perspektiv ekonomi), service index (perspektiv kund) och energianvändning (perspektiv fastighet) (Willhem, 2020). Hållbarhetsstrategen förklarar att de ganska nyligen börjat arbeta med mätbara mål då de till en början hade mer övergripande mål. Enligt henne så är stora delar av hållbarhetsstrategin integrerad. Vissa nya delar i hållbarhetsstrategin har de inte kommit lika långt mer gällande själva integreringen (Rehn, personlig kommunikation, 29 november 2021).

Som tidigare nämnt kan vissa hållbarhetsmål överlappa med de övergripande målen i styrkortsperspektiven. Exempelvis så är det övergripande målet i perspektivet *ekonomi* "Willhems mål är att över tid ge en stabil totalavkastning väl i nivå med de bästa i branschen" (Willhem, 2020, s.17). Hållbarhetsmålet i det perspektivet är "God och stabil avkastning: Vi ska ha en långsiktig god och stabil avkastning som bygger på hållbart värdeskapande, det vill säga inte skapas på bekostnad av biosfären eller samhället. På det sättet kan vi vara en långsiktig och seriös aktör gentemot våra kunder, leverantörer och anställda samtidigt som vi möter ägarnas förväntningar på avkastning" (Willhem, 2020, s.17). Både målen är inledningsvis samma men hållbarhetsmålet är en utökning som tar hänsyn till hållbarhetsfaktorer därav är de delvis överlappande.

Utfallen av hållbarhetsarbetet mäts årligen både externt och internt i företaget och redovisas tillsammans med årsredovisningen. Arbetet och utfallen jämförs med GRESBs årliga internationella benchmark för fastighetsbolag som ett kompletterande verktyg för uppföljning samt styrning. Företaget beskriver i sin årsredovisning att hållbarhetsområdet utvecklas och förändras snabbt där kraven ökar. Det kräver från företagets sida att man anpassar strategierna löpande och gör ändringar i sina mål, riktlinjer och sitt arbetssätt (Willhem, 2020). Hållbarhetsstrategen på företaget beskriver att strategin för tillfället är rörligare än vanligt och beskriver att man behöver vara redo på att göra justeringar under gången. Vidare beskriver hon att företaget har årliga översikter för att se till att allt stämmer överens med verkligheten och ifall resultaten avviker från den planerade strategin kan de ingripa ifall det är nödvändigt (Rehn, personlig kommunikation, 29 november 2021). Hållbarhetsarbetet och implementeringen av hållbarhetsstrategin styrs av ett hållbarhetsråd som består av ledningsgruppen. Detta hållbarhetsråd samordnas av hållbarhetsstrategin i företaget. Processledare säkerställer tillsammans med företagets compliance manager att processerna efterföljs (Willhem, 2021a).

#### 4.2.6 Interactive Control Systems

Rehn beskriver att medarbetare får återkoppling kring hållbarhetsarbetet på olika vis. Det kan variera beroende på vilken position man har i företaget. Hon beskriver att återkoppling kring

kund- och medarbetarnöjdhet, ekonomi och energi når ut till de flesta. Ledningen för dialog med de anställda och detta berör främst kund- och medarbetarnöjdhet samt energi. Hon beskriver vidare att även de anställda kan föra sina åsikter upp i organisationen fast att det inte finns en formell struktur för det. Detta gäller främst ifall något uppstår under arbetets gång (Rehn, personlig kommunikation, 29 november 2021). En till form av dialog i företaget är intressentdialogerna de genomför som används vid utformandet av företagets viktiga hållbarhetsområden vilket i sin tur ligger till grund för utformandet av företagets hållbarhetsmål. Dessa dialoger genomförs via nyhetsbrev, möten, finansiella rapporter, kundenkäter och medarbetarundersökningar. De fångar främst arbetarnas synpunkter. Det är en engångsinsats och inte en löpande interaktion som möjliggör lärande och anses inte vara en renodlad interaktiv kommunikation utan bidrar till ytterligare dialog kring hållbarhetsarbetet (Willhem, 2020).

## 4.3 Akademiska Hus

### 4.3.1 Företagsbeskrivning

Akademiska Hus AB är ett svenskt, statligt ägt fastighetsbolag som har sitt huvudkontor i Göteborg. Bolaget ingår i en koncern med 408 bolag och koncernmoderbolaget är Regeringskansliet (AllaBolag, u.å.c). Hållbarhetsrapporten är inkluderad i årsredovisningen och publiceras årligen enligt det finansiella räkenskapsåret. Hållbarhetsarbetet presenteras i olika delar av årsredovisningen och är integrerad. Den lagstadgade hållbarhetsrapporten presenteras också vid olika delar av årsredovisningen (Akademiska Hus, 2020a). Den lagstadgade hållbarhetsrapporten redovisas enligt *GRI- Standards* på nivå *Core*. Akademiska Hus agerar i enlighet med FN Global Compacts 10 principer och FN:s 17 hållbarhetsmål, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter, ILO:s kärnkonvention och OECD:s riktlinjer för multinationella företag. Regelverk som styr hållbarhetsarbetet i företaget är även externa lagar som består av bland annat aktiebolagslagen och arbetsmiljölagen. Externa initiativ i regelverken består av FN:s globala hållbarhetsmål, Global Compact, ISO 14001, miljöcertifieringar och hållbarhetscertifieringar (Akademiska Hus, 2020a). Interna regelverk består av företagets hållbarhetspolicy, uppförandekod, uppförandekod för leverantörer, självutvärdering och uppförandekod för leverantörer (Akademiska hus, u.å.a). Företagets hållbarhetschef redogör att företaget aktivt har valt att inte gå med i benchmarkinginstitutet GRESB:s årliga analys av fastighetsbolag de det är främst riktat mot aktörer som agerar på en internationell marknad. Detta ses inte som relevant för Akademiska Hus då de är verksamma endast i Sverige (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021).

*“... Vi hållbarhetscertifierar däremot vårt fastighetstillstånd, såväl nya byggnader som ombyggnationer. Att utvärdera bolaget enligt GRESB:s metodik har vi inte bedömt skapa så stort värde för vare sig oss eller andra intressenter”. - Edofsson (personlig kommunikation, 3 december 2021)*

I slutet av årsredovisningen finns även kompletterande hållbarhetsinformation. Det finns även ett GRI-index med allmänna standardupplysningar, ekonomiska standarder, miljöstandarder, sociala standarder, branschspecifika standarder och övriga standarder. Företaget redovisar även deras klimatpåverkan utifrån *scope 1*, *scope 2* och *scope 3* enligt *Greenhouse Gas Protocol* (Akademiska Hus, 2020).

### 4.3.2 TBL

Företaget definierar hållbarhet utifrån social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och ekologisk hållbarhet (Akademiska Hus, 2021a). Edofsson poängterar att alla tre aspekter är av lika stor vikt i verksamheten. Vidare tillägger hållbarhetschefen att ett stort socialt ansvar tas genom företagets satsningar för att skapa trivsamma kunskapsmiljöer. (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021) Inom den ekologiska dimensionen fokuserar företaget på att utveckla företagets byggportfölj så den är mer hållbar. Inom det ekonomiska perspektivet har företaget som ett statligt ägt bolag ansvar gällande ekonomisk prestation gentemot svenska medborgarna (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021). Hållbarhetschefen poängterar att alla tre aspekter är av lika stor vikt i verksamheten. Stort socialt ansvar tas genom företagets satsningar för att skapa trivsamma kunskapsmiljöer. Inom den ekologiska dimensionen fokuserar företaget på att utveckla företagets byggportfölj så den är mer hållbar. Inom det ekonomiska perspektivet har företaget som ett statligt ägt bolag ansvar gällande ekonomisk prestation gentemot svenska medborgarna (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021).

### 4.3.3 Belief Systems

I företagets års- och hållbarhetsredovisning framgår det att företaget lägger stor fokus på utvecklandet och förvaltningen av hållbara och konkurrenskraftiga fastigheter. Företaget uttrycker i sin årsredovisning att deras satsningar på hållbarhet fortsätter. Deras vision är grundad i att företaget ska stärka Sverige som kunskapsnation genom att verka som en strategisk partner för lärosätena i framtida kunskapsmiljöer. Affärsidén går ut på att företaget i samverkan med kunder bygger, utvecklar och förvaltar kunskapsmiljöer som gör lärosätena mer attraktiva och bidrar till en hållbar samhällsutveckling (Akademiska Hus, 2020). Akademiska Hus beskriver vidare i sin årsredovisning att hållbarhetsperspektiven är djupt integrerade i deras affärsplan. Den övergripande strategin i verksamheten består av tre byggstenar som har i avsikt att stärka Sverige som kunskapsnation. Strategin sätts för tre år framåt men kan ändras både löpande och periodvis. Varje år görs översyn av företagets strategi men större omtag sker i princip var tredje år (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021). En uppgraderad basleverans, utvecklad kundrelation och satsning på innovativ affärsutveckling utgör grunderna för strategin (Akademiska Hus, 2020).

*“Våra mål och strategier syftar till att stärka vår leverans och de tjänster som vi erbjuder våra kunder. Genom en hållbar campusutveckling vill vi skapa de bästa tänkbara förutsättningarna för universitet och högskolor runt om i landet.”- (Akademiska Hus 2020, s.16)*

Den första byggstenen av strategin är den uppgraderade basleveransen. Den går ut på förenkla och effektivisera vardagen för kunderna genom att ta ansvar över hållbar utveckling och leverera lokaler av hög kvalitet. Effektiviseringen sker med hjälp av digitala verktyg som är användbara inom drift och förvaltning. En utvecklad kundrelation utgör den andra byggstenen av strategin och grundar sig i att företaget är lyhörd och har insikt i varje kundbehov. Detta uppnås via kunddialoger och samarbeten med kunderna i form av seminarier. Deras tredje byggsten som behandlar den innovativa affärsutvecklingen i strategin har som avsikt att skapa värde för kunder och ägare med hjälp av digital utveckling. På så sätt uppnås relevans via bevakningar av omvärlden och anpassningar i branschen. Satsningen ger plats åt innovationssamarbeten mellan lärosäten och därmed även bidrar till branschens utveckling. Dessutom genomgår utbildningar i form av seminarier i syfte att säkerställa medarbetarnas förståelse för sitt eget bidrag till hållbarhetsarbetet (Akademiska Hus, 2020).

#### 4.3.4 Boundary Systems

När det gäller hållbarhetsstrategin i företaget har olika sorts riktlinjer ställts upp för att tydliggöra inom vilka ramar anställda och leverantörer får verka inom. Dessa samverkar för att rama in hur företaget förhåller sig till viktiga frågor (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021). Riktlinjer består bland annat av uppförandekoder för medarbetare och leverantörer samt en hållbarhetspolicy. Hållbarhetspolicyn och uppförandekoden är tätt sammanlänkade. Företagets hållbarhetspolicy definierar företaget ställningstaganden, åtaganden och värderingar (Akademiska Hus, 2021a). Uppförandekoden beskriver hur medarbetare och leverantörer ska agera för att leva upp till dessa värderingar (Akademiska Hus, 2021b). Med hjälp av att anställda vet vilka ramar de får verka inom så finns de utrymme att delegera beslut. Innehållet i hållbarhetspolicyn delas upp i social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och ekologisk hållbarhet och belyser vilka områden som är av störst betydelse inom varje dimension (Akademiska Hus, 2021a).

Det beskrivs vidare i företagets uppförandekod att en grundläggande förutsättning för verksamheten är att de agerar i enlighet med det som framförs i FN:s Global Compact, FN:s vägledande principer om företag och mänskliga rättigheter, ILO:s kärnkonventioner och OECD:s riktlinjer för multinationella företag . I uppförandekoden tydliggörs det hur anställda ska tänka när det agerar. Vidare beskrivs att efterlevnad sker årligen genom en interaktiv utbildningsmodul som ges ut i utbildningsportalen. Man kan även rapportera misstankar om överträdelser till företagets etiska råd (Akademiska Hus, 2021b). Företaget har även framställt en uppförandekod för leverantörer som tydliggör vilka lagar, förordningar och föreskrifter som skall följas. Kraven baseras på FN:s tio principer och utvecklas i uppförandekoden för leverantörer. Där presenteras vägledande principer för leverantörer och deras underleverantörer som sedan följs upp i form av platsbesök (Akademiska Hus, 2021c). Uppföljningen görs av av miljö-, kvalite- arbetsmiljöarbete eller säkerhetsledning. Utöver detta håller företaget en transparent hyresmodell där dialoger förs med kunderna gällande hyressättningen (Akademiska Hus, 2020). På så sätt utvecklar företaget branschen och stärker relationer med intressenterna. Uppförandekoden för leverantörer är indelad i rubrikerna *affärsetik, arbetsmiljö och säkerhet, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter* och miljö (Akademiska Hus, 2021c). Uppförandekoden för medarbetare berör områden som en säker arbetsplats, anti-korruption och krav på leverantörer (Akademiska Hus, 2021b).

Även om det framgår vilka gränser anställda får verka inom så har de utrymme att delegera beslut. Detta görs genom att upprätthålla en god dialog både uppåt och nedåt i organisationen. Samtidigt läggs fokus på att rätt jobb ska utföras av en medarbetare snarare än att det ska behöva gå i en hierarki (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021). Akademiska har en process för att identifiera, utvärdera och hantera risker. Företaget har identifierat strategiska risker, operativa risker, efterlevnadsrisker och finansiella risker. Hållbarhetsrelaterade risker tas upp i vissa områden. Detta berör bland annat klimatförändringar. Det görs en analys av respektive möjlig risk inom varje riskområde och eventuell hantering av varje risk. Denna riskhantering sker på flera nivåer i företaget och inkluderar medarbetare på alla enheter (Akademiska Hus, 2020). Hållbarhetschefen poängterar att både uppförandekod och hållbarhetspolicy är viktiga vid erbjudandet av vägledning och tydliga ramar som därför kan minska riskerna (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021).

#### 4.3.5 Diagnostic Control Systems / BSC & SBSC

Företagets strategi utgår ifrån fem styrkortsperspektiv i sin strategiplan. Dessa perspektiv är *ekonomi, kund, fastighet, medarbetare* och *utveckling* (Akademiska Hus, 2020). Perspektiven beskrivs i årsredovisningen enligt följande:

- Ekonomi: “Vi levererar ägarens ekonomiska mål över en konjunkturcykel”
- Kund: “Vi levererar bättre än andra och är våra kunders förstahandsval”
- Fastighet: “Vårt arbete bidrar till att det långsiktiga värdet på våra fastigheter ökar”
- Medarbetare: “Vi är engagerade medarbetare med hög prestation”
- Utveckling: “Vi ökar andelen gemensamma innovationsprojekt med våra kunder samt byggande av studentbostäder”  
(Akademiska Hus, 2020, s.14)

Enligt hållbarhetschefen har företaget inte en separat målsättning för hållbarhetsfrågor utan dessa är närvarande hela tiden. Hållbarhetschefen motiverar detta som att hållbarhetsarbetet på så sätt inte blir en sidovagn utan att det blir en del av hela strategin (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021). Genom dialog med företagets intressenter har företaget identifierat fyra väsentliga områden som behöver prioriteras för att uppnå långsiktigt värdeskapande. Områdena är baserade på väsentlighetsanalys som har genomförts av företaget. Dessa områden är *värdeskapande kunskapsmiljöer, resurseffektiv verksamhet, ansvarsfulla relationer* och *omsorg om människor*. Varje område har koppling till ett eller flera av FN:s 17 hållbarhetsmål. Detta berör bland annat mål 4, 5, 7, 8, 11, 12 och 17. Företaget anser att dessa mål bör prioriteras främst i arbetet och motiverar även hur Akademiska Hus bidrar till detta. I årsredovisningen tydliggörs även vilka delmål som prioriteras i respektive huvudmål. Respektive hållbarhetsområde som identifierats kopplas sedan även till olika *GRI-standards* i årsredovisningen (Akademiska Hus, 2020).

För att utveckla *värdeskapande kunskapsmiljöer* satsar Akademiska Hus på hållbart byggande och utveckling av campusområden. Med tanke på långsiktighet i förvaltning strävar företaget att leverera värde genom effektiv resursutnyttjande och god kostnadskontroll. Detta uppnås genom avvägningar i material- och konstruktionslösningar samtidigt som hänsyn tas till hela byggprocessen. Bedömningar av byggprojektets klimatavtryck sker utifrån livscykelperspektivet och detta görs för att få insikter kring klimatpåverkan och agerar som beslutsunderlag vid projektutveckling (Akademiska Hus, u.å.b). Andra områden för beslutsfattande är inom utvärdering av behovet för nybyggnation. Företaget överväger om det vore mer klimatsmart att använda befintliga lokaler och återbrukad material istället för att utveckla helt nya projekt. (Akademiska Hus, 2020). Företaget strävar efter att vara en *resurseffektiv verksamhet* med mål att minska sitt klimatavtryck (Akademiska Hus, u.å.c). Av detta skälet satsar Akademiska Hus på innovation och utvecklandet av klimatsmarta och hållbara campusområden. Detta uppnås bland annat genom satsningar på energiarbete i form av solceller och energioptimering (Akademiska Hus, 2020). Dessa går ut på att ta tillvara på överskottsenergi mellan campus byggnader och på så sätt minska totala energibehovet samt förbrukningen. Deras energiarbete har för avsikt att även sträcka sig till leverantörer för att ställa krav för förnybar energileverans. Vidare har mål för en klimatneutral värdekedje satts för en klimatneutral fastighetsdrift och intern verksamhet år 2025 och en klimatneutral projektverksamhet år 2045 (Akademiska Hus, 2020). Lika viktigt anses hållbarhetsarbetet vara gällande *ansvarsfulla relationer och omsorg om människor*. Företaget prioriterar säkerhet på arbetsplatser högt och ingår i organisationer där samarbete inom branschen för en olycksfri arbetsdag sker. Leverantörskrav är ett annat exempel på hänsyn till ansvarsfulla

relationer som tas i företaget. Dessa kraven ställs inom miljö, säkerhet, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter, affärsteknik samt korruption (Akademiska Hus, u.å.b).

Dessa områden som identifierats är integrerade i företagets befintliga styrkort. Varje perspektiv kompletteras med hållbarhetsmål och mått för att följa upp dessa mål. Hållbarhetsarbetet och hållbarhetsrelaterade mål är integrerade i perspektiven. Energireduktion och olycksfri arbetsplats är exempel på mål som har koppling till hållbarhet i de olika perspektiven. Beroende på målens karaktär följs de upp både kvartals- och årsvis. Medföljande kommentarer inom respektive område återfinns i års- och hållbarhetsrapporterna. Kundperspektivet följs upp genom NKI-undersökningar och ekonomi genom bland annat avkastningsmål. Årsmål kopplade till fastighet utgörs utav energireduktionsmål som uppnås genom samarbeten med kunder och ett ökat fokus på driftoptimering (Akademiska Hus, 2020). Medarbetarnas målsättning mäts och följs upp av Akademiska Hus Prestationsindex, vilket speglar anställdas möjlighet till att prestera inom sina uppdrag. Detta drivs i varje enhet där satsningar görs för att förtydliga uppdrag och möjliggöra förutsättningar för lyckade. Ett annat mål som är kopplat till medarbetarna är målet om en olycksfri arbetsplats som följs upp via olycksfallsfrekvensen ELTAR. Måluppfyllnad inom området för utveckling tas hänsyn till hållbara livskvaliten. Detta speglas i målen för byggnad av kunskapsmiljöer i form av student- och forskarbostäder (Akademiska Hus, 2020). Feedback ges både uppåt och nedåt i organisationen i syfte att återkoppla till anställda. Organisationen samlar in data om utfallet som avrapporteras till ledningen som producerar en årsrapportering som kommuniceras till anställda gällande måluppfyllelsen. Följaktligen förs diskussioner kring utfallet med anställda (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021).

#### 4.3.6 Interactive Control Systems

Hållbarhetschefen betonar att Akademiska Hus är en tydlig matrisorganisation och detta skapar behov att föra frågor både uppåt och nedåt i organisationen (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021). Uppdragsdialoger förs med chef istället för traditionella medarbetarsamtal. Där ligger utgångspunkten i den anställdes vilja och förutsättningar för att utföra ett specifikt uppdrag. Dialogerna går från individ-, grupp-, enhets- till bolagsnivå och ger möjlighet till att framföra och fånga upp åsikter. Om sättet att föra åsikter inte passar medarbetare erbjuds andra system för att föra dialoger. Hållbarhetschefen anser detta vara en fördel med tanke på strukturen på matrisorganisationen då flera relationer uppstår (Edofsson, personlig kommunikation, 3 december 2021). Intressentdialogerna som används vid utformandet av företagets mål är också en form av dialog gällande hållbarhetsarbetet mellan anställda och cheferna. Dialogerna bidrar istället för ytterligare dialog kring hållbarhetsarbetet inom verksamheten och är inte en renodlad interaktiv kommunikation som bidrar till lärande i form av ex feedback (Akademiska Hus 2020).

## 5. Analys

---

*I detta avsnitt analyseras empirin utifrån teorier presenterade i referensramen med hjälp av analysmodellen. Först analyseras samtliga företags hållbarhetsarbete utifrån LOC och sedan utifrån BSC/SBSC.*

---

### 5.1 Levers of Control

#### 5.1.1 Belief Systems

*Belief systems* berör företagets definierade syfte, vision, mission och värderingar som ska kommuniceras till verksamheten. Detta styrsystem ska förtydliga vad arbetsinsatserna ska läggas på. Ifall styrsystemet kommuniceras på rätt sätt kan det leda till att samtliga anställda arbetar mot samma mål och skapa en riktning i verksamheten (Simons, 1995). Castellum har utvecklat en strategiplan som används som ett styrdokument för att ge strategisk riktning genom att definiera mål och prioriteringar i företaget. Företaget har definierat en vision, hållbarhetsvision, mission, affärsidé samt en värdegrund som de kallar för “Castellumandan”. Företagsandan anses vara en vägledning för de anställda som tydliggör hur de bör agera i olika arbetssituationer och vad som förväntas från de. Hållbarhetsarbetet är en del av bland annat strategiplanen, hållbarhetsvisionen och affärsidén. Willhem har utvecklat en värdeskanadademodell som innefattar deras vision, affärsidé, värdegrund och deras övergripande mål. Hållbarhetsarbetet är en del av bland annat affärsidén och värdegrunden i företaget. Akademiska Hus har en motiverad vision, affärsplan och affärsidé där hållbarhet nämns i affärsidén. Det beskrivs även av företaget att hållbarhetsdimensionerna är integrerat i deras affärsplan. Därmed har samtliga företag definierat *belief systems* för hållbarhetsstrategin. Dessa är antingen integrerade i övergripande *belief systems* eller så uttrycks de enskilt i exempelvis en enskild hållbarhetsvision. Samtliga företag har på något sätt integrerat hållbarhetsperspektiv i deras *belief systems*. Arjaliés och Mundy (2013) hävdar att *belief systems* går att använda för att uppnå en gemensam vision och får de anställda att arbeta med hållbarhetsrelaterade frågor. Att *belief systems* som har koppling till hållbarhetsdimensionerna skrivs ut i olika delar av årsredovisningen och interna regelverk kan agera som en ständig påminnelse för de anställda kring hur de bör agera och arbeta mer hållbart.

*Belief systems* behöver kommuniceras till de anställda så att de är förstådda av alla i verksamheten oberoende av position (Simons, 1995). Företagen kommunicerar sina *belief systems* på olika sätt. Bland annat har företagen intressentdialoger som en del av sina väsentlighetsanalyser. Eftersom medarbetarna anses vara en intressentgrupp i samtliga företag så har man även dialoger med de. Syftet med dialogerna är att upptäcka vilka hållbarhetsområden som är av störst betydelse för företaget. Genom att ha dialoger kan företaget indirekt kommunicera sina *belief systems* och göra de förstådda hos de anställda och de anställda kan även komma att påverka företagets *belief systems* genom att framföra sina åsikter. Väsentlighetsanalysen är en engångsinsats och utöver den så kommunicerar företagen sina *belief systems* på fler sätt. Det görs bland annat i årsredovisningar, riktlinjer, utbildningar och under arbetsprocessen.

Hållbarhetschefen på Castellum beskriver att det är svårt att veta ifall deras *belief systems* är förstådda hos alla medarbetare men förklarar att de aktivt arbetar med att kommunicera dessa

på bästa sätt. Bland annat utbildas arbetarna kontinuerlig inom hållbarhetsområdet och företaget har som ambition att alla nya medarbetare ska genomgå en introduktionsutbildning inom hållbarhetsområdet. Det möjliggör kommunikationen av företagets *belief systems* och värderingar. Sedan är det varje anställds enskilda uppgift att söka ytterligare information på egen hand och ledningens samt hållbarhetsansvariges ansvar att se till att denna information är tillgänglig. Hållbarhetsstrateg på Willhem anser att kärnvärdena som är definierade är grunden för företagskulturen och är väl förstådda hos alla anställda. Även Willhem har hållbarhetsutbildningar i deras utbildnings- och träningsforum Willhem Akademin. Dessa utbildningar utgår från företagets varumärke och värdegrund och bidrar till att företagets *belief systems* förstås av alla i verksamheten. Hållbarhetschef på Akademiska Hus anser att värdegrunderna kommuniceras bra nog och påpekar att detta görs på flera kanaler till medarbetarna. Även Akademiska Hus har utbildningar kring företagets övergripande värderingar men det tydliggörs inte i materialet att det funnits utbildningar kring hållbarhet specifikt. Det nämns däremot att de har seminarier för att säkerställa medarbetarnas förståelse över deras egna bidrag till hållbarhetsarbetet i verksamheten vilket kan vara en bidragande faktor till kommunikationen av *belief systems*.

Ansvarsfördelningen av hållbarhetsarbetet kan också vara en bidragande faktor till att verksamhetens *belief systems* är väl förstådda hos alla anställda oavsett position. Ansvarsfördelningen går i olika led och ansvar delas upp på olika personer i bolaget. Materialet som samlades in från Castellum och Willhem ger en tydlig översikt på deras ansvarsfördelning av arbetet kring implementeringen av hållbarhetsstrategin. I ansvarsfördelningen var anställda på flera olika nivåer är inkluderade och det sträckte sig från styrelsens ansvar till varje enskild medarbetares ansvar. Att ha en tydlig ansvarsfördelning av arbetet kan säkerställa att de anställda kommunicerar vidare värdegrunder och *belief systems* till lägre nivåer och ansvaret delas upp i verksamheten. På så sätt kan man säkerställa att värderingar och dylikt kring hållbarhetsarbetet är väl förstådda hos alla i verksamheten. Akademiska Hus presenterar inte ansvarsfördelningen av implementeringen av hållbarhetsarbetet lika tydligt.

*Belief systems* ska vara hjälpmedel för anställda så att de kan komma på lösningar ifall det uppstår problem vid implementering av strategin. I de fall då inga problem råder i verksamheten kan *belief systems* istället användas på ett stimulerande sätt så att anställda kan komma på nya lösningar (Simons, 1995). Detta påståendet stärks även i Arjaliés och Mundys (2013) artikel då författarna påstår att användningen av *belief systems* kan hjälpa de anställda att leta efter nya möjligheter. I Castellums fall beskrivs strategiplanen vara ett styrdokument som ska ge strategisk riktning. Denna planen och värderingarna som förtydligas i planen innefattar även spår av hållbarhetsstrategin. Det beskrivs också att värdegrunden har som syfte att ge vägledning vid olika situationer. I samtliga företag förtydligar värdegrunderna hur man ska tänka hållbart i det vardagliga arbetet. Hållbarhetsstrategin kommuniceras i olika *belief systems* inom samtliga företag och företagen kommunicerar dessa *belief systems* på flera sätt bland annat genom utbildningar och i policys. Det är däremot inte lika tydligt ifall det är till hjälp vid beslutsfattande och om anställda kan komma på lösningar utifrån dessa värdegrunder. Men med förståelse av verksamhetens *belief systems* är det i teorin fördelaktigt vid beslutsfattande och problemlösning. Vidare förtydligande av strategisk riktning tydliggörs i samtliga företags *boundary systems* som har koppling till företagets *belief systems*.



### 5.1.2 Boundary Systems

*Boundary systems* är ett styrsystem som syftar till att sätta gränser för de anställda som de får verka inom. Detta görs för att minimera risk och fokusera på de uppsatta målen i verksamheten (Simons, 1995). Samtliga företag har satt upp interna regelverk som ska fungera som ett hjälpmedel i det dagliga arbetet och vägleda de anställda. Det har satts upp riktlinjer utifrån ett hållbarhetsperspektiv men även för andra områden i verksamheten som bland annat berör skatt och arbetsordning. I samtliga undersökta företag har det satts upp en hållbarhetspolicy och uppförandekoder för både medarbetare och leverantörer. Hållbarhetspolicy hos företagen är uppdelad i TBL och även uppförandekoden berör samtliga dimensioner av TBL. Både uppförandekoder och hållbarhetspolicy gällande för anställda i verksamheten och de externa samarbetspartners och leverantörer som arbetar med företaget. Samarbetspartners och leverantörer förväntas följa samtliga regelverk i företagen men det har även ställts upp regelverk specifikt för leverantörer bland annat uppförandekoder och byggkrav. Dessa riktlinjer används i samtliga företag som styrdokument för att få övergripande riktning kring hållbarhetsarbetet därav anses de vara komplement till företagets *belief systems*. Dessa *boundary systems* beskrivs även utgå ifrån företagets *belief systems* och används för att uppnå företagets uttryckta värderingar, visioner och mål och agerar i vissa fall som en förstärkelse av dessa. *Boundary systems* används i företagen för att ge ytterligare vägledning och beskrivningar på hur hållbarhetsarbetet ska genomföras i det vardagliga arbetet. Arbetet kan gälla förvärv, förvaltning, rivning och försäljning bland annat. Företagens *boundary systems* fastställs av deras styrelse årligen. Utöver uppförandekoder och hållbarhetspolicy uttrycker Castellum att de har generella krav vid bygg som medförs till leverantörer och det ställs obligatoriska krav på alla byggprojekt inom företaget utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Willhem uttrycker att de har ett tredjeparts certifieringssystem som ställer krav på leverantörer ur ett hållbarhetsperspektiv. Arjaliés och Mundy (2013) beskriver att *boundary systems* speciellt kan vara till hjälp vid osäkerheter kring miljöarbetet. I samtliga företag som blivit undersökta används *boundary systems* både för att vara vägledning ur de miljömässiga dimensionerna och de sociala dimensionerna. Men styrsystemet används i företagen för att sätta miljömässiga gränser och förväntningar för leverantörer och anställda därav är det vägledning för miljömässiga osäkerheter framförallt vid bygg och liknande både för leverantörer och medarbetare. Hållbarhetspolicy och uppförandekoder i företagen är uppdelade på både sociala faktorer och miljömässiga faktorer.

Styrsystemet har som nyckelvariabel *risk to be avoided* och gränserna som sätts upp baseras ofta på risker som verksamheten står inför. Därmed blir riskhanteringen även en väsentlig del av verksamhetens arbete (Simons, 1995). Samtliga företag beskriver att riskhantering har indirekt påverkan på deras *boundary systems*. De beskriver att uppförandekoden kan baseras på riskhanteringen och att de interna regelverken kan minimera risker. Man gör årliga utvärderingen av verksamhetens risker i företagen och hållbarhetsrelaterade risker ingår riskhanteringen. Man arbetar med riskhantering av både finansiella och icke-finansiella risker i företagen. I Castellum har man generella riskkategorier varav hållbarhetsrelaterade risker har en enskild riskkategori men är även delvis inkluderade i några av de andra kategorierna. Företaget tar även hänsyn till klimatscenarier som möjligtvis kan uppstå och miljömässiga risker analyseras utifrån ett längre perspektiv än resterande riskgrupper. I Willhem har riskområdena baserats på de fem styrkortsperspektiven man har i företaget därav uttrycks det att hållbarhetsrelaterade risker är integrerade i samtliga områdena på samma sätt som hållbarhetsstrategin anses vara integrerat i samtliga perspektiv. Risker kring hållbarhet har inte ett eget riskområde i Akademiska Hus heller utan är inkluderat i vissa av de andra riskområdena. Samtliga företag arbetar med riskhantering av risker som har koppling till hållbarhetsstrategin och hållbarhetsdimensionerna. Beroende på riskernas sannolikhet och

påverkan på företaget finns det möjlighet att ingripa då lösningsförslag även presenteras i samtliga företag. Samtliga företag uttrycker att riskhantering är en väsentlig del av hållbarhetsarbetet när man implementerar hållbarhetsstrategierna.

Fastän styrsystemet, till skillnad från *belief systems*, begränsar anställda så möjliggör det delegering av beslut och detta leder i sin tur till en ökad frihet i verksamheten. Utrymme lämnas därför för anställdas kreativitet samtidigt som det blir enklare för dem att förhålla sig till målen (Simons, 1995). Företagen beskriver att uppsatta riktlinjer kan lämna utrymme för att delegera beslutsfattande till de anställda i verksamheten då det är ett ytterligare tydliggörande på hur de bör agera och en vägledning i deras beslutsfattande. Hållbarhetschef på Castellum beskriver att detta är möjligt då det finns tydliga riktlinjer att förhålla sig till och att det kan leda till disciplinära åtgärder ifall man går agerar emot dessa riktlinjer. Hållbarhetsstrateg på Willhem beskriver att det inom vissa områden finns formellt delegerat ansvar och beslutsmandat och att de interna regelverken generellt kan leda till att man kan delegera beslut nedåt i organisationen delvist. Hållbarhetschef på Akademiska Hus anser att rätt jobb ska göras av rätt arbetare och att beslut kan delegeras nedåt i organisationen samt att de interna regelverken kan vara stöd till detta. Därmed kan *boundary systems* i samtliga företag vara ett verktyg som möjliggör mer frihet och en ökad delegering till de anställda. Två av de undersökta företagen uttrycker även att de har en ansvarsfördelning kring hållbarhetsarbetet som sträcker sig från ledningens ansvar till varje medarbetares ansvar. Detta kan tyda på att man har möjlighet att delegera beslut i organisationen då ansvarsfördelningen går i olika led.

### 5.1.3 Diagnostic Control Systems

Styrsystemet *diagnostic control systems* används utav företagsledningen för att övervaka resultat och rätta avvikelser för att se till att de går ihop med de förutbestämda målen och strategin (Simons, 1995). Samtliga företag motiverar att målstyrning är avgörande för att implementera hållbarhetsstrategin. Företagen har formulerat mål i sin hållbarhetsstrategi men de har gjort detta i olika utsträckning och vissa av de har fler mätbara mål än andra. Hållbarhetsstrategier och hållbarhetschefer i de företagen som inte har lika många mätbara hållbarhetsrelaterade mål förklarar att det är något som de arbetar med i dagsläget och de prioriterar utvecklingen av dessa i företaget. Hållbarhetsområden har kartlagts i samtliga företag och företagen beskriver att målen har formats utifrån dessa. Hållbarhetsområden har i de samtliga företagen framställs med målen i FN:s 17 hållbarhetsmål och Global Compacts 10 principer i åtanke. Företagen har valt delar av dessa ramverk som de anser vara mest relevanta för deras verksamhet och utformat hållbarhetsområden utifrån de. Detta berör områden som man även tror att man som företag kan påverka. Vad som ansågs vara relevant för företaget har bland annat framgått under väsentlighetsanalyser och skiljer sig för varje företag. Samtliga företag mäter utfall och jämför med de uppsatta målen. Vissa mål är enklare att följa upp än andra och detta är fallet i samtliga företag. Dessutom har några av företagen utvecklat fler mätbara mål och mäter upp målen oftare. De företag som inte har kommit så långt i den processen beskriver att det är något de arbetar med. Målen och måtten har sammankoppling till företagets styrkortsperspektiv och dessa perspektiv kommer analyseras mer djupgående senare i analysen. I denna del ligger fokus främst på själva målen i perspektiven och relaterade mått därav nämns styrkortsperspektiven utan djupare analys.

Castellum har satt upp 18 stycken mätbara delmål och man följer upp dessa kvartalsvis samt rapporterar både kvartalsvis och årligen. Det finns mål för varje dimension i TBL därav finns det minst ett mål för varje dimension. De beskriver att vissa mål är svårare att mäta upp än

andra och alla mål som har satts upp är inte mätbara. Hållbarhetschefen anser att själva styrningen av hållbarhetsstrategin görs på samma sätt som vid styrning av de finansiella målen och måtten. Detta gäller även för resterande företag, styrningen görs på samma sätt som i den ekonomiska dimensionen. Willhem har också mål som är både mätbara och icke mätbara. Willhems utfall kopplade till de hållbarhetsrelaterade målen följs upp årligen och rapporteras även årligen. Samtliga dimensioner av TBL berörs även hos Willhem av målen och måtten. Hållbarhetsstrateg på företaget påpekar även att de ganska nyligen börjat arbeta med mätbara mål och att företaget fortfarande arbetar med att sätta upp fler mätbara mål därav har de inte kommit lika långt med de mätbara hållbarhetsmålen som de önskar. De beskrivs i både deras årsredovisning och under intervjun att målstyrning är avgörande för att implementera hållbarhetsstrategin. Akademiska Hus följer upp utfall både kvartalsvis och årsvis beroende på målets karaktär. Samtliga dimensioner av TBL berörs av målen och måtten som företaget har ställt upp. Företaget beskriver även hur de går tillväga när de följer upp de olika målen och vilka system de använder för att mäta dessa. Vidare beskrivs det att målstyrningen är en viktig del vid implementeringen av hållbarhetsstrategier. Även Akademiska Hus har inte kommit lika långt med de mätbara hållbarhetsmålen som man önskar.

Arjaliés och Mundy (2013) beskriver att *diagnostic control systems* gör så att det blir tydligare för intressenter hur man arbetar med hållbarhet och om man mäter utfallen. Det är även ett hjälpmedel för företagsledningen för att se hur långt man har kommit och hur man ligger till. Däremot påpekar författarna att detta styrmedel inte har används lika mycket vid hållbarhetsrelaterade mål. Trots detta så visar samtliga företag att de använder sig av styrmedlet vid implementering av hållbarhetsstrategin, däremot har de inte kommit lika långt med detta som de vid presentation av ekonomisk prestation. Samtliga företag använder sig av *diagnostic control systems* vid implementeringen av hållbarhetsstrategin för att se hur de ligger i linje med den planerade strategin. Användningen av *diagnostic control systems* är en indikator på att man aktivt arbetar med målen i strategin. Studien som gjordes av Ionaşcu m.fl. (2020) belyser att många av de företag som analyserades i undersökningen definierade sina mål och sammankopplade mått i kvalitativa termer och färre gjorde det i kvantitativa termer. Deras resultat visade att fastän fler företag inom fastighetsbranschen började engagera sig i hållbarhetsfrågor fanns det fortfarande ett stort gap mellan deras intentioner och det faktiska hållbarhetsarbetet. Detta stämmer överens med det Arjaliés och Mundy (2013) menar med att man inte använder sig av styrmedlet lika mycket kring hållbarhetsarbetet. Detta är även något man kan se hos de undersökta företagen trots att de har börjat arbeta med mätbara mål och *diagnostic control systems*. Därav är det fördelaktigt att arbeta med *diagnostic control systems* och mål som går att mäta och något företagen bör fokusera på både för att se hur de ligger till samt för att kunna presentera sina prestationer till intressenter.

Användning av detta styrsystem leder till ett minskat behov av konstant övervakning och ökar, på samma sätt som *boundary systems*, frihet i organisationen. Ifall något inte går i linje med strategin kommer avvikelserna bli synligt för ledningen varav de väljer ifall det är aktuellt att ingripa (Simons, 1995). Hållbarhetschef på Castellum förtydligade under intervjun att vid de fall där utfallen avviker från strategin så finns det möjligheter att ingripa. Avvikelserna blir synliga för ledningen då de flaggas som highlights. Ledningen kommer att kolla över vad det gäller och besluta om de ska ingripa eller inte beroende på hur utfallen ser ut, på samma sätt som vid ekonomiska resultat. Därav krävs inte konstant övervakning utan det kommer framgå till ledningen ifall något utfall inte går ihop med strategin. I Castellums fall framgår det att strategin och mål kopplade till strategin kan ändras löpande då hållbarhetsområdet ändras snabbt vilket möjliggörs av mätning av utfall samt riskanalyser.

Hållbarhetsstrateg på Willhem förklarar att man årligen har översikter för att se till att utfallen stämmer överens med målen som man har satt upp. Ifall något avviker finns möjlighet att ingripa beroende på hur totalen ser ut på samma sätt som hos Castellum. Även i detta fall tyder det på att det inte krävs total övervakning då det kommer framgå till ledningen ifall något inte stämmer överens. Även Willhem beskriver att strategin kan komma att ändras löpande, trots att den ställs upp för minst ett år fram, då hållbarhetsområdet ändras ständigt.

Hållbarhetsstrateg på Willhem förklarar även i intervjun att strategin är rörligare än vanligt just nu och att de alltid är redo på att göra justeringar. De har en årlig översikt för att se att utfallen stämmer överens med målen varav de kan ingripa ifall det är större avvikelser. Akademiska Hus beskriver att företaget samlar in data om utfallet och att detta avrapporteras till ledningen varav en årsrapportering kommuniceras vidare till de anställda som talar om för de ifall de lyckats med måluppfyllelse eller om det har uppstått avvikelser. Därav har samtliga företag möjligheten att märka ifall utfallen avviker från de mätbara målen och möjlighet att ingripa finns ifall det anses vara relevant av ledningen eller annan överordnad chef i regionerna/avdelningarna. Detta kan öka friheten i organisationen och arbetsinsatserna läggs annat än övervakning.

#### 5.1.4 Interactive Control Systems

*Interactive control systems* är ett informationssystem som möjliggör ledningens involvering i beslutsfattande inom verksamheten. Sökandet av nya möjligheter möjliggörs i kontinuerlig dialog och diskussion mellan ledningen och anställda (Simons, 1995).

Hållbarhetschef på Castellum förklarar att de har kontinuerlig dialog med de anställda på olika vis bland annat genom deras benchmarkrapporter med möjlighet till feedback till de anställda. Medarbetarna kan använda det tillfället för att föra synpunkter till ledningen. På så sätt skapas det en dialog mellan ledningen och de anställda kring själva arbetet med hållbarhetsmålen. Även hållbarhetsstrateg på Willhem beskriver att det finns möjlighet för kontinuerlig dialog i verksamheten då de går ut med feedback kring utfallen. Det finns inte en formell struktur på kommunikationen mellan ledningen och de anställda i företaget men det finns möjlighet för de anställda att för sina åsikter upp i organisationen ifall det dyker upp något även fast strukturen inte är där för att säkerställa att det sker med jämna mellanrum. Det framfördes inte av någon av de undersökta företagen att ett sådant strukturellt system var utvecklat heller. Hållbarhetschef på Akademiska Hus beskriver att det ges feedback både uppåt och nedåt i verksamheten. Utfallen kommuniceras till de anställda och de får feedback på hur de ligger till gällande måluppfyllelsen. Hon beskriver vidare att det följaktligen förs diskussioner gällande utfallen mellan ledningen och de anställda och de har möjlighet att föra sina synpunkter upp i verksamheten. Då det finns kontinuerliga dialoger i företagen kan det lämna utrymme för ledningen att vara delaktiga i beslutsfattandet. Däremot kan detta göras i större utsträckning i samtliga företag än vad framgår att det görs i dagsläget. *Interactive control systems* möjliggör framväxande strategier och strategiska osäkerheter undviks genom kontinuerliga dialoger (Simons, 1995). Samtliga företag beskriver att deras *diagnostic control systems* möjliggör upptäckandet av avvikelser och ändringar i strategin kan göras ifall det finns behov att göra det. Detta i kombination med *interactive control systems* kan möjliggöra framväxande strategier då man kan göra justeringar i sitt arbetssätt och i strategin. Det krävs däremot att dessa kontinuerliga dialoger äger rum och berör utfallen och målen. På så sätt kan man undvika strategiska osäkerheter.

I samtliga företag för man även intressentdialoger när man genomför väsentlighetsanalyser. Arjaliés och Mundy (2013) menar att *interactive control systems* också kan användas för att få konkurrensfördelar då man genomför dialoger med externa intressenter. Syftet med intressentdialogerna med de anställda är främst att involvera de och identifiera vilka hållbarhetsfrågor som är relevanta för verksamheten. Dessa intressentdialoger som förs under väsentlighetsanalysen är ett sätt att fånga upp åsikter från de anställda i företaget men det ses som en engångsinsats och inte något man gör kontinuerligt. Dessutom berör dessa intressentdialoger och väsentlighetsanalyser med de anställda inte dialoger kring själva arbetet med hållbarhet utan är snare grund för hållbarhetsområdena som sedan avgör företagets *diagnostic control systems*. Därav har de större koppling till *diagnostic control systems*. Dessa väsentlighetsanalyser och intressentdialoger kan inte räknas som renodlade *interactive control systems* men används delvis för att skapa dialog kring hållbarhetsarbetet i företagen med företagets anställda och diskuterar hållbarhet mer generellt. De möjliggör däremot inte lärande och ger inte möjlighet till feedback kring själva arbetet på samma sätt som *interactive control systems*. Väsentlighetsanalyserna skapar en dialog men inte en kontinuerlig interaktion mellan medarbetare och chefer därav anses de i analysen inte vara renodlat *interactive control system*. Dessa kan däremot förmedla *belief systems* till de anställda ytterligare och vara grund för utformandet av *diagnostic control systems*.

## 5.2 BSC/SBSC

Det balanserade styrkortet som utvecklades av Kaplan och Norton (1992) tar hänsyn till både finansiella och icke-finansiella nyckeltal och aktiviteter kopplade till dessa nyckeltal. Av den anledningen anses styrkortet vara fördelaktigt vid implementeringen av hållbarhetsstrategier då det inte enbart berör styrning av finansiella dimensioner. Efter att Kaplan och Norton (1992) utvecklade tanken om styrkortsperspektiv har det gjorts flera justeringar och anpassningar. Utbyggnader av teorin har tillkommit och styrkortsperspektiven har anpassats efter olika verksamheters och branschers behov. Företagen som har undersökts i uppsatsen har alla utvecklat ett styrkortsperspektiv för genomföra den generella strategin i verksamheten. Ingen av de undersökta företagen utgår ifrån de ursprungliga perspektiven som definieras i Kaplan och Nortons (1992) ramverk d.v.s. kund-, process-, utveckling- och finansiella perspektivet och därav har de inte utvecklat ett balanserat styrkort utan egna versioner inspirerad av den teorin. Samtliga företag har istället använt sig av justerade styrkortsperspektiv anpassade till själva företaget.

Det har på senare tid utvecklats ett styrkort som tar hänsyn till dimensionerna i TBL, ett s.k SBSC (Figge m.fl., 2002). Samtliga undersökta företag har även utöver deras ursprungliga BSC utvecklat ett styrkortsperspektiv eller ett enskilt styrkort som tar hänsyn till hållbarhetsdimensionerna. Hansen och Schaltegger (2016) beskriver att det finns olika tillvägagångssätt när man integrerar hållbarhetsdimensionerna i BSC. Figge m.fl. (2002) tyder på att det finns tre sätt att integrera dimensionerna och denna teori kom senare att utvecklas ytterligare av Hansen och Schaltegger (2016). Man kan antingen justera strukturen i det befintliga styrkortet eller så kan man skapa ett helt nytt styrkort. De olika typerna av integrering som definieras är tillägg, integrerad och utökad. Typen integrerad delas upp i delvis integrering och full integrering. När det gäller integreringen av hållbarhetsdimensionerna i BSC har företagen gjort olika.

Inledningsvis har Castellum ett BSC med fem styrkortsperspektiv för hela verksamhetens strategi. Perspektiven är: kunder, fastighets- och projektportfölj, finansiering, organisation och medarbetare samt hållbarhet. Företaget har därmed utvecklat ett enskild

styrkortsperspektiv som är hållbarhetsrelaterat som lagts till i BSC. Hållbarhetsstrategin har integrerats i företagets övergripande styrkort som ett tillägg. Vid analys av företagets styrkort framgår det även att hållbarhetsarbetet går in en del i de andra styrkortsperspektiven också. Det görs exempelvis i *kunder* samt *organisation och medarbetare*. Även hållbarhetschefen på Castellum påpekar att hållbarhet går in i alla delar av verksamheten. Det går därmed att hitta spår av hållbarhetsdimensionerna i övriga perspektiv men detta är inte något som tydliggörs av företaget själva. I perspektivet *hållbarhet* definieras det ytterligare fyra fokusområden och dessa är: planeten, framtidssäkring, välbefinnande och uppförande. Målen som sedan definieras är kopplade till dessa fokusområden och varje fokusområde har ett eller flera mål. Därav dras slutsatsen att företaget har integrerat hållbarhetsstrategin i befintligt styrkort genom tillägg men även genom utökning då hållbarhetsperspektivet som integrerats i företagets befintliga BSC har ytterligare områden som de definierar mål i. Deras utökade hållbarhetsstyrkort är integrerat som ett tillägg i deras övergripande BSC. I deras årsredovisning presenteras inriktning, mätbara mål och utfall i varje fokusområde i hållbarhetsperspektivet och inte för perspektivet *hållbarhet* generellt. Det anses enligt hållbarhetschef på Castellum vara fördelaktigt att arbeta utifrån detta sättet då man fördelar ansvaret i olika fokusområden inom verksamheten. Styrningen av hållbarhetsarbetet ligger hos honom men hållbarhet behöver vara integrerat i hela verksamheten och i hans uppfattning är detta sättet att arbeta något som möjliggör integreringen. Han anser att det är viktigt att hållbarhetsstrategin och hållbarhetsarbetet är integrerat i alla delar av verksamheten, annars kan man inte få det att fungera.

I Willhem har man fem styrkortsperspektiv för hela verksamhetens strategi. Perspektiven är: ekonomi, kund, fastighet, intern och omvärld. Hållbarhetsstrategin har integrerats i samtliga perspektiv i företagets övergripande styrkort. Därav har det inte gjorts ett tillägg eller en utökning och företaget har inte ett enskilt hållbarhetsstyrkort eller hållbarhetsperspektiv. I samtliga perspektiv finns det övergripande mål och hållbarhetsmål som är både mätbara och icke-mätbara. I vissa fall är dessa hållbarhetsmål överlappande med de generella målen i perspektiven. Därav dras slutsatsen att integreringen av hållbarhetsstrategin i BSC görs genom en full integrering. Vissa av perspektiven har till större grad mest fokus på hållbarhetsrelaterade mål och inte lika mycket finansiella. Hållbarhetsstrateg på Willhem förklarade under intervjun att de ganska nyligen hade börjat arbeta med mätbara mål och arbetar fortfarande med integreringen av hållbarhetsstrategin i deras styrkortsperspektiv.

I Akademiska Hus har man fem styrkortsperspektiv för hela verksamhetens strategi: ekonomi, kund, fastighet, medarbetare och utveckling. Hållbarhetsstrategin är integrerad i samtliga styrkortsperspektiv. Därav har det inte gjorts tillägg eller utökning vid integreringen av hållbarhet i BSC då det inte utvecklats ett enskilt styrkort eller enskilt styrkortsperspektiv som enbart är hållbarhetsrelaterat. Hållbarhetschef på Akademiska Hus beskriver att de inte har separata målsättningar för hållbarhetsrelaterade frågor utan att dessa frågor är närvarande hela tiden. Varje perspektiv kompletteras med hållbarhetsmål och mått. Därav dras slutsatsen att integreringen av hållbarhetsstrategin görs genom en full integrering. Samtliga företag har därmed utvecklat ett styrkortsperspektiv som anses vara likt ett hållbart balanserat styrkort men integreringen har gjorts på olika sätt i företagen och vissa är enligt deras uppfattning inte färdiga med själva integreringen av hållbarhetsdimensionerna i deras styrkortsperspektiv.

Figge m.fl. (2002) lyfter i sin artikel att företag vid vissa tillfällen implementerar ett MSC som tar hänsyn till de sociala och miljömässiga dimensionerna men att dessa inte är integrerade med företagets redan befintliga MSC. Ifall företag strävar efter att förbättra sina prestationer i samtliga dimensioner av TBL kan bristen på integrering av hållbarhetsstrategin

i befintlig MSC bli ett problem. Integrativa MSC som BSC och LOC anses därav vara fördelaktiga vid implementeringen av hållbarhetsstrategier. Det balanserade styrkortet beskrivs vara ett lämpligt verktyg när verksamheter vill integrera sociala och miljömässiga dimensioner i sin MSC då syftet är att styrkortet ska innefatta både finansiella och icke-finansiella perspektiv med ett orsaks-verkan samband. Både av de valda integrativa styrsystemen visar sig vara av användning vid integrationen av hållbarhetsstrategier i befintliga strategier då de tar hänsyn till både finansiella och icke-finansiella aspekter. Fördelen med att utöka det integrativa systemet som man använder sig av i företaget med ett styrkortsperspektiv är att samtliga mål som definieras i verksamheten delas upp i perspektiv. Det underlättar då det dels ser till att samtliga delar, både finansiella och icke-finansiella, berörs samt att det finns ett orsak-verkan samband. Användningen av BSC kan vara ett sätt att säkerställa att hållbarhetsstrategin integreras i befintlig strategi och inte uttrycks samt arbetas med som ett sidospår utöver den generella strategin. På så sätt ökar de integreringen av hållbarhet i ekonomistyrningen samt strategin och det blir enklare att följa upp utfall. Dessutom kan teorin ses som en utökning i *diagnostic control systems* som gör att definierar målen i perspektiven och säkerställer att alla perspektiv berörs samt att det finns mätbara och eventuellt icke-mätbara mål kopplade till varje perspektiv. Bennet m.fl. (2013) påpekar att en utmaning som flera företag har haft är att integrera alla dimensioner i befintlig ekonomistyrning. Användning av styrkortsperspektiven och det balanserade styrkortet kan vara ett sätt att möjliggöra denna integrationen. Styrkortsperspektivet inkluderar de icke-finansiella aspekterna i samband med de finansiella aspekterna och styrkortsperspektiven har ett orsak-verkan samband som gör det enklare för ledningen att se vad de icke-finansiella perspektiven har bidragit med i helheten. Därav är det fördelaktigt att samtliga företag utgår ifrån styrkortsperspektiv vid implementeringen av hållbarhetsstrategier tillsammans med deras redan befintliga strategier. Användningen av styrkortsperspektiven tillsammans med LOC kan även möjliggöra utveckling av den strategiska dialogen, interaktivitet och utveckling av det strategiska lärandet (Ferreira, 2017).

*Interactive* och *diagnostic control systems* är kopplade till strategiprocessen i en organisation. *Diagnostic control systems* används vid implementeringen av avsedda strategier där man bland annat sätter upp mål, mäter utfall och rättar avvikelser från den planerade strategin. *Interactive control systems* lämnar utrymme för framväxande strategier och detta möjliggörs genom dialog, diskussion och lärande (Naro & Travaillé, 2011) Naro och Travaillé (2011) förklarar BSC roll i den strategiska processen och anser att BSC kan vara ett verktyg som används i både *interactive control systems* och *diagnostic control systems* d.v.s. att det bidrar till både planerade och framväxande strategier. Även Ferreira (2017) argumenterar för att BSC kan användas tillsammans med LOC för att öka effektiviteten av strategiimplementeringen. Samtliga företag har utvecklat *diagnostic control systems* utifrån sina styrkortsperspektiv därav har styrkortsperspektiven använts som ett verktyg i *diagnostic control systems*. Styrkortsperspektiven används som stöd vid implementeringen av hållbarhetsstrategier och delar upp olika avdelningar av verksamheten. Det finns även utrymme för *interactive control systems* i hållbarhetsperspektiven eller generellt kring hållbarhetsarbetet och utfallen. De anställda och ledningen får även chansen att föra fram sina åsikter och vara delaktiga. Det har inte formulerats något strukturellt system i företagen för detta gällande just hållbarhet men möjligheten finns och dialoger äger rum regelbundet i samtliga företag. Även *interactive control systems* kan ses vara kopplat till styrkortsperspektiven då dialoger förs kring styrkortet/styrkortsperspektiven som är hållbarhetsrelaterade. Det finns däremot utrymme för utveckling gällande detta område hos samtliga företag.

## 6. Slutsats

---

I detta avslutande kapitel redogörs uppsatsens slutsatser och frågeställningen besvaras. Kapitlet belyser även vad uppsatsen har bidragit med. Därefter ges det förslag till framtida forskning inom området både gällande hållbarhetsstyrning inom fastighetsbranschen och hållbarhetsstyrning överlag.

---

### 6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka integreringen av hållbarhet i ekonomistyrning vid implementering av hållbarhetsstrategier i företag verksamma inom fastighetsbranschen i Sverige. Detta gjordes för att ge en ökad förståelse av integreringen av hållbarhet i fastighetsbranschen. För att göra detta har tre svenska företag verksamma i bygg- och fastighetsbranschen undersökts. Företagen har granskats utifrån valda teorier och uppsatsens analysmodell för att besvara frågeställningen. Uppsatsen har endast haft en frågeställning vilket är följande:

- *Hur integrerar svenska fastighetsbolag hållbarhet i ekonomistyrningen för att implementera hållbarhetsstrategier?*

De undersökta företagen använder sig av ekonomistyrning för att implementera hållbarhetsstrategier men det görs på olika sätt och i olika utsträckning. Företagen som undersökts använder sig av integrativa MSC som LOC och något som är likt ett BSC, som samtliga företag beskriver som strykortsperspektiv. Företagen har, och fortsätter arbeta med att integrera hållbarhet i sin ekonomistyrning.

Samtliga företag uttrycker att de har utvecklat styrkortsperspektiv likt BSC och integrerat hållbarhetsdimensionerna i dessa. Castellum har gjort detta genom integreringstypen tillägg och utökning där man har lagt till ett hållbarhetsperspektiv som har ytterligare perspektiv kopplade till sig. Willhem och Akademiska Hus har integrerat hållbarhet i sina BSC genom integreringstypen full integrering. Vissa av företagen är inte helt färdiga med integreringen av hållbarhet i styrkortsperspektiven och arbetar fortfarande med det. De undersökta företagen arbetar med målstyrning vid implementering av hållbarhetsstrategin vilket innebär att de sätter upp mätbara mål, mäter utfall och arbetar med avvikelser. Styrningen sker på samma sätt som målstyrningen av de finansiella målen men detta anses inte göras i samma utsträckning och är ännu inte lika utvecklat i företagen. Vissa av företagen arbetar fortfarande med att utveckla mätbara mål kopplade till hållbarhetsmålen och rapporteringen av utfall samt dialogerna mellan de anställda kring dessa utfall är inte lika utvecklat som man önskar.

De undersökta företagen använder sig av styrmekanismerna som tas upp i Simons Levers of Control (1995). De har integrerat hållbarhets i sina *belief systems* genom att antingen integrera det i deras övergripande *belief systems* eller genom att utveckla nya som är endast hållbarhetsrelaterade. Dessa kommuniceras tydligt och samtliga företag försöker göra de förstådda hos de anställda. Samtliga företag har integrerat hållbarhet i sina *boundary systems* där de har utvecklat interna riktlinjer som används vid hållbarhetsarbetet och implementeringen av hållbarhetsstrategier. Företagen arbetar även med riskhantering och hållbarhetsrelaterade risker. De undersökta företagen har utvecklat *diagnostic control systems* med mål som är indelade i deras styrkortsperspektiv. Hållbarhetsrelaterade mål och mätbara



mått har kopplats till antingen samtliga perspektiv eller ett enskilt hållbarhetsperspektiv. Företagen har gjort detta i olika utsträckning som tidigare nämnt och vissa känner att de inte har kommit lika långt som önskat men detta är något de uppger aktivt arbeta med. Målstyrningen anses dock vara avgörande vid implementeringen av hållbarhetsstrategier. Detta stämmer överens med en del tidigare forskning som tyder på att företag i fastighetsbranschen engagerar sig mer i hållbarhetsrelaterade frågor, men att det fortfarande finns ett gap mellan deras intentioner och det faktiska arbetet (Ionaşcu m.fl., 2020) samt att styrmedlet *diagnostic control systems* inte används lika mycket kring hållbarhetsarbetet (Arjaliés & Mundy, 2013). Företagen har även någon form av *interactive control systems* för att möjliggöra dialog mellan de anställda och ledningen gällande utfallen och hållbarhetsarbetet. Företagen har inte något strukturellt system för detta men möjligheten att föra sina synpunkter upp och ner i organisationen finns men det märks inte att ett sådant system är tillräckligt utvecklat i någon av de undersökta företagen. Med tanke på att företagens hållbarhetsrelaterade *diagnostic control systems* har utvecklats och ökat är det lämpligt att även vidareutveckla sina *interactive control systems* för att på ett mer effektivt sätt arbeta med de uppsatta målen. Samtliga företag uttrycker att hållbarhet behöver vara en integrerad del av verksamheten och styrningen för att kunna implementera hållbarhetsstrategin. Trots att företagen uttrycker att hållbarhetsarbetet är en naturlig del i verksamheten och att styrningen av hållbarhetsstrategin görs på samma sätt som vid styrning av de finansiella dimensionerna anses det fortfarande inte vara lika utvecklat hos någon av företagen.

Därav dras slutsatsen att samtliga arbetar med att integrera hållbarhet i sin ekonomistyrning för att implementera hållbarhetsstrategier och detta görs m.h.a. integrativa system som även inkluderar icke-finansiella dimensioner. Det finns fortfarande utrymme för utveckling kring ekonomistyrning av hållbarhetsstrategier för att det ska göras på samma sätt som styrning av de finansiella dimensionerna. Författarna anser att möjligheten finns hos samtliga företag eftersom de arbetar med ekonomistyrning vid implementeringen av hållbarhetsstrategier och fortsätter att utvecklas inom området.

## 6.2 Studiens bidrag

Studien syftar på att bidra med en ökad förståelse av hur fastighetsbolag använder sig av ekonomistyrning vid implementeringen av hållbarhetsstrategier och hur de integrerar hållbarhet i styrningen. Studien bidrar även med att öka förståelsen gällande ämnet i praktiken och anses vara möjlig stöd för företag i deras hållbarhetsarbete. Uppsatsens analysmodell bidrar även med en teoretisk överblick över olika modeller samt teorier och kan komma att öka engagemang och forskning kring hållbarhetsstyrning samt integrativa system. Beaktandet av det balanserade styrkortets samspel med *interactive* och *diagnostic control systems* leder till fler kopplingar mellan teorierna och förstärker förståelsen och användandet av dessa styrsystem i praktiken. Därmed bidrar studien överlag till forskning inom hållbarhetsstyrning och särskilt hållbarhetsstyrning inom bygg- och fastighetsbranschen. Utöver detta bidrar studien till forskning kring de integrativa systemens användning vid hållbarhetsstyrning och ekonomistyrning överlag.

## 6.3 Förslag till vidare forskning

Uppsatsens undersökningsområde förhåller sig enbart till bygg- och fastighetsbranschen där tre svenska fastighetsbolag undersöks. Framtida forskning kan komma att omfatta fler företag inom bygg- och fastighetsbranschen för att dra ytterligare slutsatser och utvidga

undersökningsområdet. Förslag till fortsatt forskning kan även vara att genomföra en studie som innefattar företag inom samma bransch fast i olika länder. Även företag i andra branscher kan undersökas för att dra slutsatser om hållbarhetsstyrning överlag eller för att jämföra hållbarhetsstyrningen mellan branscherna. Då det i denna uppsats var färre respondenter och företag som intervjuades kan även ett förslag på fortsatt forskning vara att genomföra en liknande studie med fler respondenter på fler företag samt fler respondenter med olika roller inom samma företag för att kunna dra ytterligare slutsatser.

## 7. Källförteckning

---

Akademiska Hus. (2020). *Års- och hållbarhetsredovisning 2020*. Hämtad 2021-12-04 från Akademiska Hus AB:  
<https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/ekonomi/ekonomiska-rapporter/arsredovisning-2020.pdf>

Akademiska Hus. (2021a). *Hållbarhetspolicy*. Hämtad 2021-12-04 från  
[https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/hallbarhet/hallbarhetspolicy\\_akademiskahus\\_2021.pdf](https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/hallbarhet/hallbarhetspolicy_akademiskahus_2021.pdf)

Akademiska Hus. (2021b). *Uppförandekoden*. Hämtad 2021-12-04 från  
[https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/hallbarhet/uppforandekoden\\_akademiskahus\\_2021.pdf](https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/hallbarhet/uppforandekoden_akademiskahus_2021.pdf)

Akademiska Hus. (2021c). *Uppförandekoden för leverantörer*. Hämtad 2021-12-04  
[https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/hallbarhet/uppforandekod-for-leverantorer\\_20200928.pdf](https://www.akademiskahus.se/globalassets/dokument/hallbarhet/uppforandekod-for-leverantorer_20200928.pdf)

Akademiska Hus. (u.å.a). *Policyer och riktlinjer*. Hämtad 2021-12-04 från  
<https://www.akademiskahus.se/hallbarhet/hallbarhetscertifieringar/policyer-och-riktlinjer/>

Akademiska Hus. (u.å.b). *Vi bygger hållbart*. Hämtad 2021-12-04 från  
<https://www.akademiskahus.se/vara-kunskapsmiljoer/byggprojekt/vi-bygger-hallbart/>

Akademiska Hus. (u.å.c). *Vår syn på hållbarhet*. Hämtad 2021-12-04 från  
<https://www.akademiskahus.se/hallbarhet/var-syn-pa-hallbarhet/>

AllaBolag. (u.å.a). *Castellum Aktiebolag*. Hämtad 2021-12-03 från  
<https://www.allabolag.se/5564755550/castellum-aktiebolag>

AllaBolag. (u.å.b). *Willhem AB*. Hämtad 2021-12-03 från  
<https://www.allabolag.se/5567971295/willhem-ab-publ>

Allabolag. (u.å.c). *Akademiska Hus Aktiebolag*. Hämtad 2021-12-03 från  
<https://www.allabolag.se/5564599156/akademiska-hus-aktiebolag>

Arjaliès, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>

Bennett, M. D., Schaltegger, S., & Zvezdov, D. (2013). Exploring corporate practices in management accounting for sustainability (pp. 1-56). London: ICAEW.

Boverket. (2019). *Fördjupad utvärdering av God Bebyggd Miljö 2019*. Hämtad från Boverket:  
<https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2019/fordjupad-utvardering-av-god-bebyggd-miljo.pdf>

Boverket. (u.å.a). *Bygg- och fastighetssektorns energianvändning uppdelad på förnybar energi, fossil energi och kärnkraft*. Hämtad 2021-11-08 från <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/energianvandning/>

Boverket. (u.å.b). *Utsläpp av växthusgaser från bygg- och fastighetssektorn*. Hämtad 2021-11-08 från <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/vaxthusgaser/>

Brundtland, G. H. (1987). Our common future - Call for action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291-294. <https://doi.org/10.1017/S0376892900016805>

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. (Tredje upplagan). Stockholm: Liber AB.

Castellum. (2020a) *Årsredovisning 2020*. Hämtad från Castellum AB: <https://vp244.alertir.com/afw/files/press/castellum/202102171661-1.pdf>

Castellum. (2020b) *Hållbarhetspolicy*. Hämtad från Castellum AB: <https://www.castellum.se/globalassets/investor-relations/finansiering/grona-obligationer/2020/hallbarhetspolicy-2020.pdf>

Castellum. (2021) *Uppförandekod*. Hämtad från Castellum AB: <https://www.castellum.se/globalassets/om-castellum/hallbarhet/2021/uppforandekod-2021.pdf>

Castellum. (u.å.a) *Om Castellum - Intressentdialog och fokusområden*. Hämtad 2021-12-06 från <https://www.castellum.se/om-castellum/hallbarhet/intressentdialog-och-fokusomraden/>

Castellum. (u.å.b) *Om Castellum - Hållbarhet*. Hämtad 2021-12-06 från: <https://www.castellum.se/om-castellum/hallbarhet/intressentdialog-och-fokusomraden/>

Castellum. (u.å.b) *Om Castellum - Organisation & styrning av hållbarhetsarbetet*. Hämtad 2021-12-06 från Castellum <https://www.castellum.se/om-castellum/hallbarhet/organisation-styrning-av-hallbarhetsarbetet/>

da Costa Ferreira, A. M. S. (2017). How managers use the balanced scorecard to support strategy implementation and formulation processes. *Tékhne*, 15(1), 2-15. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2017.04.001>

Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2.

EUR-Lex. (2014) *Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/95/EU av den 22 oktober 2014*. Hämtad 2021-11-08 från <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/sv/LSU/?uri=CELEX%3A32014L0095>

Fastighetsägarna. (u.å) *För framtidens fastighetsägande*. Hämtad 2021-11-08 från <https://www.fastighetsagarna.se/om-oss/fragor-vi-arbetar-med/hallbarhet/>

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>

FN förbundet (2016). *Faktablad 2/16 - Näringsliv och global utveckling*. Hämtad 2021-11-15 från <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-16-Näringsliv-och-global-utveckling.pdf>

Goubran, S., Masson, T., & Caycedo, M. (2019). Evolutions in sustainability and sustainable real estate. *Palgrave Macmillan, Cham*. 11-31. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-94565-1\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-94565-1_3)

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>

Ionașcu, E., Mironiuc, M., Anghel, I., & Huian, M. C. (2020). The Involvement of Real Estate Companies in Sustainable Development—An Analysis from the SDGs Reporting Perspective. *Sustainability*, 12(3), 798. <https://doi.org/10.3390/su12030798>

Kaplan, R. S., and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 2. *Accounting horizons*, 15(2), 147-160. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard business review*, 86(1), 62.

Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136(1), 237-248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008>

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marton, J., Sandell, N., Runesson, E., (2020). *Företagsanalys - från redovisning till värdering*. Lund :Studentlitteratur.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2011). The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/09675421111187674>
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business ethics quarterly*, 14(2), 243-262. <https://doi.org/10.5840/beq200414211>
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (Femte upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- PWC. (2020). *Emerging trends in real estate - climate of change*. Hämtad från PWC: <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/fastigheter/emerging-trends-real-estate-europe-2020-ny.pdf>
- Rimmel, G., & Jonäll, K. (2016). Redovisning för hållbarhet-kommunikation genom integrerad rapportering (Accounting for sustainability—communication through integrated reporting). *Organisation & Samhälle*, 3(1), 44-48.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Soderstrom, K. M., Soderstrom, N. S., & Stewart, C. R. (2017). Sustainability/CSR research in management accounting: A review of the literature. *Advances in management accounting*, 9, 59-85. <https://doi.org/10.1108/S1474-787120170000028003>
- Svefa. (2021). *Svensk Fastighetsmarknad 2021*. Hämtad från Svefa AB: [https://www.svefa.se/globalassets/svensk-fastighetsmarknad/svensk\\_fastighetsmarknad\\_ht2021\\_digital\\_210921.pdf](https://www.svefa.se/globalassets/svensk-fastighetsmarknad/svensk_fastighetsmarknad_ht2021_digital_210921.pdf)
- Sveriges Miljömål (u.å.a) *God bebyggd miljö* . Hämtad 2021-11-08 från <https://www.sverigemiljomal.se/miljomalen/god-bebyggd-miljo/>
- Sveriges Miljömål (u.å.b) *Så här kan företagen bidra till miljömålen*. Hämtad 2021-11-08 från <https://www.sverigemiljomal.se/stod-och-rad-i-miljoarbetet/sa-har-kan-foretag-bidra-till-miljomalen/>
- Willhem. (2020). *Års- och hållbarhetsredovisning 2020*. Hämtad från Willhem AB: <https://www.e-magin.se/paper/8j82ng4z/paper/1#/paper/8j82ng4z/1>
- Willhem. (2021a). *Policy för hållbar utveckling*. Hämtad från Willhem AB: <https://www.willhem.se/globalassets/dokument/policyer/policy-for-hallbar-utveckling.pdf>

Willhem. (2021b). *Willhems hållbarhetsarbete får högt betyg*. Hämtad 2021-12-05 från <https://www.willhem.se/Om-Willhem/Pressrum/Nyheter/willhems-hallbarhetsarbete-far-fortsatt-hogt-betyg2/>

Willhem. (2021c). *Uppförandekod medarbetare*. Hämtad från Willhem AB: <https://www.willhem.se/globalassets/dokument/policyer/uppforandekod-medarbetare.pdf>

Willhem. (2021d). *Uppförandekod leverantörer entreprenörer*. Hämtad från Willhem AB: <https://www.willhem.se/globalassets/dokument/policyer/uppforandekod-leverantorer-entreprenorer.pdf>

Willhem. (u.å.a). *Om Willhem - Hållbarhet*. Hämtad 2021-12-04 från <https://www.willhem.se/Om-Willhem/hallbarhet/>

Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The international journal of organizational analysis*. 9(3). 225-256. <https://doi.org/10.1108/eb028934>

World Economic Forum. (2016). *Environmental sustainability principles for the real estate industry*. Coligny: World Economic Forum. Hämtad 2021-11-20 från [https://www3.weforum.org/docs/GAC16/CRE\\_Sustainability.pdf](https://www3.weforum.org/docs/GAC16/CRE_Sustainability.pdf)

# 8. Bilagor

---

## 8.1 Bilaga 1: Intervjumall

### TBL

- Hur definierar ni hållbarhet?
  - Skulle ni säga att eran definition omfattar de sociala, ekologiska och ekonomiska dimensioner av hållbarhet?
  - (om ja) Känner ni att det är större fokus på någon av dimensionerna?

### Hållbarhetsstyrning

- Arbetar ni med ekonomistyrning för att implementera hållbarhetsstrategier i verksamheten enligt er uppfattning?
  - (om ja) Anser ni att hållbarhetsarbetet är integrerat i verksamheten?
- Hur är era hållbarhetsfrågor integrerade i företagets strategi?

### Belief Systems

- Har ni något kärnvärde som speglar den övergripande hållbarhetsstrategin i företaget? Detta kan uttryckas i företagets mission, vision och värderingar.
  - (om ja) Tror ni att dessa är förstådda hos de anställda oberoende av position?
  - (om ja) Känner ni att dessa kommuniceras tydligt nog att det kan hjälpa anställda att arbeta enligt strategin?

### Boundary Systems

- Har ni några gränser som de anställda får verka inom? Ex policies, regelverk?
  - (om ja) Är dessa baserade på risk och riskhantering?
- Känner ni att dessa satta gränser förtydligar vad man ska arbeta med?
- Känner ni att det finns utrymme att delegera beslut nedåt i organisationen m.h.a. dessa begränsningar som förtydligas i policys och upprättandekoder?

### Diagnostic Control systems

- Har ni uppsatta mål i er hållbarhetsstrategi?
  - (om ja) Har ni mått som är kopplade till målen och har ni möjlighet att mäta utfallen?
    - Hur ofta följer ni upp utfallen? Är det i samband med års och hållbarhetsredovisningen?
- Har ni något feedbacksystem för att återkoppla till de anställda gällande utfallet?



- Ändras strategin löpande eller periodvis?

## **SBSC**

- Känner ni till det balanserade styrkortet?
  - (om ja) Är det något ni tillämpar i ert företag generellt?
  - (om nej) Är målen som är uppsatta i verksamheten uppdelade i olika perspektiv?
- Tycker ni att de uppsatta målen gällande hållbarhetsstrategin är kan delas upp i olika perspektiv?
  - (om ja) På vilket sätt är dessa integrerade med de perspektiven som gäller för hela verksamheten?

## **Interactive Control Systems**

- Har anställda möjligheten att föra sina åsikter upp i organisationen gällande arbetet?
- För ledningen dialoger med de anställda och är ni involverade i under deras arbetsgång?