



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT 2023

# Integrering av hållbarhetsstyrning i fastighetsbranschen

*-En branschstudie av sex stora fastighetsbolag i Sverige*

## **Författare:**

Helander, Thea

Thor, Elias

Werner, Emilia

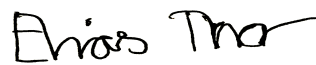
## **Handledare**

Elin Funck

# Förord

Vi, som författare till denna uppsats, vill visa vår tacksamhet till vår handledare, Elin Funck, som under arbetets gång har gett givande vägledning och feedback.

Vidare vill vi även tacka respondenter från samtliga undersökta bolag för att de ställt upp på att medverka i undersökningen. Den information, tankar och resonemang som ni bidragit med har varit högst relevant för att genomföra studien i denna uppsats. Avslutningsvis vill vi tacka samtliga personer som under opponering på mellanläggesseminariet gett oss betydelsefulla perspektiv och tips.



---

Thea Helander

Elias Thor

Emilia Werner

Lund, 29 Maj 2023

# Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Integrering av hållbarhetsstyrning i fastighetsbranschen - En branschstudie av sex stora fastighetsbolag i Sverige

**Seminariedatum:** 2 juni 2023

**Kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 hp

**Författare:** Thea Helander, Elias Thor och Emilia Werner

**Handledare:** Elin Funck

**Nyckelord:** hållbarhet, ekonomistyrning, fastighetsbranschen, Management Control Package, isomorfer

**Forskningsfråga:** Hur arbetar fastighetsbolag med integrering av hållbarhet i sin interna styrning och hur kan hållbarhetsarbetet i fastighetsbranschen förklaras?

**Syfte:** I denna studie är syftet att undersöka hur stora svenska fastighetsbolag arbetar med att integrera hållbarhet i sin interna styrning. Vidare ämnar studien att undersöka hur arbetet i branschen kan förklaras.

**Metod:** Studien är en kvalitativ branschstudie av sex stora fastighetsbolag i Sverige. Primärdatan består av semi-strukturerade intervjuer som komplementeras av information från årsredovisningar och hållbarhetsredovisningar.

**Teoretiska perspektiv:** Management Control Package, Institutionell teori

**Resultat:** Resultaten av studien visar att samtliga fastighetsbolag har liknande hållbarhetsstyrning och använder sig av samtliga styrmedel i MCP. Vidare visar resultatet att likheterna bland företagen kan förklaras av regelverk som följs, samarbetsvilja, inspirationstagande och kunskapsspridning i branschen

**Slutsats:** Utifrån resultat och analys dras slutsatsen att samtliga bolag fokuserar på formella och icke formella och att val av metoder grundar sig i effektivitet baserat på organisatorisk kontext. Branschen karaktäriseras av en stark intern vilja av att frivilligt samarbeta och utveckla hållbarhetsarbetet.

# Abstract

**Title:** Integration of sustainability management in the real estate industry - An industry study of six large real estate companies in Sweden

**Seminar date:** June 2 2023

**Course:** FEKH69 Bachelor thesis in Accounting, 15 hp

**Authors:** Thea Helander, Elias Thor och Emilia Werner

**Advisor:** Elin Funck

**Key words:** Sustainability, management control, real estate industry, Management Control Package, isomorphism

**Research question:** How do real estate companies work with the integration of sustainability in their internal governance and how can the sustainability work in the real estate industry be explained?

**Purpose:** In this study, the aim is to investigate how large Swedish real estate companies work to integrate sustainability into their internal governance. Furthermore, the study aims to investigate how the work in the industry can be explained.

**Methodology:** The study is a qualitative industry study of six large real estate companies in Sweden. The primary data consists of semi-structured interviews that are complemented by information from annual reports and sustainability reports.

**Theoretical perspectives:** Management Control Package, Institutional Theory

**Result:** The results of the study show that all the real estate companies in the study have similar sustainability management and use all the control tools in the MCP. Furthermore, the results show that the similarities between the companies can be explained by regulations that are followed, willingness to cooperate, taking inspiration and spreading knowledge in the industry.

**Conclusions:** Based on the results and analysis, it is concluded that all companies focus on informal and formal controls and the choice of methods is based on effectiveness in regard to organizational context. The industry is characterized by a strong internal desire to willingly cooperate and develop their sustainability work.

# Förkortningar

**MCP:** Management Control Package

**NFRD:** Non Financial Reporting Directive

**ÅRL:** Årsredovisningslagen

**GRI:** Global Reporting Initiative

**ESG:** Environmental, Social & Governance

**GHG-protocol:** Greenhouse Gas Protocol

**TCFD:** Climate-related financial disclosures

**EPRA:** European Public Real Estate Association

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering	9
1.3 Syfte	12
1.4 Disposition	12
<b>2. Instutionalia och Teori</b>	<b>13</b>
2.1 Hållbarhetsrapportering	13
2.1.1 Tvingande eller delvis tvingande regelverk	13
2.1.1.1 NFRD	13
2.1.1.2 Årsredovisningslagen	14
2.1.1.3 EU-taxonomin	15
2.1.1.4 GRI	16
2.1.2 Frivilliga regelverk och initiativ	16
2.1.2.1 ESG	16
2.1.2.2 Beräkning av klimatpåverkan	17
2.1.2.3 TCFD	18
2.1.2.4 EPRA	18
2.1.3 Sammanfattning av lagar, regler och riktlinjer	19
2.2 Teori	19
2.2.1 Management Control Package	19
2.2.1.1 Kulturella styrmedel	21
2.2.1.2 Planering som styrmedel	21
2.2.1.3 Cybernetiska styrmedel	22
2.2.1.4 Belöning och kompensation som styrmedel	23
2.2.1.5 Administrativa styrmedel	23
2.2.1.6 MCP som ett paket	24
2.2.2 Institutionell teori	27
2.2.2.1 Institutionell teori och isomorfism	27
2.2.2.2 Tvingande Isomorfism	27
2.2.2.3 Mimetisk Isomorfism	28
2.2.2.4 Normativ Isomorfism	28
2.2.3 Sammanfattande teorimodell	29
<b>3. Metod</b>	<b>30</b>
3.1 Forskningsdesign	30
3.1.1 Val av ansats	30
3.1.2 Val och användning av teorier	31
3.1.3 Inledande litteraturgenomgång	32
3.1.4 Data	33
3.2 Urval	33

3.3 Tillvägagångssätt	35
3.3.1 Insamling av data	35
3.3.2 Tematisk analys av datan	36
3.5 Metodreflektion	38
3.5.1 Reliabilitet och Validitet	38
3.5.1.1 Extern reliabilitet	38
3.5.1.2 Intern reliabilitet	39
3.5.1.3 Intern validitet	39
3.5.1.4 Extern validitet	40
3.5.2 Etisk reflektion	40
<b>4. Empiri</b>	<b>42</b>
4.1 Kulturell styrning	42
4.2 Planering som styrmedel	44
4.3 Cybernetiska styrmedel	47
4.4 Belöning och kompensation som styrmedel	49
4.5 Administrativa styrmedel	50
4.6 Vad styr integreringen av hållbarhet?	51
<b>5. Analys</b>	<b>55</b>
5.1 Analys utifrån Management Control Package	55
5.1.1 Icke-formella styrmedel	57
5.1.2 Formella styrmedel	57
5.1.2.1 Planering som styrmedel	57
5.1.2.2 Cybernetiska styrmedel	58
5.1.2.3 Belöning och kompensation som styrmedel	59
5.1.2.4 Administrativa styrmedel	59
5.1.2.5 Sammanfattande modell	60
5.1.3 Diskussion kring mönster	61
5.2 Analys utifrån isomorfismer	65
5.2.1 Tvingande isomorfism	65
5.2.2 Mimetisk isomorfism	67
5.2.3 Normativ isomorfism	67
<b>6. Slutsats och Diskussion</b>	<b>69</b>
6.1 Slutsats	69
6.2 Studiens bidrag	70
6.3 Reflektion kring resultat och begränsningar	72
6.4 Fortsatt forskning	74
<b>7. Källförteckning</b>	<b>76</b>
<b>8. Bilagor</b>	<b>83</b>

# 1. Inledning

---

Det första kapitlet i uppsatsen presenterar först en bakgrund till ämnet hållbarhet och hur det ser ut i fastighetsbranschen. Därefter följer problematisering kring ämnet som innehåller tidigare forskning och förklarar varför det är relevant att undersöka just hållbarhetsstyrning och hur hållbarhetsarbetet i fastighetsbranschen kan förklaras. Kapitlet avslutas med undersökningens syfte och disposition.

---

## 1.1 Bakgrund

Bygg- och fastighetsbranschen har en miljöpåverkan som tar upp en betydande del av den totala miljöpåverkan i samhället (Boverket, 2023). Senast tillgänglig statistik visar att år 2020 stod bygg- och fastighetsbranschen för ungefär 21 procent av de totala växthusgasutsläppen i Sverige (Boverket, 2023). Följaktligen bidrar denna bransch till vidare utsläpp i världen genom import av byggmaterial. Vid beaktning av både inhemsk och utländsk produktion visar beräkningar från 2020 att branschen sedan 2008 har en minskning av användning av hälsofarliga kemikalier, växthusgasutsläpp samt kväveoxidutsläpp. Dock har det skett en ökning av förbrukning av miljöfarliga kemikalier, partikelutsläpp och total energianvändning (Boverket, 2023). I tabellen nedan syns det att det är fastighetsförvaltning som är den inriktning inom fastighetsbranschen som står för den största andelen av koldioxidutsläpp i branschen.

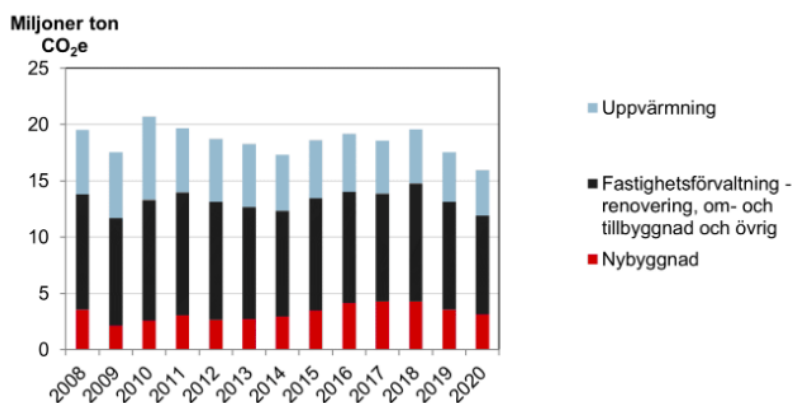


Diagram 1: Utsläpp av växthusgaser i fastighetsbranschen, Källa: Boverket/SCB (2023)



En studie som teknikkonsultbolaget Ramboll gör visar att fastighetsbolagens vilja att bygga mer miljömässigt hållbart ökar. År 2019 ökade andelen hållbara projekt av de som var planerade i framtiden till 57 procent, jämfört med 50 procent 2017 (Ramboll, 2019). Samtidigt visar också en studie som företaget PWC gjort år 2022 att fastighetsbranschen kommer behöva fokusera mer på social hållbarhet, dels för att det enligt studien kommer bli både samhällsekonomiskt och företagsekonomiskt lönsamt, men också för att striktare rapporteringskrav kring social hållbarhet från EU inväntas (PWC, 2022).

Hållbar utveckling introducerades år 1981 av Lester R. Brown som är en amerikansk författare och miljövetare (Globala målen, 2017). Spridningen av begreppet internationellt tog fart 1987 när det introducerades i rapporten "Vår gemensamma framtid" framtagen av FN:s världskommission med inriktning utveckling och miljö. Kommissionen leddes då av Norges statsminister Gro Harlem Brundtland och han tog fram en definition av begreppet som fortfarande är den mest etablerade:

"Hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov"

Hållbar utveckling innefattar tre olika dimensioner som är social, miljömässig och ekonomisk (Globala målen, 2017). För att detta ska kunna uppnås finns det både nationella och internationella initiativ. Ett sådant initiativ är Agenda 2030 för hållbar utveckling som skapades 2015 av FN:s medlemsstater (Regeringen, 2022). Handlingsplanen innefattar 17 mål och ska vägleda en omställning till ett samhälle som är hållbart för välbefinnande, människor och planeten. Målen tar hänsyn till samtliga av dimensionerna inom hållbar utveckling. Agenda 2030 är en del av EU:s arbete att främja CSR (European Commission, n.d.). Europakommissionen definierar begreppet CSR, Corporate Social Responsibility, som ansvaret företag har för deras påverkan på samhället. För att arbeta med CSR och bli socialt hållbara kan företag, förutom att följa lagen, integrera olika aspekter i sin strategi och verksamhet som exempelvis miljön samt etiska och sociala aspekter (European Commission, n.d.).

På nationell nivå i Sverige är det sedan 2017 inskrivet i Årsredovisningslagen att större bolag måste upprätta hållbarhetsredovisning och därmed identifiera och redovisa ESG-faktorer i sin egen organisation (Finansinspektionen, 2022). Dessa ska integreras i företagens processer där det är väsentligt att ta hänsyn till hållbarhetsrisker (Finansinspektionen, 2022). Environmental, social and governance (ESG) innebär faktorer som inkluderas i områdena socialt ansvar, bolagsstyrning och miljö (Finansinspektionen, 2022). Vidare styr en stor andel företag sin hållbarhetsrapportering utifrån Global Reporting Initiative som är den mest tillämpade standarden inom hållbarhetsredovisning (KPMG, n.d). GRI är en oberoende internationell organisation som guidar organisationer genom att förse dem med global allmän kunskap och kommunikationsfärdigheter när det gäller företagens ansvar för deras påverkan (Global Reporting, 2023). Appliceringen av GRI är ett slagkraftigt medel för att skapa hållbarhetsredovisning och utveckla relationer med relevanta intressenter (KPMG, n.d.). En trovärdig hållbarhetsrapportering kan vara en bidragande faktor till ökad transparens och stärkt förtroende för företaget (KPMG, n.d.)

## **1.2 Problematisering**

Förvaltning och upprättande av byggnader står för en betydande del av miljöpåverkan i Sverige (Naturvårdsverket, n.d). Det gäller olika typer av företag som på något sätt är med i byggnaders livscyklar vilket är från start när det byggs, under tiden de används och då renoveras fram till när byggnaderna sedan rivs ner. Svenska byggnader står för cirka 40 procent av den totala energianvändningen i Sverige hänfört till el och uppvärmning (Naturvårdsverket, n.d). Det krävs åtgärder i bolagens arbetssätt för att kunna upprätthålla en hög byggtakt och samtidigt kunna nå klimatmålen (Naturvårdsverket, n.d). Bolagen i de olika stadierna av en byggnads livscykel har stor potential att påverka utsläppen genom att ta hänsyn till material, transport, energi och uppvärmning, avfall och byggbehov (Naturvårdsverket, n.d). Detta innebär att företag inom fastighetsbranschen i Sverige har möjligheter att integrera hållbarhet i sin styrning inom flera olika aspekter och därmed bidra till en lägre miljöpåverkan.

I tidigare forskning har det studerats vad som påverkar företags integrering och utformning av hållbarhetsarbete (Morf m. fl., 2013; Stefanescu, 2020; Le Roux och Pretorius, 2018). I studien av Morf m. fl. (2013) dras slutsatsen att graden av hållbarhetsredovisning samt fokuset inom

detta har förändrats över tid och att det är på grund av en förändring i inflytande och makt från olika intressenter. Undersökningar fokuserar på den sociala aspekten och visar att framträdande bolag i USA från början endast fokuserade på att rapportera socialt ansvarstagande i form av anställdas välbefinnande men att de nu rapporterar sitt arbete kring en stor mängd sociala frågor kopplade till miljö och konsumenter. Detta skifte skedde när nationella evenemang och sociala rörelser inträffade.

Vidare genomför Stefanescu (2022) en litteraturstudie och kommer fram till att rapporteringsramverk ger möjligheter till att prestera på alla hållbarhetsaspekter inom de mål som ett företag valt ut att arbeta med utifrån de 17 globala målen för hållbar utveckling. I en studie gjord av ett sydafrikanskt fastighetsbolag ser Le Roux och Pretorius (2018) att integration av hållbarhetsrapportering påverkar företagets arbetssätt kring de tre hållbarhetsdimensionerna. Forskarna såg att integrerad rapportering blev en drivkraft för förändring och att de anställdas tankesätt, beslutsfattande och handlande påverkas. Vidare fann studien att hållbarhetsrapportering leder till strategisk och kulturell förändring och kan kopplas till att företaget får konkurrensfördelar i förhållande till sina konkurrenter. Dessutom resulterade det i en förbättrad kommunikation med intressenterna kring delade värderingar.

När det gäller tidigare forskning kring hållbarhetsstyrning redogörs det för olika styrmedel där hållbarhet integreras (Arjaliés & Mundy. 2013; Ghosh m. fl. 2019; Engert m. fl. 2016; Beusch m. fl. 2022). Arjaliés och Mundy (2013) kommer i sin studie fram till att traditionella feedbackprocesser används för att bedriva CSR-aktiviteter men att det inte är det enda verktyget som företag använder för att bedriva denna typ av arbete. Deras resultat visar att företagen i studien, som är de största börsnoterade bolagen i Frankrike, integrerar hållbarhet i sina kärnvärderingar och kommunicerar och implementerar det i de anställdas arbete. Vidare granskar Ghosh m. fl. (2019) tidigare litteratur kring design av styrning i olika företag och ser att majoriteten av tidigare studier består av fallstudier där ett bolag undersöks. De kommer fram till att det krävs formella och icke formella styrmedel inom hållbarhet i företagsstyrning för att bedriva hållbarhetsarbete. Vidare menar de att hållbarhetsstrategin integreras informellt i företagskulturen och formellt i strukturen, ledarskap, planering, belöningar och prestationssystem. Följaktligen drar Beusch m. fl. (2022) slutsatsen i sin undersökning av ett

internationellt industriföretag att företaget ändrar kontrollsystem för att stödja integrerad hållbarhetsstrategi. Detta görs genom en process av att gradvis integrera hållbarhet i organisatoriska regler och rutiner

Engert m. fl (2016) använder innehållsanalys för att undersöka tidigare forskningsartiklar kring ämnet och där visar resultatet vikten av interna resurser och kompetenser i en organisation. De menar att organisatoriskt lärande och kunskapshantering kan bidra positivt till strategisk hållbarhetsshantering. För vidare forskning betonar Engert (2016) att fokuset inte ska vara på om företag behöver integrera hållbarhet i sin styrning, utan istället hur detta ska göras i praktiken. I flera tidigare studier har Management Control Package (Malmi & Brown, 2008) använts för att studera hur företag integrerar hållbarhet i sina styrmedel. Exempel på detta är Lueg och Radlachs (2016) som studerar tidigare forskning kring hållbarhet i MCP och kartlägger hur företagen från de olika studierna använder styrmedlena. De gör innehållsanalys på ett brett antal studier från olika världsdelar, branscher och kontexter. Vidare har även Crutzen m. fl (2017) studerat stora bolag i Europa från olika branscher och hur de integrerar de tre hållbarhetsdimensionerna i styrmedlena som finns i MCP.

Utifrån en reflektion av den tidigare forskning som presenterats ovan har det gjorts studier på hållbarhetsstyrmedel i olika branscher och olika typer av organisationer. Resultaten från de olika studierna visar på att olika formella och icke formella styrmedel används för att integrera hållbarhet som exempelvis planering, feedback, prestationssystem, struktur, rutiner och kärnvärderingar. Dock har detta inte studerats i den svenska fastighetsbranschen vilket öppnar upp för möjligheten att göra det i den här uppsatsen. Denna rapport ämnar därför att undersöka hur fastighetsbolag i Sverige i praktiken arbetar med att integrera hållbarhet i sin interna styrning. Tidigare forskning visar även att MCP är en relevant teori för att undersöka hur hållbarhetsdimensionerna beaktas i de olika styrmedlena i modellen och därmed kommer denna teori att användas i denna uppsats. Det framgår också att det gjorts studier på vad som påverkar utformningen och utsträckningen av integreringen av hållbarhet i organisationer. Olika typer av rapporteringsramverk för hållbarhet samt externa aspekter i samhället påverkar företags redovisning av hållbarhet samt hur de arbetar med det i sin verksamhet. Inte heller bland de studierna är den svenska fastighetsbranschen det som undersöks vilket innebär att denna studie

inte bara kommer undersöka integrering av hållbarhet, utan också varför arbetet ser ut som det gör i branschen. Som presenterats i bakgrunden är det ytterst relevant att fastighetsbranschen tar sitt ansvar kring samtliga hållbarhetsdimensioner. Särskilt relevant är inriktningen fastighetsförvaltning som står för den största delen av utsläppen av växthusgas i branschen.

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att analysera hur stora fastighetsbolag i Sverige arbetar med att integrera hållbarhet i olika delar av sin interna styrning. Detta innefattar om och hur de applicerar hållbarhet inom olika styrmedel och i vilken utsträckning det görs. Med hållbarhet avses samtliga tre hållbarhetsdimensioner: miljömässig, social och ekonomisk. Dessutom ämnar undersökningen att förklara vad det är som påverkar integreringen av hållbarhet i fastighetsbranschen.

Utifrån detta syfte är frågeställningen för denna studie följande:

*Hur arbetar fastighetsbolag med integrering av hållbarhet i sin interna styrning och hur kan hållbarhetsarbetet i fastighetsbranschen förklaras?*

### **1.4 Disposition**

Denna uppsats består av totalt sex kapitel. Det andra kapitlet nedan redogör för institutionalia och teori, vilket är lagar, regler och riktlinjer kring hållbarhet samt teorierna Management Control Package och Institutionell teori. Därefter kommer det tredje kapitlet som presenterar den valda metoden och tillvägagångssättet för uppsatsen och undersökningen. I det fjärde kapitlet redovisas empirin från undersökningen följt av det femte avsnittet där empirin analyseras utifrån institutionalia och teori. I den femte delen inkluderas också en diskussion kring resultaten. Avslutningsvis presenteras det sjätte kapitlet som redogör för slutsatserna från undersökningen, studiens bidrag, reflektion kring resultat och begränsningar och sist möjlig framtida forskning.

## 2. Instutionalia och Teori

---

*I uppsatsen andra kapitel redogörs för den teoretiska bas som används för att analysera och tolka den insamlade empirin i studien. Först följer en del av institutionalia kring hållbarhetsredovisning och hållbarhetsarbete och hur den historiska utvecklingen har sett ut när det gäller lagar, regleringar och främjande initiativ. Därefter presenteras MCP och institutionell teori som är två etablerade teoretiska ramverk och det redogörs för hur det kan användas för att studera integrering av hållbarhet i styrningen och hur detta arbete kan förklaras.*

---

### 2.1 Hållbarhetsrapportering

Nedan följer åtta delkapitel som beskriver olika typer av lagar, regler och främjande initiativ som finns inom hållbarhetsredovisning och hållbarhetsarbete. Vissa av lagarna eller regleringarna är nationella, som exempelvis årsredovisningslagen, och andra är internationella men kan ha specifika nationella restriktioner. Samtliga ramverk är allmänna för alla branscher och endast ett är specifikt för fastighetsbranschen och det är EPRA. Först presenteras ramverk som är tvingande eller delvis tvingande vilket innebär att de är tvingande för företag som är av en viss storlek eller för att de är statliga. Därefter redogörs för ramverk och initiativ som är frivilliga.

#### 2.1.1 Tvingande eller delvis tvingande regelverk

##### 2.1.1.1 NFRD

År 2014 infördes EU-direktivet 2014/95/EU som en ersättning av direktivet 2013/34/EU (Finansinspektionen, 2022). Direktivet kallas för direktivet om icke-finansiell rapportering (NFRD, Non Financial Reporting Directive) och innefattar krav på att företag ska upprätta en hållbarhetsrapport som innehåller upplysningar kring företagets konsekvenser av verksamheten, utveckling, ställning och resultat. Syftet med NFRD är att bidra till hållbar utveckling och detta görs genom att öka öppenheten om företags icke-finansiella aktiviteter och på så sätt påverka hur investerare och andra intressenter tar beslut. EU-kommissionens icke-bindande riktlinjer kring utformningen av hållbarhetsrapporter främjar applicering av TCFD:s (Task Force on

Climate-related Financial Disclosures som är ett initiativ från Financial Stability Board)) rekommendationer i redovisningen. Direktivet regleras på nationell nivå i Sverige i årsredovisningslagen (BDO, 2023). Egentligen är NFRD obligatoriskt för stora bolag där antalet anställda överskrider 500 personer men i Sverige krävs det redan vid över 250 anställda. NFRD håller på att utvecklas till CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) som innebär nya och mer omfattande regleringar som kommer träda i kraft de närmsta åren (BDO, 2023).

### **2.1.1.2 Årsredovisningslagen**

Årsredovisningslagens krav på hållbarhetsredovisning trädde i kraft för räkenskapsåret 2017 och bestämmelser kring hållbarhetsrapportering regleras i paragraf 10-14 i 6 kap. Paragraf 10 inleds med att redogöra för att ett företag måste uppfylla minst ett av kriterierna nedan för att det ska finnas krav på att deras förvaltningsberättelse ska innehålla redovisning om hållbarhet.

“1. medelantalet anställda i företaget har under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 250,

2. företagets redovisade balansomslutning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 175 miljoner kronor,

3. företagets redovisade nettoomsättning har för vart och ett av de två senaste räkenskapsåren uppgått till mer än 350 miljoner kronor.”

(6 kap. 10 §. ÅRL)

Från dessa bestämmelser undantas dotterföretag (samt dotterföretagets eventuella dotterföretag) om koncernen har upprättat en hållbarhetsrapport (6 kap. 10 §. ÅRL). Enligt 11 § får företag valmöjligheten att skapa en hållbarhetsrapport som är separat från årsredovisningen istället för integrerad. Vid denna situation ska den skilda hållbarhetsrapporten göras tillgänglig för företagets revisor inom samma tidsperiod som förvaltningsberättelsen. Revisorn ska då skriftligt intyga att det i förvaltningsberättelsen framgår att det finns en separat hållbarhetsrapport (6 kap. 11 §. ÅRL) och säkerställa att det faktiskt gör det (6 kap. 14 §. ÅRL).

Hållbarhetsrapporten ska omfatta de upplysningar kring hållbarhet som är nödvändiga för att förstå företagets resultat, position, utveckling samt konsekvenserna av deras verksamhet (6 kap.

12 §. ÅRL). Där ingår information kring personal, respekt för mänskliga rättigheter, miljö, sociala förhållanden samt bekämpning av korruption (6 kap. 12 §. ÅRL). Rapporten ska innehålla den affärsmodell som företaget tillämpar, den policy som företaget har i de berörda frågorna och hur den följs upp och kontrolleras, de resultat som policyn genererar, väsentliga risker som berör ämnet i förhållande till verksamheten, hur dessa risker hanteras och slutligen resultatindikatorer som är av relevans i förhållande till verksamheten (6 kap. 12 §. ÅRL). Baserat på lämplighet ska rapporten också innehålla referenser och förklaringar av belopp som förekommer i årsredovisningen (6 kap. 12 §. ÅRL). Vid tillämpning av särskilda riktlinjer som företaget utgått ifrån vid upprättandet av hållbarhetsrapporten ska dessa redogöras för (6 kap. 12 §. ÅRL). I de fall då det inte förekommer någon policy i förhållande till en eller flera av hållbarhetsaspekterna måste det tydligt framgå vad orsaken till detta är (6 kap. 12 §. ÅRL).

### **2.1.1.3 EU-taxonomin**

EU tillsatte en taxonomi år 2020 i syfte att kunna bedöma huruvida investeringar är hållbara för att kunna uppnå de klimatmål som EU har (Regeringskansliet, 2020). Den är viktig för både företag och investerare att utgå från för att välja allt mer hållbara alternativ (KPMG, 2023). Taxonomin bidrar vidare till en ökad öppenhet mellan investerare och företag och resulterar i att det finns en ömsesidig förståelse mellan de investerare som väljer att investera i de verksamheter som påverkar klimatet på ett positivt sätt (Europeiska kommissionen, 2021). Detta bidrar även till att det ställs högre krav på företagen på marknaden. Taxonomin fungerar som ett ramverk som ger vägledning om vilka aktiviteter som anses vara hållbara ur ett miljöperspektiv. För att ett företags verksamhet ska uppfylla de krav som taxonomin ställer på en hållbar verksamhet, ska den vara med och ha positiv inverkan på att flera av de upprättade miljömålen. Dessutom ska verksamheten inte påverka något av de andra uppsatta målen på ett negativt sätt och samtidigt kunna nå upp till lägre krav som ställs på social hållbarhet (Regeringskansliet, 2022). Artikel 8 i taxonomiförordningen är tvingande att följa för de bolag som omfattas av NFRD (FAR, 2021). Detta gäller för bolag med över 500 anställda och som är av allmänt intresse. Därmed gäller i detta fall inte regleringen på 250 anställda som anges i ÅRL, utan istället NFRD:s ursprungliga gräns på 500 anställda (FAR, 2021).



#### **2.1.1.4 GRI**

Global Reporting Initiative (GRI) är en internationell standardiseringsorganisation som oberoende ger företag och organisationer riktlinjer för hållbarhetsredovisning med syftet att informationen ska vara heltäckande, tydlig, transparent samt trovärdig (Global Reporting, n.d). GRI grundades 1997 i Boston, USA och den första versionen av riktlinjerna lanserades 2001. Riktlinjerna har därefter uppdaterats 2002, 2006 och 2013. År 2016 skedde en förändring då GRI gick från att ge ut riktlinjer till att sätta de första globala standarderna inom hållbarhetsrapportering som nu kallas GRI standarder. Ett år senare, 2017, introducerade UN Global Compact tillsammans med GRI en guide kring hur företag kan integrera FN:s 17 globala målen för hållbar utveckling i sina rapporteringsprogram (Global Reporting, n.d.). Den ämnar att hjälpa företag att identifiera och prioritera deras del av målen och därefter göra förändring utefter dessa mål och sen rapportera sina framsteg. Sedan 2008 ska statligt ägda företag i Sverige hållbarhetsredovisa enligt GRI:s riktlinjer och många privata gör det frivilligt (Regeringen, 2010).

### **2.1.2 Frivilliga regelverk och initiativ**

#### **2.1.2.1 ESG**

ESG innebär environmental, social and governance, översatt till svenska motsvarar detta miljö och socialt ansvar samt bolagsstyrning (Nordea, 2021). ESG innefattar olika frågor om hållbarhet som företag arbetar med (PWC, 2023). Miljöaspekten i begreppet handlar om hur företaget arbetar i sin verksamhet för att minska utsläpp och påverkan på klimatförändringarna (Nordea, 2021). Den sociala delen i ESG innefattar bland annat arbetsförhållanden och mänskliga rättigheter samt inkludering och mångfald. Slutligen handlar bolagsstyrningen om hur företaget styrs, det inkluderar transparens, riskhantering, hållbarhetsstyrning samt etik. ESG möjliggör både jämförelse och kartläggning av företag kring hållbarhetsarbete som underlättar för investerare när de överväger att investera i ett företag. Dessutom möjliggör det en ökad förmåga att hantera risker i företaget, på så sätt kan de lyckas minska ofördelaktiga effekter inom den egna verksamheten (Nordea, 2021). Om företag arbetar med ESG på rätt sätt kan de åstadkomma både ökad tillväxt och lönsamhet i verksamheten (PWC 2023). Det är inte

obligatoriskt att redovisa och arbeta med ESG, däremot kan andra regelverk inkludera krav på de aspekterna som innefattas i ESG.

### **2.1.2.2 Beräkning av klimatpåverkan**

För att mäta hur mycket utsläpp som ett företag släpper ut går det att använda olika standarder, bland annat GHG Protocol Corporate Standard samt ISO standard 14064-1 (Naturvårdsverket, n.d). GHG protocol, mäter hur mycket växthusgaser som ett företag kan släppa ut med hänsyn till vilka mål och bestämmelser som de har. Standarden förser företag de krav och den vägledning som krävs för att företagen ska lyckas med detta (Greenhouse Gas Protocol, n.d). Den här rapporteringen är uppdelad i tre delar: scope 1, scope 2 och scope 3. Scope 1 innefattar de utsläpp som kommer från företagets egna direkta verksamhet som de själva kan kontrollera. Det kan vara fordon eller utsläpp från kemisk produktion som sker i ägda eller kontrollerade processer. Det som inte inkluderas i scope 1 är direkta koldioxidutsläpp från förbränning av biomassa. Vidare innebär scope 2 de indirekta utsläppen som exempelvis kan uppstå vid köp av värme, elektricitet samt kyla. Slutligen innebär scope 3 alla övriga utsläpp som sker indirekt genom bland annat hantering av avfall, användning av produkter. Det innebär att utsläppen kommer från företagets egna aktiviteter men släpps ut från källor som inte är kontrollerade eller ägna av företaget själva (Greenhouse Gas Protocol, n.d).

Den andra standarden som mäter utsläpp är ISO-14064-1 och innebär att företaget själva får göra den uppdelningen som görs i GHG Protocol Corporate Standard. Detta innebär att det inte finns några förutbestämda gränsdragningar på vad som är indirekta eller direkta utsläpp. Denna gränsdragning görs istället av företaget själva. Uppdelningen görs baserat på vad som är inom respektive utom företagets egen kontroll. Den här standarden följer företag när de vill minska samt kunna kvantifiera deras utsläpp (Svenska Institutet för Standarder, 2013). I Sverige är det inte obligatoriskt för företag att följa GHG Protocol och ISO-standarden men om de väljer frivilligt att följa någon av standarderna är det obligatoriskt att rapportera de direkta utsläppen (Naturvårdsverket, n.d.). De indirekta utsläppen är inte obligatoriska men de bör också finnas med (Naturvårdsverket, n.d.)

### **2.1.2.3 TCFD**

Climate-related financial disclosures, TCFD, finns till för att hjälpa företag att identifiera samt motivera eventuella klimatorienterade finansiella risker samt hitta nya möjligheter (TCFD, 2023). Även TCFD strävar efter att öka öppenheten och transparensen i rapportering av företags olika icke-finansiella frågor men har en annan inriktning än vad NFRD har. Riktlinjen infördes år 2017 och baseras på företagets strategi, mål, styrning samt hantering av risker (PWC, 2020). Task force on climate-related financial disclosures används av de företag som vill göra analyser av finansiell karaktär och där frågor kring klimatet är en betydelsefull fråga även ur ett finansiellt perspektiv (PWC, 2020). Det är i nuläget frivilligt för företag att ansluta sig till TCFD men delar av innehållet väntas att bli tvingade och lagstadgat (PWC, 2020). I ramverket finns det fyra olika faktorer som företag rekommenderas att inkludera i sin rapportering. Områdena är riskhantering, styrning, måtvärden och mål samt strategi. Vidare menar intressenter såsom investerare att det finns ett behov av information inom just de områdena för att de ska kunna fatta mer välgrundade beslut (PWC, 2020). TCFD är inte obligatoriskt att följa men många bolag följer de i kombination med andra regelverk som exempelvis GRI (FAR, n.d).

### **2.1.2.4 EPRA**

European Public Real Estate Association, EPRA, är en organisation vars uppgift är att utveckla och företräda fastighetssektorn i Europa (EPRA, 2020). EPRA är en ideell förening och deras riktlinjer är frivilliga att följa men fastighetsbolag i Europa kan bli medlemmar i EPRA om de är börsnoterade. En av de riktlinjer som har tagits fram av EPRA är sBPR, sustainability Best Practice Recommendations. sBPR har till syfte att driva och öka hållbarhet i fastighetsbranschen men hjälp av ett antal riktlinjer som företag i fastighetsbranschen kan använda integrerat i både företagsverksamheten och vid rapportering. EPRA sBPR innefattar direktiv om hur fastighetsbolag på ett konsekvent sätt kan mäta deras hållbarhetsarbete (EPRA, 2020). De första riktlinjerna publicerades redan år 2011 men har uppdaterats och år 2017 släpptes den tredje versionen av dem. EPRA sBPR baseras på Global Reporting Initiative (GRI) och inkluderar alla aspekter som påverkar hållbarhetsarbetet gällande miljö, socialt samt företagsstyrning (EPRA, 2020).

### **2.1.3 Sammanfattning av lagar, regler och riktlinjer**

Sammanfattningsvis finns det flera lagar, regler och riktlinjer som företag i fastighetsbranschen kan välja eller är skyldiga att följa. Samtliga lagar, regler och initiativ berättar vad företag måste eller frivilligt ska rapportera inom just det området. I viss utsträckning anges också vad det specifikt är inom ämnet som ska redovisas. Detta påverkar då deras arbete för det som rapporteras ska vara det som de faktiskt arbetar med i sin verksamhet. Dock finns det inga tydliga riktlinjer exakt hur företagen ska implementera och utforma detta i sitt arbete. Det finns många olika möjligheter för bolagen att tolka och välja hur de ska arbeta med det och i vilken utsträckning. Därmed krävs teori i denna uppsats för att undersöka hur regelverken faktiskt påverkar hållbarhetsarbetet i fastighetsbolagens verksamhet. För att göra detta används Management Control Package som undersöker hållbarhetsstyrning och presenteras nedan i nästa avsnitt.

## **2.2 Teori**

Nedan följer en beskrivning av Management control package (Malmi & Brown, 2008) som är en befintligt etablerad teori. Det är en teori om intern styrning i bolag och innefattar ett fullständigt paket av olika styrmedel. Genom applicering av Management Control Package skapas en helhetsbild av hur hållbarhetsstyrningen ser ut i ett företag och därmed hade ytterligare teori kring styrning snarare resulterat i överlappning istället för ett nytt perspektiv. Därefter presenteras institutionell teori som används i uppsatsen för att förklara de eventuella likheter och skillnader som finns i fastighetsbranschen när det kommer till hållbarhetsstyrning.

### **2.2.1 Management Control Package**

Malmi och Brown (2008) har tagit fram det teoretiska ramverket Management Control Package (MCP) som är ett paket av management control systems. Författarna menar att systemen inte arbetar isolerat, utan samverkar med varandra och ska därför studeras som ett paket. Detta paket består av fem övergripande delar som är kulturell styrning, planering, cybernetisk styrning, belöning och kompensation samt administrativ styrning (se figur 1). Kulturell styrning klassificeras som ett informellt styrverktyg medan de resterande är formella.

Teorin från Malmi och Brown (2008) har utvecklats i andra studier för att undersöka hållbarhet i förhållande till ekonomistyrning, vilket Lueg och Radlachs gör (2016). De använder Management control package för att identifiera vilka styrmedel organisationer använder sig av i sitt hållbarhetsarbete (Lueg & Radlachs, 2016). Forskarna finner i sin undersökning att organisationer har benägenhet till svårigheter att inkludera samtliga hållbarhetsdimensioner då de ofta prioriterar miljöaspekter och har en mindre utbredd hantering av den sociala aspekten. Företag har främst erfarenhet av att jobba med den ekonomiska dimensionen vilket kan vara en förklaring till att den cybernetiska styrningen ofta blir ett stort fokus (Lueg & Radlachs, 2016). Genom att använda Management Control Package ges ett bredare perspektiv eftersom teorin omfattar fler styrmedel än enbart cybernetiska (Lueg & Radlachs, 2016).

Vidare har Crutzen m. fl. (2017) använt MCP för att undersöka hur organisationer använt sig av olika informella och formella styrmedel för att integrera hållbarhet. Crutzen m. fl. (2017) motiverar, precis som Lueg och Radlachs (2016), för användandet av modellen i undersökning av hållbarhetsarbete inom ekonomistyrning då den inte endast riktar sig in på de cybernetiska styrmedlen, utan både informella och formella. Dessa tidigare studier kring integrering av hållbarhet visar på att MCP kan användas för att undersöka just hur företag arbetar med hållbarhet utifrån olika styrmedel. Därmed är denna modell passande att använda för att undersöka hållbarhetsstyrning i denna undersökning. Hur varje styrmedel kan kopplas till hållbarhet redogörs för nedan vid respektive styrmedel.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Management Control Package, Malmi och Brown (2008)

### **2.2.1.1 Kulturella styrmedel**

Kulturell styrning tar hänsyn till tre aspekter: klaner, värderingar och symboler (Malmi & Brown, 2008). Värderingar kan enligt Malmi och Brown (2008) ses utifrån Simons belief systems (1995) som innebär den uppsättning av uttalade organisatoriska definitioner som chefer formellt kommunicerar och förstärker för att integrera grundläggande syfte, grundläggande värderingar och riktning i organisationen. Detta fungerar på tre nivåer där den första innebär att organisationen rekryterar individer som har matchande värderingar med organisationen (Malmi & Brown, 2008). Den andra nivån är när individens värderingar ändras för att passa in på organisationens värderingar genom sociala processer. Följaktligen handlar den tredje nivån om att anställda förhåller sig till organisationens värderingar även om de personligen inte har samma ståndpunkt. Kulturell styrning genom symboler är när organisationer skapar synliga uttryck vilket exempelvis kan göras genom klädkoder och utformning av arbetsplatsen. Den sista delen av kulturell styrning, klaner, innebär att det finns subgrupper i organisationer som skapar sina egna kulturer inom gruppen. Detta görs genom att klanerna i sina processer och handlingar etablerar värderingar och övertygelser (Malmi & Brown, 2008). Kulturella styrmedel är enligt Lueg och Radlach (2016) det styrmedel som vid användandet har störst inflytande vid integrering av hållbarhet. Resonemanget grundar sig på att tydliga och gemensamma värderingar är nödvändigt för att kunna utveckla sitt hållbarhetsarbete (Lueg & Radlach, 2016). Det är nödvändigt att det finns en trygg och gemensam identitet i organisationen som grundar sig i ansvar, etik och moral, för att ge de anställda möjlighet att uppnå och arbeta med hållbarhetsmålen (Lueg & Radlach, 2016).

### **2.2.1.2 Planering som styrmedel**

De kulturella medlen styr genom att de skapar ett kontextuellt ramverk för utformningen av systemen i modellen som är under kultur: planering, cybernetisk styrning samt belöning och kompensation (Malmi & Brown, 2008). Planering innebär att först bestämma målen för de olika funktionerna i organisationen och därmed styra beteende och ansträngning. Detta leder fram till de standarder som krävs för att nå målen och klargör vad som krävs och förväntas av medlemmarna i organisationen. Planering delas in i handlingsorienterad planering som är på kort sikt samt långsiktig planering (Malmi & Brown, 2008). Kortsiktig planering fokuserar på taktiska aspekter och innebär att sätta mål och handlingsplan för den närmaste tiden, vilket oftast

är ett år eller mindre. Den långsiktiga planeringen har ett strategiperspektiv och innefattar att fastställa mål och metod på mellan- och lång sikt. Lueg och Radlach (2016) framför att hållbarhet ska integreras och vara en väsentlig del i både den långsiktiga och kortsiktiga planeringen. Vidare menar de att detta är relevant på alla nivåer i företaget och att hållbarhetsmålen ska integreras i de ekonomiska målen med syftet att främja hållbarhet och öka medarbetarnas förståelse. Detta är en väsentlig del för att medarbetarna ska vara motiverade till att arbeta med hållbarhet kontinuerligt i vardagen (Lueg & Radlach, 2016).

### **2.2.1.3 Cybernetiska styrmedel**

Cybernetisk styrning är en process där en spiral av feedback skapas genom att använda sig av standarder för prestationer och sedan mäta den verkliga prestationen för att jämföra (Malmi & Brown, 2008). Denna information ger återkoppling på oönskade avvikelser som förekommer i systemen som då kan hanteras och användas för att modifiera systemet. Cybernetisk styrning delas in i budget, finansiella styrsystem, icke finansiella styrsystem och ett hybridsystem. Budgeten har förmågan att sammanställa olika delar av organisationen i en omfattande plan som kan användas på flera olika sätt, särskilt för planering av prestationer och att i efterhand följa upp och jämföra med faktiska prestationer (Malmi & Brown, 2008). Finansiella styrsystem går ut på att mäta finansiella prestationer vilket kan göras med finansiella nyckeltal. Icke-finansiella system är resultatmått som mäts på andra aspekter än finansiell information. Hybridsystemen är en blandning mellan icke finansiella- och finansiella system (Malmi & Brown, 2008). Hållbarhet i cybernetiska styrmedel ses främst genom att företag upprättar hållbarhetsredovisning i en viss utsträckning samt arbetar med balanserade styrkort som är hållbara och även budgetsystem som är anpassningsbara (Lueg & Radlach, 2016). Dessutom använder många företag olika index som hämtas från olika standarder för att underlätta resultatmätning och kunskapen kring olika mätsystem (Lueg & Radlach, 2016). Av företagen i undersökning av Crutzen m. fl (2017) framgår det att det finns brister i att integrera olika hållbarhetsorienterade indikatorer till ett enda system vilket innebär att de endast var några få företag som koppla ekonomisk prestation till social och/eller miljömässig prestation.

#### **2.2.1.4 Belöning och kompensation som styrmedel**

Belöning och kompensation inriktar sig på att motivera och öka prestationerna för grupper och individer i organisationen (Malmi & Brown, 2008). Detta görs genom att skapa en överensstämmelse mellan deras handlingar och mål i förhållande till organisationen. Det grundar sig i att förekomsten av kompensation och belöningar resulterar i ökad ansträngning i jämförelse med om det inte inkluderats. Belöningssystem kan grunda sig på både yttre och inre motivation men det finns mest underlag för effekten av externa belöningar inom forskningen för området (Malmi & Brown, 2008). Malmi och Brown (2008) redogör för Bonnie och Sprinkles resonemang att monetära incitament ökar ansträngning och prestation genom att fokusera individens ansträngning till uppgiften.

Belöning och kompensation är ofta sammankopplat med cybernetisk styrning men de kan förekomma i samband med andra styrmedel också, exempelvis genom att ge gruppbelöningar för att stärka kulturella styrmedel (Malmi & Brown, 2008). Lueg och Radlach (2016) menar att bonus- och belöningssystem kan användas för att ge högre kompensationer till medarbetare som arbetar på en avdelning med uppgifter som innebär en större risk för negativ miljöpåverkan, vilket då ska skapa en höjs motivation att minska denna negativa påverkan. Dock kan belöningssystem kopplade till hållbarhetsmål resultera i att medarbetarna arbetar hållbart för att få belöningar vilket kan minska motivationen att frivilligt välja arbeta hållbart (Crutzen m. fl. 2017).

#### **2.2.1.5 Administrativa styrmedel**

Längst ner i modellen (Figur 1) är de administrativa styrmedlen som består av ledningsstruktur, organisationsstruktur samt policy och processer. Dessa styrsystem styr de anställdas beteende genom att organisera individer och grupper, övervaka vad de anställda gör och vad de hålls ansvariga för samt att precisera utförandet av uppgifter och beteende (Malmi & Brown, 2008). Organisationsstruktur styrs genom att verka som funktionell specialisering och skapa kontroll genom att styra beteende och därmed kunna förutse beteende. Malmi och Brown (2008) redogör för att många forskare anser att organisationsstruktur är en variabel som är kontextuell men att de istället anser att chefer kan påverka organisationsstrukturen och därför är det en del av deras modell.



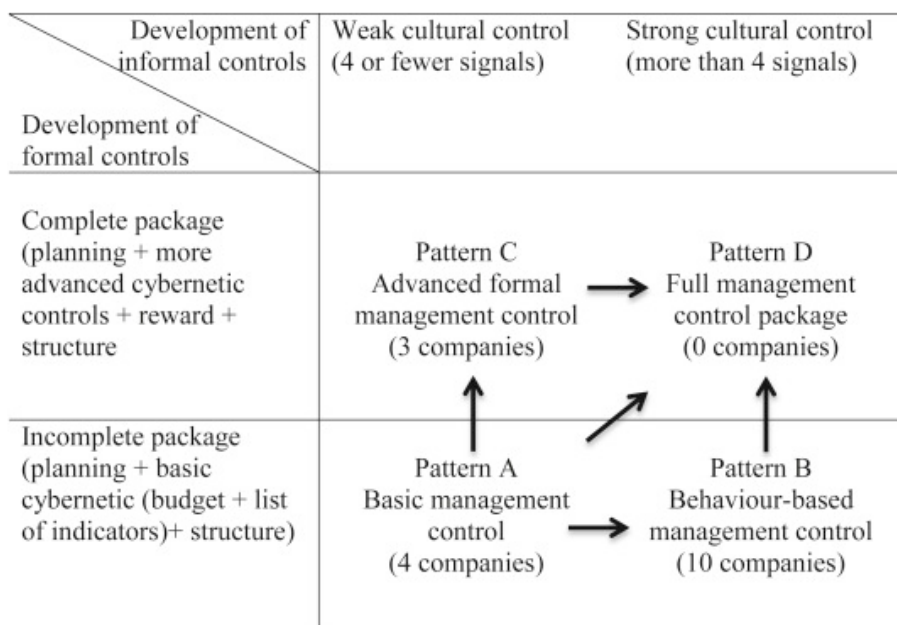
Ledningsstrukturen innefattar bolagets styrelsestruktur och sammansättning och även olika projekt- och ledningsgrupper (Malmi & Brown, 2008). Styrningen innefattar formella aspekter som auktoritet och ansvarighet samt de system som används för att säkerställa att företrädarna för de olika enheterna träffas i syfte att vertikalt och horisontellt samordna sina aktiviteter. Exempel på detta är möten och mötesscheman som tar fram deadlines och agendor vilket i sin tur styr beteendet hos organisationens medlemmar. På majoriteten av stora företag finns det en avdelning som ansvarar för hållbarhet och har en hållbarhetschef som i sin tur har ansvaret för hållbarhetsarbetet i hela verksamheten (Crutzen m. fl. 2017). Många företag har en direktrapportering kring hållbarhetsfrågor mellan ledningen och hållbarhetschefen (Crutzen m. fl. 2017)

Den sista delen av de administrativa styrmedlen, policyer och processer, är en byråkratisk strategi med syfte att specificera beteenden och processer i bolaget. De omfattar tillvägagångssätt i form av regler, standardrutiner och policyer (Malmi & Brown, 2008). För att integrera hållbarhet används ofta administrativa styrmedel där de olika hållbarhetsdimensionerna styrs upp genom uppförandekoder, policyer samt beskrivning av arbetsuppgifter (Lueg & Radlachs, 2016). Hållbarhetsarbetet kan effektiviseras med hjälp av ansvarsfördelning mellan chefer på olika nivåer och inte endast på hållbarhetsspecialisterna (Beusch m. fl, 2022).

#### **2.2.1.6 MCP som ett paket**

I Crutzen m. fl. (2017) redovisar forskarna sitt resultat genom en tabell som de själva skapat utifrån grunderna i MCP (Malmi & Brown, 2008). Deras framtagna tabell visar olika kombinationer av de informella- och formella styrmedlen som finns i MCP (Malmi & Brown, 2008) i förhållande till hållbarhet (se tabell 3 nedan). Det finns två dimensioner i modellen som är i vilken utsträckning kulturella styrmedel används (informellt styrmedel) och i vilken utsträckning de formella styrmedlen används för hållbarhetsstyrning. När det gäller kulturen räknas det som svag kulturell styrning om ett företag har fyra eller färre sätt att arbeta med det och om de har fler än fyra ses det som stark kulturell styrning. Utvecklingen av de formella styrmedlen delas upp i ofullständiga paket och fullständiga paket. Det fullständiga paketet innebär att samtliga av de formella styrmedlen används vilket är planering, avancerad

cybernetisk styrning, belöning och kompensation samt administrativa. Om den cybernetiska styrningen är mer grundläggande istället för avancerad och belöningsystem inte används klassificeras bolaget istället som att ha ett ofullständigt paket. Enkel cybernetisk styrning innebär ett löst paket av finansiella eller icke finansiella indikatorer på hållbarhetsarbetet medan avancerad cybernetisk styrning betyder att olika indikatorer slås samman och blir integrerade. Av företagen i undersökning av Crutzen m. fl (2017) framgår det att det finns brister i att integrera olika hållbarhetsorienterade indikatorer till ett enda system vilket innebär att de endast var några få företag som koppla ekonomisk prestation till social och/eller miljömässig prestation.



Tabell 1: Resultatkategoriëring grundad i MCP , Crutzen m. fl (2017)

Kombinationen längst ner till vänster är mönster A och det kallas för grundläggande styrning. I detta mönster finns inte ett fullständigt paket av de formella styrmedlena och det är även bristande i den kulturella styrningen. Vid mönster B är den kulturella styrningen stark, men precis som i A är det bristande i de formella styrmedlena vilket kallas för beteendebaserad styrning. Mönster C kallas för avancerad formell styrning vilket precis som A har svag kulturell styrning men de formella styrmedlena är utvecklade och samtliga används. För att ett företag ska kunna klassificeras att ha ett “full management control package” krävs det att de uppfyller

mönster D där det både är stark kulturell styrning och ett fullständigt paket av de informella styrmedlena.

Crutzen m. fl (2017) menar att bristande förmåga till att formellt hantera hållbarhet är den största anledningen för företag att föredra informell styrning över formell styrning. Detta grundar sig i att hållbarhet har blivit karakteriserad som svår att mäta och analysera på grund av flera olika anledningar som exempelvis brist på kunskap i hur och vad som ska mätas och hanteras. Det kan finnas problem med att endast använda starka formella styrmedel om de inte backas upp av informella styrmedel eftersom det kan skapa implementeringsproblem inom områden där formella tillvägagångssätt inte kan användas för att mäta eller kontrollera. Crutzen m. fl (2017) poängterar också att om ett företag placerar sig som ett fullständigt paket i mönster D innebär det inte nödvändigtvis att de arbetar mer med hållbarhet, det måste också tas i beaktning i vilken utsträckning styrmedlena används för hållbarhet. Crutzen m. fl (2017) drar slutsatsen att formella och informella styrmedel är kompletterande och kan förstärka varandra. Att endast fokusera på en av de två typerna innebär en risk för interna organisatoriska konflikter. Dock visar deras resultat att företagen i deras studie tenderar att fokusera på antingen informella styrmedel som i mönster B eller formella styrmedel som i mönster C, men att de i de långa loppet sannolikt kommer fokusera på båda på grund av fördelarna. Vidare drar de slutsatsen att Malmi och Browns (2008) MCP kan användas i företag för att komma fram till vilka styrmedel, oavsett formella eller informella, som är mest effektiva att använda i just det företaget för att uppnå deras syfte.

I undersökningen av Crutzen m. fl. (2017) fördelade företagen sig enligt tabell 3. Det var fyra företag i mönster A, tio i B och tre i C. Inget av bolagen uppnådde ett fullständigt paket som i mönster D. Det är därmed intressant att undersöka om det finns bolag i fastighetsbranschen som placerar sig i mönster D och använder både formell och icke formell styrning, eller om företagen går in under någon av de andra mönstrena, alternativt inte använder styrmedel alls. Denna modell kommer därför användas i denna studien för att undersöka vilket eller vilka mönster som svenska fastighetsbolag placerar sig i. Integreringen av hållbarhet i formella styrmedel kan vara ett resultat av professionell institutionalisering tillsammans med förväntningar från samhället att ha vissa certifikationer, etiketter och rapporter baserat på internationella standarder (Crutzen m. fl.

2017). För att kunna hitta bakomliggande orsaker till positionen av företagen och förklaringar till eventuella likheter krävs en teori om vad som påverkar branschen och styrningen. Därför kommer även institutionell teori att användas, vilket det redogörs för i kapitel 2.3 nedan.

## **2.2.2 Institutionell teori**

### **2.2.2.1 Institutionell teori och isomorfism**

Institutionell teori är en teoribildning som förklarar varför organisationer inte agerar och fungerar så rationellt som de eventuellt kunde gjort. Den institutionella teorin ämnar därav till att belysa hur organisationer styrs av omgivande och tillfälliga faktorer i större utsträckning, i motsats till rationalitet. Ur teorin så växte uttrycket isomorfismen fram, uttrycket beskriver hur företag inom samma marknad successivt blir mer identiska med varandra (DiMaggio & Powell 1983). Isomorfismen är uppbyggd på tre mekanismer som är tvingande, mimetiska och normativa. Dessa tre mekanismer leder till förändring som bidrar till att företagen blir mer identiska.

På grund av detta kan isomorfismer användas i denna uppsats för att förklara varför hållbarhetsarbetet ser ut som det gör just nu i fastighetsbranschen.

### **2.2.2.2 Tvingande Isomorfism**

Tvingande isomorfism innebär hur större aktörer och organisationer kan sätta upp tvingande regler. De större aktörerna sätter spelregler som de mindre organisationerna tvingas följa för att bli validerade. (DiMaggio & Powell 1983) Marknaden påverkas av att stora organisationer sätter upp regler eller lagstiftningar, istället för att låta marknaden styra själva (DiMaggio & Powell 1983). Den tvingande isomorfismen grundar sig i olika maktförhållanden mellan aktörer och det kan vara både formella eller informella krav. Formella krav är direkt tvingande och kommer från att staten eller en liknande aktör som sätter upp regler och lagstiftningar som företagen på marknaden sedan måste rätta sig efter för att undvika bestraffningar eller andra påföljder som kan påverka företaget i en negativ riktning. De informella kraven kommer från delar av samhället där företaget är verksamt och följs av företag för att få eller upprätthålla legitimitet.

Tvånget uppstår först när parten har tillräckligt med makt för att organisationen ska tvingas till förändring (DiMaggio & Powell 1983). Företag inom samma marknad förhåller sig till samma typ av formella och informella krav vilket resulterar i en homogenitet. Länder som sätter upp fler redovisningskrav kring hållbarhet tenderar generellt också att vara bättre på det (Stefanescu

2022). I denna uppsats används den tvingande isomorfismen för att analysera vilka rättsliga krav, bestämmelser och regleringar som fastighetsbolagen måste rätta sig efter.

### **2.2.2.3 Mimetisk Isomorfism**

När förändringar sker ställs företag och organisationer inför situationer där de kan känna osäkerhet i hur de ska agera i sina beslut och handlande (DiMaggio & Powell, 1983). Denna osäkerhet kan uppstå när teknologier i företaget är svårförstådda, mål är tvetydiga eller när det uppstår symbolisk osäkerhet på marknaden. Mimetisk isomorfism förklarar hur företag i dessa situationer tenderar att analysera och efterlikna andra företag i branschen (DiMaggio & Powell, 1983). De brukar då inspireras av liknande organisationer på deras marknader som de anser vara legitima och framgångsrika (DiMaggio & Powell, 1983). När ett bolag imiterar ett annat bolag skapas en typ av effektiv problemlösning då de inte behöver lägga fler resurser på att hitta lösningar internt (DiMaggio & Powell, 1983). Mimetisk isomorfism används i denna uppsats för att analysera om bolagen brukar imitera och inspireras av varandras hållbarhetsarbete.

### **2.2.2.4 Normativ Isomorfism**

Den normativa isomorfismen handlar om hur professionalismen delas och sprids (DiMaggio & Powell, 1983). Det finns två aspekter av professionalism som anses vara viktiga delar av den normativa isomorfismen. Den ena aspekten handlar om den befintliga formella utbildningen och kognitiva legitimering hos individen som har skapats av professorer på universitet eller högskolor (DiMaggio & Powell, 1983). Universitet och högskolor är enligt DiMaggio och Powell (1983) en viktig del i framkomsten och utvecklingen av normer i organisationer då de tenderar att börja formas redan där. De individer som har utbildat sig på samma högskola eller universitet kan upplevas att tänka och agera på liknande sätt i samma situation till följd av utbildningen. Den andra aspekten av normativ isomorfism skapas när professionella forum växer fram över företagens gränser vilket leder till att anställda på bolagen kopplas samman (DiMaggio & Powell, 1983). I dessa nätverk utvecklas och sprids de normer som de anställda har med sig från sin utbildning. Detta leder till en homogeniseringsprocess där beteendet i organisationerna blir likt varandra trots att organisationerna inte är uppbyggda på exakt samma sätt (DiMaggio & Powell, 1983). Den normativa isomorfismen appliceras i denna uppsats för att se hur

utbildningen inom branschen skapar normer, samt om det finns nätverk där fastighetsbolagen för diskussioner och samarbetar.

### **2.2.3 Sammanfattande teorimodell**

Sammanfattningsvis är det två teorier som används i uppsatsen och det är MCP och institutionell teori. MCP kommer användas för att undersöka om fastighetsbolagen integrerar hållbarhet i olika styrmedel och hur de i så fall utformar det arbetet. Syftet med institutionell teori är att förklara varför styrningen ser ut som den gör bland de undersökta fastighetsbolagen. Genom isomorfismer kommer lagar, regleringar och främjande initiativ som presenterades i institutionalian att analyseras utifrån vilka bolag som följer vad och hur det då påverkar arbetet i branschen. Vidare kommer isomorfismer att användas för att se om det finns andra faktorer som kan förklara arbetet i fastighetsbranschen.

## 3. Metod

---

*I det tredje avsnittet presenteras den metod som använts för att skriva denna rapport och genomföra undersökningen som uppfyller syftet. Först redogörs det för ansatsen i studien, följt av de valda teorierna, litteraturen som används samt datan som samlas in. Därefter redogörs det för urval av bolag i fastighetsbranschen och sedan presenteras hur empirin samlats in och hur den sedan analyserats. Avslutningsvis finns en reflektion kring metoden och etik.*

---

### 3.1 Forskningsdesign

#### 3.1.1 Val av ansats

Undersökningen i denna uppsats är en branschstudie av svenska fastighetsbolags integrering av hållbarhetsarbete i sin interna styrning. Totalt har sex stora fastighetsbolag undersökts i syfte att ge en representativ bild av hur hållbarhetsarbetet ser ut i just denna bransch. Valet av ämnet hållbarhet grundar sig i att det är ett utbrett ämne internationellt och det forskas ständigt inom hållbarhet vilket tyder på att det är ett relevant ämne för nutid och framtid. Särskilt relevant för hållbarhet i Sverige är fastighetsbranschen, då upprättande och förvaltning av bostäder står för en betydande del av Sveriges miljöpåverkan (Boverket, 2023). Intresset för ämnet och branschen baseras också på att det tidigare inte gjorts liknande studier och därmed ämnar denna studie till att fylla den kunskapslucka som finns kring hållbarhetsstyrning i den svenska fastighetsbranschen. Det finns en mängd olika inriktningar inom fastighetsbranschen. Undersökningen i denna uppsats begränsar sig till uthyrning och förvaltning av fastigheter. Detta beror till största del på den presenterade statistiken i bakgrunden att det är den inriktningen som står för den största klimatpåverkan i branschen när det gäller koldioxidutsläpp. På grund av detta blir det relevant att undersöka hur de hanterar sin klimatpåverkan samt om och vad de gör i sin styrning för att minska den och hur de samtidigt arbetar med den sociala och ekonomiska aspekten av hållbarhet.

Studien utgår i stora drag från ett abduktivt synsätt, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är ett synsätt som undviker de begränsningar som deduktiv och induktiv ansats kan göra. En deduktiv ansats låser sig till att teoriprövning och att testa hypoteser (Bryman & Bell, 2017) vilket gör att det inte finns möjlighet att ta hänsyn till nya perspektiv som möjligtvis kan uppkomma i undersökningen. Induktiv ansats utgår från att göra observationer och därefter skapa generaliseringar och utveckla teorier. Denna uppsats är anpassad efter en blandning av de olika synsätten för att undersöka och besvara frågeställningen på ett optimalt sätt. Undersökningen grundar sig på de befintliga teorierna MCP och Institutionell teori vilket är likt det deduktiva synsättet men det är inga hypoteser som testas. MCP är en teori inom ekonomistyrning och tar ursprungligen inte med hållbarhetsaspekter som undersöks i denna undersökning. Dock redogörs det i teoriavsnittet för tidigare forskning som redan utvecklat teorin till att inkludera hållbarhet, men det finns potential till mer utveckling kring hållbarhetsintegreringen i denna modell och allmänt inom ekonomistyrning. I denna undersökning används teorin för att se hur ekonomistyrningen i fastighetsbolagen integrerar hållbarhetsaspekter och därefter används institutionell teori för att analysera förklaringar till hur hållbarhetsarbetet ser ut. Detta är inte något som författarna i denna uppsats kan formulera hypoteser om innan undersökningen eftersom det är ett nytt ämne som ständigt utvecklats och ämnet är inte tillräckligt beforskat inom fastighetsbranschen för att kunna göra antaganden. Uppsatsen ämnar att i slutet kunna göra generaliseringar kring hållbarhetsarbetet i fastighetsbranschen och addera till forskningen kring hållbarhet inom ekonomistyrning, särskilt inom MCP-modellen.

### **3.1.2 Val och användning av teorier**

I uppsatsen används teorierna Management Control Package och Institutionell teori samt institutionalia kring lagar, regler och främjande initiativ. MCP är en modell inom ekonomistyrning som ger en bred syn på olika styrmedel som organisationer kan använda i sin interna styrning. Valet av denna teori beror på att den i tidigare forskning utvecklats till att kunna undersöka hållbarhet i dessa styrmedel vilket är en del av syftet i denna uppsats. Crutzen m. fl. (2017) framtaga tabell som är baserad på MCP (Malmi & Brown, 2008) används i denna uppsats för att kunna se mönster som finns i branschen genom att granska i vilken utsträckning bolagen använder olika informella- och formella styrmedel. Anledningen till att det är den enda teorin kring styrning som används i denna uppsats är just för att den tar med många olika delar



av styrningen och är välutvecklad av flera forskare vilket gör att fler teorier inom ämnet hade kunnat skapa upprepning snarare än nya perspektiv.

Valet av institutionell teori grundar sig i att författarna vill undersöka varför hållbarhetsarbetet i fastighetsbranschen ser ut som det gör, vilket denna teori används till eftersom den kan ge förklaringar till organisationernas beteende och beslut. Först används MCP för att se hur bolagen arbetar med integrering av hållbarhetsstyrning och i vilket mönster de landar enligt Crutzens m. fl (2017) modell. Därefter kommer institutionell teori användas för att förklara de mönster som hittas i styrningen. Tvingande isomorfism används för att analysera vilka lagar, regleringar och initiativ som fastighetsbolagen följer. Vidare används mimetisk isomorfism för att se om och isåfall hur bolagen inspireras av varandra. Den normativa isomorfismen analyseras utifrån hur kunskap sprids inom branschen och där ingår utbildning, erfarenhet, förflyttning mellan bolag inom branschen och samarbete. Författarna anser även att den institutionella teorin är särskilt relevant i en branschstudie jämfört med andra teorier kring påverkande faktorer. Detta beror på att den institutionella teorin just kan förklara hur företag inom samma marknad börjar arbeta allt mer likt varandra, vilket gör att det kan dras slutsatser om hur det ser ut i fastighetsbranschen efter att empirin analyserats i förhållande till teorin.

### **3.1.3 Inledande litteraturgenomgång**

Det första steget i en forskningsprocess är enligt Bryman och Bell, (2017) att göra en första litteraturgenomgång. Detta görs i första avsnittet i uppsatsen med syftet att generera djupare kunskap om hållbarhet och dess dimensioner samt om fastighetsbranschen och varför den är särskilt aktuell just nu i förhållande till hållbarhet. Detta gjordes genom en litteratursökning och insamling av vetenskapliga artiklar som undersöker utvecklingen av hållbarhetsarbete historiskt, hur det praktiskt integreras i styrningen och vad som påverkar integreringen. De vetenskapliga artiklarna och e-böckerna hämtades från databasen LUBsearch som har väsentlig forskning inom ämnet. Sökord som användes i databasen var baserade på nyckelkomponenter i frågeställningen: *sustainability management, management control package, real estate, social sustainability, economic sustainability, stakeholder, sustainability reporting* samt *ecological sustainability*.

### 3.1.4 Data

I undersökningen används primärdata som har genererats genom semi-strukturerade djupintervjuer med sex fastighetsbolag på den svenska marknaden. Detta innebär att ett färre antal fastighetsbolag har valts ut för att kunna gå in mer på djupet om hur de arbetar med hållbarhet (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna har semistrukturerad karaktär då intervjufrågorna är bestämda i förhand men det finns utrymme för fria svar (Bryman & Bell, 2017). Vid användning av denna struktur har svaren i förväg inte varit slutna, istället har möjligheten för följdfrågor öppnats upp vid viktigare frågor. För ytterligare tydlighet har intervjufrågorna delats upp i fyra olika teman. Inledningsvis har den intervjuade fått presentera sig själv, sin position och besvara frågor som lägger grunden för den resterande delen av intervjun. Därefter har de intervjuade fått frågor kring varför deras hållbarhetsarbete ser ut som det gör samt frågor inom respektive styrmedel, om det används och i så fall hur (Se bilaga 1). I slutet av intervjun fick den intervjuade möjligheten att lägga till information om det önskades.

Datan från intervjuerna ger omfattande information kring fastighetsbolagens styrning inom hållbarhet och hur val av styrmedel kan förklaras. Som komplement till datan från intervjuerna hämtas data från hållbarhetsdelen i årsredovisningar från respektive företag. I de fall ett företag har en separat hållbarhetsredovisning används den rapporten. Data som har tagits från företagets redovisning kring hållbarhet är hållbarhetsmål, finansiella och icke finansiella mått samt vilka lagar, regler och riktlinjer som de följer. Denna information är konkret, offentlig och tydligt presenterad vilket innebär att det är mest effektivt att inhämta den datan från årsredovisningarna istället för att lägga tid på den informationen under intervjuerna. Dock diskuteras det i viss mån i intervjuerna för att få förklaringar, men det möjliggjorde att intervjuerna kunde fokusera på information från företagen som endast finns internt och verkligen kunna gå på djupet i hur styrningen utförs i praktiken.

### 3.2 Urval

Urvalet av företag är baserat på ett obundet slumpmässigt urval eftersom syftet är att kunna uttala sig om branschen. Enligt Bryman och Bell (2017) är obundet slumpmässigt urval ett sannolikhetsurval som innebär att varje enhet i populationen har lika stor möjlighet att bli vald. Det första steget är att välja ut populationen (Bryman & Bell, 2017) vilket är stora

fastighetsbolag som arbetar med uthyrning av fastigheter och förvaltning. Det andra steget handlar om att skapa en urvalsram (Bryman & Bell, 2017) vilket gjordes genom hemsidan [allabolag.se](http://allabolag.se). På allabolags hemsida valdes branschsök via sökmotorn och därefter valdes branschen fastighetsverksamhet som innehåller 178 175 bolag. Därefter finns åtta kategorier av olika typer av fastighetsverksamhet där den rätta kategorin för denna undersökningens population valdes vilket är "Uthyrning & Förvaltning Av Fastigheter" med 112 237 bolag. Därefter gjordes en justering av omsättning från 250 MSEK och uppåt, samt anställda från 50 personer och uppåt. Syftet med denna filtrering var att få med stora bolag som troligtvis har större påverkan på miljön men också fler resurser att arbeta med de tre hållbarhetsdimensionerna. Efter detta återstod den population som skulle undersökas vilket bestod av 199 bolag.

När listan över populationen tagits fram var nästa steg att bestämma urvalets storlek (Bryman & Bell, 2017). Författarna till denna uppsats kom fram till att undersöka sex bolag med anledning att det är tillräckligt många för att kunna uttala sig om branschen, men inte heller för många vilket är relevant då det finns begränsade tidsresurser och syftet är att göra djupa intervjuer och generera omfattande kunskap inom hållbarhetsstyrning. Generaliseringsmöjligheterna hade kunnat öka om en kvantitativ studie gjorts på en större mängd företag men syftet är att undersöka hur fastighetsbolagen arbetar med hållbarhet rent praktiskt och inte endast få ja- och nej svar på om de arbetar med det. De 199 träffarna som uppkom av den definierade populationen tilldelas nummer från 1-199. Därefter sätts intervallet 1-199 in i slumpgeneratorm *random number generator* på hemsidan [gigacalculator.com](http://gigacalculator.com) som väljer ut tjugo tal slumpmässigt och bolagen med motsvarande nummer väljs ut. Syftet med tjugo bolag istället för sex (som är den tänkta urvalsmängden) är att det finns en tidspress i att få svar från bolag och att det finns risk att flera bolag inte vill ställa upp eller inte svarar alls. De sex första bolagen som svarade och vill delta i undersökningen valdes.

Samtliga av de utvalda fastighetsbolagen är anonyma i denna uppsats med anledning av att bolagen önskade detta. Detta innebär en begränsning i den information som presenteras kring respektive företag i denna uppsats för att kunna säkerställa anonymiseringen. Tre av bolagen förvaltar och hyr ut fastigheter utspritt i stora delar av Sverige och resterande bolag gör det i en eller flera av följande städer: Malmö, Lund och Helsingborg. Nedan följer en tabell över

information kring respektive företag som innefattar den mängd information som kan ges utan att läsare av denna rapport ska veta vilka bolag det handlar om.

	Statligt	Privat	Kommersiella fastigheter	Bostadsfastigheter	Omsättning i Miljarder SEK
Företag A		X	X		2,5-5
Företag B		X		X	5-10
Företag C		X		X	0,25-0,5
Företag D		X		X	1-2
Företag E	X		X		1-2
Företag F		X		X	0,5-1

Tabell 2: Företagsbeskrivningar, Egen

### 3.3 Tillvägagångssätt

#### 3.3.1 Insamling av data

Datan kring redovisning av hållbarhet hämtades från respektive företags årsredovisning alternativt hållbarhetsredovisning för 2022 som de publicerat på sina hemsidor. De semistrukturerade djupintervjuerna hölls med en representant från varje fastighetsbolag som är kunnig inom ämnet. I de flesta fall kontaktades hållbarhetschefen, och i de resterande fall blev författarna hänvisade till en annan kunnig person inom ämnet i bolaget, exempelvis CFO eller hållbarhetskoordinator. Kontakten inleddes med mail för fråga om medverkan och planera in tid och plats för intervju. De företag som fanns i närområdet intervjuades på plats på deras kontor och resterande online via Microsoft Teams. Intervjuerna genomfördes vid sex olika tillfällen med respektive företag mellan den 19 april 2023 och den 27 april 2023 där samtliga av författarna i denna uppsats deltog. En av författarna ställde de förutbestämde frågorna, en antecknade och den tredje hade i uppgift att ställa följdfrågor kring det som är av relevans att få mer information kring. Samtliga av intervjuerna varade 50-60 minuter och de spelades in i appen röstmemo som ljudfil. Nedan finns en respondentsammanställning över företagen som benämns A till F och respondenterna som betecknas R1 till R6 samt vilken roll de har på företaget.

Intervju	Företag	Respondent	Respondentens roll	Datum	Plats	Tid (minuter)
1.	A	R1	HR-chef med tillfälligt hållbarhetsansvar	2023-04-19	Företagets kontor	58:03
2.	B	R2	Hållbarhetsanalytiker	2023-04-20	Microsoft Teams	51:02
3.	C	R3	Hållbarhetskoordinator	2023-04-20	Microsoft Teams	56:35
4.	D	R4	Hållbarhetschef	2023-04-24	Microsoft Teams	59:15
5.	E	R5	Hållbarhetschef	2023-04-27	Microsoft Teams	55:47
6.	F	R6	CFO och Vice VD	2023-04-27	Företagets kontor	53:21

Tabell 3: Respondentsammanställning, egen

### 3.3.2 Tematisk analys av datan

För att analysera datan från intervjuerna och redovisningen kring hållbarhet har tematisk analys använts som är en analysmetod för kvalitativa studier som går ut på att identifiera och redogöra för teman i empirin. Den tematiska analysen i denna uppsats utgår från det tillvägagångssätt som Braun och Clarke redogör för (2006). Tematisk analys är en flexibel analysmetod som kan ha en induktiv eller deduktiv inriktning (Braun och Clarke, 2006). Det induktiva förhållningssättet innebär en analys nedifrån och upp vilket innebär att datakodningen drivs av vad som hittas i datan. Vid en deduktiv inriktning görs en analys uppifrån och ned vilket innebär att forskarna sedan innan har idéer och koncept som driver letandet efter koder i datan. Enligt Braun och Clarke (2006) används ofta en kombination av induktiv och deduktiv kodning och analys. De menar att det inte är möjligt att vara helt induktiv eftersom forskare alltid tar med sig något till dataanalysen. Analysen av empirin i denna uppsats är en blandning av de två inriktningarna för att kunna generera en optimal analys i förhållande till undersökningens syfte. Grunden till analysen är den deduktiva inriktningen då teorierna är utgångspunkten för att undersöka hållbarhetsstyrning och påverkande faktorer. Teorierna är breda och täcker i stor utsträckning ämnet som ska undersökas vilket gör att författarna redan har identifierat begrepp och koncept

inom ämnet. De teman som identifierats sedan tidigare utifrån teorierna är styrmedel och isomorfismer inom hållbarhet och de kommer att vara grunden till analysen. Detta innebär att det i empirin letades efter koder som kunde identifieras som någon form av styrmedel eller aspekter som kan kopplas till isomorfismer. Datan från årsredovisningen kan redan innan med kunskap utifrån teorin delas in i teman. Data kring hållbarhetsmål ingår i planering som styrmedel och finansiella- och icke finansiella mått hänförs till cybernetisk styrning med grund i de beskrivningar Malmi och Brown (2008) ger för vad som ingår i respektive styrmedel. Lagar, regler och initiativ från redovisningen analyserades utifrån isomorfismer.

Dock vill författarna inte vara helt låsta till den tidigare teoretiska kunskapen och kommer därför att inkludera ett induktivt synsätt vid dataanalysen och vara öppna för att i datan hitta koder som inte kan kopplas till teorin eller kan kopplas till teorin men på ett sätt som inte gjorts i tidigare forskning. Detta grundar sig i att författarna inte vill utesluta möjligheten att hitta koder som tillsammans kan skapa teman som går utanför teoriernas ramar, men ändå är relevanta för syftet och frågeställningen.

Analysprocessen består av sex olika steg enligt Braun och Clarke (2006). Det första steget är att göra sig bekant med den insamlade datan. Detta görs genom att först transkribera datan (Braun och Clarke, 2006) vilket i denna undersökning gjordes genom att exakt det som sades i ljudfilerna skrevs ned i textform. Därefter lästes transkriberingarna igenom flera gånger och initiala idéer skrevs ned. Det andra steget innebär ett första steg av att generera koder konsekvent i datan och att koppla relevant data till varje kod (Braun & Clarke, 2006). Detta gjorde författarna i denna uppsats gemensamt utifrån transkriberingarna. I det tredje steget börjar sökningen efter tema vilket innebär att koderna sammanställs och kopplas till potentiella teman (Braun & Clarke, 2006). I denna uppsats innebär det att koderna kopplades till redan identifierade teman och underteman. Därefter kommer det fjärde steget som handlar om att kolla av teman i relation till datautdragen som kodats samt datan i helhet för att generera en tematisk mall över analysen (Braun & Clarke, 2006). Följaktligen kommer det femte steget där analysen fortsätter genom att förfina de specialiseringarna som tilldelats varje tema i syfte att generera tydliga namn samt definitioner för varje tema (Braun & Clarke, 2006). I denna uppsats hade namn på teman redan tagits fram och därmed var fokuset i fjärde och femte steget på att

tydliggöra de kopplingar som gjorts till varje tema. Analysen presenteras i löpande text utefter varje tema och därmed redogörs för exempel på hur analysen gått till nedan. Teman är styrmedel och isomorfismer där underteman är de olika styrmedel och isomorfismer som finns. I tabellen nedan presenteras ett exempel på datautdrag och koder från respektive tema.

<b>Datautdrag</b>	<b>Kod</b>	<b>Undertema</b>
“på våra tv-skärmar snurrar nya miljöcertifieringar”	Symboler	Kulturell styrning
“sen finns det Sweden Green Building Council som vi är engagerade i”	Samarbetsforum	Normativ isomorfism

*Tabell 4, kodning exempel*

Det sjätte och sista steget är att sammanställa och slutföra analysen och då ska det framgå hur analysen kan relatera tillbaka till frågeställningen och teori (Braun & Clarke, 2006). Detta gjordes dock löpande genom hela analysen i denna uppsats då den baseras på tidigare teori.

## **3.5 Metodreflektion**

### **3.5.1 Reliabilitet och Validitet**

Inom kvalitativ forskning finns det olika begrepp för att bedöma kvaliteten av undersökningen, varav reliabilitet och validitet är två av dessa. Reliabilitet innebär tillförlitligheten i en studie medan validitet handlar om i vilken utsträckning undersökningen verkligen mäter det som den ska (Bryman & Bell, 2017). Dessa två begrepp kan undersökas utifrån extern reliabilitet, intern reliabilitet samt extern validitet och intern validitet.

#### **3.5.1.1 Extern reliabilitet**

Extern reliabilitet handlar om i vilken utsträckning en undersökning kan replikeras vilket ofta är svårt i kvalitativa undersökningar då sociala miljöer, som exempelvis existerar i intervjustudier, ständigt förändras (Bryman & Bell, 2017). Författarna i denna uppsats ämnar att säkerställa möjlighet för replikering i så stor utsträckning som möjligt genom att noggrant och tydligt redogöra för tillvägagångssättet för undersökningen. Därmed är det möjligt att göra en replika av

undersökningen men det är inte helt säkert att förutsättningarna är exakt samma vid det tillfället och därmed kan resultatet skilja sig åt. Undersökningen hade kunnat upprepas med samma intervjupersoner, dock kan utfallet bli annorlunda eftersom individerna kan förändras socialt (Bryman & Bell, 2017) och hållbarhetsarbetet kan ha förändrats markant då det sker utveckling hela tiden inom det området. Inhämtning av data från årsredovisningarna hade kunnat upprepas då författarna i denna uppsats beskriver vilken information som tagits från dokumenten och för att det är offentliga handlingar. Dock blir det svårt för andra forskare att replikera studien på grund av anonymiseringen eftersom de inte kan veta vilka bolag de ska undersöka. Däremot är det beskrivet vilken roll respektive respondent har vilket ger möjligheten att göra undersökningen på andra bolag med samma roll. Om samma bolag ska användas hade en möjlighet kunnat vara att författarna i denna uppsats hade kontaktat bolagen och bett om att få berätta vilka bolag det är. Då hade den informationen kunnat ges till andra som vill genomföra studien som sen också håller det anonymt vid publicering.

### **3.5.1.2 Intern reliabilitet**

Den andra delen av reliabilitet som är intern reliabilitet betyder att forskarna har en överenskommelse kring hur tolkningen av undersökningen ska ske (Bryman & Bell, 2017). Författarna av denna uppsats har haft ständig kommunikation under hela studien och alla har gemensamt deltagit i insamling av data från intervjuerna och årsredovisningarna för att stärka den interna reliabiliteten. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades i syfte att kunna gå tillbaka och analysera empiri och därmed säkerställa att analysen baseras på vad som faktiskt framfördes från intervjuerna och inte på vad de olika författarna minns. Vidare har författarna tolkat undersökningen utifrån att göra en tematisk analys av empirin i förhållande till teorin, vilket har gjorts gemensamt för att säkerställa samstämmighet och objektivitet i analysen.

### **3.5.1.3 Intern validitet**

Den interna validiteten innebär att de observationer som forskarna gör ska stämma överens med de teoretiska idéer som de utvecklar (Bryman & Bell, 2006). Den interna validiteten har säkerställts genom att intervjuguiden har skapats med grund i de valda teorierna. Detta gör att informationen som framkommer i intervjuerna kan kopplas till undersökningens syfte och kan analyseras utifrån teorierna för att besvara frågeställningen. Eftersom undersökningen i denna



uppsats består av semistrukturerade intervjuer fanns möjligheten att ställa följdfrågor och säkerställa kopplingen mellan begreppen som går under respektive teori och den empirin som framkommer under intervjuerna. Vidare har validiteten stärkts genom att intervjufrågorna skickades ut före intervjuerna för att ge möjlighet för respondenterna att ta fram den information som efterfrågas och kunna be om att få frågorna förklarade om det är något de tycker är otydligt. Detta minskar risken för missförstånd och ökar kopplingen mellan empirin och de begrepp som verkligen ska undersökas. Den interna validiteten har också stärkts vid inhämtning av information från årsredovisningen. Detta gjordes genom att författarna gemensamt gick igenom vilka begrepp från teorin som är mer kvantitativa och kan hämtas från årsredovisningen istället för intervjuerna. Detta var mål, mått och riktlinjer i förhållande till hållbarhet och därmed kunde författarna säkerställa att det som hämtades från årsredovisningarna är det som verkligen ska undersökas.

#### **3.5.1.4 Extern validitet**

Slutligen innebär extern validitet i vilken utsträckning som resultatet av undersökningen kan generaliseras till andra situationer och miljöer (Bryman & Bell, 2006). Det är svårt att göra generaliseringar i studier som är kvalitativa och har ett urval som är begränsat (Bryman & Bell, 2017). Eftersom denna studie är kvalitativ är generaliseringarna begränsade men de stärks av att företagen valdes ut genom ett statistiskt urval eftersom den typen av sannolikhetsurval ska ge en representativ bild av hur det ser ut i populationen. Dock har endast sex fastighetsbolag undersökts vilket begränsar generaliseringsmöjligheterna men det går ändå att uttala sig om hållbarhetsarbetet i branschen i viss mån. Ytterligare en begränsning är att endast inriktningen "Uthyrning och förvaltning av fastigheter" undersöks vilket ger generaliseringsmöjligheter till den inriktningen men inte med säkerhet till hela fastighetsbranschen. För att stärka den externa validiteten hade fler företag och fler inriktningar kunnat studeras. Dock fanns inte möjligheten i att göra detta i denna undersökning eftersom det var en begränsad tid och författarna ville hinna med att verkligen gå på djupet i hur styrningen av hållbarhet i bolagen ser ut.

#### **3.5.2 Etisk reflektion**

En grundregel inom forskning är att författarna ska vara öppna inför olika typer av resultat. För att studien skall bli trovärdig och objektiv gäller det att författarna inte har något intresse eller

påverkan av studiens resultat (Vetenskapsrådet, 2017). I denna studien saknar författarna motiv eller påverkan kring studiens resultat, vilket bidrar till ett mer objektiva resultat. Genom att anonymisera intervjuade personer och deras svar kan det bli mycket svårt eller till och med omöjligt att hänföra insamlade svar och empiri till en bestämd individ eller organisation (Vetenskapsrådet, 2017). I det spannet av fastighetsbolag som denna studien avser så blir det svårt att hänföra svar till rätt företag. En nackdel med anonymisering är att det blir svårare eller till och med omöjligt att kontrollera studiens insamlade empiri (Vetenskapsrådet, 2017).

I studien har intervjuer genomförts, där hela intervjun har spelats in med mikrofon. Idealet har alltid varit att intervjuobjektet skall vara väl informerad om att dennes svar är föremål för en studie (Vetenskapsrådet, 2017). Innan intervjuobjekten blivit intervjuade har de därför blivit utförligt informerade om studien och dess syfte, samt fått ge sitt samtycke till att intervjuerna spelats in. De medverkande har erbjudits möjligheten att när som under intervjun avbryta sitt deltagande, samt även efter intervju haft möjligheten att återkalla sitt samtycke retroaktivt. Gällande inspelning bör endast material som eventuellt kan användas som empiri ämnas till att samlas in (Vetenskapsrådet, 2017), därav har endast ljuden spelats in från de video/fysiska intervjuerna som hålls. Under studien har ljudinspelningarna och tillhörande transkriberingar förvarats svåråtkomligt med lösenkodslås som endast författarna har tillgång till. Efter att uppsatsen lämnas in och godkänns kommer ljudfilerna och dokumenten med transkriberingarna att raderas. De anonyma bolagen kommer i efterhand även att få ta del av rapporten.

## 4. Empiri

---

*I följande avsnitt presenteras den insamlade empirin från de semistrukturerade intervjuerna samt respektive fastighetsbolags redovisning kring hållbarhetsarbetet från deras årsredovisning alternativt hållbarhetsredovisning. Empirin kring styrning är strukturerad efter olika styrmedel och sist presenteras datan kring vad som påverkar styrningen.*

---

### 4.1 Kulturell styrning

Av intervjuerna framgår det att samtliga företag har en stark företagskultur och tror på att det är viktigt att ha en kultur med värderingar som genomsyrar hela verksamheten. Kulturen i företag A är inriktad på gemenskapen i företaget när det gäller hållbarhet och R1 uttrycker att "Tittar man så har vi gemenskap som ett värdeord, som är tydligt att det vi gör, det gör vi tillsammans". Företag E menar istället att det finns en uttalad värdekod för hållbarhet som medarbetarna följer för att veta hur det ska förhålla sig till sin roll och vilka värderingar man förväntas arbeta efter. R6 menar vidare att företagskulturen som genomsyrar företaget främst kommer uppifrån och sprids sedan hela vägen ner i organisationen. VD:n i Företag F är själv ute och pratar med hyresgästerna och har en nära kontakt med fastighetsförvaltarna. För att hålla kulturen levande anordnas större personalmöten där det sociala tänket hos medarbetarna förenas. Samtliga bolag sprider och upprätthåller sina värderingar kring hållbarhet på företaget genom att prata om det. Vidare har Företag E och F intranät där de förmedlar hållbarhet på olika sätt.

R1 berättar att de som arbetar på Företag A är väldigt olika men måste vara överens om vissa saker som exempelvis vilka värderingar de står för. När nya medarbetare rekryteras in till företaget är det viktigt att personen är med och mäts och utvärderas in i den specifika rollen. Vidare menar R1 att även om de söker medarbetare så uppmärksammas de ofta först, folk med liknande värderingar lockas av hur företaget arbetar i frågan kring hållbarhet. På liknande sätt resonerar R6 att det verkar vara viktigare för unga idag att välja rätt arbetsgivare så att deras egna värderingar stämmer överens med företagens. Uppfattningen som samtliga fastighetsbolag har är att unga idag tycker hållbarhet är mycket viktigt. Vidare menar R6 att Företag F inte

ändrar sina värderingar efter en rekrytering utan menar istället att deras sätt att arbeta på gör att de upplevs vara en attraktiv arbetsgivare med grundvärden som de verkligen kan stå för. På så sätt får företaget in bra folk som söker sig till dem. Även i Företag B, Företag D och Företag E anses det vara viktigt att få in personer i företaget som kan stå för det som företaget gör och hålla med om att det är ett bra sätt att arbeta på. Vidare menar Företag C att det är viktigt att alla som jobbar på företaget respekterar varandra och menar att det inom bygg- och fastighetsbranschen kan finnas en hård jargong mot varandra. Detta görs genom ett projekt som de kallar för "stilla snacket", i förebyggande syfte så att medarbetare inte ska bli ledsna eller utsatta för något.

Symboler kopplade till hållbarhet finns i en del av företagen. De företag som har tydliga symboler, har det exempelvis som Företag A genom att visa nyheter kopplade till hållbarhet på stora digitala skärmar: "på våra tv-skärmar snurrar nya miljöcertifieringar" (R1). Även Företag B har tavlor på kontoret med mål kopplade till hållbarhet och Agenda 2030. Företag C har framme priser de fått kopplat till hållbarhet samt uppmaningar till sina anställda om att cykla till arbetsplatsen. Detta är däremot inte något som Företag F tidigare har tänkt på men säger under intervjun, "Det är faktiskt en jättebra idé, det ska vi absolut göra". Inte heller Företag E eller D har några symboler i sitt kontorslandskap utan menar istället att det är mer effektivt att prata kring hållbarhet.

Subkulturer kopplade till hållbarhet syns i samtliga företag med undantag för Företag E. R1 i Företag A säger att det ofta blir så, det finns alltid de som är mer eller mindre engagerade i hållbarhetsfrågorna. Även resterande företag tror att det har med respektive rolls inriktning att göra samt vad medarbetarnas drivkrafter är. R6 menar att det finns en grupp som ofta tar initiativ och som jobbar lite extra med hållbarhetsprojekt som kan ses som en mindre grupp. Företag E som inte upplever att mindre grupper skapats i anslutning till hållbarhet menar att det finns en övergripande kunskap kring hållbarhetsmålen hos de anställda men djupdykningar i olika områden görs av respektive roll.

## 4.2 Planering som styrmedel

Samtliga företag planerar hur de ska jobba med hållbarhet och till största del är det deras uppsatta mål som styr handlingsplanen. Alla fastighetsbolagen i studien har också både kortsiktig planering och långsiktig planering i någon form. I intervjuerna och årsredovisningarna syns det att två av företagen, E och C, har hållbarhet integrerade i sina övergripande mål medan resterande fyra bolag, A, B, D och F, har separata hållbarhetsmål. Företag E har tre övergripande strategiska mål och alla handlar om hållbart värdeskapande. Det första målet är “säkert, sunt och tryggt för alla” och innebär att de ska beakta mänskliga rättigheter samt förbättra den upplevda tryggheten och detta ska göras genom att minska olycksrisken och jobba på ett etiskt sätt. Det andra målet handlar om klimatneutralitet och innebär att de ska vara helt klimatneutrala 2045 och där finns delmålet att klimatpåverkan ska vara halverad senast 2030. Tredje och sista målet i Företag E är lönsam tillväxt där de vill i genomsnitt ha en totalavkastning på minst 6 procent varje år över en konjunkturcykel.

Företag C har också hållbarhet integrerat i sina mål. Tidigare hade de verksamhetsmål och hållbarhetsmål separat, nu är hållbarhet integrerat i målen och de har totalt fyra övergripande hållbara verksamhetsmål (R3). Det första målet är “Kundernas bästa” som innefattar hur nöjda kunderna är. Andra målet är nöjda medarbetare och handlar om att ha en värdeskapande arbetsplats. Det tredje målet är hållbara bostäder som omfattar tre olika mål kring avfall, energi och utsläpp. Sista målet är att vara en ansvarsfull och långsiktig aktör som innebär att de ska ha en stabil ekonomi.

Företag A har fem hållbarhetsmål som är separata från resterande mål. Första målen handlar om kundernas rekommendationsvilja där de vill att 75 procent av deras kunder skulle kunna rekommendera företaget till en bekant i affärsvärlden eller en kollega. Ett annat mål innebär engagerade medarbetare och de vill ha ett förtroendeindex som är på minst 85 procent enligt mätmetoden Great Place to Work. Företag A fokuserar också på engagemang i region och samhälle där deras mål är att minst hälften av de initiativ som företag stödjer ska fokusera på samhället genom utbildning, inkludering, regional utveckling och arbete. När det gäller miljöcertifieringar är målet att i slutet av 2020 ska 80 procent av deras fastigheter vara miljöcertifierade. Deras sista hållbarhetsmål är att halvera sina utsläpp till 2030, där ingår också

att koldioxidutsläpp i scope 1 och 2 ska ligga under 1,5 kg CO<sub>2</sub>-ekvivalenter per kvadratmeter årligen. Samtliga av målen, förutom att halvera utsläpp till 2030, är på både kort och lång sikt då de är årliga mål men de kan uppdateras och skärpas.

Precis som Företag A har även Företag F separata hållbarhetsmål. De har fyra övergripande mål och samtliga är på tidshorizonten 2022 till 2024. Det första målet handlar om att producera fler hyreslägenheter som har rimliga hyror samt att renovera på ett kostnadseffektivt sätt vilket innefattar att renovera 200 lägenheter per år där 150 av dem ska vara för att främja kvarboende på lång sikt. Ett annat mål är att minska arbetslösheten vilket ska göras genom att skapa sommarjobb till ungdomar och jobb till vuxna i deras bostadsområden. De vill även minska hemlösheten genom att erbjuda 60 av sina lägenheter som är uppsagda. Deras fjärde och sista mål är att i sina fastigheter minska energiförbrukningen och samtidigt öka andelen förnybar energi. I det målet ingår det att energiförbrukningen i kWh ska minska med 10 procent under tidsperioden 2022-2024. Dessutom är målet att installera solceller som motsvarar 100 000 kWh per år.

Även företag B har separata hållbarhetsmål som är sex övergripande mål fram till 2030. Första målet är att företagets verksamhet ska vara i enlighet med följande globala hållbarhetsmål: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16 och 17.<sup>1</sup> Vidare ska de i hela sin värdekedja vara klimatpositiva till 100 procent 2030 och de ska kontinuerligt följa upp, förbättra samt rapportera sitt hållbarhetsarbete. När det gäller deras fastighetsportfölj ska minst 90 procent bestå av sociala tillgångar och den ska vara klimatanpassad för att klara av klimatrisker som exempelvis fysiska och regulatoriska risker. Slutligen ska alla deras medarbetare och samarbetspartners följa fastighetsbolagets uppförandekod.

Företag D har också hållbarhetsmål skilt och de har totalt ett övergripande hållbarhetsmål som är att vara klimatneutrala i hela värdekedjan till 2030. Målet innefattar att minska utsläpp vid renovering, byggnationer samt underhåll. De ska då även minska energiförbrukning och arbeta

---

<sup>1</sup> 1: Ingen fattigdom, 3: God hälsa och välbefinnande, 4: God utbildning, 5: Jämställdhet, 7: Hållbar energi för alla, 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, 9: Hållbar industri, innovationer och infrastruktur, 10: Minskad ojämlikhet, 11: Hållbara städer och samhällen, 13: Bekämpa klimatförändringarna, 15: Ekosystem och biologisk mångfald, 16: Fredliga och inkluderande samhällen, 17: Genomförande och globalt partnerskap

med att positivt påverka sina kunders egna hållbarhetsarbete. Sammantaget har samtliga fastighetsbolag i studien mål till 2030 i enlighet med Agenda 2030 förutom företag F och C. Företag F har inte specifika mål till 2030 men däremot innebär deras internt satta mål att de har hållbarhetsarbete i linje med mål 7, 8, 10, 11 och 13<sup>2</sup> av FN:s globala mål. I alla de andra fastighetsbolagen är det inte heller uttalade mål som är det enda som visar på hur de arbetar med hållbarhet utan arbetet kan utgå från deras vision, strategier, värdegrund, kultur eller liknande. Vidare har A, B, D och F separata hållbarhetsmål men deras hållbarhetsarbete är inte separerade från resterande verksamhet, hållbarhetsarbetet är fortfarande integrerat i organisationen då hållbarhetsmålen ingår i deras affärsplan och strategier samt att de arbetar med målen dagligen.

Samtliga företag utom företag F har mål på lång sikt och alla företag försöker årligen bli bättre än föregående år och på så sätt komma närmre och närmre de långsiktiga målen. Det blir då som delmål mot det långsiktiga målet. På lång sikt arbetar samtliga företag med att sätta strategier i verksamheten för hållbarhetsarbetet och att nå målen. Strategierna innefattar alla delar i ESG enligt R1

Alla företag arbetar med aktiviteter för att kontinuerligt jobba med delmål på kort sikt och i slutändan nå de långsiktiga mål. Detta gör alla fastighetsbolagen genom att exempelvis planera varje projekt som startas och de grundar sig då i att nå de övergripande målen för hela verksamheten. Samtliga företag informerar alla anställda om målen, hur de ska arbeta för att uppnå målen samt hur hållbarhet ska genomsyra deras tankesätt. Alla företagen är överens om att hållbarhetsavdelningen eller hållbarhetsansvariga inte kan göra hållbarhetsarbetet åt de anställda utan varje medarbetare ska arbeta hållbart med stöttning från hållbarhetsexperterna. Exempelvis diskuterar R4 att arbeta i en “värderad riktning” i förhållande till hållbarhet som innebär att anställda själva i projekten tar beslut efter den värderade riktningen: “det gör det mycket lättare för våra medarbetare att ta beslut än att de ska komma till mig och jag ska bestämma om de ska använda pappreglar eller stålreglar”.

---

<sup>2</sup> 7: Hållbar energi för alla, 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, 10: Minskad ojämlikhet, 11: Hållbara städer och samhällen, 13: Bekämpa klimatförändringarna

### 4.3 Cybernetiska styrmedel

Respondenterna till alla deltagande företag med undantag för Företag E och Företag C berättar att hållbarhet är integrerat i deras budget och investeringskalkyler. R5 menar att än så länge är budgeten för klimatet separat från deras övriga budget, det finns inget internt pris på koldioxid i företaget ännu. Detta innebär att klimatkalkylen syns parallellt med investeringskalkylen. Även Företag C har en budget till HR som därefter är uppdelad i exempelvis klimatkompensation och hållbarhetsredovisning. Företag F berättar att de under 2022 gjorde ett hållbarhetslänkat lån och även nya hybridobligationer. På detta sätt får företaget billigare ränta från banken, en form av rabatt, för att det är kopplat till deras hållbarhetsmål. Även Företag A har gröna lån samt obligationer som är kopplade till deras fastigheter som är miljöcertifierade eller andra hållbarhetsmål.

Vidare framgår det att samtliga fastighetsbolag använder sig av olika sätt för att följa upp arbetet i sin verksamhet. Företag F och Företag C använder sig av ett feedbacksystem som heter Position Green där systemet går ut på att rapportera in och förse företag med information i syftet att kunna arbeta mer hållbart. Företag C har använt systemet under en längre tid och använder det som ett sätt att följa upp och se hur det går i verksamheten. Däremot är det något som har införts mer nyligen för Företag F. Vidare menar Företag A att de inte använder sig av något särskilt feedback-system då de inte anser att det är så relevant i deras verksamhet. R1 menar att det kan vara mycket gynnsamt för en del verksamheter att använda sig av feedbacksystem och har erfarenhet från tidigare arbetsplatser. Istället för bestämda feedbacksystem har medarbetarna på Företag A olika ansvar baserat på vilken roll de har, de rapporterar därefter till sin närmaste chef. Det finns en tilltro till att alla som jobbar på företaget gör sitt bästa för att bidra till de uppsatta målen.

Samtliga respondenter berättar att företagen som de arbetar på ofta pratar om målen och följer upp dem regelbundet. Företag E berättar att på deras VD-info pratar de alltid om vilka mål de har samt hur de ligger till i respektive affärsområde. Inom företaget diskuteras målen ofta och vad de i praktiken innebär, R5 menar att detta är ytterst viktigt. Även Företag B följer upp deras mål systematiskt men gör det framförallt i samband med att de gör sin årsredovisning. Företag D menar att det kan vara viktigt med målstyrning om det anses vara relevanta mål, däremot menar



R4 att det under året kan visa sig att ett mål inte var så relevant som man tidigare förutspått och då kan det vara värt att fokusera på andra mer relevanta mål.

Företag C och Företag F använder sig även av olika typer av enkäter och mätningar för att samla in information för att kunna följa upp sina mål. Företag C använder sig av enkäter för att mäta nöjda medarbetare genom NMI (Nöjd medarbetarindex). Detta ger ett index på hur många som varit sjukskrivna samt hur jämställdhet inom företagets ledning och styrelse ser ut. Vidare har Företag F gjort en omfattande trygghetsmätning i deras fastigheter där hyresgästerna fått svara på hur de tycker det är att bo hos dem. Dessutom skickas digitala enkäter ut för att få uppföljning mer löpande om hyresgästernas åsikter och om de är i linje med den planerade måluppfyllnaden. Företag A, C och E mäter även AVI, attraktiva arbetsgivarindex. Detta görs för att företagen vill att medarbetarna ska vara nöjda och tycka om sin arbetsplats vilket i sin tur kan påverka deras arbete med kunderna på ett positivt sätt.

Förutom de mål som följs upp med nyckeltal finns det andra nyckeltal som inte är baserade på målen. I bolagen finns nyckeltal som är både icke-finansiella och finansiella. De finansiella nyckeltalen som de har är de ekonomiska nyckeltalen och de icke-finansiella är miljömässiga och sociala. I samtliga av bolagens årsredovisningar framgår det att de ekonomiska måtten är skilda från de sociala och miljömässiga. De ekonomiska nyckeltalen finns inte med under hållbarhetsnyckeltal i något av företagen. Företag F är det enda företaget som har inkluderat ett ekonomiskt nyckeltal bland sina nyckeltal kopplat till hållbarhet och benämner detta som "kostnadseffektiva renoveringar". I rapporten framgår det att nyckeltalet endast är av ekonomisk karaktär och inte är kopplat till exempelvis klimatneutral/grön renovering. Alla företag som har undersökts arbetar med långsiktig ekonomisk tillväxt men detta hålls separat från deras arbete med social och miljömässig hållbarhet. De finansiella måtten är de som vanligtvis går att hitta bland de finansiella nyckeltalen i årsredovisningar och är exempelvis soliditet, belåningsgrad, resultat före och efter finansiella poster och olika räntabilitetsmått.

Vidare framgår det av de undersökta företagens årsredovisningar att alla företag redovisar sociala och miljömässiga hållbarhetsnyckeltal i hållbarhetsredovisningen. Bland de sociala nyckeltalen redovisar samtliga företag nyckeltal kring företagets medarbetare. Där presenteras bland annat

genomsnittligt antal anställda, mångfald, löneskillnader, fördelning av män och kvinnor och frisktal. Företag A har även ett nyckeltal som de nämner "sponsring med samhällsinriktning" som de andra företagen inte har. De miljömässiga nyckeltalen mäter energiförbrukning, koldioxidutsläpp samt avfallshantering. Företag F har även ett nyckeltal som mäter egenproducerad direkt/indirekt förnybar energi. Vidare har även Företag A ett nyckeltal som de andra företagen inte har, det mäter antal gröna hyresavtal. Detta innebär att det finns en överenskommelse mellan hyresgästen och företaget om att gemensamt ta ansvar för avfallshantering samt val av material.

#### **4.4 Belöning och kompensation som styrmedel**

När det kommer till ekonomiska belöningar, som exempelvis bonussystem, är det ingen av företagen som använder detta i koppling till deras hållbarhetsarbete. Dock arbetar samtliga företag förutom med sociala belöningar av olika slag. R1 berättar i intervjun att när målen uppfylls blir det glada tillrop, kollegor som säger bra jobbat och olika typer av firanden, ibland med tårta. Detta skapar enligt R1 en bra teamanda, som annars hade kunnat försämrats eller utmanas om man använde sig av invecklade ekonomiska bonussystem. Även på Företag E och Företag D har man olika typer av firande i social kontext och de sker på avdelningsnivå efter att man gjort klart aktiviteter eller nått delmål. Vidare är Företag C och B mer inne på att tävlingar kan fungera som ett inre incitament då medarbetarna vill göra ett så bra jobb som möjligt för att vinna. R3 berättar att de är med i en tävling som årligen utser det bästa bostadsföretaget i den typen av bostäder som Företag C hyr ut, där hållbarhetsaspekter är en del av bedömningen. Där har de vunnit ganska många gånger och "då brukar det bli en liten boost, en liten belöning på något sätt, för de anställda". När de vinner brukar de också åka iväg och göra något kul tillsammans. Företag B är med i olika tävlingar på regional nivå där det mäts vilket bolag som gör den största energibesparingen inom sina fastigheter. "Man får ett pris för det, det är såklart ära och berömmelse och kul med tävlingsmoment" säger R2.

Företag F har precis som de andra bolagen sociala aktiviteter som belöning där de firar tillsammans. Vidare menar R6 att de också har andra sätt att integrera och engagera sin personal. Detta görs enligt R6 exempelvis genom att hela personalen en dag går runt och knackar dörr och gör trygghetsmätningar på sina hyresgäster vilket är viktigt för att personalen ska få träffa

kunderna och bli mer engagerade. Vidare så motiverar tre av företagen varför de valt bort just ekonomiska belöningar. På Företag 2 har bonussystem tagits bort just nu på grund av det rådande ekonomiska läget vilket har gjort att de inte tycker att det känns rättfärdigat att ha kvar. En betydande anledning i Företag 4 är att hållbarhet är svårt att mäta i förhållande till bonussystem eftersom det måste vara väldigt tydliga parametrar, annars kommer enligt R4 “folk bli galna om de inte får sin bonus på grund av att datan inte är tillräckligt bra”. Motivationen för medarbetarna till att utföra hållbarhetsarbete ska komma inifrån och från andra drivkrafter än pengar menar R1, vilket företaget ofta måste förklara när de förlorar poäng i benchmarks för att de inte har någon bonus. Sammanfattningsvis använder ingen av företagen någon form av ekonomisk belöning just nu, istället satsar samtliga fastighetsbolag i studien på den sociala biten när det gäller belöningar, incitament och/eller aktiviteter för att motivera medarbetarna till att utföra hållbarhetsarbete.

#### **4.5 Administrativa styrmedel**

Samtliga av fastighetsbolagen i studien använder sig av administrativa styrmedel. När det kommer till ledningsstruktur och olika funktioner och grupper i organisationerna är det strukturerat på liknande sätt i alla bolag. I samtliga bolag framgår det från intervjuerna att den övergripande strukturen är upplagd på ungefär samma sätt då hållbarhetsansvariga i samtliga bolag rapporterar till ledningen, VD och styrelsen alternativt rapportera till ledningen som rapporterar vidare till styrelsen. Följaktligen har samtliga hållbarhetsansvariga, oftast hållbarhetschefen, uppdraget att se till att medarbetarna arbetar med måluppfyllnad i hållbarhetsarbete. I några av företagen är det hållbarhetschefen som är ansvarig för att sätta upp hållbarhetsmålen och i resterande är det VD och ledningsgruppen. Företag C har en egen styrgrupp för hållbarhet som är som en typ av ledning där hållbarhetskoordinatören kallar till möte fyra gånger om året för att uppdatera hur hållbarhetsarbetet går och eventuellt ta beslut om exempelvis något nytt hållbarhetsmål. På liknande sätt har Företag B ett internt hållbarhetsråd där det finns representanter från olika delar av verksamheter, även ledningsgruppen. Vid möte med hållbarhetsrådet rapporterar de hållbarhetsansvariga kring hållbarhetsarbetet och de diskuterar strategiska avväganden eller om det kommer nya lagstiftningar som kommer påverka arbetet.

Alla respondenter från fastighetsbolagen berättar att hållbarhet är involverad på något sätt i alla processer inom bolaget vilket gör att alla olika grupper och funktioner arbetar med det. Vidare jobbar alla företagen med att styra de anställdas beteende i linje med hållbarhet genom att prata om det på personaldagar eller personalmöten. Det görs även genom utbildningar och att de anställda lär sig av varandra. Varje chef på olika nivåer har också ansvar för att den delen av organisationen gör sin del i hållbarhetsarbetet, som exempelvis HR- och inköpschef. Företag A har exempelvis en certifieringsansvarig och sen har de en ESG-controller som ger vägledning hur de ska arbeta utifrån nya standarder och krav som ställs på dem (R1).

Majoriteten av fastighetsbolagen berättar i intervjuerna att de har en policy och/eller code of conduct kring hållbarhet. Företag A har en Code of Conduct bestående av etiska riktlinjer som gäller för alla medarbetare och alla leverantörer. R1 beskriver att deras code of conduct är “det översta paraplyet till övriga policys” då de har en mängd olika policys som exempelvis miljö- och klimatpolicy samt arbetsmiljöpolicy. Företag B, C och E har också en code of conduct och även en hållbarhetspolicy. Vidare har Företag F också en code of conduct som ska antas av anställda och leverantörer. För att implementera sin code of conduct och få anställda att arbeta utefter den berättar R6 att de har diskussioner i mindre grupper på personalmöten där de diskuterar hur de ska uppföra sig i olika situationer. Företag D har ingen uttalad code of conduct eller policy i förhållande till hållbarhet utan utgår istället från sina kärnvärderingar.

#### **4.6 Vad styr integreringen av hållbarhet?**

Alla sex företag har anslutit sig eller står bakom flertalet ramverk eller partnerskap vilket presenteras i tabellen nedan. Utifrån intervjuerna och årsredovisningarna är det hälften av bolagen som omfattas av kraven att följa ÅRL och det är Företag A, D och E. Resterande bolag, B, C och F omfattas inte av lagkravet men samtliga följer ändå det i viss utsträckning. R2 berättar att anledningen till att de följer det trots att de inte måste är att de har ett internt intresse för att följa upp hållbarhetsarbetet redan nu, men också för att de inte vill bli överraskade när de i framtiden möjligtvis omfattas av nya lagkrav. Eftersom NFRD regleras i ÅRL följer även alla bolag detta. Företag A, B, C och E rapporterar samtliga enligt GRI. Företag D har slutat att rapportera enligt GRI och Företag F rapporterar inte enligt ramverket och har inte heller gjort det tidigare.

Företag	NFRD/ CSRD	ÅRL	EU-taxon omin	GRI	ESG	Scope 1, 2, 3	TCFD	EPRA
A	X	X	X	X	X	X	X	X
B	X	X	X	X	X	X	X	X
C	X	X		X	X	X		
D	X	X	X		X	X		
E	X	X	X	X	X	X	X	
F	X	X	X		X	X		

*Tabell 5, Sammanställning av regelverk, egen*

EU- taxonomin är någonting nästan alla företag nämner att det är någonting de jobbar med eller omfattas av. Eftersom EU-taxonomin är relativt nyetablerad så berättar R1 på företag A att det är något dem jobbar extra mycket med nu, det är också det dem finner extra intressant när dem tittar på andra företag i branschen, hur de andra företagen jobbar med det, samt hur de redovisar det i sin årsredovisning. Vidare framgår det att Företag A, B och E hållbarhetsrapporterar enligt riktlinjer från TCFD och att Epra följs av Företag A och B. Scope 1, 2, 3 redovisar och jobbar samtliga sex fastighetsbolag med. Dock upplever bolagen viss problematik med scope 3 då det är svårt att mäta de indirekta utsläppen. När det gäller ESG framkommer det i samtliga årsredovisningar att de rapporterar enligt de tre delarna av ramverket och att de arbetar med det i sin verksamhet.

Företagen berättar att hållbarhetsarbetet är väldigt viktigt för deras intressenter. Det är främst kunderna som nämns som den viktigaste intressenten som arbetet görs för. Majoriteten av företagen lyfter också fram dem själva och medarbetarna som en viktig intressent. Samtliga bolag berättar att det är väldigt viktigt att de arbetar och redovisar kring hållbarhet, både för att själva kunna hålla koll och följa upp kring ämnet, samt för att visa upp det arbete som görs för att kunna motivera sina egna medarbetare. R2 förklarar varför de följer många regelverk: "Man kan

ju fråga sig om det verkligen är frivilligt, det är det, men vi förväntas göra mycket av det här”. Samtliga bolag berättar också att de blir bedömda av olika institut, och R2 beskriver att ESG-ratinginstitut är ett sådant institut som bidrar till att de vill göra ett bra hållbarhetsarbete och rapportering för att få en bra rating. På Företag F säger R6: "Det är för hela samhället så det finns ju väldigt många intressenter, det är ju kommunen, invånarna, alltså alla som på något sätt är intresserade av den region där vi befinner oss”. Följaktligen förklarar samtliga bolag att ägarna är en viktig intressent och att det finns en press från banker och finansieringsinstitut då de aktörerna har lagkrav på sig vilket i sin tur sätter krav på fastighetsbolagen.

Samtliga sex företag nämner i intervjuerna att man tittar på andra företag i branschen och försöker lära sig av vad dem gör bra, majoriteten av företagen berättar också om hur dem lägger extra mycket fokus på dem större bolagen i branschen, samt bolag som är liknar dem själva eller opererar på samma nisch av marknaden. Företag B poängterar att de som statligt bolag på ett sätt blir som ett föredöme inom hållbarhetsområdet för mindre och privata bolag. Vidare menar Företag A, som är ett privat bolag, att de som stor aktör kan påverka många och ställa krav på hur partners och leverantörer arbetar kring hållbarhet.

Samtliga av företagen beskriver att det finns en samarbetskultur i branschen där bolagen hjälper varandra i sin hållbarhetsstyrning. Majoriteten av företagen beskriver att branschen är väldigt öppen och att man gärna hjälper och samarbetar med varandra. Ett exempel på detta berättar R1 som arbetar på Företag A är att företaget har en nära relation till andra företag i branschen som ligger i andra regioner. R1 berättar att de inte ser varandra som konkurrenter, utan snarare som samarbetspartners som kan lära sig av varandras misstag. Alla företagen berättar om att det finns olika råd och forum, där företagens hållbarhets representanter möts för att diskutera eventuella förbättringar i hållbarhetsarbetet. Företag F nämner exempelvis att de direkt samarbetar med andra fastighetsbolag, R6 beskriver hur de har gått ihop med ett av de största fastighetsbolagen i deras region, tillsammans har de gjort stora investeringar i ett projekt som främjar jämlikheten för barn och unga i regionen. Vidare berättar R2 om vilka forum de är med i: “sen finns det Sweden Green Building Council som vi är engagerade i och massor av fler lokalt som Hållbar Stockholm 2030 och Lokal Färdplan Malmö 2030”.

Huruvida företagen väljer att utforma och utveckla sin hållbarhetsstyrning själva eller externt skiljer företagen en del sinsemellan. R1 på företag A och R4 på företag D berättar båda att de känner ett väldigt stort ansvar i att själva utforma sin styrning och sina strategier, de menar på att de har bäst koll på sin verksamhet och därför bör de också själva lägga upp sin styrning. Dock hyr Företag A in externa miljösamordnare i sina projekt på grund av att deras egna hållbarhetsanställda inte hade hunnit med allt själva. Företagen C, E och F berättar också att de ofta eller delvis använder sig av konsulter i sitt hållbarhetsarbete. R6 på företag F berättar exempelvis att syftet med konsulter inte är att de själva inte vill göra arbetet, utan för att det inte går att ha all kunskap själva och att det då gynnar företaget att ta in extern hjälp.

Utifrån intervjuerna syns det att spridningen av kunskap kring hållbarhet på företagen sker på många sätt varav utbildning är ett. R1 berättar att de har en klimatfärdplan som alla medarbetare på företaget utbildas i. Dessutom utbildar de också inom arbetsmiljö, affärsetik och inköp. Nyanställda får utbildningar när de börjar och sen har de även fortsättningsutbildningar som är rollspecifika (R1). I vissa fall tas externa utbildare in men den största delen sker genom att erfarna kollegor lär upp nya. Företag D fokuserar på lärande genom praktisk utbildning där medarbetarna får vara delaktiga och lära sig direkt i arbetet. Vidare tar HR fram en utbildningsplan för Företag B som specificerar sig på vad olika roller och avdelningar ska ha koll på. Företag C, E och F har också utbildningar och R3 berättar att vid start får de som ska ha en hållbarhetsroll åka iväg och lära sig om exempelvis GRI och GHG-protokollet. På samtliga företag kommer de flesta som arbetar inom hållbarhet från någon byggteknisk bakgrund eller någon utbildning inom hållbarhet. R2 menar att vissa roller har hårdare krav på kunskap, exempelvis vissa uthyrare måste kunna hyresrätt och tekniska förvaltare måste känna till mycket om energikrav, ventilationskontroller, asbest och andra farliga material.

## 5. Analys

---

*I följande kapitel analyseras den data som presenteras i empirin ovan. Analysen görs utifrån tematisk analys som presenteras i metodkapitlet. Datan kopplas till olika tema och analyseras och förklaras utifrån teorierna MCP, Crutzens m. fl (2017) utveckling av MCP samt isomorfismer från institutionell teori.*

---

### 5.1 Analys utifrån Management Control Package

Utifrån empirin syns det att samtliga fastighetsbolag använder sig av både icke-formella och formella styrmedel i viss utsträckning vilket möjliggör att analysera bolagens position utifrån Crutzens m. fl (2017) modell. Först följer en analys kring användningen av de icke-formella och informella styrmedlen och därefter analyseras vilket eller vilka mönster som fastighetsbolagen placerar sig utifrån användningen av de två olika kategorierna av styrmedel.

Utifrån empirin presenteras på nästa sida en sammanställning av de metoder som varje företag använder inom respektive styrmedel i MCP.



Företag	Kulturell styrning	Planering som styrmedel	Cybernetisk styrning	Belöning som styrmedel	Administrativa styrmedel
A	Värderingar, Symboler, Subkulturer	Kort- och långsiktig planering  Handlingsplan och strategier	Hållbarhet integrerat i kalkyler och budget  Sociala och miljömässiga hållbarhetsnyckeltal, ekonomiska separat	Sociala belöningar	Hållbarhetsansvariga rapporterar till ledning och styrelse och sen till medarbetare  Personalaktiviteter, utbildningar, upplärning  Code of Conduct, Policy
B	Värderingar, Symboler, Subkulturer	Kort- och långsiktig planering  Handlingsplan och strategier	Hållbarhet integrerat i kalkyler och budget  Sociala och miljömässiga hållbarhetsnyckeltal, ekonomiska separat	Sociala belöningar	Hållbarhetsansvariga rapporterar till ledning och styrelse och sen till medarbetare  Personalaktiviteter, utbildningar, upplärning  Code of Conduct, policy
C	Värderingar, Symboler, Subkulturer	Kort- och långsiktig planering  Handlingsplan och strategier	Sociala och miljömässiga hållbarhetsnyckeltal, ekonomiska separat	Sociala belöningar	Hållbarhetsansvariga rapporterar till ledning och styrelse och sen till medarbetare  Personalaktiviteter, utbildningar, upplärning  Code of Conduct, Policy
D	Värderingar, Subkulturer	Kort- och långsiktig planering  Handlingsplan och strategier	Hållbarhet integrerat i kalkyler och budget  Sociala och miljömässiga hållbarhetsnyckeltal, ekonomiska separat	Sociala belöningar	Hållbarhetsansvariga rapporterar till ledning och styrelse och sen till medarbetare  Personalaktiviteter, utbildningar, upplärning  Kärnvärderingar istället för Code of Conduct
E	Värderingar	Kort- och långsiktig planering  Handlingsplan och strategier	Sociala och miljömässiga hållbarhetsnyckeltal, ekonomiska separat	Sociala belöningar	Hållbarhetsansvariga rapporterar till ledning och styrelse och sen till medarbetare  Personalaktiviteter, utbildningar, upplärning  Code of Conduct, Policy
F	Värderingar, Subkulturer	Kortsiktig planering  Handlingsplan och strategier	Hållbarhet integrerat i kalkyler och budget  Sociala och miljömässiga hållbarhetsnyckeltal, ekonomiska separat förutom ett	Sociala belöningar	Hållbarhetsansvariga rapporterar till ledning och styrelse och sen till medarbetare  Personalaktiviteter, utbildningar, upplärning  Code of Conduct

Tabell 6, sammanställning av styrmedel i MCP, egen

### **5.1.1 Icke-formella styrmedel**

Av de fem styrmedlena i MCP är det endast kulturell styrning som är ett informellt styrmedel (Malmi & Brown, 2008). Enligt Malmi och Brown innefattar kulturell styrning klaner, värderingar samt symboler (Malmi & Brown, 2008). Utifrån empirin är det endast värderingar som samtliga av företagen har. Därefter går det att analysera värderingar i ett företag på tre olika sätt, genom att de medarbetare som rekryteras har samma värderingar som företaget, att medarbetare ändrar sina värderingar efter företagets eller att de tvingas stå för företagets värderingar trots att det går emot deras egna (Malmi & Brown, 2008). Av intervjuerna framgår det att alla sex företag tycker att det är viktigt att deras anställda kan stå för samma saker som företaget gör vid rekrytering. Däremot ser de ofta att personer som har liknande värderingar som företaget har, självmant söker jobb på arbetsplatsen och på så sätt blir det vanligtvis endast de med samma värderingar som företaget själva har som rekryteras. Dessutom innebär även kulturell styrning att det finns symboler i företaget för att skapa enhetlighet. Detta är något som hälften av företagen har implementerat i sitt kontorslandskap på olika sätt, resterande har inte tänkt på det eller har fått uppfattningen om att det inte är tillräckligt givande. Malmi och Brown (2008) resonerar kring subkulturer och menar att de kan uppstå när en grupp människor inom ett företag delar särskilda och starka värderingar med varandra. Samtliga företag som undersökts förutom ett har visat sig uppleva att mindre grupperingar kopplat till hållbarhet har bildats.

### **5.1.2 Formella styrmedel**

#### **5.1.2.1 Planering som styrmedel**

De formella styrmedlena är planering, cybernetisk styrning, belöning och compensation samt administrativ styrning (Malmi & Brown, 2008). Det första formella styrmedlet är planering som innebär att bestämma mål och sedan styra de anställdas beteende i riktning mot att nå målen (Malmi & Brown, 2008). Planering på kort sikt är handlingsorienterad och struktureras efter kortsiktiga mål (Malmi & Brown, 2008). Samtliga bolag har enligt empirin hållbarhetsmål på kort sikt, vilket är mål för de närmsta åren. Utifrån de målen planerar de projekt och aktiviteter som ska styra verksamheten till att nå målen. På lång sikt är fokuset på strategier för att nå de långsiktiga målen (Malmi & Brown, 2008). Alla fastighetsbolag, förutom Företag F, har mål på lång sikt och strategier för att nå dit och samtliga strategier inkluderar ekonomi, miljö och sociala

aspekter. Vidare menar Lueg och Radlach (2016) att hållbarhet ska vara en central aspekt i planeringen både på lång och kort sikt vilket enligt ovan resonemang är fallet i samtliga fastighetsbolag förutom Företag F då de endast har uttalade mål fram till 2024. Följaktligen redogör Lueg och Radlach (2016) för att hållbarhetsmål kring sociala och miljömässiga aspekter ska integreras i de ekonomiska målen i syfte att öka medarbetarnas förståelse och främja hållbarhetsarbetet. Detta syns i Företag C och E, resterande fastighetsbolag har ekonomiska mål helt skilt från övriga hållbarhetsmål.

### **5.1.2.2 Cybernetiska styrmedel**

Vidare är det andra formella styrmedlet cybernetisk styrning och innefattar olika feedbacksystem för att företag ska kunna fatta beslut och vidta åtgärder på rätt grunder (Malmi och Brown, 2008). Samtliga företag som deltagit i undersökningen har olika sätt för att följa upp arbetet i verksamheten i form av olika feedbacksystem, enkäter eller rollspecifika ansvar. Uppföljning sker regelbundet i alla företag för att löpande kunna veta hur företagen ligger till i förhållande till uppsatta mål. Det kan enligt Crutzen m. fl (2017) uppstå brister i integrering av hållbarhetsorienterade indikatorer när de ska kopplas till ett system vilket kan leda till svårigheter i att koppla det ekonomiska arbetet till det miljömässiga och sociala arbetet. I samtliga företag gäller detta resonemang där företagen skiljer sina finansiella mått som är ekonomiska från de icke-finansiella måtten som är sociala och miljömässiga. Detta leder vidare till att det inte finns några finansiella styrsystem kopplade till hållbarhet i något av företagen och därmed inte heller några hybridsystem, det vill säga en kombination av icke-finansiella och finansiella styrmedel, som kan kopplas till deras hållbarhetsarbete. Följaktligen innebär detta att det endast går att koppla icke-finansiella styrsystem till alla företagens arbete med hållbarhet. Vidare innefattar den cybernetiska styrningen även budget där det är möjligt att göra tydliga prioriteringar samt mäta och rapportera arbetet inom verksamheten (Malmi & Brown, 2008). Samtliga av fastighetsbolagen som har undersökts har budgeten för hållbarhet väl integrerad i övrig budget och i deras investeringskalkyler förutom Företag E och C som presenterar budgeten för hållbarhet parallellt med den övriga budgeten.

### **5.1.2.3 Belöning och kompensation som styrmedel**

Det tredje formella styrmedlet är belöning och kompensation och det handlar om olika sätt att motivera medarbetare och därmed skapa bättre prestationer (Malmi & Brown, 2008). Monetära incitament som bonusar ökar ansträngning och prestation enligt Bonnie och Sprinkles. Dock är det ingen av fastighetsbolagen i denna studie som använder sig av ekonomiska incitament. Bolagen motiverar varför de valt bort bonusar och deras resonemang går i linje med att belöningsystem kopplade till hållbarhet kan resultera i att det blir den enda drivkraften för arbetet och att den frivilliga motivationen försvinner som Crutzen m. fl (2017) redogör för. Många av bolagen är inne på att drivkraften för hållbarhet ska komma inifrån och att man genuint ska vilja arbeta med det. Vidare menar Lueg och Radlach (2016) att belöningsystem kan implementeras särskilt på avdelningar som riskerar större negativ miljöpåverkan men enligt empirin är det ingen av företagen som använder sig av ett sådant system. Följaktligen menar Malmi och Brown (2008) att belöningar kan kopplas samman med de andra styrmedlena som exempelvis cybernetisk styrning och även med kulturell styrning genom gruppbelöningar. Båda dessa förekommer i samtliga bolag då alla bolag har någon form av social belöning när de når sina hållbarhetsmål och mål ingår i den cybernetiska styrningen. Belöningarna består oftast av sociala aktiviteter i form av firanden tillsammans med alla medarbetare vilket då också kan ses som en gruppbelöning som stärker gemenskapen och kulturen på företaget i koppling till hållbarhet.

### **5.1.2.4 Administrativa styrmedel**

Administrativa styrmedel är det fjärde och sista formella styrmedlet och det omfattar ledningsstruktur, organisationsstruktur och även policy samt processer (Malmi & Brown, 2008). Utifrån empirin syns det att samtliga bolag har integrerat hållbarhet i sin administrativa styrning. Crutzen m fl. (2017) redogör för att många företag har en hållbarhetsavdelning och en hållbarhetschef som ansvarar för hållbarhetsarbetet och det ser även ut så för de undersökta bolagen i denna undersökning då det framgår ur empirin att samtliga bolag har en hållbarhetsavdelning där det finns en hållbarhetschef som är ytterst ansvarig. Följaktligen menar Lueg och Radlach (2016) att hållbarhetsarbetet styrs upp med uppförandekoder, policyer samt beskrivningar av arbetsuppgifter. Utifrån empirin syns det att samtliga bolag har beskrivningar lär upp de anställda genom att prata om hållbarhet, ha utbildningar, personaldagar och att de

anställda lär sig av varandra. Vidare har alla bolag uppförandekoder eller policy relaterat till hållbarhet som ett samlingsbegrepp eller alla hållbarhetsdimensioner separat, förutom Företag D som menar att kärnvärderingar är motsvarande. Beusch m. fl (2022) menar att hållbarhetsarbetet kan bli mer effektivt om det inte endast finns ett ansvar på hållbarhetspecialisterna, utan också att ansvaret fördelas mellan chefer på olika avdelningar och nivåer. Detta syns i empirin för samtliga av fastighetsbolagen då alla har hållbarhetsansvariga men sen har också varje chef i olika grupper och avdelningar ett ansvar att medarbetarna just där arbetar hållbart.

### 5.1.2.5 Sammanfattande modell

Crutzen m. fl (2017) drar slutsatsen att formella och informella styrmedel är kompletterande och kan förstärka varandra. Att endast fokusera på en av de två typerna innebär en risk för interna organisatoriska konflikter. Av analysen går det att utläsa att samtliga företag som deltagit i studien uppnår denna kombination av formella och informella styrmedel.

I tabellen där Crutzen m. fl. (2017) utvecklar Malmi och Browns Management Control Package hamnar slutligen alla fastighetsbolag som undersökts i mönster "B". Samtliga företag uppnår stark kulturell styrning då de visar på att de har mer än fyra kulturella signaler som tyder på detta. Alla bolagen uppfyller minst fyra av de kulturella signalerna i tabellen nedan.

Företag	Uttalade värderingar	Prata om det	Personal-möten	Intranät	Hänsyn till värderingar vid rekrytering	Symboler	Subkulturer
A	X	X	X		X	X	X
B	X	X	X		X	X	X
C	X	X	X		X	X	X
D	X	X	X		X		X
E	X	X	X	X	X		
F	X	X	X	X	X		X

Tabell 7: Kulturella signaler, egen

Dessutom syns även planering och administrativa styrmedel hos samtliga företag. Vidare finns grundläggande cybernetiska styrmedel hos alla företag då de till viss del uppfyller delarna som ingår. Trots att företagen har flera faktorer som indikerar på cybernetiska styrmedel uppfyller det inte kraven på den avancerade nivån för styrmedlet. Detta beror på att företagen i studien har deras finansiella mått separat och inte integrerat i deras sociala och miljömässiga. Även om en del av företagen har viss form av belöning är det inte möjligt att flytta företagen till mönster “D” på grund av bristande cybernetiska styrmedel. Dessutom kan belöningen som företagen påstår sig använda vara bristfällig då de inte använder någon form av bonussystem i form av ekonomisk ersättning då de endast använder sig av sociala belöningar. Därav kan det vid analys av modellen från Crutzen m. fl. (2017) tolkas att alla fastighetsbolag i undersökningen hamnar i Mönster B i modellen nedan och därmed har beteendebaserad styrning till följd av den starka kulturella styrningen men de bristande avancerade formella styrmedlen.

Utveckling av icke-formella styrmedel / Utveckling av formella styrmedel	Svag kulturell kontroll (4 eller färre signaler)	Stark kulturell kontroll (Fler än 4 signaler)
Komplett paket (Planering + mer avancerad cybernetisk kontroll + belöning + administrativ)	Mönster C Avancerad formell kontroll	Mönster D Fullständigt kontrollpaket
Inkomplett paket (Planering + grundläggande cybernetisk kontroll +administrativ)	Mönster A Enkel kontroll	Mönster B Beteendebaserd kontroll <i>(Alla 6 fastighetsbolag)</i>

Tabell 8: Egen, Grund från Crutzen m. fl (2017)

### 5.1.3 Diskussion kring mönster

Analysen av den sammanfattande modellen kommer fram till att samtliga bolag placeras i mönster B. Dock stämmer den analysmodellen inte helt överens med resultaten i denna undersökning då det blir lite missvisande att samtliga fastighetsbolag hamnar i mönster B trots att de har sociala belöningsystem. Vidare kan de inte hamna i ett fullständigt paket av formella

styrmedel eftersom där ingår avancerad cybernetisk styrning som ingen av bolagen har. Därmed hade ett nytt mönster kunnat visa en mer rättvis bild av resultatet i denna undersökning. Indelningen av Crutzen m. fl (2017) modell i stark kulturell styrning och svag kulturell styrning fungerar då samtliga företag i denna undersökning kan appliceras i en av kategorierna vilket i detta fall är stark kulturell styrning med mer än fyra kulturella signaler. På grund av detta behöver inte parametern utveckling av kulturella styrmedel ha fler uppdelningar av i vilken utsträckning kultur används. Däremot visar resultatet i denna undersökning att det finns ytterligare en kategori under utveckling av formella styrmedel som har en annan sammansättning av vilka styrmedel som används för hållbarhet än de två indelningar som Crutzen m. fl (2017) hade. Detta skulle kunna kallas för “delvis fullständigt paket” och innebära användning av följande styrmedel: planering, grundläggande cybernetisk styrning, belöning samt administrativa. Detta innebär att samtliga styrmedel används och de är nästan i mönster D där det finns ett fullständigt styrpaket. Det som saknas är att den cybernetiska styrningen som måste utvecklas från grundläggande till avancerad. Därmed benämns det som Mönster d eftersom det är på väg mot Mönster D och samtliga bolag i undersökningen placerar sig där i den egenutvecklade modellen nedan.

Utveckling av icke-formella styrmedel / Utveckling av formella styrmedel	Svag kulturell kontroll (4 eller färre signaler)	Stark kulturell kontroll (Fler än 4 signaler)
Komplett paket (Planering + mer avancerad cybernetisk kontroll + belöning + administrativ)	Mönster C Avancerad formell kontroll	Mönster D Fullständigt kontrollpaket
Delvis komplett paket (Planering + grundläggande cybernetisk kontroll + belöning + administrativ)	Mönster c Medel-avancerad kontroll	Mönster d Påväg mot fullständigt kontrollpaket <i>(Alla 6 fastighetsbolag)</i>
Inkomplett paket (Planering + grundläggande cybernetisk kontroll +administrativ)	Mönster A Enkel kontroll	Mönster B Beteendebaserd kontroll

Tabell 9: Egen, utvecklad från Crutzen m. fl (2017)

Vidare är det relevant att beakta att modellen endast ger en övergripande bild på hur det ser ut. Det ger information om vilka styrmedel som appliceras men inte på detaljnivå i vilken utsträckning som de används. Vid kulturell styrning finns viss indikation på utsträckning via hur många signaler och även cybernetiska genom att det är uppdelat i grundläggande och avancerade. Däremot planering, belöning och administrativa visar endast på om de används eller inte och därmed ger den sammanfattande modellen inte information kring i vilken utsträckning dessa tre formella styrmedlen integreras i hållbarhetsarbetet. Dock hade det kunnat bli problematiskt om alla styrmedel skulle delas upp på detaljnivå i den sammanfattande modellen eftersom det finns en risk att den hade blivit för omfattande och därmed inte snabbt kunna ge en tydlig överblick för hur det ser ut. Därmed finns det en fördel med att hålla den sammanfattande modellen med få rutor för att snabbt få en överblick. För att på ett djupare sätt förstå användning av varje styrmedel och se om fastighetsbolagen arbetar med integrering av hållbarhet i styrmedlen på olika sätt eller i olika utsträckning är den gjorda analysen av varje styrmedel nödvändig att titta på.

Crutzen m. fl (2017) poängterar vikten av att placeringen av ett bolag i ett visst mönster inte innebär att den nödvändigtvis arbetar mer med hållbarhet än ett företag som är i ett mönster där färre styrmedel appliceras. Ett företag som integrerar hållbarhet i alla styrmedel kanske endast jobbar med det på en ytterst begränsad nivå medan ett företag som använder sig av färre formella men har stark kultur kan ha fler sätt inom varje styrmedel som de arbetar med hållbarhet och därmed arbetar mer med det totalt. Utifrån att alla placerat sig i samma mönster kan det verka som att de arbetar med det i exakt samma utsträckning vilket blir tydligt att så inte riktigt är fallet när man tittar på analysen ovan av varje styrmedel separat. Där syns det att samtliga bolag arbetar med hållbarhet i ungefär samma utsträckning, men det finns några skillnader i hur de arbetar med det som exempelvis att vissa har nedskrivna policier medan andra går efter inarbetade kärnvärderingar eller att alla har sociala aktiviteter som belöningar men dessa aktiviteter kan skilja sig åt. Sammantaget placerar sig alla sex fastighetsbolag i studien i Mönster d som innebär att de använder alla styrmedel men behöver en starkare cybernetisk styrning för att kunna ha ett fullständigt styripaket.



Dock är det relevant att diskutera om ett fullständigt paket innebär där bolagen arbetar med fler metoder inom varje styrmedel verkligen leder till att hållbarhet blir mer integrerat. Crutzen m. fl (2017) menar att företagen själva kan använda MCP för att se vilka styrmedel som är mest effektiva att integrera hållbarhet i för att uppnå deras syfte. Vidare menar Crutzen m.fl (2017) att informella och formella styrmedel kan förstärka varandra men att bolagen i deras undersökning tenderar att fokusera på en av dem. Empirin i denna studie visar inte på samma resultat då samtliga bolag i denna studie fokuserar både på informella och formella styrmedel för att integrera hållbarhet. Samtliga bolag har dock utvecklingspotential till att integrera fler metoder inom sina styrmedel för att integrera hållbarhet. Däremot finns det argument till att detta inte kommer göra hållbarhetsarbetet mer effektivt inom vissa styrmedel. Det gäller främst styrmedlet belöning och compensation där bolagen värderar den sociala belöningen som stark och inte vill ha ekonomisk belöning. De menar att pengar inte ska vara en drivkraft till hållbarhetsarbetet utan att andra aspekter ska motivera de anställda som exempelvis sociala aktiviteter, tävlingar och inre motivation. Därmed finns risken att implementering av ekonomiska bonussystem skulle kunna hämma hållbarhetsarbetet istället för att främja det. Detta visar på att fortsatt användning av sociala belöningar är mest effektivt för deras hållbarhetsarbete och att integreringen av ekonomiska bonussystem inte leder till ett förbättrat hållbarhetsarbete.

Följaktligen syns det i andra delar av styrmedlen att vissa företag väljer bort en metod för att en annan metod fungerar bättre för just dem. Detta syns i den kulturella styrningen där Företag E och D inte använder sig av några symboler. Istället pratar de om hållbarhet och tycker det är mer effektivt än att ha symboler. Detta tyder på att hållbarhetsarbetet inte hade blivit mer utvecklat av att implementera symboler när det är mer slagkraftigt att prata om det i företaget som de gör just nu. Vidare syns detta även i användningen av feedback-system i den cybernetiska styrningen. Från empirin framgår det att Företag A har valt bort att använda sig av feedback-system i hållbarhetsarbetet då de inte tycker att det är relevant. Istället rapporterar de anställda till sin närmaste chef och de förutsätts att de gör sitt bästa för att nå målen. Då Företag A anser att deras nuvarande arbetssätt fungerar bra visar det att integreringen av feedback-system för sakens skull inte kommer leda till att hållbarhetsarbetet fungerar bättre. Dock utgår detta resonemang ifrån att företaget själv vet vad som är bäst för dem.

Utifrån empirin syns det att det finns vissa delar av styrmedlena där implementering av fler metoder inom ett styrmedel kan leda till att hållbarhet blir mer integrerat och att hållbarhetsarbetet utvecklas. Detta syns bland kalkylerna i den cybernetiska styrningen då Företag C inte har hållbarhet integrerat, istället är det separat från deras övriga budget och de har inget internt pris på koldioxid. Om detta integreras i Företag C kan det leda till att hållbarhet blir mer integrerat i investeringar och projekt och därmed allmänt i hela verksamheten. Det syns även i styrmedlet planering där endast Företag C och E har alla tre hållbarhetsdimensionerna inkluderade i sina övergripande strategiska mål. Resterande bolag har hållbarhetsmålen helt separat från de övergripande strategiska målen. Även i den cybernetiska styrningen sker det uppdelningar där hållbarhetsnyckeltalen endast innefattar nyckeltal av miljömässig och social karaktär. De ekonomiska målen är separata och räknas inte som hållbara nyckeltal. Om alla tre hållbarhetsdimensioner hade inkluderats i målen och ett enda system för indikatorerna etablerats hade hållbarhet blivit mer integrerat i verksamheten med grund i Crutzens m. fl (2017) resonemang att det är nödvändigt för att ha en cybernetisk styrning där hållbarhet är fullständigt integrerat.

## **5.2 Analys utifrån isomorfismer**

Utifrån analysen av fastighetsbolagens integrering av hållbarhet i de olika styrmedlena i MCP använder sig samtliga bolag av alla styrmedel och placerar sig i samma mönster, vilket är Mönster d. Detta innebär att det finns stora likheter i deras arbete med hållbarhet och därmed kan fastighetsbranschen ses som en bransch där fastighetsbolag jobbar på liknande sätt och i samma utsträckning inom många aspekter av sitt hållbarhetsarbete. Att bolagen i branschen jobbar likt varandra kan förklaras med hjälp av isomorfismer.

### **5.2.1 Tvingande isomorfism**

Utifrån den insamlade empirin går det att se att det förekommer tvingande isomorfism i fastighetsbranschen. Tvingande isomorfism innebär att större aktörer och organisationer i samhället sätter upp regler som blir tvingande för andra företag att följa (DiMaggio & Powell, 1983). De formella kraven kommer i stor utsträckning från staten (DiMaggio & Powell, 1983) och syns i empirin genom att hälften av bolagen omfattas av ÅRL. Resterande tre bolag följer också ÅRL men detta beror inte på att de omfattas av lagkravet, utan för att de vill hänga med i

utvecklingen vilket kan tolkas som att det blir ett informellt krav som följs för att upprätthålla legitimitet. Att samtliga bolag följer ÅRL kan därmed ses som en faktor till att deras hållbarhetsarbete är liknande. Vidare är GRI ett formellt krav för Företag B då de är ett statligt bolag. Dock följs GRI även av tre av de andra fastighetsbolagen och kan då ses som ett informellt krav som följs för att få och upprätthålla legitimitet på marknaden.

ESG och Scope 1,2 och 3 är frivilliga ramverk som samtliga bolag följer. De kan därmed ses som informella krav och att alla bolag följer båda regelverken kan ses som ytterligare en faktor till att deras hållbarhetsstyrning ser liknande ut. I empirin beskrivs det att samtliga bolag påverkas av krav från många olika intressenter i samhället när det gäller deras hållbarhetsarbete. Det syns genom medarbetarnas och kundernas ökade engagemang och krav kring hållbarhet, samt den interna viljan för uppföljning och se långt de kommit inom sitt hållbarhetsarbete. Vidare finns det även krav från ägare och långgivare som gör att bolagen känner att de måste följa regelverk och arbeta med hållbarhet. Det finns också olika ratinginstitut som gör att bolagen vill förbättra sitt hållbarhetsarbete för att få en bra placering. Kraven från intressenterna kan ses som informella efter DiMaggio och Powells (1983) beskrivning, men fastighetsbolagen känner att det blir tvingande att rätta sig efter för att göra intressenterna nöjda och få en bra placering på marknaden.

Dock finns det mindre skillnader i bolagens utformning av att styra hållbarhet inom varje styrmedel. Detta skulle kunna förklaras med att det finns vissa informella regler och initiativ som endast några fastighetsbolag följer. Detta innefattar TCFD som följs av Företag A, B och E och EPRA som endast följs av Företag A och B. Mindre skillnader inom de bolag som följer samma regleringar kan bero på att de tolkat regleringarna på olika sätt. Detta eftersom regleringarna redogör för vad bolagen ska arbeta med och redovisa men de tydliggör inte exakt hur bolagen ska utforma hållbarhetsarbetet utan det finns en stor möjlighet att utforma arbetet hur de vill. Dock går det inte utifrån empirin att göra direkta kopplingar mellan specifika skillnader i arbetet och specifika regelverk. För hållbarhetsarbetet som helhet kan dock de olika regelverken ses som en bidragande faktor till skillnaderna.

### **5.2.2 Mimetisk isomorfism**

Vidare framgår det tydligt utifrån empirin att det finns mimetisk isomorfism inom fastighetsbranschen. Detta innebär att företag i branschen tenderar att ta efter och inspireras av andra företag som upplevs arbeta på liknande sätt eller vara särskilt framgångsrika (DiMaggio & Powell, 1983). Mimetisk isomorfism uppkommer ofta i företag och organisationer när det finns någon form av osäkerhet kring beslutsfattande eller otydlighet angående måluppfyllnad. Att ta inspiration från ett annat företag som arbetar på liknande sätt kan då upplevas vara en effektiv lösning på problemet (DiMaggio & Powell, 1983). Vid analys av empirin som har samlats in går det att utläsa att samtliga företag som har deltagit i undersökningen tar inspiration från företag inom samma bransch som liknar dem själva. I empirin presenteras det vidare hur företag tar inspiration och vill lära sig av de större och mest framgångsrika fastighetsbolagen i branschen. Detta är ett tydligt tecken på mimetisk isomorfism enligt DiMaggio och Powells (1983) beskrivning av begreppet.

När det uppkommer nya scenarion på marknaden som företagen inte vet hur de ska hantera så bildas stort utrymme för mimetisk isomorfism (DiMaggio & Powell, 1983). Detta syns i empirin där det framgår att företagen inom fastighetsbranschen tog inspiration och vägledning från varandra när EU-taxonomin till en början infördes, i syfte att kunna hantera den. Företag B berättar att de känner ett stort ansvar som ett statligt fastighetsbolag att vara ett föredöme för andra mindre fastighetsbolag som eventuellt kommer att ta inspiration från deras hållbarhetsarbete. Detta visar på att bolaget är medveten om att andra bolag kan inspireras från deras arbete och de vill också att det ska vara så, vilket är mimetisk isomorfism.

### **5.2.3 Normativ isomorfism**

Dessutom går det utifrån analys av empirin att utläsa att det finns normativ isomorfism i fastighetsbranschen. Normativa isomorfism handlar om hur professionalism sprids (DiMaggio & Powell, 1983). Den är uppdelad i två delar, dels den formella utbildningen som ges på universitet samt högskolor, dels professionella forum som leder till att olika företags medarbetare kopplas samman med varandra (DiMaggio & Powell, 1983). Hur utbildningarna och kunskapsbildningen kring hållbarhet är utformade skiljer sig en del mellan företagen. Däremot är det liknande utbildningssyften och inriktningar vilket gör att professionalismen i de olika företagen kan

komma att likna varandra, vilket kan tolkas bidra till den normativa isomorfismen. Att flera av bolagen rekryterar personer som ska jobba inom hållbarhet med liknande utbildningar och kompetenser ökar också den normativa isomorfismen, då professionalismen som når ut till företagen är lika varandra (DiMaggio & Powell, 1983). Detta beror på att de som studerat samma eller liknande utbildning tenderar att handla och tänka på motsvarande sätt. Detta gäller även för andra yrkesgrupper som finns på fastighetsbolagen men som inte arbetar på hållbarhetsavdelningen eftersom alla olika roller på bolaget ska arbeta med hållbarhet på något sätt i sin roll.

Utifrån empirin går det att utläsa att även den andra aspekten av professionalism finns i alla företag. Samarbetet och kommunikationen mellan företagen som undersökts är öppen och de samverkar och utnyttjar den öppna kulturen för att kunna förbättra sitt hållbarhetsarbete. På forum och möten samlas representanter från olika företag där de samtalar kring hållbarhet och utbyter kunskap inom olika områden. Där får de också utrymme till att berätta vad som fungerar både bra och mindre bra i sin hållbarhetsstyrning. Under dessa nätverk sprids även de normer som medarbetarna har fått under sin utbildning på universitet och högskola men även interna utbildningar på företagen. Detta kan, med grund i DiMaggio och Powells resonemang (1983), förklaras leda till att beteendet i de olika företagen blir mer likt varandra.

Utifrån de tre olika isomorfismerna syns det att hållbarhetsarbetet i fastighetsbranschen kan förklaras på olika sätt. Samtliga tre av isomorfismerna är aktuella i branschen och bidrar till att dess hållbarhetsstyrning blir mer identisk. Mindre skillnader i deras arbete kan förklaras av att regleringarna öppnar upp för olika tolkningsmöjligheter samt att alla bolagen inte följer exakt samma regleringar, även om majoriteten är samma. De tvingande, normativa och mimetiska isomorfismerna kan därav förklara hur det kommer sig att samtliga företags hållbarhetsstyrning liknar varandra och att de alla placerades i samma mönster i Crutzens m. fl (2017) indelning av styrpaket.

## 6. Slutsats och Diskussion

---

*I det sista och sjätte kapitlet presenteras slutsatsen av undersökningen i denna uppsats. Detta följs av en redogörelse för vilket bidrag denna studie har inom forskningsområdet. Avslutningsvis förs resonemang kring studiens resultat och begränsning och därefter vad som kan undersökas vidare i fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsats

Syftet i denna studie är att granska hur fastighetsbolag på den svenska marknaden arbetar med att integrera hållbarhet i sin styrning. Vidare är syftet också att undersöka varför arbetet ser ut som det gör i den specifika branschen. Frågeställningen som har undersökts är därmed: *Hur arbetar fastighetsbolag med integrering av hållbarhet i sin interna styrning och hur kan hållbarhetsarbetet i branschen förklaras?* Med Management Control Package (Malmi & Brown, 2008) och Institutionell teori (DiMaggio & Powell, 1983) har frågeställningen besvarats och nedanstående slutsatser har dragits.

Resultatet av studien visar på att samtliga fastighetsbolag integrerar hållbarhet i sin styrning. Alla bolag i undersökningen styr sitt hållbarhetsarbete genom användning av samtliga styrmedlen i MCP. Således kan slutsatsen dras att fastighetsbolagen fokuserar på både informell och formell styrning för att bedriva sitt hållbarhetsarbete. Vidare förekommer det mindre skillnader i bolagens metoder inom varje styrmedel och ingen av bolagen når ett fullständigt paket av hållbarhetsstyrmedel, även om de är nära. Utifrån analys och diskussion kring styrmedlena drar författarna i denna uppsats slutsatsen att detta beror på att olika styrmedel, samt metoder inom varje styrmedel, har olika nivåer av effektivitet i respektive fastighetsbolag. Detta innebär att implementeringen av flera metoder inom varje styrmedel kan leda till ett fullständigt styrpaket men att detta inte betyder att hållbarhetsarbetet har blivit mer utvecklat och integrerat. På grund av detta är integreringen av hållbarhetsstyrmedel i fastighetsbolagen baserat på deras organisatoriska kontext och vad som är av relevans i just deras verksamhet. Däremot dras också slutsatsen att ingen av fastighetsbolagen har någon form av metod för att integrera alla tre

hållbarhetsdimensionerna i deras nyckeltal och mätsystem. Därmed är en implementering av detta, genom en metod som passar företaget, faktiskt något som kan öka integreringen av hållbarhet i deras verksamhet, då de i nuläget inte har något liknande.

Författarna kommer med grund i analysen fram till slutsatsen att stora bolag inom fastighetsbranschen arbetar på ett liknande sätt med integrering av hållbarhet i sin styrning. Likheter i hållbarhetsarbetet kan förklaras med isomorfismer. En tydlig slutsats som kan dras utifrån analysen är viljan i branschen att sprida kunskap. Normer inom branschen skapas och sprids genom förflyttning av yrkesgrupper inom de olika bolagen och nätverk där fastighetsbolagen samarbetar. Detta kan förklara varför de arbetar allt mer likt varandra när det gäller hållbarhet. Dessutom tar bolagen rent av inspiration och imiterar varandra, särskilt när nya ramverk för hållbarhet introduceras. Det blir tydligt att fastighetsbranschen är en bransch där hållbarhet värderas högt och att bolagen vill ta ett gemensamt ansvar för att bidra till hållbart företagande. Därmed dras slutligen slutsatsen att samtliga bolag i denna undersökning bedriver sitt hållbarhetsarbete i stor utsträckning frivilligt och de följer en mängd regleringar, men inte för att de är formellt tvingande, utan för att de genuint tycker att det är viktigt att arbeta med hållbarhet.

## **6.2 Studiens bidrag**

Studien i denna uppsats undersöker hur bolag i fastighetsbranschen integrerar hållbarhet i sin styrning och vad som påverkar arbetet. Syftet är att undersöka detta just i fastighetsbranschen då tidigare forskning visar på att denna frågeställning inte studerats för svenska fastighetsbolag. Crutzen m. fl (2017) som tagit fram en utvecklad modell av MCP hittade inga företag i sin undersökning som placerade sig i mönster D med ett fullt utvecklat styrapaket när det gäller hållbarhet. Undersökningen i denna uppsats ämnar att se var de svenska fastighetsbolagen placerar sig och om någon kan sättas i mönster D. Genom semi-strukturerade djupintervjuer och kompletterande information från årsredovisningar har författarna i denna uppsats kunnat dra slutsatser kring hur fastighetsbolagen arbetar med att styra sitt hållbarhetsarbete och hur deras utformning av arbetet kan förklaras. Efter analys och slutsatser blir det tydligt att bolagen i denna studie inte heller har ett fullständigt paket av alla styrmedel i förhållande till hållbarhet, men de är nästan där.

Studien i denna uppsats bidrar med att utveckla den modell som Crutzen m. fl (2017) har tagit fram från MCP (Malmi & Brown, 2008). Analysen visar på ny kategorisering av de formella styrmedlen som Crutzen m. fl (2017) inte kunde identifiera bland bolagen i sin undersökning. Detta kan bero på att de var stora europeiska bolag i studien och därmed inte samma typ av bolag som undersöks i denna studie. Det nya mönstret i denna studie, som kallas mönster D, är mellan de två tidigare kategorierna fullständigt och ofullständigt paket av formella styrmedel. Mönster D innebär att bolagen är mellan dessa två och därmed på väg mot ett fullständigt paket. Anledningen till detta är att fastighetsbolagen i denna studie endast hade enkel cybernetisk styrning men de hade också belöningssystem och det fanns inget mönster i Crutzen m. fl (2017) modell med denna kombination. Möjligtvis kan denna modell användas i fortsatt forskning för att undersöka en större andel fastighetsbolag eller företag i andra branscher och kontexter. Antingen så går de att placera bolagen i den utvecklade modellen eller kanske behöver den fler kategoriseringar för att kunna förklara resultatet i just den undersökningen.

Vidare har tidigare forskning undersökts olika typer av styrmedel som används för att integrera hållbarhet (Arjaliés & Mundy, 2013; Ghosh m. fl. 2019; Engert m. fl. 2016; Beusch m. fl. 2022) i andra branscher. Utifrån de studierna integrerades hållbarhet genom olika formella och icke formella styrmedel som exempelvis planering, feedback, prestationssystem, struktur, rutiner och kärnvärderingar. Undersökningen i denna uppsats bidrar med att redogöra för vilka av styrmedlena som används inom fastighetsbranschen för att integrera hållbarhet. De styrmedel som används av fastighetsbolagen är samtliga som beskrivs i MCP vilket är kultur, planering, cybernetisk, belöning och kompensation samt administrativa, dock i viss utsträckning vilket det redogörs för i uppsatsen. Tidigare forskning visar att regelverk och olika sociala och nationella evenemang bidrar till integreringen och utformningen av hållbarhetsarbete (Morf m. fl, 2013; Stefanescu, 2020; Le Roux och Pretorius, 2018). Denna studie bidrar med att visa vilka regelverk som påverkar arbetet i fastighetsbranschen. Samtliga bolag följer en mängd regelverk och ser det som en vägledning i arbetet och att detta är något som de gör av intresse oavsett om regleringarna är tvingande eller inte. Resultatet visar även på att fastighetsbolagens arbete påverkas genom att de har samarbete mellan varandra och sprider sina kunskaper i professionen mellan yrkesroller och bolag.



### 6.3 Reflektion kring resultat och begränsningar

I denna studie finns ett antal begränsningar och aspekter att ta hänsyn till gällande resultatet. Det finns begränsningar i att generalisera resultatet i undersökningen till hela fastighetsbranschen eftersom endast ett begränsat antal företag har undersökts. För att kunna få en ännu djupare utvecklad förståelse kring frågeställningen hade ett större antal företag kunnat undersökas. Risken för att resultatet skulle bli missvisande är mindre ju större urvalet. Det går att uttala sig om att fastighetsbranschen kan karakteriseras enligt de mönster och likheter som hittats i denna undersökning. Däremot går det inte att säga med säkerhet att det ser ut så för alla företag i fastighetsbranschen. Den här studien hade som inriktning att fokusera på uthyrning och förvaltning. Eftersom att det finns företag inom fastighetsbranschen som fokuserar på annat, exempelvis fastighetsfinansieringsbolag, kan urvalet för att besvara studiens frågeställning ses som en brist då det inte undersöker resterande typer av företag i branschen. Om fler olika typer av företag i fastighetsbranschen hade inkluderats i undersökningen hade resultatet kunnat se annorlunda ut från det som denna studie resulterade i och andra slutsatser hade kunnat dras för att besvara frågeställningen.

Ytterligare en begränsning med resultatet är att alla personer som intervjuades inte hade samma roll i respektive företag. Ofta har olika roller i företag olika mängder kunskap och ansvar vilket kan påverka hur frågorna besvarades. I denna studie har en CFO, två hållbarhetschefer, en hållbarhetsanalytiker, en HR-chef samt en hållbarhetskoordinator deltagit i intervjuer. Det kan finnas en risk att någon annan i företagen har mer kunskap eller ett större ansvar än de som har intervjuats i den här studien. Dessutom innebär rollerna som de intervjuade i studien har olika insyn i företagets verksamhet vilket också påverkar deras svar. Vidare hade de intervjuade personerna inte haft sin roll lika länge, vilket kan öka risken att den information som insamlats inte är lika djupgående i alla företag. De personer som haft sin roll med hållbarhetsinriktning under flera år vet med större säkerhet mer om området samt hur det har förändrats över tid. Även detta kan påverka det resultat som studien landat i samt de slutsatser som har dragits.

Vidare är en begränsning med studien att endast en person från respektive företag har intervjuats. Detta innebär en bristande förståelse för hur väl den interna styrningen kring hållbarhet uppfattas av resterande personal i företagen från flera perspektiv. Att inkludera andra personer på företagen

med andra roller än de som har intervjuats var inte möjligt i den här studien på grund av tidsbrist. Dessutom hade involverade företag förutbestämda personer som har ansvar för att svara på frågor inom hållbarhetsområdet. Vidare hade studiens resultat kunnat förändras om observationer gjorts på företagen av en tredje part. Personerna på företaget som är ansvariga för hållbarhet samt alla medarbetare kan ha en uppfattning kring hur arbetet med hållbarhet görs. Det kan vara inarbetade kollektiva tankar som förhindrar dem från objektivitet. Därmed kan detta tolkas vara en begränsning med resultatet då en inkludering av observationer hade kunnat resultera i andra iakttagelser som gett ett annat intryck kring hållbarhetsarbetet än det som företagets medarbetare själva har.

Dessutom är en begränsning i resultat och slutsatser att de undersökta fastighetsbolagen är anonyma. Detta försvårar att dra slutsatser och reflektera kring likheter och skillnader eftersom det inte har varit möjligt att gå in på detaljer i hur organisationerna är uppbyggda. Detta eftersom att för detaljerad information hade kunnat avslöja anonymiteten. Därmed går det inte att i stor utsträckning dra slutsatser som är baserade på exakta aspekter gällande organisatorisk kontext vilket påverkar bredden på slutsatserna och analysen. Vidare påverkar anonymiteten presentationen av empirin från intervjuerna. I vissa fall har svar exkluderats från att presenteras i uppsatsen då de innehåller information som direkt kan kopplas till det specifika företaget och därmed hade riskerat att läsaren hade vetat exakt vilket företag det handlar om. Den utelämnade informationen kan ha påverkat resultatet då empirin kan ses som mer nyanserad från vissa företag. Detta beror på att vissa frågor av intervjuerna gick att presentera från några företag medan endast vissa delar av svaren kunde presenteras från resterande företag. Dock har författarna i denna uppsats vid dessa tillfällen försökt att endast utesluta specifika ord som kan kopplas till företaget och presentera resterande information i så stor utsträckning som möjligt utan att förvränga det som sagts.

Vidare är en styrka i detta arbete att undersökningen ämnar att granska två relevanta aspekter som är hur styrningen ser ut i praktiken och hur arbetet kan förklaras. Det ger därmed en djupare förståelse då det inte bara undersöks hur bolagen utformar sin hållbarhetsstyrning utan också varför de gör som de gör. Även ämnet som valts i undersökningen kan ses som en styrka då hållbarhet är relevant inom forskning och företagande just nu. Utifrån ett hållbarhetsperspektiv är

även fastighetsbranschen viktig att undersöka då de står för en stor del av Sveriges utsläpp och måste hantera krav på att ta sitt ansvar kring samtliga hållbarhetsdimensioner. Därav är det av relevans att undersöka hur detta hanteras och hur arbetet i branschen kan förklaras. En annan styrka är att den teori och institutionalia som använts passar väl in på det undersökta ämnet och har bidragit med att kunna göra en djup analys av empirin och kunna dra slutsatser. MCP är väl studerat sedan tidigare i studier kring hållbarhet och det är även en bred teori vilket har gjort att empirin har kunnat hanteras på ett optimalt sätt. Därefter har isomorfismerna kunnat appliceras för att hitta förklaringar till arbetet och det syns tydligt i analys och slutsats att båda teorierna tillsammans har kunnat användas för att besvara frågeställningen. Följaktligen är det en styrka att ett statistiskt urval av företag har gjorts. Vanligtvis används inte statistiskt urval i kvalitativa undersökningar vilket begränsar generaliseringsmöjligheterna. I denna studie används det statistiska urvalet trots att det är en studie av kvalitativ karaktär vilket har gjort det möjligt att göra generaliseringar i viss mån.

## **6.4 Fortsatt forskning**

För att kunna göra generaliseringar i större utsträckning krävs en större andel undersökta bolag från branschen vilket kan undersökas närmare i fortsatt forskning. Vidare kan det i fortsatt forskning vara av intresse att inkludera risk-aspekten och undersöka hur risker kan påverka företag inom fastighetsbranschen att arbeta med hållbarhet. Dessutom kan det vara av intresse att i framtiden utreda ytterligare hur hållbarhetsstyrningen har förändrats över tid. Genom att undersöka fastighetsbolagen över en längre tidsperiod är det möjligt att dra säkrare slutsatser kring när det skedde förändringar i arbetssättet. Då kan det vara möjligt att utreda vad förändringar beror på och om det finns tydliga vändpunkter i arbetet när nytillsatta regleringar och ramverk trädde i kraft. Dessa aspekter kan exempelvis undersökas genom en kombination av en kvantitativ och kvalitativ studie för att både kunna göra säkra generaliseringar men också generera omfattande information om hur styrningen och arbetet verkligen fungerar.

Vidare kan det vara intressant i framtida forskning kring hållbarhet i fastighetsbranschen att undersöka vilken påverkan tekniska innovationer kan ha för att fastighetsbolag ska kunna integrera hållbarhetsstyrning i företaget. Det kan exempelvis ha inriktning på digitalisering och hur beräkning av olika hållbarhetsmål, såsom energiförbrukning och mätningar av Scope 3, kan

effektiviseras till följd av detta. Dessutom kan det vid tillgångar till fler resurser i form av tid och personer vara av intresse att göra en mer djupgående analys kring varje styrmedel. Exempelvis kan det undersökas på en djupare nivå kring planering där fokuset kan vara på måluppfyllnad gällande hållbarhetsmålen och vad som händer i företaget och dess styrning om de inte uppnås och hur det då hanteras. Vidare kan även administrativ styrning undersökas närmare för att se hur exempelvis utbildningar och personaldagar kopplade till hållbarhet är upplagda, hur agendor ser ut och hur det utförs i praktiken. I framtida forskning kan då samtliga styrmedel undersökas och analyseras på ett mer detaljerat sätt.

## 7. Källförteckning

Arjaliès, D-L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective, *Management Accounting Research*, vol. 24, no. 4, pp. 284–300. Tillgänglig online:

<https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edselp&AN=S1044500513000462&site=eds-live&scope=site>. [Hämtad: 2023-05-20]

BDO. (2021). Artiklar: Högre krav på företags hållbarhetsinformation. Tillgänglig online:

<https://www.bdo.se/sv-se/artiklar-insikter/hogre-krav-pa-foretags-hallbarhetsinformation>

[Hämtad: 2023-04-14]

Beusch, P., Frisk, J, Rosén, M. & Dilla, W. (2022) Management control for sustainability towards integrated systems. *Management Accounting Research*, vol. 54. Tillgänglig online:

<https://www-sciencedirect-com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S1044500521000512?via%3Dihub#bbib0105> [Hämtad: 2023-03-27]

Boverket. (2023). Miljöindikatorer - aktuell status. Tillgänglig online:

<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/> [Hämtad: 2023-03-29]

Boverket. (2023). Utsläpp från bygg- och fastighetssektorn. Tillgänglig online:

<https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/vaxthusgaser/> [Hämtad: 2023-03-29]

Braun, V & Clarke, V 2006, Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, vol. 3, no. 2, pp. 77–101. Tillgänglig online:

<https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=a9h&AN=20391875&site=eds-live&scope=siterect=true&AuthType=ip,uid&db=edselp&AN=S0959652616319977&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2023-04-10]

Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder (Upplaga 3). Liber

Crutzen, N, Zvezdov, D & Schaltegger, S 2017, Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms, *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 1291–1301. Tillgänglig online:

<https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edselp&AN=S0959652616319977&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2023-03-27]

DiMaggio, PJ & Powell, WW (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2, pp. 147–160, Tillgänglig online:

<https://eds-s-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=fe93b123-d1be-4859-93dd-00c77b648584%40redis> [Hämtad: 2023-04-04]

Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R,J. (2016) Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review, *Journal of Cleaner Production*, vol. 112, no. Part 4, pp. 2833-2850, Tillgänglig online:

<https://www-sciencedirect-com.ludwig.lub.lu.se/science/article/pii/S0959652615011208?via%3Dihub> [Hämtad: 2023-03-29]

EPRA (2017). EPRA Sustainability Best PRactices Recommendations Guidelines.

Tillgänglig online:

[https://www.epra.com/application/files/3315/0456/0337/EPRA\\_sBPR\\_Guidelines\\_2017.pdf](https://www.epra.com/application/files/3315/0456/0337/EPRA_sBPR_Guidelines_2017.pdf)

[Hämtad: 2023-04-20)

European Commission (n.d.). Corporate social responsibility and Responsible business conduct.

Tillgänglig online:

[https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en) [Hämtad: 2023-04-20)

Europeiska Kommissionen (2021). Hållbar finansiering och EU:s taxonomi EU-kommissionen vidtar nya åtgärder för att styra investeringar mot hållbara verksamheter. Tillgänglig online: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sv/ip\\_21\\_1804](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sv/ip_21_1804) [Hämtad: 2023-04-20]

FAR. (2023). Frågor och svar om EU:s gröna taxonomi. Tillgänglig online: <https://www.far.se/kunskap/hallbarhet/fragor-och-svar-om-hallbarhet/> [Hämtad: 2023-04-20]

FAR. (n.d) Ramverk för hållbarhetsrapportering. Tillgänglig online: <https://www.far.se/kunskap/hallbarhet/far-forklarar-hallbarhet/ramverk-for-hallbarhetsrapportering/> [Hämtad: 2023-04-20]

Finansinspektionen. (2022). Hållbarhetsredovisning. Tillgänglig online: <https://fi.se/sv/hallbarhet/regler/redovisning/> [Hämtad 2023-03-28]

Ghosh, B., Herzig, C. & Mangena, M. (2019). Controlling for sustainability strategies: findings from research and directions for the future. *J Manag Control* 30, p.5-24 Tillgänglig online: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s00187-019-00279-8> [Hämtad: 2023-03-30]

Global Reporting. (n.d) About GRI. Tillgänglig online: <https://www.globalreporting.org/about-gri/> [Hämtad: 2023-04-22]

Global Reporting. (n.d). Our mission and history. Tillgänglig online: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/> [Hämtad: 2023-04-22]

Greenhouse Gas Protocol (n.d) A Corporate Accounting and Reporting Standard. Tillgänglig online: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf> [Hämtad: 2023-04-21]

Greenhouse Gas Protocol (n.d). Corporate Standard. Tillgänglig online: <https://ghgprotocol.org/corporate-standard> [Hämtad: 2023-04-21]

GRI-bilaga 2022 Företag C. [Hämtad: 2023-04-15]

Hsieh, Hsiu-Fang, and Sarah E. Shannon. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, Vol. 15 No. 9. ss. 1277-1288. Tillgänglig online: <https://journals-sagepub-com.ludwig.lub.lu.se/doi/pdf/10.1177/1049732305276687> [Hämtad: 2023-04-26]

Hållbarhetsredovisning 2022 Företag C. [Hämtad: 2023-04-15]

KPMG (2023). EU-taxonomin - vad innebär EU:s nya förordning. Tillgänglig online: [https://kpmg.com/se/sv/home/tjanster/hallbart-foretagande/rapportera/eu-taxonomi.html?gclid=CjwKCAjwl6OiBhA2EiwAuUwWZQ3u-U5ovW6-1DtrDsSDNPIE-Ea1VKUAXisQ4esqmSDY8Y2cPn6uKR0CGtAQAvD\\_BwE](https://kpmg.com/se/sv/home/tjanster/hallbart-foretagande/rapportera/eu-taxonomi.html?gclid=CjwKCAjwl6OiBhA2EiwAuUwWZQ3u-U5ovW6-1DtrDsSDNPIE-Ea1VKUAXisQ4esqmSDY8Y2cPn6uKR0CGtAQAvD_BwE) [Hämtad 2023-04-18]

KPMG. (n.d.). Rapportering enligt Global Reporting Initiative (GRI). Tillgänglig online: <https://kpmg.com/se/sv/home/tjanster/hallbart-foretagande/rapportera/gri.html> [Hämtad: 2023-04-24]

Le Roux, C. & Pretorius, M. (2018). Exploring the nexus between integrated reporting and sustainability embeddedness. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol.10, no. 5, pp. 822-843. Tillgänglig online: <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-02-2018-0049/full/html> [Hämtad: 2023-04-15]

Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with Management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), pp.158–171. Tillgänglig online: <https://doiorg.libraryproxy.his.se/10.1016/j.emj.2015.11.005> [Hämtad: 2023-03-20]

Malmi, T & Brown, DA (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, pp. 287–300, Tillgänglig online:



<https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsehp&AN=S1044500508000401&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2023-03-25]

Morf, D, Flesher, DL, Hayek, M, Pane, S & Hayek, C (2013). Shifts in corporate accountability reflected in socially responsible reporting & colon; a historical review, *Journal of Management History*, vol. 19, no.1, pp. 87-113, Tillgänglig online:

<https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsemr&AN=edsemr.10.1108.17511341311286213&site=eds-live&scope=site> [Hämtad: 2023-04-23]

Naturvårdsverket (n.d). Beräkna Klimatpåverkan. Tillgänglig online:

<https://www.naturvardsverket.se/vagledning-och-stod/luft-och-klimat/berakna-klimatpaverkan/berakning-enligt-ghg-protocol-eller-iso-standard/> [Hämtad: 2023-04-21]

Nordea (2021). ESG-miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning. Tillgänglig online

<https://www.nordea.com/sv/nyhet/vad-ar-esg> [Hämtad: 2023-04-15]

PWC. (2022). Social hållbarhet i fastighetsbranschen. Tillgänglig online:

<https://www.pwc.se/sv/esg/social-hallbarhet-fastighetsbranschen.html>

[Hämtad: 2023-04-15]

PWC (2023). Med er. Hela vägen. Rådgivning inom ESG och hållbarhetsfrågor. Tillgänglig online:

[https://www.pwc.se/sv/esg.html?gclid=CjwKCAjwl6OiBhA2EiwAuUwWZQpx5WN-8bB2USjwcbN6S4uSDV-WqtXfWBg6XHxzOg28QAXSKJ\\_8bxoC8soQAvD\\_BwE](https://www.pwc.se/sv/esg.html?gclid=CjwKCAjwl6OiBhA2EiwAuUwWZQpx5WN-8bB2USjwcbN6S4uSDV-WqtXfWBg6XHxzOg28QAXSKJ_8bxoC8soQAvD_BwE) [Hämtad

2023-04-15]

PWC (2020). Så ska du arbeta med TCFD. Tillgänglig online:

<https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/hallbar-affarsutveckling/tcfd-nov-2020.pdf> [Hämtad

2023-04-20]

Ramboll. (2019). Sustainable buildings market study 2019. Tillgänglig online:  
[https://ramboll.com/-/media/files/rgr/documents/markets/buildings/s/sustainable-buildings-market-study\\_2019\\_web.pdf?la=en](https://ramboll.com/-/media/files/rgr/documents/markets/buildings/s/sustainable-buildings-market-study_2019_web.pdf?la=en) [Hämtad: 2023-04-19]

Regeringskansliet.(2022). Agenda 2030 för hållbar utveckling.Tillgänglig online:  
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/>  
[Hämtad: 2023-03-24]

Regeringskansliet (2010). Effekterna av hållbarhetsredovisning. Tillgänglig online  
<https://www.regeringen.se/contentassets/ae1b2a3db1a34b6491f2324ed526a657/effekterna-av-hallbarhetsredovisning-n2010.30> [Hämtad: 2023-04-18]

Regeringskansliet (2020). En taxonomi för hållbara investeringar. Tillgänglig online:  
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/finansmarknad/taxonomi-ska-gora-det-enklare-att-identifiera-och-jamfora-miljomassigt-hallbara-investeringar/> [Hämtad: 2023-04-18]

Riksdagen. (2022). Årsredovisningslag. Tillgänglig online:  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554\\_sfs-1995-1554#K6](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arsredovisningslag-19951554_sfs-1995-1554#K6) [Hämtad: 2023-04-16]

Stefanescu, C.A. (2022), Linking sustainability reporting frameworks and sustainable development goals, *Accounting Research Journal*. Tillgänglig online:  
[https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=eds\\_emr&AN=edsemr.10.1108.ARJ.07.2020.0196&site=eds-live&scope=site](https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=eds_emr&AN=edsemr.10.1108.ARJ.07.2020.0196&site=eds-live&scope=site) [Hämtad:2023-04-23]

Svenska Institutet för Standarder (2013). Växthusgaser - Kvantifiering och rapportering av utsläpp av växthusgaser för organisationer - Vägledning för tillämpning av ISO 14064-1 (ISO/TR 14069:2013), IDT). Tillgänglig online:  
<https://www.sis.se/produkter/ledningssystem-e07b0fe8/ledningssystem-for-miljo/sisisotr140692013/> [Hämtad: 2023-04-21]

Vetenskapsrådet. (2017). God forskningsed. Tillgänglig online:

[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningsse  
d\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningsse<br/>d_VR_2017.pdf) [Hämtad: 2023-04-25]

Årsredovisning (2022) Företag A. [Hämtad: 2023-04-15]

Årsredovisning (2022) Företag B. [Hämtad: 2023-04-15]

Årsredovisning (2022) Företag C. [Hämtad: 2023-04-15]

Årsredovisning (2022) Företag D. [Hämtad: 2023-04-15]

Årsredovisning (2022) Företag E. [Hämtad: 2023-04-15]

Årsredovisning (2022) Företag F. [Hämtad: 2023-04-15]

## **8. Bilagor**

### **Bilaga 1: Frågor semistrukturerade intervjuer**

#### **Inledning**

1. Du får gärna börja med att berätta lite kort om dig själv: Vad du har för roll i företaget, vad den innefattar och hur länge du har haft den?
2. När började ni med hållbarhetsredovisning och när uppmärksammades hållbarhet i ekonomistyrningen?

#### **Utformning av hållbarhetsarbetet**

3. Är det viktigt att uppmärksamma hållbarhet i fastighetsbranschen? Viktigare än andra branscher?
4. Samverkar/samarbetar ni med andra fastighetsbolag för att förbättra ert hållbarhetsarbete? Tar ni rent av inspiration från något annat bolag?
5. För vem görs hållbarhetsredovisning/styrning? Kunden? Ägarna? Annan?
6. Hur har ert arbete utvecklats under åren?
7. Vilka olika intressenter/faktorer påverkar ert hållbarhetsarbete?
8. Hur länge har ni hållbarhetsredovisat? När började ni? Skedde en förändring efter lagen 2017 på hållbarhetsredovisningen? Hur mycket påverkas er hållbarhetsredovisning av lagar?
9. Finns det någon annan lag/riktlinje förutom kravet på hållbarhetsredovisning i Årsredovisningslagen som motiverar varför ert företag arbetar med hållbarhet?

#### **Kulturell styrning**

10. Vilka är era kärnvärderingar i förhållande till hållbarhet?  
Hur arbetar ni med att göra hållbarhet synligt för era medarbetare? Att det blir en kultur och ett sätt att tänka?
11. Är det viktigt för er att era anställda delar samma värderingar kring hållbarhet som företaget? Rekryterar ni efter att de har samma värderingar kring hållbarhet eller är det mer att de ska följa organisationens värderingar när de börjar oavsett? Hur har exempelvis du fått din kunskap inom

ämnet? Genom utbildning eller utbildning på jobbet eller från tidigare organisationer? Hyrs det in specialister på hållbarhet eller hur ökar ni kunskapen inom området?

12. Hur är företagskulturen påverkad av att ni arbetar med hållbarhet? Normer/värderingar? Hur förmedlas detta? Har ni några särskilda synliga symboler för hållbarhet? Har det bildats mindre grupper inom företaget som skapat en egen hållbarhetskultur?

## **Planering**

13. Vilka är era främsta hållbarhetsmål - socialt, miljömässigt och ekonomiskt (icke finansiella och finansiella)? På vilket sätt arbetar företaget för att uppnå målen?

14. Påverkar arbetet med hållbarhet era strategier på något sätt? Har ni hållbarhetsstrategier och vilka är de?

15. Hur syns hållbarhet i planering (på lång och kort sikt)?

## **Cybernetisk styrning**

16. Använder ni er av något feedbacksystem (beroende på om målen har uppnåtts eller inte, hur hanteras de olika situationerna?)

17. Hur syns hållbarhet i utvärdering? (prestationsmätningar?)

18. Har ni upplevt eller upplever några utmaningar när det gäller att mäta och följa upp hållbarhet?

19. Är hållbarhet integrerat i er budget eller har ni en separat budget för hållbarhet?

20. Är hållbarhet integrerat i era kalkyler? (investeringar och andra kalkyler)

## **Belöning och kompensation**

21. Hur är er personal integrerad/engagerad i ert hållbarhetsarbete? Hur påverkar ni era anställda till att jobba mer hållbart? Används någon form av belöningssystem i relation till hållbarhet?

## **Administrativ styrning**

22. Hur får man hållbarhet till att bli en del av vardagen och inte bara en påklistrad etikett?

23. Hur syns hållbarhetsarbetet i er dagliga verksamhet? Design, produktion etc

24. Har ni uttalade policys (code of conduct)?

25. Hur ser organisationsstrukturen ut? Vem bär ansvar för hållbarhetsmål och mått? Vem rapporterar till vem?