



# Balanserat styrkort för smarta fastigheter



# Balanserat styrkort för smarta fastigheter

Peter Ekman, Mälardalens universitet, projektledare  
Jimmie Røndell, Mälardalens universitet, forskare  
Cecilia Erixon, Mälardalens universitet, forskare  
Elena Anastasiadou, Mälardalens universitet, doktorand  
Magnus Berglind, Mälardalens universitet, doktorand  
Peter Dahlin, Mälardalens universitet, doktorand  
Matthias Holmkvist, Mälardalens universitet, forskare



Energimyndighetens projektnummer: P2018-90014



## Förord

E2B2s vision är en resurs- och energieffektiv byggd miljö.

Bebyggelsesektorn svarar för cirka en tredjedel av Sveriges totala energianvändning och en effektivare energianvändning är en viktig del av utvecklingen av energisystemet. I E2B2 arbetar forskare och andra aktörer tillsammans för att utveckla samhällets byggande och boende och effektivisera energianvändningen.

E2B2 är ett forsknings- och innovationsprogram från Energimyndigheten där IQ Samhällsbyggnad är koordinatör. Programmets andra programperiod pågår mellan 2018 och 2021.

Syftet med E2B2 är att ta fram ny kunskap, teknik, tjänster och metoder som bidrar till en hållbar energi- och resursanvändning i bebyggelsen. Det läggs därför stor vikt vid samverkan mellan näringsliv, samhälle och akademi och programmet ska bidra till och vara ett verktyg för att länka samman behovsägare med projektutförare.

Denna projektrapport, som bygger på en studie som genomfördes med arbetsnamnet "Balanserat styrkort för smarta fastigheter" har letts av Mälardalens universitet och genomfördes i samverkan med AMF Fastigheter, Atrium Ljungberg, Fabege, Fastighetsägarna Stockholm, Hemsö, Humlegården Fastigheter, Kungsleden, Wallenstam och Vasakronan. Det har även inkluderat forskningssamarbete med forskare från Linköpings universitet, Luleå Tekniska Universitet, Stockholms universitet, Texas State University och University of Richmond. Resultatet är ett balanserat styrkort som hjälper fastighetsföretag som vill ha ledarskap i omställningen mot hållbara fastigheter att skapa ett beslutsunderlag för sina hållbarhetsinvesteringar utifrån ett systemperspektiv.

Västerås, 28 december 2022

Rapporten redovisar projektets resultat och slutsatser. Publicering innebär inte att Energimyndigheten tar ställning till framförda slutsatser, resultat eller eventuella åsikter.



## Sammanfattning

Den kommersiella fastighetsbranschen står för en betydande del av den svenska energiförbrukningen då de äger och hyr ut de lokaler som utgör arbetsplatsen för en stor del av den svenska befolkningen. Det är därmed en sektor som har goda möjligheter att bidra till de svenska miljömålen samtidigt som den sociala hållbarheten kan beaktas och förbättras. För att underlätta för fastighetsbolag att styra sin organisation så att de blir mer energi- och resurseffektiva samtidigt som de beaktar social hållbarhet har detta projekt utvecklat ett styrkort för hållbarhetsinvesteringar (benämnd; the Sustainable Stewardship Management Model; SSMM) så att de kan skapa bättre beslutsunderlag och därigenom bli säkrare i sina val av hållbarhetslösningar. Styrkortet stödjer fastighetsbolagen att få in hållbara innovationer snabbare och samtidigt öka engagemanget hos hyresgästerna utifrån ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Styrkortet har ett fokus på fastighetsbolag som vill ta ledningen i hållbarhetsarbetet ('stewardship') och som vill vara med och välja de innovationer som skall utgöra morgondagens standarder för hållbara fastighetsbolag. Styrkortet utformades i samarbete med större etablerade fastighetsbolag som bedriver ett aktivt hållbarhetsarbete och som vill skapa ett bättre samhälle, men styrkortets generiska utformning innebär även att det kan användas av mindre bolag samt organisationer som precis inlett sitt hållbarhetsarbete. Styrkortet beskrevs av en av deltagarna i projektet som en "iterativ modell i sex steg för att analysera och utvärdera hållbarhetsinvesteringar utifrån både hårda och mjuka värden". Styrkortet förväntas hjälpa fastighetsbolag i sin strävan att bli mer resurseffektiva och hållbara samt öka deras kunskap inom hållbarhetsområdet – något som medger att fastighetsbranschen snabbare uppfyller de svenska miljömålen och samtidigt tar hänsyn till människors välmående.

*Nyckelord: Sustainable Stewardship Management Model (SSMM), hållbarhetsinvestering, beslutsunderlag, balanserat styrkort, innovation, styrfilosofi, 'effectuation', tjänstelogik*



## Summary

The Swedish commercial real estate industry accounts for a large part of energy use in Sweden as they lease the workplaces for a large part of the Swedish population and own a substantial part of the Swedish properties. It is thus a sector that uses a lot of energy and affect our everyday lives; something that offers them good opportunities to contribute to Sweden's environmental goals while also considering social sustainability and individual well-being. To make it easier for real estate companies to become more energy and resource efficient while considering their organization's readiness as well as the effect of the actions on social sustainability, this project has developed a balanced scorecard for sustainability initiatives (named the Sustainable Stewardship Management Model; SSMM) so that the managers can be more confident in their choices of sustainability solutions. SSMM supports real estate companies so that they can adopt sustainable innovations faster and better and at the same time increase the engagement of tenants based on economic, social, and environmental sustainability. The scorecard has a focus on real estate companies that want to take the lead in sustainability work (stewardship) and that want to be involved in choosing the innovations that makeup tomorrow's standards for sustainable real estate companies. SSMM was designed in collaboration with larger and established real estate companies that have developed sustainability strategies and that strive to create a better society, but the scorecard's generic design also means that it can be used by smaller organizations that just started with sustainability aspirations. One project participant described SSMM as an "iterative model in six steps to analyse and evaluate sustainability investments based on both hard and soft values." The scorecard is expected to help real estate companies in their quest to become more resource efficient and to increase their knowledge about sustainability – something that supports the real estate industry to quicker reach the Swedish environmental goals.

*Key words: Sustainable Stewardship Management Model (SSMM), sustainability investment, managerial decision-making, balanced scorecard, innovation, effectuation, service-dominant logic*



## INNEHÅLL

1	INLEDNING OCH BAKGRUND	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	SYFTE OCH MÅL	7
1.3	OMFATTNING OCH AVGRÄNSNINGAR	7
2	GENOMFÖRANDE	8
3	RESULTAT	9
3.1	EN BESLUTSMODELL FÖR HÅLLBARA INVESTERINGAR	9
3.1.1	ANGREPPSSÅTT	10
3.1.2	INTRESSETER	10
3.1.3	VÄRDE	11
3.1.4	ANSVARIGA	11
3.1.5	RÅDANDE LOGIK	11
3.1.6	GUIDANDE PRINCIP	12
3.1.7	AVSLUTA BEREDNINGEN	13
3.2	HYBRIDLÖSNINGAR	13
4	DISKUSSION	14
4.1	PROJEKTETS GENOMFÖRANDE	14
4.2	RESULTATETS APPLICERBARHET	14
4.3	VETENSKAPLIGA RESULTAT	14
5	SLUTSATSER	15
6	PUBLIKATIONSLISTA	16
7	REFERENSER	17



# 1 Inledning och bakgrund

## 1.1 Bakgrund

Riksdagens mål att 2030 50 % effektivare energianvändning, ha 100% förnybar elproduktion 2040 samt inte ha nettoutsläpp av växthusgaser 2045 indikerar att företag måste vara snabba att ställa om sina verksamheter så att de blir hållbara. Då fastighetsbranschen står för en betydande el- och resursanvändning behöver de öka sina kunskaper kring hållbarhetsinvesteringar för att kunna införskaffa och införa resurseffektiva lösningar. Projektet benämnt "Balanserad styrning av smarta fastigheter" genomfördes för att svara mot dessa utmaningar genom att *utveckla en balanserad styrfilosofi för hållbarhetsinvesteringar* (i ett pågående papper som skall skickas till vetenskaplig journal benämns styrkortet som 'the Sustainable Stewardship Management Model'; SSMM). Styrkortet skall stötta fastighetsbolagens styrning genom att integrera hållbarhetsaspekter som kan medföra energi- och resurseffektivisering samt sociala förbättringar. För att fastighetsbranschen ska kunna möta våra nutida utmaningar krävs att det tas hänsyn till alla aktörer och att olika intressenters behov och kunskaper balanseras i det system av olika aktörer, aktiviteter och resurser som utgör vad forskningsbeskriver som ett marknadsekosystem.

## 1.2 Syfte och mål

Syftet med projektet var att utveckla en metod för energi- och resurseffektiva fastighetsbolag i form av ett "balanserat styrkort" vilket är en metod och en styrfilosofi för att på ett mer systematiskt och holistiskt sätt styra organisationer och företag. Det balanserade styrkortet skall beakta miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet genom att: (a) identifiera avgörande faktorer i *investeringsbeslut* för innovationer, samt (b) identifiera *egenskaper hos hyresgäster som vill anamma en hållbar affärslogik* och därigenom engagera sig samt öka sin organisations kunskap. Vidare skulle styrkortet ge en ökad kunskap om hållbarhetsinvesteringar samt om potentialen i hyresgästers engagemang, dvs. styrkortet skulle snabbt kunna omsättas till konkret nytta för fastighetsbolag. Tanken med styrkortet har även varit att det ska hjälpa fastighetsbranschen att ta ett steg framåt för att kunna uppfylla de nationella målen för 2030, 2040 och 2045. Ett övergripande mål har även varit att lärosäten och näringsliv samarbetat för att öka nyttiggörande av hållbarhetslösningar samt och -innovation.

## 1.3 Omfattning och avgränsningar

Projektet har i huvudsak byggts på samverkan med några av Sveriges större kommersiella fastighetsbolag (AMF Fastigheter, Atrium Ljungberg, Fabege, Hemsö, Humlegården Fastigheter, Kungsleden, Wallenstam, Vasakronan) samt fastighetsägarna Stockholm och det har även inkluderat intervjuer med deras hyresgäster. Projektet har därmed haft i huvudsak ett fokus på större fastighetsbolag med verksamhet i större städer, men styrkortet som skapades gjordes generiskt så att det skall kunna användas av vilket fastighetsbolag som helst med verksamhet även bortom de större städerna. Styrkortet är dessutom helt forskarnas konstruktion där de deltagande fastighetsföretagens verksamheter endast fungerat som inspiration. Styrkortet kan därmed *inte* tillskrivas ett enskilt fastighetsföretags tillvägagångssätt eller strategi, utan det är ett resultat av forskarnas tolkningar baserat på det teoretiska perspektiv de anlagt i projektet.



## 2 Genomförande

Projektet baserades på ett teoretiskt perspektiv som brukar beskrivas som följandes *tjänstelogik* (service-dominant logic; se Vargo & Lusch, 2006; 2008; 2016). Enligt detta teoretiskt grundande synsätt skall de värden vi genererar och upplever i såväl arbete som på fritiden ses som baserat på de tjänster vi skapar för andra (dvs. som initieras av [eng.] 'providers'), som vi är medskapare till (vi deltar i genomförandet av [eng.] 'value co-creation') och som vi får del av (vi är [eng.] 'beneficiaries') (Ekman, Raggio & Thompson, 2016). De värden som genereras är samskapade och det är de rådande reglerna, normerna och kunskapen som avgör vad som vi anser vara värde eller ej. Baserat på denna logik beskrivs *marknader som ekosystem* av aktörer som utbyter och engagerar sig i tjänster – något som ibland sker korrigerat genom avsedda plattformar (här sker mycket forskning med fokus på digitala plattformar, men i projektet har en fastighet eller en stadsdel också setts ses som en plattform för värdeskapande).

Projektet beaktade – förutom den pågående utvecklingen av teorin om tjänstelogik – forskning om socio-teknisk transformation (Geels, 2002), forskare som påtalar behovet av att företag frigör sig från traditionella beslutsmodeller som bygger på så kallade 'business case' (dvs. linjära beslutsmodeller med begränsad systemsyn och där avkastning står i centrum) för att möta våra samhällsutmaningar (Kaplan, 2019), enkom fokus på finansiell prestation (Barney, 2020), samt forskning om entreprenöriellt beslutsfattande (Sarasvathy, 2001); dvs. hur företag kan bidra till morgondagens lösningar. Projektet inspirerades även av de tankar om balanserad styrning som initialt lanserades av Kaplan och Norton (2005).

Den huvudsakliga inriktningen för projektet baserades på workshops med de deltagande företagen. Teman för de genomförda workshoparna var:

1. De deltagande företagens hållbarhetsarbete, deras interaktion med hyresgäster och leverantörer och hållbarhetsfrågornas roll i detta utbyte, vilken hållbarhetsinformation hyresgästerna önskar (idag, om 5 och 10 år), samt vilka tekniker och tjänster som kan stödja önskad hållbarhetsutveckling.
2. Hållbarhetskommunikationen med hyresgäster, certifieringar och Eus definition av 'smart built environment', science based targets (SBT).
3. Koldioxidmål och dess nyckelaktörer (inkl. hyresgäster) samt Scope 1-2-3.
4. Det balanserade styrkortet och fastighetsbranschen, framtidens gröna certifiering, vad är statusen för olika hållbarhetsområden, vilka risker/möjligheter finns samt vilka roller är kopplade till hållbarhetsarbetet.
5. Finansieringens roll (grön finansiering), hållbarhetsarbetet det senaste decenniet, fastighetsbranschens (olika) innovationer och deras karaktär, olika innovationers diffusionstakt.
6. Relationen hyresvärd-hyresgäst, hyresgästernas hållbarhetsintresse och -arbete, typ och nivå på hållbarhetsengagemanget bland hyresgäster.
7. Presentationen av resultatet (en första version av styrkortet) samt feedback och förslag på förbättringar eller förändringar.

Utöver ovanstående workshops genomfördes fältstudier (deltagande observationer) samt ca 40 intervjuer (varav 21 med hyresgäster). Analysen har en abduktiv ansats (Dubois & Gadde, 2002), dvs. sentida teoretiska begrepp och insamlad empiriska data analyserades tillsammans för att skapa ett styrkort som bygger på men även vidareutvecklar vedertagna teoretiska koncept.





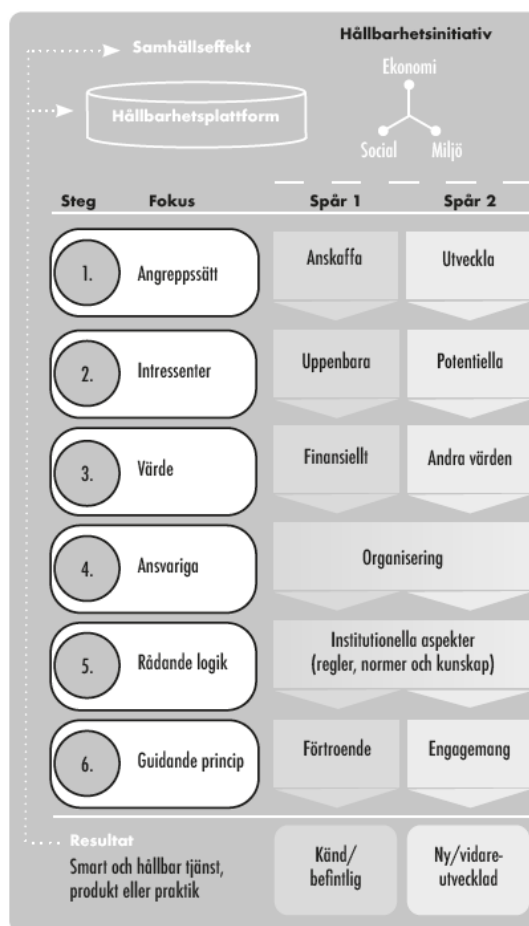
### 3 Resultat

Projektet syntetiserades i ett styrkort för hållbara investeringar i fastighetsbranschen kallad "Sustainable Stewardship Management Model" (SSMM; ungefär "managementmodell för ledarskap inom hållbarhet" på svenska). Styrkortet medger att fastighetsföretag som strävar efter en ledande roll kan ta beslut om nya hållbarhetslösningar och innovationer (som fortfarande inte nått en utvecklad marknad) på samma sätt som de gör med beslut för befintliga lösningar. Styrkortet beaktar miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet och är tänkt att användas då hållbarhetsinvesteringar och -åtgärder skall hanteras.

SSMM uppfyller projektmålen genom att det (a) identifierar avgörande faktorer i investeringsbeslut för innovationer och (b) identifiera egenskaper hos hyresgäster som vill anamma en hållbar affärslogik och därigenom engagera sig samt öka sin organisations kunskap (detta gäller främst spår 2; se mer i avsnitt 3.1.6). Styrkortet medger därmed att det skapas ett beslutsunderlag för hållbarhetsinvesteringar som dels ger en uppfattning om vilka potentiella fördelar en ny hållbarhetsprodukt, -tjänst eller -praktik kan ge, dels vilka svårigheter och omfattning på arbete som krävs. Allt för att bidra till ett vidgat perspektiv på hållbarhet samt en balanserad styrfilosofi där "doing good is good business".

#### 3.1 En beslutsmodell för hållbara investeringar

Till höger presenteras styrkortet (SSMM) som stöder hållbarhetsinvesteringar i fastighetsbranschen från ett systemperspektiv. Styrkortet består av två spår där Spår 1 följer en traditionell (generisk) beslutsgång – ofta presenterat som ett 'business case' – där en känd eller befintlig lösning skall införskaffas och Spår 2 förbereder beslut av en ännu ej känd lösning.



Figur 1: Resultatet har syntetiserats i ett styrkort (SSMM) för hållbarhetsinvesteringar.

Styrkortet består av sex steg där vissa är likadana för båda spåren och andra olika. Stegen är *iterativa* – dvs. den som förbereder ett hållbarhetsinitiativ för ett investeringsbeslut skall efter varje steg gå tillbaka och undersöka om analysen för de tidigare stegen fortfarande är relevant eller om de behöver ändras. Det värt att påpeka att Spår 1 ofta finns i varianter hos de fastighetsföretag som redan inlett



ett aktivt hållbarhetsarbete. Här kan företaget i stället använda sitt tillvägagångssätt och addera något av de steg som de själva inte har i dagsläget. Det är även så att ledande fastighetsföretag i huvudsak genomför investeringar utifrån Spår 1. Det är få företag som lägger mer än 10% av sin budget på innovationer (dessa är vanligtvis inom s.k. 'high tech'-industrier), och fastighetsbranschen ses sällan som ledande var gäller hur stor del av omsättningen som läggs på innovationer (R&D). Vi uppskattar därmed att företag som strävar efter ledarskap ('stewardship') kommer använda spår 2 för mellan vart tionde och tjugonde hållbarhetsbeslut, dvs. Spår 1 är det vanligaste tillvägagångssättet även för företag med 'stewardship'.

Styrkortet används för de *hållbarhetsinitiativ* som lyfts inom ett fastighetsföretag – av den egna personalen eller av personer knutna till organisationen. Det är även en fördel om den som först fått idén är med i beredningen, även om det inte är nödvändigt att denna person leder beredningen. Styrkortet kan användas (1) för *investeringar som berör minst två av den ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarheten* och den är främst till för att (2) skapa beslutsunderlag för *hållbarhetsinvesteringar som antingen planeras bli en stående komponent i fastighetsföretagets hållbarhetsplattform eller som förväntas ge en stående samhällseffekt* (t.ex. som ett demonstrationsprojekt andra fastighetsföretag tillåts ta del av). Stegen beskrivs var och en för sig nedan.

### 3.1.1 Angreppssätt

Vid det första steget undersöks om hållbarhetsinitiativet kan genomföras utifrån kända produkter, tjänster eller praktiker – dvs. om den tänkta lösningen finns på marknaden. Om det är fallet skall Spår 1 följas. Om initiativet inte matchar någon känd lösning måste den utvecklas, dvs. här behöver Spår 2 följas. Spår 1 följer det som Sarasvathy (2001) kallat kausalt beslutsfattande och Spår 2 'effectuation'. Det valda arbetssättet sätter sedan agendan för hur de följande stegen genomförs då *valt spår måste hållas*.

### 3.1.2 Intressenter

I andra steget analyseras vilka intressenter som skulle beröras om initiativet genomförs. I den skapade guiden (som finns tillgänglig via E2B2s hemsida) anges de intressenter som tidigt beskrevs inom intressentteori (Freeman, 2010). Det är en generisk lista som kan kompletteras med egna intressenter bortom de angivna (t.ex. media). I projektet påtalades även att det är vissa undertyper som är extra viktiga – när det gäller offentliga organisationer är kommuner extra viktiga då de ger bygglov osv. Värt att nämna är även att samma intressent (t.ex. en kommun) kan ha olika roller beroende på om Spår 1 eller Spår 2 valts. I spår 1 är som tidigare nämnts ofta kommunen tillståndsgivare men i ett projekt som följer Spår 2 (t.ex. ett statsdelsutvecklingsprojekt) kan även kommunen vara med som aktiv part i att attrahera samarbetspartners, underlätta finansieringslösningar och bidra med annan infrastruktur som stärker området.

När det gäller styrkortet har Spår 1 generellt kända och uppenbara intressenter medan Spår 2 kan vara mer svåranalyserad. Det kan därför vara värt att lägga tid på att genomföra en analys av vilka intressenter som *väsentligt* skulle påverkas om hållbarhetsinitiativet genomfördes samt vilka intressenter som har påverkan (positiv eller negativ) påverkan på initiativet. Här kan det även visa sig att man i analysen finner ytterligare intressenter än de uppenbara, något som kräver att man återgår och ser om det ursprungliga spåret (se steg 1) fortfarande är det bästa.



### 3.1.3 Värde

I det tredje steget analyseras vilka värden som de identifierade intressenterna skulle få om initiativet genomförs. Spår 1 bygger på det traditionella angreppssättet för investeringar där värdet kan beskrivas finansiellt. Här utgår fastighetsföretag ofta utifrån återbetalningstiden (så kallad diskonterad payoff) för investeringen alternativt enligt nuvärdesmetoden (dvs. vad är investeringen värd om alla framtida intäkter minus framtida utgifter återförs tills investeringstillfället). Här kan även mer avancerade metoder användas, som exempelvis Beloks Totalmetodik (se belok.se). Oavsett detaljeringsnivå på den finansiella analysen, bygger den på en förväntad avkastning. I projektet har dock detta inte endast varit höjda intäkter eller minskade kostnader, utan även möjlighet till grön finansiering, uppfyllande av EU-taxonomin, höjt fastighetsvärde med mera – dvs. olika faktorer som bidrar till en bättre ekonomisk status för organisationen.

Då Spår 2 kommer vara en helt ny lösning är det svårt att på förhand göra en finansiell beräkning på vad avkastningen blir. Här får den som bereder investeringsbeslutet enligt styrkortet, följandes Sarasvathy (2001), utgå ifrån vad fastighetsföretaget kan satsa på den tänkta nya produkten, tjänsten eller praktiken. Vanliga värden som inte direkt kan omsättas i kronor kan vara starkt varumärke, tydligare och mer positiv företagsidentitet, höjt nöjd-kund-index (NKI), kunskapsbyggnad, miljö- och framtidsanpassning samt det moraliskt riktiga att göra.

### 3.1.4 Ansvariga

Utifrån fastslagna intressenter och värden skall de som är ansvariga att genomföra arbetet om initiativet beviljas och hållbarhetsinvesteringen genomförs utses. Här kan den organisering som genomförs för initiativet se likadant ut för både Spår 1 och Spår 2, men pga. den förväntade högre osäkerheten och därigenom komplexiteten för Spår 2 förväntas Spår 1 i högre grad kunna genomföras internt (av egen personal) medan Spår 2 oftare har även externa intressenter med. Vidare förväntas att initiativ som följer Spår 1 snabbare kan genomföras som en del av den ordinarie verksamheten medan Spår 2 ofta genomförs som projekt eller t.ex. genom samverkan med andra organisationer, ofta intresseorganisationer som t.ex. Fastighetsägarna. Det kan även vara så att initiativet kräver konsulter eller andra partners utanför organisationen (Erixon & Thilenius, 2022). Efter steg 4 bör de utsedda ansvariga (som vanligtvis även inrymmer den som ursprungligen kom på initiativet) kontaktas så att de kan involveras i de sista stegen av styrkortets analys och beslutsberedning.

### 3.1.5 Rådande logik

Det femte steget är troligtvis det svåraste att genomföra då det handlar om att utreda och analysera de berörda intressenternas *kunskap* om det som lösningen handlar om (t.ex. energieffektivisering, annan resursförbrukning, inneklimat, cirkulär ekonomi, social hållbarhet och företags produktivitet), hur lösningen matchar de olika intressenternas *normer* samt vilka *lagar och regler* som styr i vilken omfattning initiativet kan genomföras. I det valda teoretiska perspektivet beskrivs detta som rådande institutionell logik (Vargo & Lusch, 2016). Spår 1 och Spår 2 följer här spegelvänd logik och det eventuella arbete som kommer krävas kan ha både internt och externt fokus.

Då Spår 1 valts följer ofta lösningen rådande lagar och regler då det annars skulle ha svårt att finnas på marknaden. Den första delanalysen för Spår 1 steg fem är relativt snabbt genomfört; en kontroll av hur initiativet följer rådande standard samt om det kan förväntas att även vara giltigt inom överskådlig framtid. Därefter görs en analys av hur initiativet matchar de dominerande normerna bland de



identifierade intressenterna. Avvikelser mot den norm som initiativet följer kräver det forskare beskriver som institutionellt arbete (Ekman, Røndell, Kowalkowski, Raggio & Thompson, 2021), dvs. det kommer krävas arbete med att få de intressenter som troligtvis inte uppskattar initiativet eller till och med är mot det att ändra sitt synsätt. Den sista delanalysen är att utreda i vilken omfattning de identifierade intressenternas kunskap räcker för att på ett effektivt sätt ta till sig initiativet och här bör eventuell brist matchas med kommunikations- och utbildningsinsatser.

Spår 2 följer omvänd logik där den första delanalysen berör vad den samlade kunskapen hos de identifierade intressenterna skulle medge – hur kan denna totala kunskap användas för att realisera det hållbarhetsinitiativ som bereds? När detta är kartlagt görs en andra delanalys av hur de dominerande normerna bland intressenterna matchar initiativet och dess potential. Här kan det finnas inneboende konflikter; den tänkta lösningen bör generera någon form av upplevt värde för samtliga identifierade intressenter för att få långvarig effekt. I likhet med Spår 1 kan det därför krävas omfattande arbete med de normer som styr de inblandande intressenternas syn på vad som bör göras och hur det skall göras. Den sista delanalysen av Spår 2 blir att undersöka hur den valda lösningen förhåller sig till rådande lagar och regler. Om dessa står i vägen för att initiativet skall genomföras krävs oftast en insats bortom den egna organisationen – t.ex. genom samarbete med andra fastighetsbolag och myndigheter samt intresseorganisationer för att därigenom ändra rådande lagar, regler, praxis eller certifieringspraktiker.

### 3.1.6 Guidande princip

Det sista och sjätte steget handlar om att säkerställa att initiativet genomförs så att det får de bästa förutsättningar för att lyckas och uppnå fastslagna mål. Då Spår 1 gäller en redan befintlig lösning handlar det i huvudsak att skapa ett *förtroende* för initiativet bland de identifierade intressenterna. Detta är enklast att etablera för företag som har goda relationer med sina intressenter (där detta projekt haft ett extra fokus på hyresgästerna). De fastighetsföretag som har starka relationer med sina intressenter (dvs. välutvecklade samarbeten, en strategi i linje med sina partners, en etablerad och god kommunikation samt där intressenterna inte har uttalade särintressen) har mycket bättre förutsättningar att få ett positivt utfall av hållbarhetsinitiativet än fastighetsföretag med svaga relationer.

När det gäller Spår 2 behövs det förutom ett förtroende skapas *engagemang* i och med att det handlar om en lösning som inte redan finns och som därmed inte har den acceptans eller de efterfrågan som redan etablerade lösningar har. Det är därmed inom Spår 2 det kommer krävas inkludering och engagemang av hyresgästerna (vilket var delmål 2 i denna studie). Engagemang underlättas (i likhet med Spår 1) ifall fastighetsföretaget har goda relationer med sina intressenter, men dessutom krävs att intressenterna har (alternativt utvecklar) ett intresse för det område som hållbarhetsinitiativet adresserar. Resultatet presenterades i Ekman, Røndell, Anastasiadou, Kowalkowski, Raggio och Thompson (2021) där nedanstående 2x2-matris ger fastighetsföretag vägledning om vilken typ av engagemang som kan förväntas.



Engagemangs- disposition	Stark	<p><b>Engagemangstyp: 'Critica'</b> Är positiva till initiativet men kan ha mer (större) kunskap inom området vilket gör att initiativet framstår som mindre lockande.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktivt mottagande</li> <li>• Risk för att engagemanget är individuellt (ej med hyresvärden)</li> <li>• Måttligt engagemang</li> <li>• Osäker upplevelse</li> </ul> <p><i>Strategi: Relationsskapande och innovationspartner</i></p>	<p><b>Engagemangstyp: 'Potentia satiate'</b> Kan vara tillfredsställd. Kommer dock kräva mycket för att vara nöjd och kan kräva kostsamma anpassningar ('customization').</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktivt mottagande</li> <li>• Kan ge nätverkseffekter</li> <li>• Måttligt till starkt engagemang</li> <li>• Positiv upplevelse</li> </ul> <p><i>Strategi: Relationsbevarande och kostnadsbesparing</i></p>
	Svag	<p><b>Engagemangstyp: 'Decorum'</b> Kommer troligtvis acceptera erbjudandet (initiativet) utan ambition att använda det (engagera sig).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceremoniellt mottagande</li> <li>• Inget engagemang</li> <li>• Ingen eller negativ (socialt tvång) upplevelse</li> </ul> <p><i>Strategi: Undvik (risk och kostnad)</i></p>	<p><b>Engagemangstyp: 'Curiosum'</b> Är intresserad av initiativet och ser det som en vänlig gest (från hyresvärden). Engagemanget förväntas dock som bäst bli måttligt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktivt mottagande</li> <li>• Lågt till måttligt engagemang</li> <li>• Dyadic engagement with</li> <li>• Neutral till positiv upplevelse</li> </ul> <p><i>Strategi: Relationsbevarande och differentiering</i></p>
		Svag	Stark
		<b>Relationen Hyresvärd-hyresgäst</b>	

Figur 2: Olika engagemangstyper.

Som figur 2 visar (Ibid., sidan 190) är det en kombination av hyresgästens disposition för initiativet (intresse av energifrågor, välmående osv.) i kombination med styrkan på relationen mellan hyresvärden och hyresgästen som avgör utfallet. Matrisen ger guidning för vilka hyresgäster som fastighetsvärden bör prioritera när initiativet skall omvandlas till ett värdeerbjudande.

### 3.1.7 Avsluta beredningen

Då alla sex steg genomförts är de potentiella effekterna av hållbarhetsinitiativet belysta utifrån ett systemperspektiv; dvs. de berör alla intressenter och alla värden (samt potentiellt arbete) som initiativet medför som därmed bör kunna visualiseras. Som en sista åtgärd bedöms om det finns några kritiska aspekter som styrkortet missat samt hur ett eventuellt beviljande av investeringen skulle följas upp.

### 3.2 Hybridlösningar

Då styrkortet och dess steg skall gås igenom iterativt skall de tidigare stegen granskas allt eftersom analysen fortskrider. Om det under analysen visare sig att det andra spåret passar bättre kan det bero på att initiativet egentligen medför två olika effekter – en som bygger på befintlig lösning och en som skulle innebära en ny lösning. Då det gäller sådana *hybridlösningar* måste de två spåren genomföras separat. Som fiktivt exempel kan en solcellslösning – vilket innebär ett initiativ enligt Spår 1 i och med att produkten och tjänsten finns – även skulle kunna användas för en kooperativ lösning med flera samverkande fastighetsbolag och hyresgäster för att åstadkomma ett energipositivt distrikt. Det senare är idag en lösning som är i sin linda och som skulle kräva en beredning enligt Spår 2. Här kan inte en beredning enligt båda spår genomföras, utan det krävs i stället en hybridlösning där inköpet av solcellerna skulle följa Spår 1 och de tjänster samt den delning av solcellernas effekter får utredas som en separat investering enligt Spår 2.



## 4 Diskussion

### 4.1 Projektets genomförande

Projektet 'Balanserad Styrning av Smarta Fastigheter' genomfördes under pandemin vilket fick konsekvenser för såväl det fortlöpande samarbetet samt forskarnas datainsamling (projektet förlängdes med ett år). Några av intervjuerna och workshoparna fick därför genomföras online (Zoom eller Teams). Det har även rymt deltagande på vetenskapliga konferenser samt medverkan i konferenser, workshops och mässor anordnade av fastighetsbranschens aktörer; även dessa många gånger digitalt men som ändå gett kompletterande insikter. Trots att direkta (på plats) möten begränsades under ca halva projekttiden fortlöpte arbetet varför pandemin bedöms haft begränsad inverkan på resultatet (styrkortet).

### 4.2 Resultatets applicerbarhet

Då forskarna behövde använda större delen av projekttiden för att samla in data (olika perspektiv från olika intressenter) och följa rådande teoriutveckling om hur marknadsekosystem transformeras till att bli hållbara så fick styrkortet sin slutliga form under projektets sista år. En fullständig utvärdering av styrkortets applicerbarhet är därmed bortom projektets mål. Den sista workshopen hade dock fokus på styrkortets utformning och användbarhet – något som gav många synpunkter och där de deltagande forskarna gjort sitt bästa för att införa förslagen. Vidare presenterades styrkortet för tre olika utländska forskare som med ett kritiskt och konstruktivt förhållningssätt gav förslag på ändringar som krävs för att även ge ett vetenskapligt bidrag. Slutligen testade ett av de deltagande fastighetsföretagen styrkortet utifrån en befintlig digital plattform för hållbarhet; något som presenterades på en av E2B2s kunskapsluncher och som även gav inspel på ytterligare förbättringar.

Några av de konkreta råd som kom fram var att det parallellt med den *guide* som skapats utifrån styrkortet även behövdes en *Excel-mall*, något som också skapades. Båda dessa filer finns tillgängliga på samma hemsida som du laddat ner denna rapport från. Vidare pågick arbetet med skrift som gått under arbetsnamnet 'lilla katekesen'; en skrift där styrkortet behandlas mer ingående för att stödja företag att anlägga ett nytt och mer systematiskt hållbarhetsperspektiv på sin verksamhet (skriften beräknas vara klar under hösten 2023).

### 4.3 Vetenskapliga resultat

Projektet genererade två vetenskapliga artiklar (om marknadsekosystem och om kundengagemang) samt två bokkapitel (om fastighetsbranschens tröghet vad gäller innovationer samt om sambandet hållbarhet och digitalisering). När denna rapport färdigställs har projektet ytterligare en vetenskaplig artikel under revision (så kallad R&R) där fastighetsbranschens arbete med utökad rådighet avhandlas. Vidare är två ytterligare framtida vetenskapliga texter under utveckling; en där styrkortet presenteras ('the Sustainable Stewardship Management Model', SSMM) och ett där dynamiken i engagemanget mellan hyresvärden och hyresgästen avhandlas. Avslutningsvis är det även värt att nämna att detta projekt haft som mål – förutom ovan presenterat styrkort – att ge en empirisk grund för projektets två doktorander där deras avhandlingsarbeten förväntas försvaras under 2024.



## 5 Slutsatser

Målet med detta projekt var att erbjuda fastighetsföretag som erbjuder lokaler ett styrkort som stödjer deras hållbarhetsarbete så att deras företag kan vara med och leda fastighetsbranschens hållbarhetsarbete (vad vi i projektet benämnt [eng.] 'stewardship'). Vidare var ett delmål att identifiera vilka hyresgäster som är redo att engagera sig i denna hållbarhetssträva för att på så sätt kunna adressera hyresgäster som kan ge initiativet ett initialt momentum och en bestående effekt. Då de klimat- och hållbarhetsutmaningar vi idag står inför inte endast kan mötas genom att fortsätta dagens tekniker och metoder utan då vi behöver ställa om samt accelerera de (marknads-) innovationer som medger hållbarhet krävs att såväl företag som organisationer fortsätter att utveckla, införa och använda tekniker, tjänster och praktiker (dvs. lösningar) som både tar hänsyn till våra miljömål och till människors välmående. Projektet har därmed beaktat det som ofta beskrivs som 'triple-bottom-line' (Elkington, 1997) där ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet beaktas. Då en stor del av den svenska energianvändningen sker i lokaler (kontor, affärslokaler, lager osv.) samt då samhällsmedborgarna spenderar stor del av sin vakna tid på de arbetsplatser dessa lokaler utgör har fastighetsföretagen en viktig roll i den hållbarhetsomställning som behöver göras.

Studien har resulterat i ett styrkort (benämnt [eng.] 'the Sustainable Stewardship Management Model', SSMM) som dels stöder traditionellt ekonomiskt beslutsfattande där befintliga hållbarhetslösningar införskaffas, dels stöder nya innovativa initiativ där morgondagens hållbarhetslösningar utvecklas – ofta i samarbete med hyresgäster och andra parter. Genom styrkortet, som dessutom kommer med tillhörande hjälpmedel (en guide och en Excel-mall), kan fastighetsföretag inte endast ta beslut om kända lösningar utan även vara med att skapa morgondagens lösningar utifrån sina egna förutsättningar.



## 6 Publikationslista

- Anastasiadou, E., Alkire, L., & Rödell, J. (2022). Digitalisation for sustainability: Conceptualisation, Implications and Future Research Directions. In: Ekman, P., Dahlin, P. & Keller, C. (Eds.). *Management and Information Technology after Digital Transformation* (pp. 43-52). Routledge.
- Ekman, P., Rödell, J. G., Anastasiadou, E., Kowalkowski, C., Raggio, R. D. & Thompson, S. M. (2021). Business actor engagement: exploring its antecedents and types. *Industrial Marketing Management*, 98, 179-192.
- Ekman, P., Rödell, J., Kowalkowski, C., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2021). Emergent market innovation: A longitudinal study of technology-driven capability development and institutional work. *Journal of Business Research*, 124, 469-482.
- Ekman, P., Berglind, M., & Thompson, S. (2022). *Caught on the platform or jumping onto the digital train: Challenges for industries lagging behind in digitalisation*. In: Ekman, P., Dahlin, P. & Keller, C. (Eds.). *Management and Information Technology after Digital Transformation* (pp. 33-42), Routledge, London.





## 7 Referenser

- Anastasiadou, E., Alkire, L., & Rödell, J. (2022). Digitalisation for sustainability: Conceptualisation, Implications and Future Research Directions. In: Ekman, P., Dahlin, P. & Keller, C. (Eds.). *Management and Information Technology after Digital Transformation* (pp. 43-52). Routledge.
- Barney, J. B. (2020). Measuring firm performance in a way that is consistent with strategic management theory. *Academy of Management Discoveries*, 6(1), 5-7.
- Ekman, P., Rödell, J. G., Anastasiadou, E., Kowalkowski, C., Raggio, R. D. & Thompson, S. M. (2021). Business actor engagement: exploring its antecedents and types. *Industrial Marketing Management*, 98, 179-192.
- Ekman, P., Rödell, J., Kowalkowski, C., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2021). Emergent market innovation: A longitudinal study of technology-driven capability development and institutional work. *Journal of Business Research*, 124, 469-482.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century business*. Capstone, Oxford.
- Erixon, C. & Thilenius, P. (2022). *Understanding Information System Outsourcing in the Digital Transformation Era: The Business-relationship Triad View*. In: Ekman, P., Dahlin, P. & Keller, C. (Eds.). *Management and Information Technology after Digital Transformation* (pp. 217-227), Routledge, London.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University press, Cambridge [ursprungligen publicerat av annat förlag 1984].
- Dubois, A., & Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553-560.
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8-9), 1257-1274.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Kaplan, S. (2019). *The 360° Corporation: From Stakeholder Trade-offs to Transformation*. Stanford University Press, Stanford (CA).
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Towards a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.



## Bilagor

På E2B2s websida publiceras styrkortets:

- Guide
- Excel-mall

Under vintern 2023/2024 kommer dessutom en mer omfattande skrift ('lilla katekesen') göras tillgänglig via hemsidan.



*Runt 35 procent av all energi i Sverige används i bebyggelsen. I forskningsprogrammet E2B2 arbetar forskare och samhällsaktörer tillsammans för att ta fram kunskap och metoder för att effektivisera energianvändningen och utveckla byggandet och boendet i samhället. I den här rapporten kan du läsa om ett av projekten som ingår i programmet.*

*E2B2 är Energimyndighetens program där IQ Samhällsbyggnad är koordinatör.  
Läs mer på [www.E2B2.se](http://www.E2B2.se).*

