NORGES TEKNISK-
NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET
INSTITUTT FOR ARKITEKTUR OG PLANLEGGING

Oppgavens tittel: Eiendomssektorens Veikart som virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring	Dato: 06.06.2018 Antall sider (inkl. bilag): 89			
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave	
Navn: Nora Bremnes Rasmussen				
Faglærer/veileder: Dave Collins				

Ekstrakt:

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan Newsec Basales tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 har påvirket de ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i organisasjonen. Oppgaven søker å besvare problemstillingen «*Hvordan kan Newsec Basale benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som et virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring?*».

Undersøkelsesdesign i studien er intensivt, og resultatene er basert på kvalitative dybdeintervjuer gjennomført med respondenter fra caseorganisasjonen Newsec Basale. Det er også gjennomført dokumentundersøkelser og litteraturstudier i arbeidet med rapporten.

Studien belyser hvilke utfordringer ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale opplever i sitt arbeid med implementering av bærekraftige tiltak, og identifiserer manglende kommunikasjon internt, mangel på operasjonalisering av målene listet i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og kunnskapsnivået blant byggeiere som de største utfordringene. For å kunne benytte Veikartet som et verktøy i bærekraftarbeidet er Newsec Basale nødt til å overkomme disse utfordringene. Studien belyser også hvordan Eiendomssektorens Veikart mot 2050 i seg selv kan bidra til holdningsendringer i bransjen som videre vil kunne gagne alle aktører i eiendomsbransjen – også eiendomsforvaltere.

Stikkord:

1. Bærekraftig fasilitetsstyring
2. Eiendomssektorens Veikart mot 2050
3. Eiendomsforvaltning
3. Sirkulær økonomi

(sign.)

Forord

Denne rapporten er det avsluttende arbeidet på masterstudiet i Eiendomsutvikling og -forvaltning ved NTNU Gløshaugen. Rapporten utgjør 30 studiepoeng og 100 % av karakteren for vårsemesteret 2018.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder Dave Collins for hans gode veiledninger og tips, morsomme samtaler og positive tankesett. Jeg ønsker også å takke alle respondentene som har bidratt med data i form av intervju, mailkorrespondanse og telefoner. Særlig takk rettes til Newsec Basale AS, som har stilt sin organisasjon til disposisjon for meg og latt meg låne både ansatte og møterom i løpet av våren 2018. Jeg ønsker også å takke Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse for at de har tatt seg tid til meg i en travel hverdag. Bidrag fra samtlige har vært avgjørende for oppgavens kvalitet og resultater. Tusen, tusen takk.

Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke min kjæreste Frode for støtte, latter og kjærlighet gjennom mange år i Trondheim. Med deg er hver dag en fest.

Trondheim, 05.06.2018

_____

Nora Bremnes Rasmussen

Sammendrag

Formålet med denne studien er å undersøke hvordan tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 påvirker en eiendomsforvalterorganisasjon på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå. Sett i lys av det grønne skiftet vi opplever i verden i dag, er det interessant å undersøke hvordan et bransjespesifikt dokument som Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan bidra til å utvikle eiendomsbransjen i en mer bærekraftig retning, og særlig hvorvidt det tilrettelegger for mer bærekraftig forvaltning av eksisterende bygningsmasse. Rapporten er basert på en casestudie av Newsec Basale AS, og søker å finne svar på hvordan Newsec Basale kan benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som et virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring.

Rapporten baserer seg på i hovedsak kvalitative dybdeintervjuer med skaperne av Veikartet, og ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale. I alt er det gjennomført 8 dybdeintervjuer i februar og mars 2018. Det er også gjennomført en litteraturstudie av eksisterende forskning relatert til bærekraft i eiendomsbransjen. Oppgavens konklusjon er basert på innhentet empiri sett opp mot relevant teori.

Studien avdekker en stor interesse for bærekraftig utvikling og implementering av bærekraftige tiltak på eiendommer i Newsec Basales portefølje. Denne interessen viste seg å være høy både på organisasjonsnivå og blant de ansatte. Svakheter i informasjonsflyten gjennom taktisk og operasjonelt nivå i organisasjonen når det kommer til hvordan tilslutningen til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 skal etterleves i praksis utgjør en barriere for effektiv implementering av bærekraftige tiltak i Newsec Basales portefølje. Som eiendomsforvalter arbeider Newsec Basale tett opp mot både byggeiere og leietakere, og er avhengige av byggeiers aksept for å kunne gjennomføre bærekraftige tiltak på eiendommen. Byggeieres manglende kunnskap om potensielle finansielle besparelser relatert til implementering av slike tiltak oppleves som den største utfordringen for ansatte på taktisk og operasjonelt nivå i organisasjonen. Det mangler mer konkrete verktøy for at Newsec Basale som forvalter skal kunne lede sine oppdragsgivere i en mer bærekraftig retning.

Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og de tilhørende 10 strakstiltakene for små og store byggeiere har ikke utgjort store forskjeller for Newsec Basale per dags dato, men det er både interesse og vilje blant ansatte på alle nivåer i organisasjonen for å endre dette. På strategisk nivå virker veien videre å være klar, mens målene i Veikartet ikke er tilstrekkelig kommunisert eller operasjonalisert til at ansatte på taktisk og operasjonelt nivå i organisasjonen kan benytte Veikartet som et reelt verktøy i arbeidet med bærekraft. For å kunne effektivt benytte Veikartet som et virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring må derfor kommunikasjonslinjene internt i Newsec Basale forbedres.

Rapporten viser også hvordan Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan påvirke eiendomsbransjen i de store linjene, og hvordan det at ulike aktører slik som byggherrer, byggeiere og eiendomsforvaltere tilslutter seg de samme bærekraftmålene vil tilrettelegge for bedre kommunikasjon og samarbeid internt i bransjen. Dette vil på sikt åpne for at Newsec Basale som eiendomsforvalter vil kunne forvalte eiendommene i sin portefølje på en mer bærekraftig måte - i tråd med byggeiers og leietakeres ønsker.

Abstract

The purpose of this study is to investigate how committing to "Eiendomssektorens Veikart mot 2050" (En: The real estate industry's roadmap towards 2050) affects a property management organization at the operational, tactical and strategic level. In view of the green shift the world is going through, it is interesting to investigate how an industry specific document such as Eiendomssektorens Veikart mot 2050 may contribute towards a more sustainable real estate industry, and particularly whether it facilitates a more sustainable management of the existing building stock. This report is based on a case study of Newsec Basale AS, with the aim of investigating how the company, as a supplier of facilities management, may use Eiendomssektorens Veikart mot 2050 as a tool when working towards more sustainable FM.

This report is based mainly on qualitative in-depth interviews with the creators of "Veikartet", and employees from the operational, tactical and strategic levels of Newsec Basale. A total of 8 interviews were conducted through February and March of 2018. A literature study related to sustainability in the real estate industry was also conducted. The conclusions in the study are based on empirical data collected through the use of qualitative methods, viewed against relevant existing theory.

The study reveals a great interest in sustainable development and implementation of sustainable measures in Newsec Basale. The interest in sustainability was proven to be strong both in relation to Newsec Basale as an organization, as well as among the employees as individuals. Weaknesses related to communication through the operational and tactical level of the organization was revealed, as Newsec Basale has failed to properly communicate how the employees may contribute towards the goals presented in "Veikartet". This lack of communication presents a barrier for effectively implementing sustainable measures in Newsec Basales portfolio of properties. As a supplier of FM, Newsec Basale cooperates with both building owners and tenants in the management of a property. They rely on accept from the owners to be able to implement sustainable measures, and the study identifies this cooperation as one of the biggest barriers for implementing measures among the employees of Newsec Basale. Specifically, the owners' apparent lack of knowledge of the link between sustainable measures and future profits were deemed a problem.

Eiendomssektorens Veikart mot 2050 and its ten suggested immediate measures for building owners has not had a big impact on the Newsec Basale organization. However, the study shows that there is both an interest as well as a willingness among the employees throughout the organization to turn this around. At the strategic level, the path ahead seems to be obvious, but the goals set do not seem to be sufficiently communicated nor operationalized for the operational and tactical level for them to be able to contribute towards them. Communication needs to improve for Newsec Basale to reach the goals they have set.

This report also shows how Eiendomssektorens Veikart mot 2050 may affect the real estate industry as a whole, and how the existence of a document which commits developers, building owners and facilities managers to working towards the same goals may facilitate an open line of communication as well as closer cooperation within the industry regarding sustainable development. In the future, this change of mindset in the industry may facilitate for more sustainable facilities management by Newsec Basale.

Innholdsfortegnelse

Forord i

Sammendrag ii

Abstract iii

1 Innledning 1

1.1 Bakgrunn 1

1.2 Formål og problemstilling 3

1.3 Forskningsspørsmål 3

1.4 Avgrensning av oppgaven 4

1.5 Rapportens oppbygging 4

1.6 Begreper og terminologi 5

2 Teori 7

2.1 Bakgrunnen for utvikling av bærekraftbegrepet 8

2.1.1 Klimaendringer 8

2.2 Definisjon av bærekraftbegrepet 8

2.2.1 Om å måle grad av bærekraft 9

2.2.2 Den tredelte bunnlinjen 9

2.3 Det grønne skiftet 11

2.3.1 Internasjonale mål for bærekraftig utvikling 12

2.3.2 Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft 12

2.3.3 Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom – en presentasjon av skaperne av Eiendomssektorens Veikart mot 2050 13

2.4 Eiendomssektorens Veikart mot 2050 14

2.5 Fasilitetsstyring 16

2.5.1 Operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i en forvalterorganisasjon 17

2.5.2 Forvalterens rolle i bygg- og eiendomsforvaltning 19

2.5.3 Insourcing vs outsourcing av fasilitetsstyring 20

2.6 Bærekraftig fasilitetsstyring 22

2.6.1 Sirkulær økonomi 23

2.6.2 Barrierer for implementering av bærekraftig fasilitetsstyring 24

2.6.3 The Vicious Circle of Blame og The Virtuous Loop of Adaptation 26

3 Metode 28

3.1 Valg av undersøkelsesdesign 29

3.1.1 Valg av metode 29
3.1.2 Case-studier 30
3.2 Presentasjon av valgt case: Newsec Basale AS 30
3.3 Kvalitativ metode 32
3.3.1 Kvalitative intervjuer 33
3.3.2 Dokumentundersøkelse 36
3.4 Kvantitativ metode 36
3.4.1 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse for kvantitativ metode 37
3.4.2 Spørreskjema i kvantitativ metode 37
3.5 Kombinasjon av kvalitative og kvantitative tilnærminger 37
3.6 Gjennomføring av metode 38
3.7 Bearbeiding av innhentede data 39
3.8 Litteraturstudie 39
3.9 Vurdering av undersøkelsens kvalitet 40
3.9.1 Pålitelighet 41
3.9.2 Begrepsmessig gyldighet, intern validitet og ekstern validitet 41
4 Resultater 43
Operasjonelt nivå 44
Respondent A 44
Respondent B 47
Taktisk nivå 49
Respondent C 49
Respondent D 52
Respondent E 55
Strategisk nivå 58
Respondent F 58
5 Diskusjon 61
5.1 Respondentenes forhold til bærekraftbegrepet og bærekraftig utvikling 62
5.1.1 Økonomisk utvikling 62
5.1.2 Samfunnsansvar 63
5.1.3 Miljøforvaltning 63
5.2 Utfordringer relatert til implementering av bærekraftige tiltak i Newsec Basale 64
5.2.1 Mangelfull kommunikasjon internt i Newsec Basale 64
5.2.2 Mangel på konkrete verktøy i arbeidet med implementering av bærekraftige tiltak 65

5.2.3 Motstand mot endring 65
5.2.4 Kunnskapsnivå og betalingsvilje blant byggeiere 66
5.2.5 Kontantstrømsbygg og manglende fleksibilitet i eksisterende bygningsmasse 66
5.2.6 Oppsummering av barrierer for bærekraftige tiltak 66
5.3 Identifiserte tiltak relatert til bærekraftig utvikling i Newsec Basale 67
5.3.1 Gjennomføring av workshops og prosjekter relatert til bærekraft 67
5.3.2 Tilrettelegging for samarbeid på tvers av organisasjonsnivå 67
5.3.3 Muligheter for å ta bærekraftige valg i hverdagen 67
5.3.4 Gjenbruk på tvers av eiendommer 68
5.4 Hvordan ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale kan bidra i bærekraftarbeidet 68
5.4.1 Operasjonelt nivå 69
5.4.2 Taktisk nivå 70
5.4.3 Strategisk nivå 71
5.4.4 Oppsummering av muligheter for gjennomføring av identifiserte tiltak på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i organisasjonen 71
5.5 Eiendomssektorens Veikart mot 2050 – et virkemiddel for å overkomme identifiserte barrierer relatert til byggeiere? 72
6 Konklusjon 75
6.1 Avsluttende refleksjoner og anbefaling for videre forskning 76
Referanseliste 78
Vedlegg 82
Vedlegg 1 83
Vedlegg 2 84
Vedlegg 3 85
Vedlegg 4 88
Vedlegg 5 89

Tabelliste

Tabell 1: 10 anbefalte strakstiltak for små og store byggeiere 15
Tabell 2: Søkeord benyttet i digitalt litteratursøk 40
Tabell 3: Forhold som påvirker undersøkelsens kvalitet. 41

Figurliste

Figur 1: Den tredelte bunnlinjen. 10
Figur 2: FNs 17 bærekraftmål 12
Figur 3: Inndeling av fasilitetsstyring i strategisk, taktisk og operasjonelt nivå 17
Figur 4: Inndeling i strategisk, taktisk og operativt nivå i Newsec Basale 19
Figur 5: Roller i eiendomsbransjen; forholdet mellom eier, bruker og forvalter 20
Figur 6: Lineær økonomi 23
Figur 7: Sirkulær økonomi 23
Figur 8: The Vicious Circle of Blame 26
Figur 9: The Virtuous Loop of Adaptation 27
Figur 10: Newsec Basales rolle i eiendomsbransjen. 31
Figur 11: Lukket vs åpent intervju. 33
Figur 12: Utvidet modell: The Vicious Circle of Blame. 72
Figur 13: Tilpasset modell: Virtuous Loop of Adaptation 73

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Norge står foran en dyptgripende og krevende omstilling for å nå ambisiøse klimamål innen 2030 og bli et lavutslippssamfunn innen 2050.

(Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, s. 12).

Denne rapporten tar for seg temaet bærekraftig fasilitetsstyring sett i lys av publiseringen av Eiendomssektorens Veikart mot 2050. Eiendomssektorens Veikart mot 2050 ble publisert i 2016, og er et dokument utviklet av aktører i eiendomsbransjen, med mål om å øke graden av bærekraft i eiendomsbransjen som helhet.

Eiendomssektorens Veikart mot 2050 er eiendomsbransjens respons på oppfordringen fra Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft i 2016. 11 andre bransjer har produsert tilsvarende veikart der det skisseres hvordan hver enkel sektor skal omstille seg til lavutslippssamfunnet i år 2050. Eksempelvis kan Sjøkart for grønn kystfart, Veikart for prosessindustrien og Veikart for grønn handel 2050 nevnes. Visjonen i veikartene er høy verdiskaping og null utslipp i 2050, og de viser hvordan det er mulig å kombinere konkurransekraft med grønn omstilling (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016, s. 21-22). Denne rapporten tar for seg hvordan Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan benyttes av en forvalterorganisasjon for å øke graden av bærekraft i drift av næringsbygg.

Norge har gjennom Parisavtalen har forpliktet seg til å redusere sine utslipp med 40 % i forhold til 1990-nivået innen år 2030, og å bli et lavutslippssamfunn i 2050 (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016 s. 6). Det er dette som er bakgrunnen for at det er år 2050 Eiendomssektorens Veikart mot 2050 sikter mot.

Bærekraftig fasilitetsstyring er særlig spennende fordi det som yrke og fagfelt er relativt nytt. Elmualim et al. (2009a) skriver i sin artikkel *Barriers and commitment of facilities management profession to the sustainability agenda* at selv om fasilitetsstyreren tidligere har blitt gitt en mulighet til å utgjøre en målbar forskjell for bærekraftighetsagendaen, har han i dag ikke tilfredsstillende tilgang til spesialistkunnskap og verktøy for å implementere løsningene presentert i teori (Elmualim et al, 2009a). Sett i lys av publiseringen av Eiendomssektorens Veikart mot 2050 ønsker jeg derfor å

undersøke hvorvidt Veikartet har virket, og kan virke, som et verktøy for fasilitetsstyrere i implementering av mer bærekraftig drift av bygninger i Norge.

Et kjapt søk i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 viser 74 treff på ordet "eier", mens ordet "forvalter" ga ett eneste treff, noe som kan vitne om at dokumentet er best tilpasset andre aktører enn fasilitetsstyreren. Likevel har også Newsec Basale som eiendomsforvalter valgt å tilslutte seg Veikartet. Det er således interessant å undersøke den mulige effekten denne tilslutningen har hatt på organisasjonen. Hensikten har vært å undersøke hvordan Veikartet har endret - og kan endre - atferdsmønsteret til de som opererer på taktisk, operasjonelt og strategisk nivå i en ren eiendomsforvalterorganisasjon slik som Newsec Basale. Dette sett i lys av det grønne skiftet vi opplever i alle bransjer.

Regjeringens ekspertutvalg sin oppfordring om å produsere bransjespesifikke Veikart kom som en følge av at omstilling er nødvendig. I sin rapport Strategi for grønn konkurransekraft (2016), skriver utvalget at "klimaendringene akselerer og Parisavtalen gir verden en marsjordre" (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016, s. 6). Klima- og miljødepartementet (2014) skriver i sin rapport *Det grønne skiftet:*

"De globale klima- og miljøutfordringene krever omstilling til et samfunn hvor vekst og utvikling skjer innen naturens tålegrenser. Det må skje en overgang til produkter og tjenester som gir betydelig mindre negative konsekvenser for klima og miljø enn i dag. Samfunnet må gjennom et grønt skifte." (Klima- og miljødepartementet, 2014)

Det grønne skiftet og utviklingen av bransjespesifikke Veikart mot grønnere atferd er relativt nytt. Bakgrunnen for valg av tema er i stor grad at det er per dags dato foreligger lite forskning på effektene av slike Veikart på bransjene de har blitt utviklet av og for.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne masteravhandlingen er å avdekke hvilken effekt tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og dets tilhørende 10 strakstiltak har hatt på arbeidshverdagen til ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale AS. I den sammenheng har det vært naturlig å identifisere hvilke barrierer driftere, forvaltere og eiendomssjefer opplever i implementeringen av bærekraftige tiltak, og undersøke hvorvidt Veikartet bidrar som et verktøy til å overkomme disse barrierene. Rapporten er ikke en vurdering av kvaliteten på Veikartet, men en undersøkelse av effektene en tilslutning til Veikartet har hatt på en ren eiendomsforvalterorganisasjon. Fra formålet for oppgaven er det formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan Newsec Basale benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring?

For å besvare problemstillingen vil det gjennomføres undersøkelser på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale med mål om å belyse effektene av tilslutningen til Veikartet fra tre ulike perspektiver i caseorganisasjonen.

1.3 Forskningsspørsmål

For å kunne svare på overnevnte problemstilling, har jeg valgt å utarbeide to forskningsspørsmål. Ved å svare på disse forskningsspørsmålene søker jeg å finne et utfyllende svar på problemstillingen.

(1) Hva oppleves blant ansatte i Newsec Basale som de største utfordringene relatert til implementering av mer bærekraftig fasilitetsstyring?

Det første forskningsspørsmålet stilles for å redegjøre for hvilke utfordringer de ansatte i Newsec Basale opplever relatert til implementering av bærekraftige tiltak, og søker å gi et sammensatt bilde av fasilitetsstyring slik det praktiseres i organisasjonen i dag. Videre vil det være naturlig å kartlegge hvordan de ansatte forholder seg til bærekraft i hverdagen, og hvilke tiltak de mener at Newsec Basale kan gjennomføre for å tilrettelegge for mer bærekraftig fasilitetsstyring i organisasjonen. Å kartlegge hvilke utfordringer som foreligger tilrettelegger for å senere se til hvorvidt Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan være et hjelpemiddel for å overkomme disse.

(2) I hvilken grad avhenger de ansattes mulighet til å implementere bærekraftige tiltak i tråd med de 10 strakstiltakene i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 av om de opererer på operasjonelt, taktisk eller strategisk nivå i Newsec Basale?

Forskningsspørsmål nummer to sikter seg inn på å undersøke hvordan ansatte på de ulike nivåene (operasjonelt, taktisk og strategisk) i Newsec Basale opplever at de i kraft av sin stilling kan bidra til å overkomme utfordringer de opplever relatert til implementering av bærekraftige tiltak. I tillegg vil det være naturlig å undersøke hvordan Newsec Basales tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 eventuelt bidrar som et verktøy for de ansatte i hverdagen.

Problemstillingen, og herunder også forskningsspørsmålene, vil i denne rapporten besvares ved bruk av eksisterende teori og innhenting av empiri fra casestudiet gjennomført hos Newsec Basale. Sammen søker forskningsspørsmålene å svare på problemstillingen ved å danne et sammensatt bilde av bærekraftig fasilitetsstyring i Newsec Basale i dag og hvilke utfordringer eiendomsforvaltere møter i innføringen av mer bærekraftig fasilitetsstyring. Rapporten søker også å kartlegge hvordan Eiendomssektorens veikart mot 2050 kan bidra til å overkomme eventuelle utfordringer en eiendomsforvalter som Newsec Basale identifiserer i arbeidet med å implementere bærekraftige tiltak.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Den formulerte problemstillingen er relativt åpen, og forskningsspørsmålene er således med på å avgrense feltet rapporten ønsker å belyse. Rapporten tar utelukkende for seg Newsec Basales perspektiv, og vil derfor kun vise til eksempelvis eiendomsutviklere der det er relevant for å forstå eiendomsforvalterens rolle. Studien begrenser seg også til eksisterende næringsbygg i Newsec Basales portefølje, og tar ikke for seg eventuelle tilfeller der eiendomsforvalter hentes inn som bidragsyter i tidligfase i nybyggsprosjekter. Ettersom det er de 10 strakstiltakene listet opp i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som er best kjent i eiendomsbransjen, vil det fokuseres på disse i rapporten.

Av tidsmessige hensyn er det valgt å innhente data utelukkende fra organisasjonen til Newsec Basale. Problemstillingen er høyaktuell også for andre tilsvarende eiendomsforvalterselskaper i Norge, men omfanget av denne studien begrenses av tilgjengelig tid og ressurser. Videre avgrenses oppgaven geografisk til Norge, med fokus på forvaltning av næringseiendommer i Norge i dag. Med mindre endringer vil undersøkelsen kunne benyttes på større utvalg og således være relevant også for forskning rundt bærekraft i andre nordiske land.

1.5 Rapportens oppbygging

Rapporten er inndelt i 6 kapitler. Kapittel 1 er en innledning til undersøkelsens tema og formål, samt en presentasjon av gjeldende avgrensninger av oppgaven. Begreper og terminologi som benyttes i oppgaven defineres i et eget delkapittel. I kapittel 2 presenteres relevant teori, herunder det grønne skiftet, bærekraftig fasilitetsstyring og internasjonale, nasjonale og bransjespesifikke krav relatert til bærekraft. I tillegg presenterer kapittelet barrierer for bærekraftig utvikling som er identifisert i

eksisterende teori. Kapittel 3 er forbeholdt metode, og viser hvordan kvalitativ og kvantitativ metode er benyttet i datainnhentingen. Hvordan metode er gjennomført i praksis i forbindelse med oppgaveskrivingen, samt en vurdering av undersøkelsen validitet og reliabilitet presenteres avslutningsvis i kapittelet. Resultatene av gjennomførte kvalitative undersøkelser gjennomgås i kapittel 4, før resultatene diskuteres og knyttes opp mot relevant teori i kapittel 5. I kapittel 6 presenteres konklusjonen på arbeidet, samt avsluttende refleksjoner rundt den gjennomførte studien.

1.6 Begreper og terminologi

Ulike begreper kan ha flere forskjellige definisjoner og betydninger Videre konkretiseres derfor hvilken betydning som tillegges begreper som benyttes i denne rapporten.

- *Barriere*
    - "Something immaterial that impedes or separates" (Barrier, 2018). Når ordet barriere benyttes menes altså en ikke-fysisk hindring som gjør noe vanskeligere å få gjennomført - noe en må overkomme for å få gjennomført ønsket handling. Barriere benyttes i denne rapporten som et synonym til ordet utfordring.
- *Bærekraft*
    - Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov" (FN, 1987, s. 15)
- *Bygg- og eiendomsforvaltning*
    - Bygg- og eiendomsforvaltning er et samlebegrep for alle de oppgaver og aktiviteter som er nødvendige for at en bygning tilfredsstiller kravene til funksjonell, teknisk og estetisk standard, slik disse kravene er stilt fra bygningens brukere og eiere (Haugen, T., 2008 s. 5). Eiendomsforvaltning omfatter i prinsippet alle faser i en bygnings livssyklus (Mørk et. al, 2008)
- *Eiendom*
    - Når det i denne rapporten refereres til begrepet "eiendom" menes det i betydningen "fast eiendom". Fast eiendom består av grunn, samt eventuell bebyggelse som finnes på denne. Begrepene "bygg" og "eiendom" brukes om hverandre av respondentene i rapporten, da i betydningen fast eiendom.
- *Fasilitetsstyring*
    - (EN: Facilities Management/Facility management). Integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter (NS-EN 15221-1)

- *FDV*
    - Forvaltning, drift og vedlikehold.
- *Operasjonalisering*
    - Prosessen med å gjøre et teoretisk begrep om til en målbar variabel (Jacobsen, 2013).
- *Veikart*
    - Bransjespesifikt dokument utarbeidet på oppfordring fra Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft. Et veikart presenterer en samlet strategisk tenking for å oppnå høy verdiskaping og null utslipp i år 2050, og er et resultat av samarbeid på tvers av, og innad i, bransjer (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016 s. 6). Når "Veikart" benyttes i denne rapporten viser det til veikartet utarbeidet av eiendomssektoren, kalt Eiendomssektorens Veikart mot 2050.

2 Teori

Teorikapittelet redegjør for teori som bidrar til å belyse valgt tema og valgt problemstilling. Teori er viktig i samfunnsvitenskapelig metode fordi det gir et bakteppe og begrunnelse for forskningen som utføres. Det bidrar også som et rammeverk der sosiale fenomener kan forstås, og forskningsresultatene tolkes (Bryman, 2012, s. 20)

Kapittelet vil innledningsvis redegjøre for bærekraft og bakgrunnen for utviklingen av det vi i dag kaller bærekraftig fasilitetsstyring. Videre presenteres fasilitetsstyring, og den rolleforståelsen som ligger til grunn for gjennomføring av masterarbeidet. Avslutningsvis presenteres barrierer for implementering av bærekraftige tiltak basert på eksisterende teori.

2.1 Bakgrunnen for utvikling av bærekraftbegrepet

2.1.1 Klimaendringer

Klimaendringer er definert som "en endring i klima som enten direkte eller indirekte kan tilskrives menneskelig aktivitet som endrer sammensetningen av den globale atmosfæren, og som observeres i tillegg til naturlig klimavariabilitet over sammenlignbare tidsperioder" (Miljøstatus, 2017). Når vi bruker uttrykk som "menneskeskapte klimaendringer" er det altså litt smør på flesk; det ligger allerede i definisjonen av begrepet at det omhandler den menneskelige påvirkning som har ført til endringer i klima utover det vi hadde forventet av naturlige klimavariasjoner. Benestad et al. (2017) presiserer at klimaendringer er endringer i hvor ofte ulike typer vær forekommer. Begrepet klimaendringer tar altså for seg endringer i gjennomsnittstemperatur, nedbør, vind og forekomst av ekstremvær som for eksempel orkaner og tsunamier.

Global oppvarming er særlig interessant når vi ser på klimaendringer, ettersom det med mer enn 95 % sannsynlighet kan tilskrives menneskelig aktivitet siden midten av 1800-tallet, og vi ikke har sett lignende økning i temperatur tidligere (NASA, 2017). Utslipp av såkalte klimagasser nevnes gjerne i sammenheng med global oppvarming. Det er da snakk om karbondioksid og andre gasser som innehar den egenskapen at de kan påvirke hvor mye infrarød stråling som slipper gjennom atmosfæren. Det er ingen tvil om at utslipp av klimagasser fører til økt gjennomsnittstemperatur på jorda (NASA, 2017).

Det er mange bransjer som er skyldige i å tilføre atmosfæren klimagasser i store mengder. En tenker gjerne at transportmidler som bil, båt og fly er klimaverstingene, men på verdensbasis står byggsektoren for mer enn 40 % av det samlede klimagassutslippet (Dragland, 2015). For å redusere klimagassutslippet og hindre (og forhåpentligvis reversere) økning i global gjennomsnittstemperatur er det derfor avgjørende at det gjennomføres tiltak i nettopp eiendomsbransjen.

2.2 Definisjon av bærekraftbegrepet

Å definere bærekraftig utvikling er utfordrende, da det ikke er enighet blant forskere om hva som skal, og ikke skal, omfattes av begrepet. Den mest brukte og anerkjente definisjonen av bærekraft ble presentert i FNs rapport "Our Common Future", også kjent som Brundtlandrapporten, i 1987: "Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov" (FN, 1987, s. 15). FNs definisjon har fått kritikk for å være for generell og lite spesifikk, men det foreligger per dags dato ingen definisjon av bærekraft som benyttes mer enn denne. Bærekraft handler altså om å ikke frarøve fremtidige generasjoner muligheten til å bo og leve på jorden, samtidig som behovene til de som lever i dag imøtekommes.

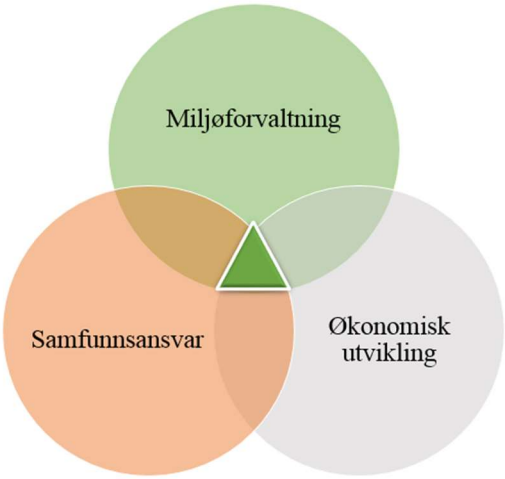
Det er bred enighet om at det bør satses på bærekraftig utvikling i verdenssamfunnet, men hvordan arbeidet skal foregå og hvilke tiltak som skal gjennomføres er fortsatt et hett tema. Det eksisterer i dag globale, nasjonale, regionale og bransjeavhengige lover, retningslinjer og føringer for bærekraftig utvikling. I delkapittel X vil globale og nasjonale retningslinjer beskrives, før Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og dokumentets tilhørende 10 strakstiltak presenteres.

2.2.1 Om å måle grad av bærekraft

Å måle hvor bærekraftig en aktivitet eller et bygg er kan være utfordrende. For bygninger finnes det sertifiseringsordninger som for eksempel BREEAM (Building Research Establishment Environment Assessment Method) og LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Disse modellene benytter flere kriterier som til sammen utgjør en klassifisering av bygningen. Å sertifisere et stort næringsbygg med BREEAM eller LEED oppleves av flere som svært ressurskrevende, både når det kommer til tidsbruk og penger, og klassifiseringsverktøyene benyttes derfor ikke på alle bygninger. Når jeg videre refererer til økt grad av bærekraft i driften av et bygg, menes det betydningen at det gjennomføres tiltak som i seg selv gjør det mulig å bruke eiendommen på en mer bærekraftig måte - eksempelvis gjennom tilrettelegging for bedre kildesortering eller innføring av energiovervåkningssystemer. Når en ser til de store linjene i samfunnet, benyttes gjerne det vi kaller den tredelte bunnlinjen for å forklare hva bærekraft innebærer.

2.2.2 Den tredelte bunnlinjen

En modell som benyttes for å vurdere hvorvidt et selskap drives bærekraftig er «den tredelte bunnlinjen (en: Triple Bottom Line). Den tredelte bunnlinjen er av mange ansett som kjernen i bærekraftig utvikling. Formålet med modellen er å kunne implementere et mer holistisk syn på drift av organisasjoner. Modellen oppsto i 1994, da presentert av John Elkington. Elkington som beskrev hvordan selskaper og organisasjoner burde forberede tre separate bunnlinjer relatert til henholdsvis økonomisk utvikling, samfunnsansvar og miljøforvaltning (en: profit, people, planet) (Economist, 2009). Formålet med inndelingen i disse tre bunnlinjene er å måle de effektene en organisasjon har på miljø og samfunn i tillegg til de mer tradisjonelle målingene av de finansielle prestasjonene. En kan påstå at kun et selskap eller en organisasjon som vurderer samtlige tre bunnlinjer tar hensyn til den fulle kostnaden ved å drive forretning (Economist, 2009).



Figur 1: Grafisk fremstilling av den tredelte bunnlinjen; samfunnsansvar, miljøforvaltning og økonomisk utvikling. Den grønne trekanten i midten av venndiagrammet representerer der bærekraftig utvikling kan foregå (Inspirert av Chamberlin, 2017).

Figur 1 viser en grafisk fremstilling av den tredelte bunnlinjen. Den mest selvforklarende av sirklene er sirkelen som representerer økonomisk utvikling, ettersom den tar for seg de tradisjonelle variablene i finansiell styring; salg, profitt, avkastning, skatt og antall skapte jobber. Dette refereres gjerne til som den tradisjonelle bunnlinjen.

Samfunnsansvar (en: social responsibility) i modellen retter fokus mot sosial rettferdighet og utvikling. Herunder er variabler som mulig påvirkning på nabolag, produktansvar og bedriftens samfunnsansvar relevante (Elmualim et al., 2009b, s. 59). Denne bunnlinjen tar altså for seg de variabler som en organisasjon eller et selskap påvirker på et samfunnsmessig nivå, og omhandler følgelig det samfunnsansvaret en har for å drive sitt selskap i tråd med de lover og regler som foreligger relatert til mennesker og samfunn.

Bedriftens samfunnsansvar (en: corporate social responsibility) kan defineres som de situasjoner der et selskap eller en organisasjon i sine handlinger velger å gå lengre for å gjøre noe positivt for samfunnet som helhet, enn det som er lovfestet eller i bedriftens egne interesser (Andelin et al., 2015, s. 28). Hvordan en bedrift håndterer bærekraft i deres drift, kan ha stor påvirkning på deres rykte blant konsumenter, og mange større selskaper investerer nå i utarbeiding av retningslinjer og rapporteringssystemer for å sikre at selskapets handlinger er i tråd med eksisterende bærekraftsmål (Andelin et al., 2015, s. 28). Samfunnsansvar er også viktig innenfor feltet bærekraftig fasilitetsstyring. Mennesker tilbringer 90 % av tiden sin innendørs (OECD, 2003; Elmualim et al., 2009a), og å skape et godt arbeidsmiljø og gode arbeidsforhold i et bygg er følgelig viktig ettersom det bidrar til å øke produktivitetsnivået hos de som oppholder seg der. Dette vil videre gagne både arbeidsgiverne og deres organisasjon (Elmualim et al., 2009a, s. 95).

Miljøforvaltning (en: environmental stewardship) viser i denne sammenhengen til ansvarlig utnyttelse og beskyttelse av miljøet gjennom bærekraftige handlinger. Denne bunnlinjen tar for seg faktorer som vann- og luftkvalitet, energibruk og avfallshåndtering. Ettersom en eiendoms bruksfase spenner seg over flere tiår, ligger det et stort ansvar på eiendomsforvaltere når det kommer til miljøforvaltning. Det er fasilitetsstyrere som må sørge for å anskaffe ressurser til vedlikehold og rehabilitering basert på miljøvennlige kriterier, samt å tilse at bærekraft gjennomsyrer en organisasjon. Eksempler på tiltak en fasilitetsstyrer kan gjennomfør er å minimere mengden avfall, å kvitte seg med avfall på en ansvarlig måte og å tilrettelegge for å redusere energiforbruket på en eiendom (Elmualim et al, 2009B s. 96).

For å være fullt ut bærekraftig er en organisasjon nødt til å ta hensyn til den totale effekten deres drift har på miljø og samfunn, i tillegg til den rene profitten den genererer. Å operere i samsvar med den tredelte bunnlinjen er viktigere i dag enn noen gang tidligere. I tillegg til den globale anerkjennelsen av klimautfordringene vi står overfor og økt kunnskap om hvor raskt vi som verdenssamfunn må reagere for å unngå klimakrise i nær fremtid, ser vi en klar endring i forbrukeres etterspørsel. Forbrukere av varer og tjenester i dagens samfunn forventer at selskaper og organisasjoner de forholder seg til tar grønnere valg, og at de gjennom handling anerkjenner at det eksisterer ting som er viktigere enn økonomisk gevinst. I 2015 kåret Språkrådet «det grønne skiftet» til årets ord/uttrykk, i tillegg til at «det grønne skiftet» var nyordet dette året (Språkrådet, 2015).

2.3 Det grønne skiftet

Når det i denne rapporten vises til "det grønne skiftet" menes den pågående omveltningen i samfunnet som følge av miljø- og klimautfordringene vi står overfor. Begrepet brukes for å beskrive en omlegging i samfunnet, der vekst og utvikling skal skje innenfor naturens tålegrenser – og i relasjon til mer spesifikke temaer slik som omlegging til mer bærekraftig og miljøvennlig produksjon av varer og tjenester (Olerud, 2016). Det vil i denne rapporten fokuseres på det grønne skiftet som foregår i eiendomsbransjen i Norge i dag, med hovedvekt på hva som har vært utløsende faktorer for produksjonen av Eiendomssektorens Veikart mot 2050.

Det grønne skiftet representerer både utfordringer og muligheter for eiendomsbransjen. I årene fremover skal verden håndtere mulige økte klimaendringer og knapphet på naturressurser. Det grønne skiftet må skje innenfor en periode på 30 til 50 år (Klima- og miljødepartementet, 2014). Klima- og miljødepartementet (2014) påpeker videre at dette vil være utfordrende, ettersom en anslår at det i samme periode vil være en befolkningsøkning på verdensbasis på minst 50 %. For å kunne imøtekomme klimaendringene vi står overfor, må det grønne skiftet være globalt. Dette fordrer at det må foreligge internasjonale lover og retningslinjer relatert til det grønne skiftet, samtidig som hvert enkelt land må ta ansvar i klimaarbeidet.

2.3.1 Internasjonale mål for bærekraftig utvikling

De Forente Nasjoner (FN) har utviklet 17 mål for bærekraftig utvikling, vist i figur 2. Bærekraftmålene reflekterer de tre dimensjonene i bærekraftig utvikling behandlet under deltemaet "den tredelte bunnlinjen"; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN, 2017).

Figur 2: FNs 17 bærekraftmål.

FNs bærekraftmål er relevante ettersom de er en drivende faktor for arbeidet med bærekraft i verden i dag. Når myndigheter, både i Norge og andre steder, skal utarbeide en strategi for bærekraft, er det disse målene de ser til og søker å bidra til å nå. Ettersom målene er noe generiske ved å kun beskrive *hva* en skal oppnå og ikke *hvordan*, har ytterligere tiltak i form av for eksempel inngåelse av Parisavtalen blitt iverksatt på internasjonalt nivå. Det arbeides også med bærekraftig utvikling på nasjonalt nivå, og i Norge er det flere offisielle organer som jobber med å utarbeide relevante lover, forskrifter og retningslinjer. Et av dem er Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft.

2.3.2 Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft

I juni 2016 oppnevnte regjeringen "Ekspertutvalget for grønn konkurransekraft". Utvalget ble nedsatt for å utrede internasjonale og nasjonale rammebetingelser, utfordringer og muligheter, og videre foreslå tiltak for styring og videreutvikling av grønn konkurransekraft i norsk næringsliv (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016). Utvalget har i løpet av utredningsperioden engasjert blant annet næringslivsaktører og miljøorganisasjoner i arbeidet med å utvikle en grønn strategi for norsk konkurransekraft. Arbeidet resulterte i rapporten "Strategi for grønn konkurransekraft", som ble overrukket til regjeringen i oktober 2016.

Rapporten «Strategi for grønn konkurransekraft» tar utgangspunkt i at Norge, som i dag har høye klimagassutslipp og i stor grad er en oljedominert økonomi, skal kutte klimagassutslipp med opp mot 40 prosent innen 2030 og bli et lavutslippssamfunn i 2050 (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016). Utvalget skriver i innledningen "Hvordan kan Norge skape grønn konkurransekraft?"*:* "*Det er ikke gratis å ta klimautfordringen på alvor. Men det blir enda dyrere å ikke handle i tide. De landene som er best på å omsette utfordringen med å bli et lavutslippssamfunn til muligheter vil klare seg best i konkurransen i de kommende tiår"* (Regjeringens Ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016, s.5). Det er ikke urimelig å anta at det samme vil gjelde også på bransjenivå, og det er med utgangspunkt i denne rapporten at flere bransjer har valgt å gå sammen og utvikle mer bransjespesifikke veiledere mot nullutslippssamfunnet i år 2050.

2.3.3 Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom – en presentasjon av skaperne av Eiendomssektorens Veikart mot 2050

Grønn Byggallianse er et miljønettverk bestående av de største offentlige og private eiendomsaktørene i Norge. Hensikten med nettverket er å tilby en arena for aktive utbyggere som ønsker å utvikle seg på miljøområdet og bli mer miljøeffektive (Grønn Byggallianse, 2018). Grønn Byggallianse har også et ønske om å være en sparringspartner for myndighetene innen miljøspørsmål. Medlemsorganisasjonene i Grønn Byggallianse eier en bygningsmasse på tilnærmet 36 millioner kvadratmeter. Organisasjonen samarbeider tett med Norsk Eiendom om problemstillinger som angår eiendomsbransjen.

Norsk Eiendom er en bransjeforening for private eiendomsaktører i Norge, med medlemmer som utvikler boliger og næringseiendom, og/eller drifter og forvalter næringseiendom. Det er ingen offentlige aktører som er medlemmer i Norsk Eiendom. Norsk Eiendom har som formål å fremme eiendomsbransjen interesser, inkludert å bidra til forutsigbare rammebetingelser for samfunnsmessig og økonomisk bærekraftig steds- og byutvikling. Organisasjonen har ca 220 medlemmer i Norge, og representerer med det nærmere 30 % av Norges næringsbyggmasse (Norsk Eiendom, 2016)

Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse mener at en ikke lenger kan skille tydelig mellom bærekraftstrategi og fremtidig forretningsstrategi. Deres påstand er at endringene i etterspørsel, regelverk og markedspriser vil være så store fremover, at det vil kreve at en organisasjons bærekraftstrategi må være identisk med den fremtidige forretningsstrategien dersom en organisasjon skal overleve i markedet (Norsk Eiendom & Grønn Byggallianse, 2016, s. 11). Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse ga sammen ut veilederen "Eiendomssektorens Veikart mot 2050" i 2016.

Det ble i forbindelse med datainnhentingen til denne rapporten intervjuet en representant fra Grønn Byggallianse og en representant fra Norsk Eiendom. Bakgrunnen for gjennomføringen av intervjuene

var å få et mer helhetlig bilde av utviklingen av Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og hvordan forfatterne av dokumentet så for seg at Veikartet kunne påvirke bransjen, og da særlig innenfor feltet fasilitetsstyring. Informasjonen jeg fikk gjennom disse intervjuene er flettet inn i neste delkapittel fremfor å gjengis i resultatene for å gi leseren en helhetlig forståelse av både Veikartet i seg selv, og intensjonene som lå til grunn for utviklingen av det.

2.4 Eiendomssektorens Veikart mot 2050

"*Vi er i en tidslomme for å dra økonomisk gevinst av det grønne skiftet. Det er mye som tyder på at vi er fortsatt i en fase like før den store skiftet kommer. I denne tiden ligger det også muligheter for de aktørene som ser skiftet komme og tilpasser det det*"

Eiendomssektorens Veikart mot 2050, 2016, s. 36

Dokumentet kjent som Eiendomssektorens Veikart mot 2050, ofte bare omtalt av bransjen som "Veikartet", er utviklet som en anbefaling til norske eiere og forvaltere av næringsbygg. Veikartet gir anbefalinger om hvilke valg aktørene i eiendomsbransjen bør ta på kort og lang sikt for at eiendomssektoren skal bidra til et bærekraftig nullutslippssamfunn i 2050 (Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom, 2016). Veikartet er primært utviklet med tanke på medlemsorganisasjoner i Grønn Byggallianse og Norsk eiendom, altså de store byggutviklerne, byggeierne og eiendomsforvalterne (Intervju, Norsk Eiendom, 2018).

Utviklingen av Eiendomssektorens Veikart mot 2050 ble inspirert myndighetenes etterspørsel etter en slik veileder, uttrykt gjennom Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekrafts rapport beskrevet i delkapittel 2.3.2, i tillegg til etterspørselen fra aktører i eiendomsbransjen. Medlemsorganisasjonene i Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom uttrykte at de trengte hjelp til å operasjonalisere miljømål for å kunne bidra med å bygge bedre, grønnere, og mer bærekraftige bygninger som fortsatt vil stå i år 2050 (Intervju, Grønn Byggallianse, 2018). Veikartet er tiltenkt å kunne brukes av alle aktører innenfor eiendomsbransjen, men er best tilpasset de aktørene som har det lange perspektivet på sin portefølje (Intervju med Norsk Eiendom, 2018).

Veikartet er per dags dato (juni 2018) et dokument på til sammen 39 sider, utarbeidet og utgitt av Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom i juni 2016. Aktører i eiendomsbransjen har selv bidratt i utarbeidelsen av dokumentet og dets 10 strakstiltak blant annet gjennom flere gjennomførte workshops. I utviklingsprosessen er det benyttet det som kalles "backcastingteknikk", der de har sett for seg nullutslippssamfunnet i år 2050, og systematisk jobbet seg bakover i tid til dagens dato, og

identifisert tiltak som må være gjennomført på gitte tidspunkt for at målet skal nås i år 2050 (Intervju, Norsk Eiendom, 2018).

Eiendomssektorens Veikart mot 2050 består av 5 kapitler; «Det grønne skiftet gir muligheter», «Miljøpotensialet i byggsektoren er stort», «Visjon 2050», «Veikart mot visjon 2050» og «Oppsummering og avslutning». Til sammen utgjør Veikartet en detaljert veileder for grønn konkurransekraft i eiendomsbransjen. Den delen av dokumentet som har fått mest oppmerksomhet i bransjen er *10 anbefalte strakstiltak for små og store byggeiere*. Veikartet inneholder også oppfordringer fra bransjen til myndighetene, der bransjen oppgir 10 punkter der myndighetene kan bidra til en grønnere utvikling av eiendomsbransjen. Disse er delt inn i "incentiver", "økonomiske støtteordninger" og "reguleringer", med tilhørende punkter som vil gjøre det enklere for utviklere og byggeiere å velge grønne bygg. Det er i denne rapporten valgt å fokusere på de *10 strakstiltakene for små og store byggeiere* fra Eiendomssektorens Veikart mot 2050.

Tabell 1: 10 anbefalte strakstiltak for små og store byggeiere. Kilde: Eiendomssektorens Veikart mot 2050, s. 6.

	10 anbefalte strakstiltak for små og store byggeiere
1	Miljøsertifisere organisasjonen (ISO 14001 eller Miljøfyrtårn for mindre bedrifter).
2	Fjerne fossil oppvarming (olje og gass), også til topplast.
3	Kun kjøpe bygningsprodukter uten innhold av helse- og miljøfarlige stoffer.
4	Innføre miljøledelsessystem, for eksempel en BREEAM-In-Use gjennomgang, på hele porteføljen og sette opp plan for kontinuerlig forbedring av byggene.
5	Gjennomføre en utredning om hva takflatene kan og bør brukes til, som for eksempel overvannshåndtering, energiproduksjon, rekreasjonsareal eller birøkt.
6	Premiere innovative løsninger og diskutere risikohåndtering, for eksempel gjennom å sette av en egen post i budsjettet for risiko ved utprøving av nye løsninger.
7	Kreve at arkitekten utarbeider plan for hvordan materialene kan demonteres og gjenbrukes ved ombygging eller riving og tilstrebe å finne løsninger og materialer som gir minst mulig avfall.
8	Bestille energibudsjett for beregnet reelt energibruk (i tillegg til beregningskrav i TEK) og dokumentasjon av hvilke tiltak som er gjort for å få ned forventet reelt energibruk i drift av bygget.
9	Etterspørre og prioritere bygningsprodukter som har lave klimagassutslipp (dokumentert gjennom EPD (Environmental Product Declaration)).
10	Etterspørre fossilfri byggeplass.

Som tabell 1 viser, er formuleringene av de 10 strakstiltakene i Veikartet relativ generelle, og preges i stor grad av oppfordringer til tiltak fremfor krav om tiltak. Det oppgis å være en bevisst handling fra Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom å ikke gjøre målsettingene for detaljerte. Tanken er at aktører i eiendomsbransjen som for eksempel er uenige om hvordan en skal beregne nøkkeltall, men som i det store bildet har samme målsetting om en grønnere eiendomsbransje, skal kunne tilslutte seg de samme strakstiltakene (Intervju, Grønn Byggallianse, 2018).

Veikartets viktigste funksjon er at det oppfordrer til samarbeid på tvers av organisasjoner (Intervju, Grønn Byggallianse, 2018). Veikartet er således klart i tråd med FNs bærekraftmål nummer 17: «Samarbeid for å nå målene». Tanken er at det vil være lettere for eksempelvis eiendomsutviklere som har tilsluttet seg Veikartet å samarbeide med forvalterorganisasjoner som har tilsluttet seg de samme strakstiltakene og målene. Et felles dokument og forståelse for bærekraftarbeidet i bransjen vil føre til at aktørene i større grad «snakker samme språk». Selv om ikke alle de 10 strakstiltakene er direkte relatert til forvaltning av eiendommer, så vil det at store aktører innen eiendomsforvaltning tilslutter seg Veikartet kunne bidra som en oppfordring til mer bærekraftig forvaltning, eksempelvis gjennom at utviklere som har signert de 10 strakstiltakene vil sette strengere krav til eiendomsforvaltere som leies inn for å drifte eiendommene deres (Intervju, Grønn Byggallianse, 2018).

Det eksisterer i dag altså incentiver og lovgivning relatert til bærekraft på internasjonalt nivå, nasjonalt nivå og bransjenivå. Gjennom de foregående delkapitlene har bakgrunnen for utviklingen av bærekraft blitt presentert. Videre er det naturlig at det redegjøres for fasilitetsstyringsbegrepet, hva en eiendomsforvalter er og hvilke barrierer for innføring av bærekraftige fasilitetsstyring som er identifisert i eksisterende teori.

2.5 Fasilitetsstyring

Fasilitetsstyring (en: facilities management/FM) som fagfelt er i stadig utvikling. Begrepet er definert i standarden NS-EN 15221-1 som "*en integrasjon av prosesser i en organisasjon for å opprettholde og utvikle avtalte tjenester som støtter og forbedrer effektiviteten til organisasjonens primære aktiviteter*" (Standard Norge, 2007), mens The International Facility Management Association (IFMA) benytter seg av definisjonen "*Fasilitetsstyring er et yrke som binder sammen flere fagretninger for å sikre funksjonalitet i det bygde miljøet ved å integrere mennesker, steder, prosess og teknologi*. Felles for definisjonene er at de beskriver fasilitetsstyring som et holistisk fagfelt, der helheten trekkes frem som et suksesskriterium (Atkin & Brooks, 2015, s. 5). På norsk benyttes ofte betegnelsen FDV i relasjon til fasilitetsstyring. FDV er en forkortelse for forvaltning, drift og vedlikehold. Begrepene FM, facility/facilities management og fasilitetsstyring benyttes om hverandre i praksis.

Fasilitetsstyring har lenge blitt regnet som den nye litt fjerne slektningen til de mer tradisjonelle sektorene innenfor bygg; arkitektur, ingeniørkunst og bygg- og anlegg. Tidligere ble feltet gjerne oppfattet som en gammeldags måte å ta hensyn til vaktmesterplikter, rengjøring, reparasjoner og vedlikehold. Fagfeltet har i senere år utviklet seg til å også inkludere faktorer som finans, HR, helse og endringsledelse (Atkin & Brooks, 2015 s. 4-5). Fasilitetsstyringsbegrepet dekker og integrerer altså et stort spekter av prosesser, tjenester, aktiviteter og funksjoner (Standard Norge, 2007). En essensiell del av fasilitetsstyring er at det er en kontinuerlig prosess, der læring hos alle parter vil avsløre behov for justeringer for å forbedre ytelsen og forbedre brukertilfredshet (Atkin & Brooks, 2015, s. 138).

Elmualim et al. (2009) skriver at flere mener at fasilitetsstyrere i dag er de som leder an i arbeidet med organisasjoners atferdsendring, og at eiendomsforvaltere er i en unik posisjon der de har mulighet til å påvirke arbeidende individer, statlige departementer og offentlige tjenester innenfor fasilitetene de styrer. Når internasjonale eller nasjonale retningslinjer og reguleringer slik som Eiendomssektorens Veikart mot 2050 presenteres, faller mye av byrden med å operasjonalisere disse på fasilitetsstyrere på alle nivåer; strategisk, taktisk og operasjonelt (Elmualim et al., 2009, s. 59).

2.5.1 Operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i en forvalterorganisasjon

En deler gjerne fasilitetsstyring inn i tre ulike nivåer; strategisk, taktisk og operasjonelt (Atkin & Brooks, 2015 s. 46), som vist i figur 3. Enkelt forklart, kan oppgavene på de ulike nivåene kategoriseres på følgende måte:

Strategisk nivå: Hva skal gjøres?
Taktisk nivå: Hvordan skal det gjøres?
Operativt nivå: Hvem skal gjøre det?

Figur 3: Inndeling av fasilitetsstyring i strategisk, taktisk og operasjonelt nivå (Inspirert av Atkin & Brooks, 2015).

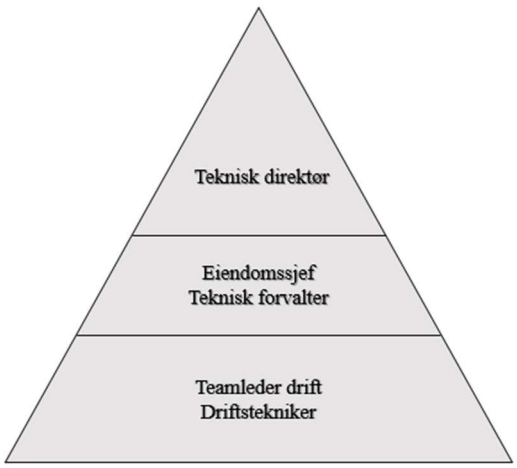
Det strategiske nivået i en forvalterorganisasjon har ansvar for å sette retningen for organisasjonen som helhet. På dette nivået fattes det beslutninger med et langsiktig perspektiv, eksempelvis beslutninger relatert til nybygg eller ombygging, samt interne omorganiseringer (Haugen, 2008) Strategiene som blir utviklet på det strategiske nivået blir videre omgjort til mer anvendelige planer på det taktiske nivået. Investeringer i bygg og anlegg bør vurderes på alle tre nivåer for å lykkes (Atkin & Brooks, 2015).

Ansatte på taktisk nivå har ansvar for å følge opp og iverksette de beslutningene som blir tatt på strategisk nivå. Forvalterrollen er gjerne delt på flere avdelinger, eksempelvis mellom drifts- og vedlikeholdssjefer og eiendomssjefer. Det er disse rollene som har ansvar for organisering og ledelse av det daglige FM-arbeidet og iverksetting av prosjekter og tiltak (Haugen, 2008).

På det operasjonelle nivået er hovedoppgaven å utføre prosedyrene fastsatt på strategisk og taktisk nivå (Atkin & Brooks, 2015). Med andre ord har operativt nivå ansvaret for utførelsen av drifts- og vedlikeholdsoppgaver. Eksempler på typiske aktører som tilhører operativt nivå er vaktmestere/driftsteknikere, driftsoperatører og renholdere (Haugen, 2008).

Det foreligger ingen tydelig veileder for hvorvidt en stillingstype hører hjemme på operasjonelt, taktisk eller strategisk nivå. Haugen (2008) viser til et eksempel der han forbeholder operativt nivå for de ansatte med teknisk bakgrunn og stillingstittel, slik som for eksempel ledende driftspersonell og driftsteknikere/vaktmestere. På taktisk nivå plasseres de som arbeider økonomisk og/eller teknisk, slik som drifts- og vedlikeholdssjefer, eiendomsforvaltere og eiendomssjefer, mens strategisk nivå inkluderer de ansatte tildelt de politiske og økonomiske oppgavene, eksempelvis gjennom direktørstillinger (Haugen, 2008, s. 14).

I denne studien er det tatt utgangspunkt i at driftsteknikere/vaktmestere og teamledere på driftsavdelingen tilhører operasjonelt nivå, ettersom det er disse personene som har ansvaret for den daglige driften av eiendommene, og som utfører de operasjonaliserte planene lagt på taktisk nivå. En kan diskutere hvorvidt en teknisk forvalter skal plasseres på operasjonelt eller taktisk nivå, ettersom arbeidsoppgavene passer inn i beskrivelsen av begge. Det samme gjelder for eiendomssjefer, som har arbeidsoppgaver som faller inn under både taktisk og strategisk nivå. Det er altså i denne studien tatt utgangspunkt i følgende fordeling:



Figur 4: Inndeling i strategisk, taktisk og operasjonelt nivå for deltakere i denne studien.

2.5.2 Forvalterens rolle i bygg- og eiendomsforvaltning

I bygg- og eiendomsforvaltning opererer en ofte med tre hovedroller; eier, forvalter og bruker (Haugen, T., 2008 s. 15). For å videre kunne forklare eiendomsforvalterens rolle, vil det være hensiktsmessig å tydelig skille mellom disse, ettersom eier, forvalter og bruker har ulike funksjoner i relasjon til eiendommen. Det er forholdet aktørene har til eiendommen som danner grunnlaget for relasjonen aktørene i mellom. Rollene er illustrert grafisk i figur 5. På grunn av oppgavens fokus på eiendomsforvalteren Newsec Basale er det naturlig at forvalterrollen behandles i nærmere detalj enn de øvrige to rollene.

Eier

Private og offentlige byggeiere som investerer i egne bygg som skal dekke et spesifikt formål, vil ha hovedfokus på hvor godt bygget fungerer for den virksomheten som skal foregå i bygget (Haugen, T., 2008 s. 15). Eiere er knyttet til forvaltere gjennom FDV-avtaler.

Forvalter

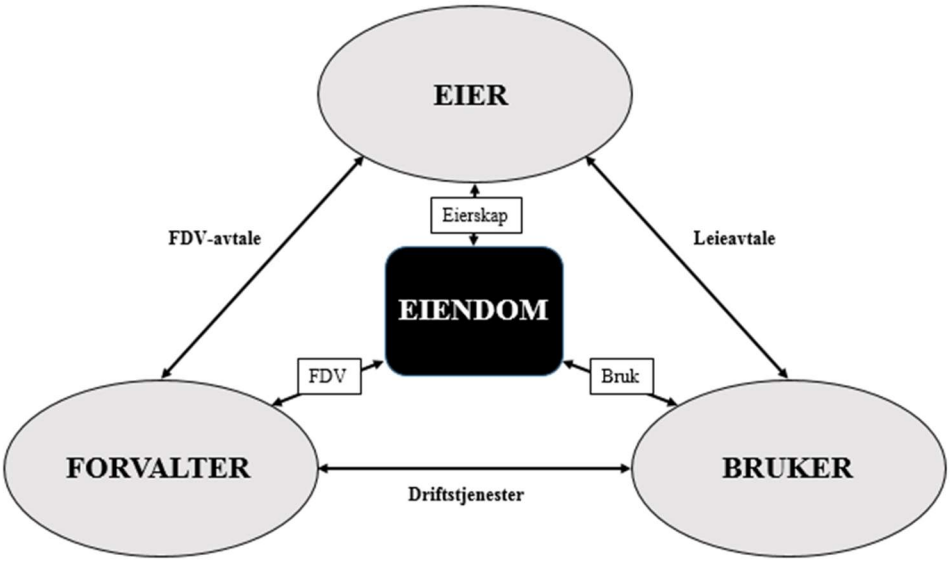
Det eksisterer flere typer firmaer som driver med forvaltning innen eiendomsbransjen. For å enkelt kunne skille mellom ulike typer bedrifter og spesifisere hvilken type forvalter det valgte caset Newsec Basale regnes som, vil det være hensiktsmessig å definere disse.

Eiendomsforvalter (en: facility management) defineres av Haugen (2008) som bedrifter som forvalter bygninger som egen kjernevirksomhet, og som ser FDV/FM som en viktig støttefunksjon knyttet til bedriftens virksomhet. Newsec Basale faller inn under denne definisjonen. En eiendomsutvikler og -forvalter (en: asset management) har som hovedoppgave å utvikle, eie og leie ut bygninger til eksterne leietakere (Haugen, 2008, s. 27). Eksempler på bedrifter som faller inn under sistnevnte kategori er

KLP Eiendom og Avantor. Fellestrekkene mellom de ulike undergruppene innenfor FM er at de har fokus på å oppnå langsiktige leieavtaler med kunder, og at de arbeider i troen på sammenhengen mellom investering og fremtidige FDV-kostnader (Haugen, 2008, s. 27).

Bruker

Brukere av et bygg er de være virksomheter, grupper eller personer som eiendommen er innrettet for å betjene (Haugen, T, 2008 s. 16). I næringssammenheng er brukeren gjerne bedrifter som leier lokaler til sin virksomhet, eller i enkelte tilfeller eierorganisasjonen selv.



Figur 5: Modellen viser i enkle trekk hvordan de ulike aktørene er linket til hverandre, og til den enkelte eiendommen. Eier og bruker knyttet sammen gjennom en leieavtale, der eier gir leietakeren tillatelse til å benytte eiendommen. En eiendomsforvalter vil igjen forvalte den tillatelsen leietakerne har fått av eier til å bruke eiendommen gjennom en FDV-avtale med eier (Inspirert av Haugen, 2008)

2.5.3 Insourcing vs outsourcing av fasilitetsstyring

Ettersom studien tar for seg en ren eiendomsforvalterorganisasjon, er det avgjørende at en er kjent med forskjellene mellom henholdsvis *insourcing* og *outsourcing.*

En sier at en tjeneste er *insourcet* dersom det tilrettelegges for at en tjeneste flyttes fra eksterne tilbydere til interne (ISO, 2017). Enklere sagt er en insourcet tjeneste en tjenesteservice som utføres av bedriften selv, og ikke av et selskap innleid eksternt. Der intern fasilitetsstyring erstattes av kjøp av total FM fra en leverandør, vil tjenesteservicene bli *outsourcet* til et eksternt selskap. International Strandardization Organization (2017) definerer outsourcing som en prosess der en ekstern organisasjon utfører deler av en organisasjons funksjoner eller prosesser. Begrepet outtasking benyttes

dersom ett enkelt tjenestetilbud utføres av en ekstern tilbyder (ISO, 2017), men fremdeles koordineres og ledes internt (Sæbøe og Blakstad, 2009, s. 22). I praksis benyttes begrepene outtasking og outsourcing ofte med tilnærmet identisk betydning (Sæbøe og Blakstad, 2009, s. 21) Forvalterselskaper som Newsec Basale tar på seg outsourcede eller outtaskede oppgaver for andre organisasjoner, og utfører dem i tråd med de krav og retningslinjer som settes gjennom avtaleinngåelse.

Service Level Agreements (SLA), kalles også gjerne for tjenestenivåavtaler, og defineres i ISO 41011:2017(E) som "et dokument som er avtalt mellom en klient/kunde, og en tjenestetilbyder som tar for seg grad av ytelse, måling og vilkår/leveringsbetingelser for levering av fasilitetsstjenester" (International Standard, 2017). I en avtale om fasilitetsstyring inngår det flere SLA-er. En tjenestenivåavtale vil fungere som en intensjonsavtale mellom en organisasjon/byggeier og tjenestetilbyderen. Tjenestenivåavtalen vil binde tjenestetilbyderen, i dette tilfellet eiendomsforvalteren, til å levere avtalt nivå på tjenestene til kunden - i dette tilfellet byggeieren (Atkin & Brooks, 2015, s. 121).

Når to parter inngår en avtale om kjøp og salg av tjenester vil det være en ubalanse i maktforholdet mellom de to. Eksempelvis vil en byggeier som betaler en ekstern tilbyder for fasilitetstjenester ha makt til å stille krav i kontrakten, og eventuelt terminere kontrakten dersom han ønsker det. En tilbyder av fasilitetsstyring vil være bundet av de avtalevilkår som settes ved avtaleinngåelse, og vil kun i begrenset grad kunne påvirke innholdet i avtalen, ettersom de lever av å selge sine FM-tjenester. Kirchherr et al. (2018) skiller mellom *soft power* (no: mild makt), tilknyttet muligheten til å endre noe ved å tiltrekke andre gjennom verdier og praksiser som former deres holdninger og preferanser og *hard power* (no: hard makt) som refererer til muligheten til å tvinge gjennom forandring gjennom tekniske eller økonomiske midler (Kirchherr et al, 2018, s. 266). I et byggeier/ekstern forvalter-forhold vil byggeier i stor grad være den som sitter på den harde makten, mens FM-tilbyderen vil inneha en grad av mild makt gjennom påvirkningsmuligheter i kontraktsforhandlingene.

2.6 Bærekraftig fasilitetsstyring

Det er viktig å ta stilling til bærekraftig utvikling i eiendomsbransjen ettersom en antar at en bygnings levetid er rundt 60 år. Svært mye av det klimaavtrykket et bygg setter vil avhenge av de 60 årene bygningen er i bruk. Hvordan en eiendom forvaltes påvirker i stor grad hvor bærekraftig et bygg er i bruksfasen.

Konseptet bærekraftig fasilitetsstyring (en: sustainable facilities management) har utviklet seg parallelt med det overordnede fokuset på bærekraftig utvikling, og den økte anerkjennelsen av forespeilede fremtidige klimaendringer (Elmualim et al., 2009, s. 95). Det er enighet i eiendomsbransjen om at endringer i måten vi lever på er nødvendig, og at behovet for å balansere de tre bunnlinjene i bærekraftig utvikling; økonomisk utvikling, samfunnsansvar og miljøforvaltning er åpenbart (Elmualim et al., 2000. s. 58).

Å skille mellom begrepene «fasilitetsstyring» og «bærekraftig fasilitetsstyring» kan være utfordrende. En kan si at bærekraftig fasilitetsstyring ikke kun tar hensyn til kjernevirksomhet og støttefunksjoner, men også bedriftens forhold til lokale og globale samfunn, klima og økosystemet (Collins et al., 2016b, s. 3). Enklere sagt handler bærekraftig fasilitetsstyring om at de tjenester som støtter opp under organisasjonens kjernevirksomhet leveres på en bærekraftig måte.

Hva er så et bærekraftig bygg? Fra et akademisk perspektiv kan en benytte definisjonen: "*a healthy facility designed and built in a cradle-to-grave resource-efficient manner, using ecological principles, social equity and life-cycle quality value, and which promotes a sense of sustainable community*" (Collins, 2016a, s.3, Berardi, 2013). Et bærekraftig bygg er altså en bygning som er planlagt og bygget med hensyn til den tidligere presenterte tredelte bunnlinjen (økonomisk utvikling, samfunnsansvar, miljøforvaltning), og således som bidrar til å fremme et bærekraftig samfunn. Grønne bygninger og tjenester gagner kunder for eksempel gjennom reduserte driftskostnader og energikostnader og gjennom å øke komfortnivået for leietakerne. I næringsbygg antas redusert bruk av energi ofte å være kostnadsbesparelser oppnådd gjennom bærekraftige utbedringer (Määttänen, 2014, s. 2).

Eiendomsforvaltere som ønsker å drive bærekraftig fasilitetsstyring må tilby tjenester som reduserer negative konsekvenser for miljøet, samtidig som de tilfredsstiller leietakeres behov og opprettholder eiendommens tilstand og egenskaper (Määttänen, 2014, s. 2). Bærekraftig fasilitetsstyring handler dog ikke kun om drift av bygg som er planlagt og oppført på en bærekraftig måte. Store deler av bygningsmassen i Norge i dag er bygget før år 1990, og også disse byggene representerer muligheter til å øke graden av bærekraft i den totale byggemassen. I det videre presenteres et perspektiv som kan

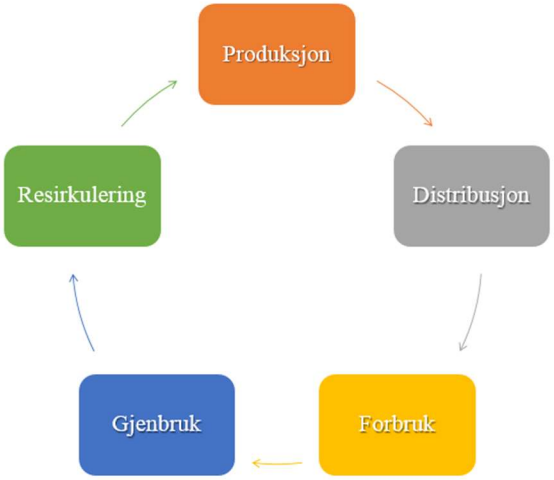
være nyttig for eiendomsforvaltere i arbeidet med å øke grad av bærekraft i deres porteføljer; konseptet om sirkulær økonomi.

2.6.1 Sirkulær økonomi

"For å sikre en bærekraftig utvikling mot 2050 er samfunnet avhengig av en frakobling der vi oppnår økt velferd og økonomisk vekst, samtidig som ressursbruk og klimagassutslipp reduseres. I denne sammenheng er en sirkulær økonomi en kritisk faktor." (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016a s. 12)

Sirkulær økonomi (en: circular economy) er en alternativ tankegang til den mer tradisjonelle lineære økonomien. I lineær økonomi tenker en på forbruk som produksjon, bruk, kast, som vist i figur 6. I sirkulær økonomi søker en å bruke ressurser så lenge som mulig, utnytte maksimal verdi fra ressursen så lenge den er i bruk og deretter gjenvinne ressursene etter at materialet har gjort sin nytte i ett bruk (Chamberlin, 2017).

Figur 6: Tradisjonell lineær økonomi, preget av "bruk og kast". Når en ressurs er brukt opp, kastes den (Inspirert av Chamberlin, 2017).



Figur 7: Grafisk fremstilling av en sirkulær økonomi. Når en ressurs er benyttet til ett bruk, gjenbrukes den så lenge det lar seg gjøre, før den til slutt resirkuleres og går inn i kretsløpet på nytt (Inspirert av Chamberlin, 2017).

Det foreligger mange ulike definisjoner av sirkulær økonomi. Kirchherr et al. (2017) gjennomgår i sin artikkel *Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions* ulike definisjoner av sirkulær økonomi, og har basert på disse kommet frem til definisjonen:

"*En sirkulær økonomi beskriver et økonomisk system som er basert på forretningsmodeller som erstatter bruk og kast-samfunnet med reduksjon, gjenbruk og resirkulering av materialer i produksjon, distribusjon og forbruksprosesser, med det mål å oppnå bærekraftig utvikling, noe som innebærer å skape miljøkvaliteter, økonomisk velstand og sosial kapital som gagner nåværende og fremtidige generasjoner*" (Kirchherr et al., 2017, s.224–225).

Å søke å oppnå en sirkulær økonomi er spesielt relevant for eiendomssektoren, ettersom sektoren står for omtrent halvparten av alle materialer som blir utvunnet, halvparten av energikonsumet og en tredel av avfallsproduksjonen i Europa i dag (European Commission, 2017). Gjennom en bygnings livssyklus vil det gjennomføres flere renovasjoner, rehabiliteringer og oppgraderinger. Eiendomsforvaltere er gjerne en del av rehabiliteringsprosesser og ombygginger av de eiendommene de forvalter, enten med hovedansvar for prosessen eller gjennom konsulentvirksomhet. En eiendomsforvalter vil således møte på utfordringer relatert til avfallshåndtering, resirkulering og gjenbruk i forbindelse med disse. Økt fokus blant eiendomsforvaltere på sirkulær økonomi, der en søker å gjenbruke fremfor å kaste, vil følgelig kunne ha stor påvirkning på hvor bærekraftig et bygg er i løpet av sin levetid.

2.6.2 Barrierer for implementering av bærekraftig fasilitetsstyring

I en verden som i raskt tempo beveger seg mot en mer bærekraftig tilværelse, er det uunngåelig at det vil oppstå barrierer i implementeringen av nye løsninger.

Generelt kan en si at det krever mye av en organisasjon når en bransje gjennomgår en stor omveltning slik som «det grønne skiftet». Atkin & Brooks (2015 s. 4-5) skriver at arbeidet med endringsledelse i større og større grad faller på fasilitetstyreren. Newsec Basales beslutning om å tilslutte seg Eiendomssektorens Veikart mot 2050 representerer en stor endring for de ansatte i organisasjonen, og situasjonen vil kreve at denne endringen ledes på en tilfredsstillende måte. Endringsledelse er en samlebetegnelse for ledelse av, og i, en rekke ulike typer og grader av endringer i organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 277). Kaufmann & Kaufmann (2013) skriver at det er en viktig lederoppgave å håndtere medarbeideres reaksjoner i omstillingsfaser, og at selv om dette vil være særlig viktig for ledere tilhørende organisasjonens strategiske nivå, er det viktig at det også er fokus på andre nivåer i organisasjonen.

En må regne med at alle endringer i en organisasjon vil utløse motstand i noen grad (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 280). Det kan være mange årsaker til at en organisasjon opplever motstand blant medarbeidere, inkludert at man mangler tillit til ledere, at man tror forandringen er unødvendig, at man tror ikke endringen lar seg gjennomføre eller at man tror kostnadene blir for store (Kaufmann & Kaufman, 2013. s. 280; Conner D.L., 1992).

Teorien beskriver også flere barrierer som kan relateres direkte til fasilitetsstyringsrollen. Eksempelvis kan en se til masteravhandlingen *I hvilken grad vektlegges brukeratferd for å oppnå ønsket miljøprestasjon i grønne bygg?* (2017) der forfatteren Ane Tronstad viser at ingen av aktørene i hennes studie (eier, leietaker, bruker) virker å ha spesielt eierskap eller ansvarsfølelse for bruken av bygget (Tronstad, A., 2017, s.64). Tronstads studie tar utelukkende for seg grønne bygg, men det virker ikke urimelig å anta at en kan se den samme tendensen også i andre typer næringsbygg. Dette atferdsmønsteret blant eiere og leietakere vil kunne oppleves som en barriere for forvalteren når det kommer til implementering av bærekraftige tiltak, ettersom de er bundet av avtalene de har inngått med disse aktørene. Manglende eierfølelse, fokus på og vilje til atferdsendring hos eiere og brukere vil følgelig kunne gjøre det mer utfordrende for eiendomsforvalteren å få gjennomslag for gjennomføring av tiltak.

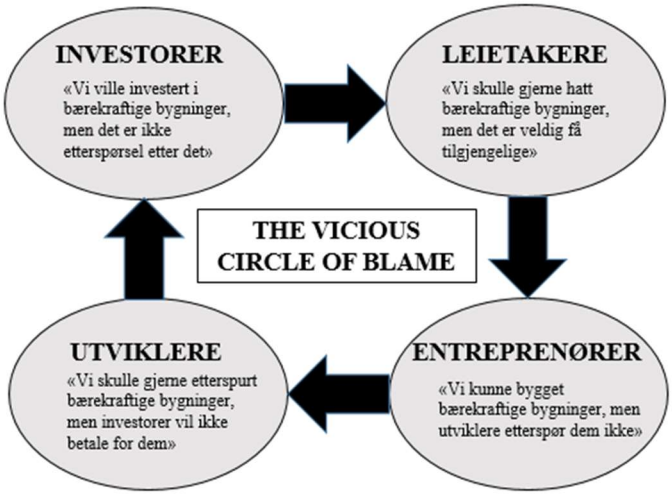
I artikkelen *Barriers and commitment of facilities management profession to the sustainability agenda* presenterer Elmualim et al. (2009) ledernes innstilling, ulik oppfatning av hva fasilitetsstyring skal innebære, og finansiell forsiktighet som kjente barrierer for overgang til mer bærekraftig fasilitetsstyring. I tillegg peker Elmualim et al. på det økende behovet for kvalifiserte fasilitetsstyrere som evner å forstå kompleksiteten i smarte bygg, og driften av disse (Elmualim et al., 2009a, s. 58-60). Videre identifiseres kunnskapsgapet relatert til praktisk gjennomføring av bærekraftig fasilitetsstyring som den største barrieren. Totalt sett kan en påstå at manglende felles forståelse mellom individer og aktører forhindrer implementering av fornuftig, bærekraftig FM (Elmualim et al., 2009b, s. 91).

Organisasjoners stadig mer hårete mål knyttet til redusering av energiforbruket på eiendommer, kombinert med et gjennomgående økt fokus på miljøtiltak og bærekraft har vist seg å være en klar fordel for fasilitetsstyreren i arbeidet med bærekraft. Å nå disse målene er imidlertid lettere sagt enn gjort. Dette skyldes ifølge Elmualim et al. et avvik mellom ferdigheter, kunnskaper, evne, og villighet blant fasilitetsstyrere til å implementere bærekraft i sine virksomheter, samt det faktum at de ofte blir pålagt å administrere fasiliteter til lavest mulige kostnad (Shah,2007; Elmualim et al., 2009 s. 93).

Det er altså i teori identifisert flere barrierer for fasilitetsstyreren når det kommer til implementering av bærekraftige tiltak. I tillegg til de overnevnte barrierene, er det viktig å se til de store linjene; hvordan de ulike aktørene i eiendomsbransjen kan bidra eller motvirke omleggingen til et mer grønt samfunn med bærekraft i fokus.

2.6.3 The Vicious Circle of Blame og The Virtuous Loop of Adaptation

Uttrykket «vicious circle of blame» ble først fremmet av Adrian Leaman og Bill Bordass, og har blitt diskutert og videreutviklet gjennom flere studier. Andelin et. al (2015) presenterer i deres artikkel *Breaking the circle of blame for sustainable buildings – evidence from Nordic countries* en modell som illustrerer the vicious circle of blame - den onde skyldsirkelen. Artikkelen tar for seg de nordiske landene, og presenterer identifiserte årsaker til at det ikke bygges flere grønne, bærekraftige bygninger i Norden i dag.



Figur 8: The Vicious Circle of Blame (Andelin et al., 2015, s. 28). Figuren viser hvordan aktørene i eiendomsbransjen legger skylden på hverandre for at bransjen ikke opererer på en mer bærekraftig måte.

Som vi ser fra figur 8, tar modellen for seg investorer, leietakere, entreprenører og utviklere, og hvordan de ulike gruppene legger skylden på hverandre for at det ikke utvikles flere grønne bygg i dag. Det er viktig å merke seg at fasilitetsstyreren ikke er inkludert i figuren, men at de er nevnt i artikkelen som viktig for hvor «grønt» et bygg kan være i bruksfasen.

Studien tar utgangspunkt i bærekraftige bygg, samt hva som er drivere for bærekraftig atferd for aktørene leietakere og investorer. Modellen har således et annet fokusområde enn fasilitetsstyring. Studien til Andelin et al. er likevel interessant fordi den videre viser at denne onde sirkelen mellom investorer, leietakere, entreprenører og utviklere kan endres til noe mer positivt; en god sirkel kalt en «Virtuous loop of adaptation»; en virtuøs tilpasningssløyfe. Denne er presentert i figur 9. For å nå

denne tilstanden, som er preget av positive, bærekraftige valg, må aktørene jobbe systematisk for å avdekke tiltak som hjelper dem å overkomme identifiserte barrierer for bærekraftig utvikling i bransjen.

Figur 9: Presentasjon av hvordan en Virtuous loop of adaptation kan se ut. Leietakere ønsker å leie bærekraftige bygg, og investorer ønsker å investere i dem fordi leietakere etterspør dem, og fordi de opplever det som positivt for deres merkevare (Inspirert av Andelin et al., 2017, s. 42).

Andelin et al (2015) påstår altså at bærekraftmålet for eiendomsbransjen er å overkomme de barrierer som eksisterer, og ende opp i en positiv sirkel der investorer ønsker å investere i bærekraftige bygg fordi det er det leietakere etterspør, og leietakere ønsker å leie bærekraftige bygg fordi de øker produktiviteten, møter deres samfunnsansvar-strategi, reduserer kostnader og forbedrer imaget til bedriften (Andelin et al., 2015, s. 42).

For å kunne kartlegge den effekten Eiendomssektorens Veikart mot 2050 vil ha for Newsec Basale vil det være interessant å undersøke fasilitetsstyrerens eventuelle rolle i The Vicious Circle of Blame, og hvorvidt Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan fungere som et virkemiddel for Newsec Basale og hvordan Veikartet kan motvirke en eventuell tilsvarende effekt blant eiendomsforvaltere og øvrige aktører.

3 Metode

Metodekapittelet i denne rapporten gir en inngående beskrivelse av de fremgangsmåter og verktøy som er benyttet i arbeidet med å besvare valgt problemstilling. Hensikten med kapittelet er å muliggjøre videre arbeid og undersøkelser med dataene innhentet i prosessen, samt å vurdere kvaliteten på den gjennomførte undersøkelsen.

Innledningsvis vil kapittelet ta for seg valg av undersøkelsesdesign og metode. Videre beskrives de kvalitative og kvantitative metoder som er benyttet i arbeidet med denne rapporten, før hvordan datamaterialet innhentet og bearbeidet i forbindelse med arbeidet presenteres. En naturlig del av dette kapittelet er en vurdering av kvaliteten på gjennomførte undersøkelser og arbeid, samt en gjennomgående drøfting av bakgrunnen for de valgene som er tatt.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Det er den valgte problemstillingen som er avgjørende for valg av undersøkelsesdesign. Undersøkelsesdesignet er altså valgt med bakgrunn i problemstillingen *Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring.* Jacobsen (2013) presiserer at valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens validitet og reliabilitet. I denne rapporten er det i hovedsak valgt et intensivt forskningsdesign, der fokus rettes mot bærekraftig fasilitetsstyring i Norge, med Newsec Basale AS som valgt casestudie.

Ettersom jeg har valgt et intensivt undersøkelsesdesign, har jeg av ressursmessige hensyn valgt færre undersøkelsesobjekter enn jeg ville ha gjort med et ekstensivt undersøkelsesdesign. Når en benytter et intensivt undersøkelsesdesign vil det ta lang tid å innhente data, og mye tid å analysere de komplekse dataene innhentet gjennom dybdeintervjuer med aktuelle aktører (Jacobsen, 2013 s. 88). Av tidsmessige årsaker har jeg derfor valgt et enkeltkasus i form av eiendomsforvalteren Newsec Basale AS. Valget er tatt basert på ønsket om å få et så holistisk bilde av Newsec Basales arbeid med bærekraft som overhodet mulig, og samtidig gi meg selv rom til å sikre at alle nyanser kommer frem. Dette betyr at jeg har måttet få med meg så mange variabler som mulig i undersøkelsen. Ved å utføre en casestudie med fokus på Newsec Basale ønsker jeg å skape en oversikt over den informasjon som foreligger om denne enkeltcasen.

Det er ikke mulig å si noe om kausalitet basert på en så liten studie som denne rapporten baserer seg på. For å kunne generalisere resultatene ville en mye større studie enn tiden og ressursene jeg har hatt tilgjengelig vært nødvendig. Dersom en gjennomfører mindre endringer i undersøkelsen og har tilgang på mer ressurser, vil studien kunne danne et grunnlag for videre studier av effekten Eiendomssektorens Veikart mot 2050 har hatt på utviklingen innen fasilitetsstyring.

3.1.1 Valg av metode

I metodefaget skilles det mellom kvalitative, og kvantitative undersøkelser. Forskjellen mellom de to tilnærmingene er hvilken form for informasjon vi velger å samle inn. Kvalitativ metode innhenter informasjon i form av ord, mens kvantitativ metode innhenter informasjon i form av tall (Jacobsen, 2013). I arbeidet med den aktuelle problemstillingen er det i hovedsak benyttet kvalitative metoder. Dette er gjort for å få en inngående forståelse av hvordan Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og arbeidet med bærekraft oppleves av ansatte i Newsec Basale. I det videre skilles det mellom respondent og informant. En respondent er en som selv har opplevd det vi ønsker å undersøke, mens en informant er en som ikke har opplevd det selv - men som sitter på kunnskap om det vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2013, s. 169). Med utgangspunkt i denne definisjonen har jeg valgt å

kategorisere utviklerne av Eiendomssektorens Veikart mot 2050, Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom, som informanter, mens ansatte i Newsec Basale er klassifisert som respondenter.

3.1.2 Case-studier

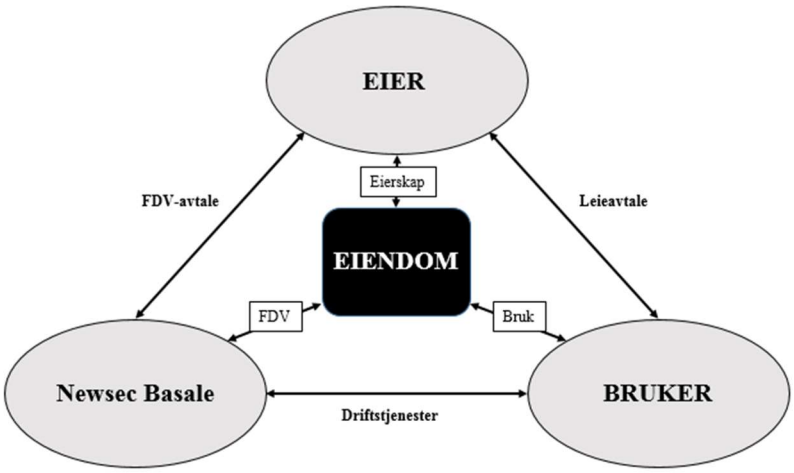
Betegnelsen "case" kommer av det latinske ordet "casus", og understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Ofte er idealet å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne ben (Andersen, 1997 s. 8-9; Jacobsen 2013 s. 90). Casestudier egner seg når en ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse. Newsec Basales beslutning om å tilslutte seg Eiendomssektorens Veikart mot 2050 representerer en slik hendelse. I slike tilfeller er en ikke interessert i å teste teorier eller generalisere funn - vi er kun interessert i den ene casen. Ifølge Jacobsen (2013) egner casestudier seg også dersom en ønsker å beskrive hva som er spesifikt med et spesielt sted, slik som eksempelvis en organisasjon. Det er også hensiktsmessig med casestudie dersom en ønsker å gå i dybden på et enkeltkasus for å finne informasjon vi ikke var klar over på forhånd (Jacobsen, 2013 s. 92).

3.1.2.1 Enkeltkasus

Når man velger et intensivt design slik som det er gjort i denne undersøkelsen, er det fordi en ønsker å få frem en så helhetlig beskrivelse som mulig av et fenomen (Jacobsen, 2013, s. 89). Ved å velge å utelukkende inkludere en enkeltcase slik som med Newsec Basale, søker jeg å få frem alle nyanser og detaljer om akkurat denne casen. Dette betyr at jeg har måttet inkludere så mange variabler som mulig i undersøkelsene.

3.2 Presentasjon av valgt case: Newsec Basale AS

Newsec Basale AS er en totalleverandør av tjenester til eiere, investorer og leietakere av fast eiendom, og regnes som et av Norges største fullserviceselskap innen næringseiendom. Til sammen har Newsec Basale ca 300 ansatte i Norge, fordelt på kontoret blant annet i Oslo, Trondheim og Bergen (Newsec Basale, 2018). Newsec Basale eier ikke bygningene de forvalter, og forholder seg til andre aktører i bransjen gjennom avtaler, illustrert i figur 10.



Figur 10: Newsec Basales rolle i eiendomsbransjen.

Det er flere grunner til at Newsec Basale ble valgt som undersøkelsesobjekt i denne studien. Min interesse for fasilitetsstyring og bærekraft ble vekket gjennom faget AAR4821 Sustainable Facilities Management, høsten 2017, og jeg bestemte meg tidlig for at det var fasilitetsstyring jeg ønsket å gjennomføre en studie på. Ettersom Newsec Basale er en av de største tilbyderne av FM i Norge, og har et sterkt fokus på bærekraftig utvikling av bransjen var det naturlig at valget falt på dem som caseorganisasjon. Samarbeidet om oppgaven ble inngått høsten 2017, og at studien skulle undersøke virkningene av tilslutningen til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 ble besluttet sammen med teknisk direktør.

I skrivende stund (mai 2018) er Newsec Basale den eneste av de store, rene forvaltningsselskapene i Norge som har tilsluttet seg Veikartet. Newsec Basale har et sterkt fokus på bærekraft og en velutviklet bærekraftsstrategi, inkludert en handlingsplan for de 10 strakstiltakene listet i Veikartet. På deres nettside er det flere sider dedikert til miljøpolitikk, HMS og miljøsertifiseringer. De oppgir blant annet:

"*Basale skal aktivt arbeide med miljøspørsmål i alt vi bedriver. Gjennom informasjon og kursing av personalet skal selskapet tilstrebe å utvikle et individuelt ansvar, slik at de ansatte utfører sine oppgaver på en miljømessig god måte. Forslag til forbedringstiltak innen miljøområdet skal oppmuntres.*"

(Utdrag fra Newsec Basales nettside om klimapolitikk, 2017)

Basert på min interesse for feltet og Newsec Basales etterspørsel etter forskning på området ble det besluttet å undersøke hvordan Veikartet blir oppfattet, og eventuelt benyttet, av de ansatte på ulike nivåer i organisasjonen. Dette for å videre kunne undersøke hvordan Newsec Basale kan benytte Veikartet for å i større grad enn i dag bidra til det grønne skiftet i eiendomsbransjen.

3.3 Kvalitativ metode

Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

Dersom en velger å benytte seg av kvalitative undersøkelser, vil det være lite hensiktsmessig å foreta tilfeldig utvalg av respondenter, ettersom målet er å tilegne seg mest mulig kunnskap om temaet - ikke å foreta statistiske beregninger på bakgrunn av innsamlede data. I det videre presenteres utvalgsprosessen for respondentene i denne rapporten. Utvalgsprosessen har tatt utgangspunkt i min avgjørelse om å i stor grad gjennomføre åpne, semi-strukturerte intervjuer av relevante aktører.

Det ble gjennom utvalgsprosessen identifisert personer jeg anså som interessante i forbindelse med innhenting av informasjon til denne rapporten. Utvalget besto av flere personer som har vært med i utviklingen av Eiendomssektorens veikart mot 2050, samt ansatte fra valgt caseorganisasjon, Newsec Basale AS. Respondentene som godtok å delta i undersøkelsen er kun listet opp med stillingstittel for å, så langt det lar seg gjøre, sikre deres anonymitet.

- Representant, Norsk Eiendom
- Representant, Grønn Byggallianse
- Teknisk direktør, Newsec Basale
- Teamleder Drift, Newsec Basale
- Eiendomssjef 1, Newsec Basale
- Eiendomssjef 2, Newsec Basale
- Teknisk forvalter/driftstekniker, Newsec Basale
- Driftstekniker, Newsec Basale

I kvalitative undersøkelser finnes det flere ulike kriterier for utvelgelse av respondenter, styrt ut fra hensikten med undersøkelsen (Jacobsen, 2013 s. 173). Gjennomføring av kvalitative intervjuer tar tid, og det samme gjør tolkning og sammensetning av informasjon. Jeg valgte derfor å dele mulige respondenter inn i ulike undergrupper basert på hvilken del av organisasjonen de representerte, og hva jeg kunne forvente å tilegne meg av informasjon ved et eventuelt intervju.

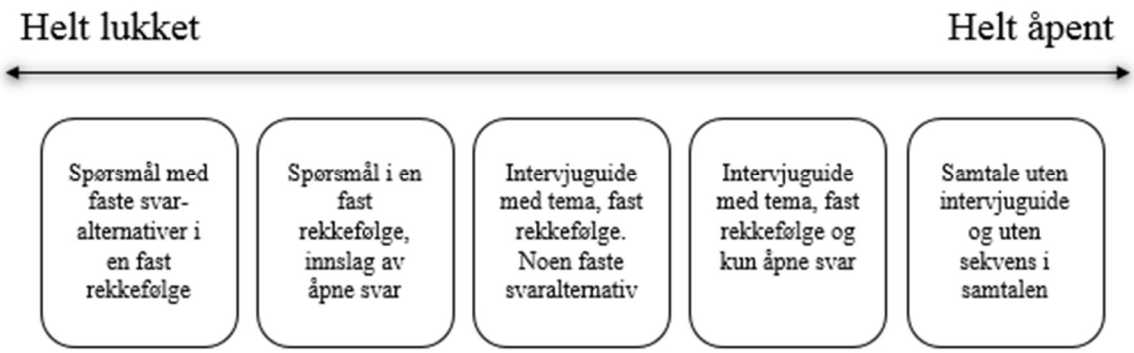
Jeg har benyttet meg av særlig to kriterier for utvalg og innhenting av respondenter; informasjon og snøballmetoden. Dette er gjort ved at jeg har tatt utgangspunkt i de respondentene jeg mener at vil gi meg mye og god informasjon om Veikartet, eller hvordan implementering av bærekraftige løsninger oppleves i et forvalterselskap. Jeg valgte å ta utgangspunkt i de respondentene som har vært med i utformingen av Veikartet, og de som arbeider på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale. Deretter tok jeg en avgjørelse basert på den informasjonen disse gav, og søkte å intervjue personer som respondenter mente at vil kunne gi meg verdifull informasjon eller innsikt til oppgaven.

3.3.1 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer sees gjerne på som en samtale med et bestemt formål og gitt struktur (Jacobsen, 2013). Formålet er å forstå eller kunne beskrive noe bedre enn en kunne før intervjuet ble gjennomført. Det søkes gjerne at partene i intervjuet skal oppleve å være likestilt, for å tilrettelegge for en god, naturlig dialog som gir tilfredsstillende informasjonsflyt mellom intervjuer og respondent. Ettersom intervjuer styrer samtalen ved å stille spørsmål og følge opp de svarene respondenten gir, vil dog partene aldri være helt likestilt i en intervjusituasjon.

Den informasjonen vi søker å forstå eller beskrive i en intervjusituasjon avhenger av den aktuelle problemstillingen en skal belyse eller svare på. Problemstillingen "*Hvordan kan Newsec Basale benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring?*" viser til et konkret dokument og dets mulige påvirkning på hvordan bærekraftig fasilitetsstyring utvikler seg i Newsec Basale. Det vil følgelig være naturlig at gjennomførte kvalitative intervjuer er relatert til Veikartet og bærekraftig fasilitetsstyring, og at de formulerte forskningsspørsmålene er veiledende for den retningen intervjuet tar (Johannesen et al, 2010 s. 135-136).

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres med ulik grad av åpenhet (se figur 11). Min valgte problemstilling og mine formulerte forskningsspørsmål krevde en viss grad av prestrukturering av intervjuet.



Figur 11: Lukket vs åpent intervju (Jacobsen, 2013, s. 145).

Det ble utarbeidet intervjuguide som utgangspunkt for samtalen. Enkelte mener at en slik prestrukturering er en måte å lukke datainnsamlingen på, og at en derfor beveger seg bort fra den kvalitative metodens ideal (Jacobsen, 2013 s. 144). Bakgrunnen for beslutningen om å utforme en intervjuguide er at et intervju uten noen form for strukturering vil gi svært komplekse data som det er vil være både tid- og ressurskrevende å analysere. Ettersom jeg har gjennomført flere dybdeintervjuer i løpet av semesteret, mener jeg at det har vært hensiktsmessig å ha en viss struktur på intervjuene. Ved

å sende intervjuguiden til respondenten i forkant av intervjuet, har intervjuobjektet også hatt mulighet til å forberede seg til intervjuet. Dette opplever jeg at har tilrettelagt for en dypere faglig diskusjon enn om samtalen hadde vært helt fristilt.

Selv om samtalen skal ta utgangspunkt i den konstruerte intervjuguiden, vil samtalen kunne ta uventede vendinger etter hvert som potensiell ny informasjon kommer frem. Jeg anså det derfor som hensiktsmessig å ta opp samtalen, og deretter transkribere intervjuet. Dette var til hjelp når jeg senere strukturerte informasjonen som ble innhentet i løpet av intervjuet.

I innhentingen av data til masteroppgaven har det blitt benyttet både semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer, avhengig av hvilken informant eller respondent som ble intervjuet. I startfasen av prosjektet ble det avholdt åpne, relativt ustrukturerte intervjuer med informanter fra Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom for å få en oversikt over den informasjonen informantene hadde om Eiendomssektorens Veikart mot 2050. I tillegg åpnet disse ustrukturerte intervjuene for at informantene kunne fokusere på det de selv syns at var viktig å få med om temaet. Da jeg senere i intervjuprosessen gjennomførte dybdeintervjuer med respondenter fra casebedriften, var det naturlig å operere med mer semistrukturerte intervjuer for å på den måten kunne styre respondenten inn på de aktuelle temaene som kom frem i startfasen av datainnhentingen.

Semistrukturerte intervjuer gir en fleksibel prosess. Intervjuguiden fungerer veiledende for samtalen, men det er veldig åpent hvordan respondenten ønsker å besvare dem. Det er også naturlig med oppfølgingsspørsmål som ikke står i intervjuguiden, og at spørsmålene ikke nødvendigvis besvares i den rekkefølgen de er oppgitt i intervjuguiden. Intervjuguiden i et semistrukturert intervju vil hjelpe til at man i størst mulig grad stiller de samme spørsmålene til alle intervjuobjektene, noe som forenkler sammenligning i analysen av dataene (Bryman, s. 471).

For å kunne gi et tilfredsstillende svar på problemstilling og forskningsspørsmål har det vært nødvendig å se til hva som har skjedd innenfor bærekraftig fasilitetsstyring i tiden før Veikartet ble introdusert i 2016. Kvalitative intervjuer gir et tydeligere bilde av nyansene i dasituasjonen enn en ville ha fått ved gjennomføring av kvantitative metoder for eksempel spørreskjemaer. Kvalitative metoder anses av mange som et bedre valg enn kvantitative metoder i innledningsfasen til et prosjekt, fordi de å på best mulig måte tilrettelegger for at en kan tilegne seg den kunnskapen som er nødvendig for videre analyser (Johannessen et al., 2010, s, 137).

Johannessen et al. (2010, s. 149) deler intervjuprosessen inn i sju trinn; tematisering, planlegging, datainnsamling, transkribering, analyse, kvalitetsvurdering og rapport. Disse trinnene er gjengitt under, og jeg har fulgt disse trinnene så langt det lar seg gjøre i arbeidet med denne studien:

1. Tematisering: Formulering av formål og hvordan det valgte temaet oppfattes. Problemstillingens hva- og hvorfor-spørsmål besvares før en velger metode.
2. Planlegging: Samtlige sju trinn skal planlegges, før utvalgsstrategi og undersøkelsesmetode defineres. Intervjuguide skal utformes.
3. Datainnsamling: Intervjuene gjennomføres. Før intervjuet bør en reflektere over hva slags kunnskap som søkes innhentet. Lydopptak brukes der det lar seg gjøre, etter å ha fått godkjennelse fra intervjuobjektet.
4. Transkribering: Datagrunnlaget fra lydopptaket overføres til tekstformat.
5. Analyse: Analysemetode bestemmes ut fra problemstilling, formål og forskningsdesign
6. Kvalitetsvurdering: Undersøkelse av innhentede data med fokus på pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

(Johannessen et al., 2010, s. 149)

3.3.1.1 Utvalgsstørrelser for kvalitative intervjuer

Det eksisterer ingen fasit for hvor mange kvalitative intervjuer som må gjennomføres for å få tilstrekkelig informasjon. En begrensende faktor er gjerne knapphet på tid og ressurser, og disse danner en ramme for det antall intervjuer som er hensiktsmessig å gjennomføre i løpet av prosjekttiden. Utvalgsstørrelsen er ofte et kompromiss mellom knapphet på tid og ressurser og behov for nøyaktighet (Bryman, 2012, s. 197). Underveis i prosjektet vil det kunne bli tydelig at enkelte informanter har en mer sentral rolle i prosjektet enn andre, eller at det vil være mer hensiktsmessig å innhente informasjon fra andre informanter. Dette er faktorer det er vanskelig å planlegge for, og å forutse. Utvalgsstørrelsen vil derfor ofte ta form mot slutten av oppgavearbeidet (Johannessen et al., 2010, s. 104-105), noe som også var tilfellet i denne studien.

Totalt ble 11 respondenter kontaktet, hvordan 8 hadde anledning til å delta i studien. 6 av disse arbeider internt i Newsec Basale, mens 2 representerer Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom. I kvalitativ metode benytter en sjelden randomisert utvalg/tilfeldig utvalg, fordi en ofte ønsker å få tilgang til et bredt utvalg av personer som er relevant for forskningen, sånn at mange ulike perspektiver kommer frem og er i fokus (Bryman, s. 416). Underveis forsikret jeg meg derfor om at jeg hadde representanter fra operasjonelt, taktisk og strategisk nivå, slik at jeg ville ha data tilgjengelig fra alle tre nivåer. Bryman (2012) kaller dette for purposive sampling (målrettet prøvetaking), der

målet er strategisk innhenting av utvalg som er relevant for besvaring av forskningsspørsmålene stilt (Bryman, 2012, s. 418)

3.3.2 Dokumentundersøkelse

Dokumentundersøkelser er en annen kvalitativ metode benyttet i arbeidet med studien. Denne formen for datainnsamling er knyttet til benyttelse av sekundærdata - altså undersøkelser av data innsamlet av andre. Dokumentundersøkelser egner seg når det ikke er mulig å samle inn primærdata, når en ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse, eller når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har gjort og sagt (Jacobsen, 2013, s. 163-164).

3.4 Kvantitativ metode

Kvantitative metoder skiller seg fra kvalitative ved at datainnhentingen presenteres i form av tall istedenfor tekst. Jeg har valgt et i hovedsak intensivt undersøkelsesdesign i denne studien, noe som følgelig fordrer utstrakt bruk av kvalitative metoder. Som med kvalitative metoder er det i kvantitativ metode avgjørende at en setter utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse før en kan benytte kvantitative metodeverktøy (Johannessen et al., s. 239). Kvantitative tilnærminger baserer seg på at kategorisering og presisering av sentrale begreper må gjøres før empirisk innsamling av data. De vanligste formene for innhenting av kvantitative data er postutsendte spørreskjema, WEB-baserte spørreskjema, telefonintervjuer og personlige, standardiserte intervjuer (Jacobsen 2013, s. 234-235). I denne studien ble spørreskjemaet tilsendt respondentene på e-post i forkant av dybdeintervjuet.

Det ble gjennomført en undersøkelse med svaralternativer i forbindelse med dybdeintervjuene. Disse skilte seg fra kvantitative spørreskjema ved at intervjuprosessen åpnet for at informanten kunne utdype svaret de hadde valgt, og stille spørsmål dersom det var noe de ikke forsto. En av fordelene med en form for standardisert svarmulighet er at det er mindre tidkrevende enn mer åpne intervjuer, noe en anser som en fordel i et slikt tidsbegrenset prosjekt som masteroppgaven er (Johannessen et al., 2010, s. 137-138). Ettersom hvert spørsmål ble gjennomgått i etterkant av utfyllingen, viste prosessen seg allikevel å være tidkrevende, og spørreundersøkelsen fungerte i praksis mer som et supplement til intervjuguiden og et utgangspunkt for videre samtale.

Kvantitativ metode har en fordel i form av at den standardiserer innhentet informasjon og gjør den lett å behandle ved hjelp av ulike dataprogrammer. Kvantitativ metode egner seg best når en har relativt god forhåndskjennskap til temaet en undersøker. Metoden krever klarhet i problemstillingen fordi en tvinges til å kategorisere før datainnsamling (Jacobsen, 2013, s. 134).

3.4.1 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse for kvantitativ metode

Målgruppen en kvantitativ undersøkelse sikter seg inn mot kalles en populasjon. Et utvalg representerer populasjonen. Utvalget kan bestå av representanter fra hele befolkningen, eller kun en avgrenset gruppe av befolkningen. En forutsetning for gjennomføring av kvantitative undersøkelser er at en undersøker et representativt utvalg. Det stilles altså strengere krav til tilfeldighet i utvelgelsen av respondenter og informanter i kvantitativ metode enn det gjør i kvalitativ metode. Det er mulig å gjennomføre en undersøkelse uten at utvalget er representativt for populasjonen, men en bør i så fall ha et kritisk blikk på funnene en har gjort (Johannessen et al., 2010, s. 240).

3.4.2 Spørreskjema i kvantitativ metode

I arbeidet med datainnhenting i forbindelse med denne rapporten er det benyttet spørreskjema. Et innledende spørreskjema ble tilsendt respondentene sammen med intervjuguide, med den hensikt å bidra til å kartlegge hvordan de oppfatter arbeidet med bærekraft i deres organisasjon.

Ved å benytte spørreskjemaer mister man muligheten til å kunne forklare respondenten eller informanten hva du har ment i formuleringen av dine spørsmål. En risikerer derfor at en respondent ikke forstår spørreskjemaet, noe som kan få innvirkning på svarene de gir. For å unngå dette er det viktig å være nøyaktig i utformingen av spørsmålene i spørreundersøkelsen, for å minimere risikoen for eventuelle misforståelser. Ettersom en i kvantitative metoder benytter seg av faste svaralternativer, vil det være helt avgjørende at en operasjonaliserer de spørsmålene en stiller på en god måte. Å operasjonalisere et begrep vil si at en gjør et abstrakt begrep til noe målbart (Jacobsen, 2013, s.234).

Fordelen med å sende ut spørreskjema til de respondentene jeg senere gjennomførte dybdeintervju med, var at det var mulig å gjennomgå svarene som ble gitt i undersøkelsen. Dette ga muligheten til å tydeliggjøre dersom respondenten ikke forsto spørsmålet, i tillegg til at det ga muligheter for oppfølgingsspørsmål.

3.5 Kombinasjon av kvalitative og kvantitative tilnærminger

I mange tilfeller vil det være hensiktsmessig å kombinere kvalitative og kvantitative metoder for å oppnå best mulig resultat. Kvantitative undersøkelser har sin styrke i at de kan gi et godt oversiktsbilde, mens kvalitative undersøkelser gir mer utdypende forklaringer av respondenten eller informantens informasjon. En slik kombinasjonstilnærming til metode kalles gjerne for metodetriangulering, og benyttes der man søker å kompensere for potensielle svakheter som kunne oppstått ved bruk av enten ren kvalitativ eller ren kvantitativ metode. Det er flere måter å kombinere kvalitativ og kvantitativ forskning, og for å presentere en slik kombinasjonstilnærming (Bryman, 2012, s. 651)

Kvalitative og kvantitative tilnærminger, prinsipielt sett, står ikke i et konkurrerende men et komplementært forhold til hverandre. Svært ofte kan de gjensidig supplere hverandre (Grønmo S., 1996 s. 75; Jacobsen 2013 s. 41). Ingen av de to datatypene er prinsipielt bedre enn den andre, og ingen av dem er prinsipielt mer vitenskapelig enn den andre. Både kvalitative og kvantitative data kan samles inn i den samme undersøkelsen (Patton, M. Q., 1994 s.14; Jacobsen 2013 s.41).

3.6 Gjennomføring av metode

Datainnsamlingen i forbindelse med masterarbeidet har vært svært tidkrevende. Det er lagt ned mye tid i planlegging, gjennomføring, reising og bearbeiding av innhentede data. Det er totalt gjennomført 8 kvalitative intervjuer, der 2 respondenter var representanter fra Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse, og 6 var representanter fra Newsec Basale. Gjennomsnittlig intervjutid var totalt 43 minutter per intervjuobjekt. Første intervju ble gjennomført 26.02.2018, og siste intervju ble gjennomført 21.03.2018. Samtlige intervjuer ble gjennomført i Oslo.

I forkant av hvert intervju ble det sammen med forespørsel om deltakelse i undersøkelsen og intervjuguide, sendt et kort skriv der blant annet de 10 strakstiltakene i Veikartet ble listet opp (se vedlegg 1 og 2). Dette ble gjort for å gi et best mulig utgangspunkt for samtale rundt Veikartet. Ikke alle respondentene hadde anledning til å lese gjennom dette skrivet, men ettersom jeg valgte å ta med en kopi til hvert intervju ble dokumentet brukt også underveis i intervjuene.

Intervjuguiden ble inndelt i 4 temaer for å gjøre undersøkelsen mest mulig oversiktlig for respondentene; Bærekraft, Veikartet, Tiltak og implementering og Veien videre. I enkelte av intervjuene ble intervjuguiden fulgt til punkt og prikke, og alle spørsmålene ble stilt i kronologisk rekkefølge. I de fleste intervjuene var samtalen mer løssluppen og intervjuguiden fungerte mer som en slags huskeliste for temaer vi skulle innom i løpet av samtalen. Ved gjennomføring av det første intervjuet kom intervjuobjektet med refleksjoner rundt to av spørsmålene i spørreundersøkelsen; "*I hvilken grad opplever du at eiere er opptatte av at bygget driftes på en bærekraftig måte"* og *"I hvilken grad opplever du at brukere/leietakere er opptatt av at bygget driftes på en bærekraftig måte".* Respondentens innspill førte til at det ble lagt til 2 nye spørsmål i undersøkelsen, for å skille mellom hvor *opptatte* eiere og leietakere er av bærekraftig drift og hvor villig de er til å *bruke ressurser* på bærekraftige tiltak.

Spørreundersøkelsen besto av 10 spørsmål, der respondenten skulle rangere utsagn på en skala fra 1-6, der 1 representerte "i svært liten grad" og 6 representerte "i svært stor grad". Undersøkelsen ble gjennomført innledningsvis i hvert intervju, før svarene ble gjennomgått sammen med respondenten. Dersom respondenten i løpet av gjennomgangen ga svært utfyllende begrunnelser for hvorfor han/hun

hadde gitt den aktuelle scoren, ble enkelte av spørsmålene fra intervjuguiden overflødige. Spørsmålene i intervjuguiden fungerte godt som oppfølgingsspørsmål, særlig i de tilfellene der en så behovet for mer utfyllende beskrivelse av det enkelte tema. Spørreundersøkelsen fungerte i praksis altså mer som et verktøy for å hjelpe intervjuobjektet til å ta et klart standpunkt for hvert spørsmål, slik at det kunne diskuteres videre. Fordelen med dette er at kvalitative metoder ofte bedre beskriver hvordan en respondent har opplevd et fenomen enn kvantitative metoder.

På slutten av hvert intervju ble respondenten spurt om det var noe de ønsket å legge til, eller som de ønsket at jeg hadde spurt dem om. Samtlige respondenter ønsket ikke å legge til noe utover det intervjuguiden og spørreundersøkelsen etterspurte.

3.7 Bearbeiding av innhentede data

Innledningsvis i intervjuene ble respondentene og informantene spurt om de ga tillatelse til at samtalen ble tatt opp. Samtlige respondenter godtok opptak, og en digital opptaker ble benyttet. Alan Bryman (2012) skriver at det ofte er tilfelle at intervjuobjektet åpner seg mer mot slutten av intervjuet, og at det derfor kan være hensiktsmessig å la opptakeren stå på så lenge som mulig (Bryman, 2012, s. 487). Dette ble gjort i innhentingen av data til denne rapporten.

Opptak av intervjuene har muliggjort transkribering av intervjuene til bruk i oppgaven. Fordelen ved å transkribere intervjuer er at en beholder den nøyaktige ordleggingen til både intervjuer og intervjuobjekt Ulempen med transkribering er at det er svært tidkrevende. For hver time intervjutid, anbefales det å sette av fem til seks timer for transkribering. Det er derfor viktig å sette av tilstrekkelig med tid til transkriberingsprosessen, og være realistisk når det kommer til hvor mange intervjuer en har ressurser til å transkribere i løpet av den tiden en har tilgjengelig (Bryman, 2012, s. 484). Produktet en ender opp med er ofte en svært lang tekst, som skal gjennomgås og bearbeides.

De transkriberte intervjuene har dannet utgangspunkt for bearbeidingen av de kvalitative dataene innhentet. Dette har tatt mye tid, men har muliggjort bruk av sitater og intervjuobjektenes egne ord i oppgaven. Interessante svar, uttalelser eller potensielle funn har forløpende blitt markert i dokumentet, noe som har lagt grunnlaget for en mer effektiv prosess i arbeidet med resultatkapittelet.

3.8 Litteraturstudie

Når en har identifisert hvilket tema en ønsker å undersøke, kan en starte søket etter relevant litteratur. Hensikten med å gjennomføre en litteraturstudie er å få frem informasjon og tidligere forskning gjennomført på området du ønsker å undersøke (Johannesen et al., 2016 s. 99).

Innledningsvise litteratursøk ble gjennomført via Oria og Google Scholar, med det formål å gi et oversiktsbilde over tilgjengelig forskning på bærekraft, bærekraftig fasilitetsstyring og Eiendomssektorens Veikart mot 2050. Oria er NTNU sin interne søkemotor, der en har tilgang til både trykte og elektroniske samlinger fra universitetsbiblioteker og norske fag- og forskningsbibliotek. Søket viste at det foreligger en del nyere forskning på temaene bærekraft og bærekraftig fasilitetsstyring (EN: sustainability og sustainable facilities management), mens søk på «Eiendomssektorens Veikart mot 2050» og «Veikart» i NTNUs søkemotor Oria ga 0 resultater. Mye av den nyere forskningen jeg fant vedrørende bærekraftig fasilitetsstyring refererte til forskning gjort mot slutten av 2000-tallet. En del av forskningen benyttet i denne rapporten er derfor noe eldre enn 5 år, ettersom jeg i flere tilfeller valgte å benytte meg av den eldre originalkilden.

I prosessen med innhenting av relevant litteratur og teori til masteroppgaven viste det seg hensiktsmessig å dele inn i ulike seksjoner og temaer for å på best måte kunne presentere forskning som er relevant når jeg søker å besvare problemstillingen. De mest brukte og mest fruktbare søkeordene var på engelsk, ettersom mye av dagens forskning publiseres på engelsk.

Tabell 2: Søkeord benyttet i digitalt litteratursøk.

Tema	**Søkeord**
Bærekraft og bærekraftig utvikling	Sustainability, sustainable development, circular economy, bærekraft, bærekraftig utvikling, det grønne skiftet, sirkulær økonomi
Fasilitetsstyring	Facilities management, facility management, FM, fasilitetsstyring, sustainable FM, sustainable facilities management, sustainable facility management, service provider
Endringsledelse	Change management, sustainable change management, endringsledelse

3.9 Vurdering av undersøkelsens kvalitet

Ifølge Jacobsen (2013) skal en alltid forsøke å gjennomføre undersøkelser på en måte som minimerer problemer knyttet til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Dette er en viktig del av vurderingen av undersøkelsens kvalitet. Hensikten med en vurdering av undersøkelsens kvalitet er å rette et kritisk blikk mot hvor godt de innhentede dataene representerer fenomenet som undersøkes, og om dataene er til å stole på (Johannesen et al., 2010).

Jacobsen (2013) presenterer 4 elementer som til sammen utgjør en vurdering av undersøkelsens totale gyldighet. Generelt sett kan en påstå at hvor god en undersøkelse er avhenger av samtlige fire forhold:

Tabell 3: Forhold som påvirker undersøkelsens kvalitet. Kilde: Jacobsen, 2013, s. 387.

Pålitelighet	I hvor stor grad kan undersøkelsesopplegget og analysen ha forårsaket resultatene?
Begrepsmessig gyldighet	Har vi målt det vi ønsker å måle?
Intern gyldighet	Har vi dekning for de slutningene vi har trukket?
Ekstern gyldighet	I hvor stor grad kan vi generalisere våre resultater?

Det tas videre utgangspunkt i punktene listet opp i tabell 3 - pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet - for å foreta en samlet vurdering av undersøkelsens kvalitet.

3.9.1 Pålitelighet

Undersøkelsens kvalitative intervjuer tok utgangspunkt i intervjuguidene gjengitt i vedlegg X og X. Det ble innledningsvis i arbeidet med denne rapporten jobbet mye med å formulere en nøytral intervjuguide. Det er alltid en viss risiko for en intervjuereffekt, altså at intervjuobjektet opptrer annerledes på bakgrunn av at intervjueren er tilstede. Gjennom å småprate litt før intervjuet offisielt startet og gjennom å avholde intervjuene i et lokale der intervjuobjektet følte seg komfortabel forsøkte jeg å minimere denne effekten i så stor grad som mulig. I etterkant av intervjuene ble samtlige intervjuer transkribert, noe som medfører at risikoen for at noe er notert feil faller bort.

3.9.2 Begrepsmessig gyldighet, intern validitet og ekstern validitet

Validitet eller *gyldighet* handler om datamaterialets gyldighet i forhold til det en har til hensikt å måle; altså hvilke konklusjoner den som undersøker kan trekke ut fra det innhentede datamaterialet (Leseth & Tellmann, 2018, s. 15). Vi skiller gjerne mellom begrepsmessig gyldighet, intern validitet og ekstern validitet.

Begrepsmessig gyldighet omhandler hvorvidt vi gjennom undersøkelsen faktisk har målt det vi påstår at vi har målt, og om vi i prosessen har benyttet et undersøkelsesdesign som egner seg for å innhente relevant informasjon (Jacobsen, 2013, s. 387). Denne rapporten søker å svare på hvordan Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan benyttes som et verktøy av eiendomsforvalteren Newsec Basale. I prosessen ble det benyttet kvalitative intervjuer av ansatte i organisasjonen, for å belyse nåsituasjonen samt hvordan de ansatte så for seg arbeidet med bærekraft i fremtiden. Det ble også planlagt, og til en viss grad gjennomført, en kvantitativ undersøkelse blant respondentene. Denne ble i praksis benyttet mer som et kvalitativt instrument enn en kvantitativ undersøkelse. For å kunne

tallfeste data kunne det vært hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse i stor skala, men min vurdering er at de gjennomførte kvalitative intervjuene i tilstrekkelig grad tilrettelegger for en vurdering av hvordan Newsec Basale kan benytte Veikartet som et verktøy videre.

Intern validitet tar for seg hvorvidt innhentet empiri gir dekning for de konklusjonene vi trekker ut fra dem (Jacobsen, 2013). I denne undersøkelsen er det valgt å gjennomføre et intensivt undersøkelsesdesign. Intensive undersøkelsesdesign er forbundet med sterk intern validitet (Jacobsen, 2013). Denne rapporten baserer seg på dybdeintervjuer med 6 respondenter fra caseorganisasjonen Newsec Basale, samt 2 dybdeintervjuer med representanter fra Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom. Dette er et relativt lite utvalg, noe som i utgangspunktet spiller negativt inn på undersøkelsens interne validitet. Dersom det hadde vært praktisk mulig ville antallet respondenter fra caseorganisasjonen vært noe høyere. De slutningen jeg har trukket i denne rapporten er dog basert på resultater innhentet fra respondenter fra både operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale, i tillegg til intervjuene med skaperne av Veikartet. Ettersom samtlige nivåer i organisasjonen er representert i form av flere personer med ulike arbeidsoppgaver, anser jeg slutningene trukket i denne rapporten for å ha god dekning i resultatene.

Ekstern validitet omhandler i hvor stor grad en kan generalisere resultatet fra gjennomførte undersøkelser. Det er ofte generalisering fra empiri til teori en søker når en anvender kvalitative metoder og intensive undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2013, s. 352). Ettersom utvalget i denne undersøkelsen er relativt lite, er det naturlig å sette spørsmålstegn ved den eksterne gyldigheten i undersøkelsen. Resultatene fra undersøkelsen kan allikevel danne et grunnlag for videre undersøkelser. Ved å gjennomføre mindre endringer i undersøkelsesdesignet og inkludere respondenter som eksempelvis byggeiere, leietakere og utviklere vil det være mulig å kunne trekke sterkere slutninger vedrørende eiendomsbransjen som helhet. Den gjennomførte undersøkelsen kan således være relevant for samtlige aktører innenfor eiendomsbransjen som har fokus på bærekraftig utvikling, for eksempel arkitekter, andre FM-organisasjoner og byggeiere.

4 Resultater

Funnene presentert i dette kapittelet er innhentet gjennom dybdeintervjuer med ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale. For å bevare anonymiteten til hver enkelt respondent, vil de i det videre kun presenteres med stillingstittel og refereres til som respondent A, respondent B osv. Resultatkapittelet er inndelt etter hvilket nivå i organisasjonen respondenten tilhører. Først presenteres resultatene fra operasjonelt nivå, deretter fra taktisk nivå og avslutningsvis fra strategisk nivå.

Operasjonelt nivå

Respondent A

Driftstekniker

Bærekraft

På spørsmål om respondenten opplevde at det det siste året hadde vært "mindre", "uendret" eller "økt" fokus på bærekraftig drift siden Newsec Basale tilsluttet seg Veikartet i 2017, var han svært tydelig på at han opplevde et økt fokus på bærekraft i organisasjonen som helhet. Videre utdypet respondenten hvorfor han valgte å gi en høy score på spørsmål om hvor viktig han opplever at det er for Newsec Basale å opptre miljøvennlig:

"Det har egentlig alltid vært ganske høyt, og det har blitt høyere. Sånn, miljøvennlighet hos oss, det er på 5-6. Sånn en god femmer, det er nesten på sekser'n, altså, fordi jeg føler at det har blitt enda viktigere at vi skal opptre grønne."

Respondenten opplevde at det hadde vært kommunisert økning i organisasjonens fokus på bærekraftig drift "i det siste". Gjennom spørreundersøkelsen kom det frem at respondenten selv var svært opptatt av å opptre miljøvennlig, og blant annet benyttet seg av elbil som fremkomstmiddel. Respondenten ga også uttrykk for at det oppleves positivt at også Newsec Basale har gått til innkjøp av slike kjøretøy. Respondenten opplevde selv at han i svært stor grad hadde mulighet til å påvirke drift av sine bygg i mer bærekraftig retning i kraft av sin stilling. Begrunnelsen var at han tilbringer tid ute på eiendommene og har et godt forhold til, og god kommunikasjon med, brukerne i hvert enkelt bygg. Viktigst for respondenten var den eierskapsfølelsen han selv opplevde å ha på hvert enkelt bygg: "*Jeg føler at jeg eier bygget, det er mitt bygg. Og da føler jeg at det skal være bra. Den eierskapsfølelsen tror jeg at er fantastisk viktig. Da vil man hjelpe eieren til å skjønne hvor viktig ting er!".*

Det ble påpekt at hvor mye respondenten opplevde at han kunne påvirke i mer bærekraftig retning korrelerte med hvor mange timer Newsec får tildelt på den enkelte eiendommen. Færre timer resulterte i mindre påvirkningskraft ettersom han ikke hadde like god tid til å knytte kontakt med brukerne av bygget.

Veikartet

Respondenten hadde ikke noe forhold til Veikartet før intervjuet, og hadde heller ikke hatt anledning til å lese gjennom informasjonsskrivet sendt sammen med intervjuguiden. Et par minutter ble derfor

brukt i starten av intervjuet på en gjennomgang av Veikartets 10 strakstiltak og formålet med det. På spørsmål om hva han syns om de 10 strakstiltakene, ble det svart: "*Jeg tror det er veldig viktig. Jeg tror ikke det her er noe dumt i det hele tatt, jeg syns det er råbra. Dette her hjelper oss til å bli mer miljøvennlig, hele landet. Så enkelt er det"*.

Respondenten opplevde ikke at det var tydelig formidlet til ham hva det innebar da Newsec Basale tilsluttet seg Veikartet i 2017, men ga uttrykk for at organisasjonen har hatt økt fokus på bærekraftig drift, og at han var klar over at Newsec Basales miljøprestasjoner ville bli fulgt opp av andre. Informasjonen respondenten hadde mottatt om Veikartet opplyste han om at han hadde mottatt via Newsec Basales internside. På spørsmål om i hvilken grad tilslutningen til Veikartet har påvirket respondentens arbeidshverdag uttalte han: *"Det kan jeg ikke svare på, for det vet jeg ikke nok om. Selv om du har forklart litt om det, føler jeg ikke at jeg har nok kunnskap til å svare på om det har påvirket…"*. På spørsmål om hvilke endringer han hadde opplevd i driften relatert til bærekraft siden mars 2017, svarte han:

"*Ja, det er ikke så mye. Men jeg merker at de er veldig opptatte av det farlige avfallet akkurat nå, og så kommer det sikkert noe nytt senere. Litt sånn steg for steg. Ja, det går gjerne 2-3 uker mellom, så kommer det nye ting vi skal fokusere på.*"

Tiltak og implementering

En utfordring respondenten trekker frem er byggeiers manglende kunnskap om de økonomiske fordelene ved å drifte et bygg mer bærekraftig. Dette opplevde han at i stor grad dannet grunnlaget for byggeieres manglende vilje til å bruke ressurser på bærekraftige tiltak. Dette trekkes frem som et essensielt problem, ettersom respondenten mente at dersom byggeier gikk foran med et godt eksempel når det kommer til bærekraftige tiltak, så ville det videre påvirke holdningen til brukere i bygget.

Respondenten mente selv at et viktig tiltak for å tilrettelegge best mulig for mer bærekraftig fasilitetsstyring i deres portefølje var at Newsec Basale hadde en god dialog med byggeier og informerte om at byggeier "*faktisk tjener penger på dette her*". Det ble presisert at innstillingen blant eiere når det kom til å bruke ressurser på bærekraftige tiltak varierte. Byggeiere som planla salg av eiendommen fremsto som mye mindre villige til å legge tid og penger i å oppgradere eiendommen, og dette gjorde det vanskeligere for driftere å få gjennomført tiltak. Det ble også kommentert at respondenten var usikker på hvorvidt bærekraft i stor nok grad ble tatt opp i samtaler mellom teknisk forvalter og byggeier.

På spørsmål om hva han opplevde at motiverte byggeiere til å bruke ressurser på bærekraftige oppgraderinger, ga respondenten uttrykk for at det var essensielt for eiendomsforvalteren at de utførte sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte, slik at de oppnådde "goodwill" hos brukere av bygget og byggeier.

Har du glade leietakere påvirker det hele bygget. Da er det mer motiverende for leietakere å være med på eventuelle løft som er ønskelige å fremtiden. Da vil ikke pengene sitte så langt inne. Rett og slett goodwillen. De vet jo det at.. Han vaktmester'n her, han vet jo hva han gjør. Det er nulltoleranse for søppel, det er god HMS, det skal strøes, det skal brøytes, frie nødutganger, det skal ikke være søppel noe sted, det skal være pent og rent. Og når de ser at vi har det, så er det så utrolig mye enklere å få gjennomslag for tiltak man har lyst til å gjennomføre"

Veien Videre

For å føre til økt bærekraft i drift av Newsec Basales portefølje ga respondenten uttrykk for at det var viktig at selskapet i tiden fremover fokuserte på økt kommunikasjon mellom driftere, forvaltere og eiendomssjefer internt. Begrunnelsen for dette var at bedret kommunikasjon internt ville føre til at Newsec Basale som eiendomsforvalter ville fremstå mer som en "samlet front" og sammen kunne jobbe mot byggeier og brukere for å øke bevisstheten rundt, og viktigheten av, implementering av enkle tiltak som vil kunne øke graden av bærekraftighet på eiendommen. Respondenten ønsket også at det i fremtiden ble gjennomført månedlige møter mellom drifter, forvalter og eiendomssjefer for å diskutere hva hver enkelt har gjort, og kan gjøre videre, for å øke graden av bærekraft på hver enkelt eiendom.

Respondenten hadde da han ble spurt ingen konkrete forslag til nye strakstiltak for rene forvalterorganisasjoner, men ønsket igjen å påpeke viktigheten av god intern kommunikasjon og ga senere i intervjuet uttrykk for at han kunne tenkt seg et punkt i et eventuelt Veikart for eiendomsforvaltere relatert til dette.

Respondent B

Teamleder driftsavdeling

Bærekraft

Gjennom spørreundersøkelsen kom det frem at respondenten opplevde at det i svært stor grad var viktig for Newsec Basale å opptre miljøvennlig, og opplyste også om at det er svært viktig for ham personlig å opptre miljøvennlig. I tillegg opplevde han at han personlig hadde stor påvirkningskraft når det kom til å vri driften av bygg i Newsec Basales portefølje i mer bærekraftig retning;

"Jeg føler at jeg har stor påvirkningskraft, for jeg er jo med og jobber tett på forvalter og er bindeledd mellom drifter og forvalter, i stor grad. Så jeg har muligheter til å si meningen min og påvirke jeg, det er ikke tvil om det."

Ved spørsmål om hva respondenten mener er de viktigste tiltakene en kan implementere for å sikre at et bygg er miljøvennlig i bruksfasen, trakk han frem avfallshåndtering og energiovervåking. Effektiv bruk av energiovervåkningssystemer kom opp flere ganger i løpet av tiden intervjuet varte. Respondenten har overordnet ansvar for flere bygg, og informerte om at de på et av de nyere, store byggene gjennom innføring av strengere energiovervåkning hadde prestert å få en nedgang på 8 % i energibruken i løpet av én måned. Dette gjennom det respondenten kalte "enkle tiltak". Hvor mye en kunne oppnå relatert til energisparing opplevde han at var avhengig av hvor mye ressurser eier satte av til denne type arbeid. Han opplevde store forskjeller i dette fra bygg til bygg: "*De store byggene har blitt bedre det siste året, det er ikke tvil om det. Og det er jo i de store byggene at også potensialet er størst...".*

Veikartet

Respondenten var ikke klar over at Newsec Basale hadde tilsluttet seg Veikartet og dets 10 strakstiltak. På spørsmål om hvordan det at ledelsen hadde besluttet å tilslutte Veikartet ble formidlet til ham, var svaret "*det er helt nytt, for å si det rett ut!*". Etter å ha forklart og gjennomgått de 10 strakstiltakene var respondenten svært positivt innstilt til innholdet i Veikartet og endringene han mente at de kunne representere for daglig drift av eiendommer i Newsec Basales portefølje. Ettersom respondenten ikke var kjent med Veikartet på forhånd ble det naturlig at samtalen dreide inn på mer generelle tiltak og tanker rundt bærekraft.

Tiltak og implementering

Den største utfordringen respondenten ser relatert til tilslutningen til Veikartets 10 strakstiltak at er at de som er ute og drifter eiendommene fra dag til dag ikke er klar over Newsec Basales forpliktelse til å

drifte på en mer bærekraftig måte. I tillegg virker ikke eiere, særlig mindre byggeiere, klar over potensialet for inntjening ved omlegging til grønnere drift. Respondenten mener også at det foreligger store utfordringer i de tilfellene der det er mange eiere av et bygg, ettersom det er vanskeligere å få kommunisert viktigheten av å "*åpne pengesekken*" for grønne tiltak på eiendommen og oppnå enighet blant byggeierne om dette. Det ble også kommunisert svært stor forskjell i byggeiers villighet til å investere i eiendommen utfra hvorvidt eiendommen planlegges solgt eller dersom byggeier venter på eventuell omregulering eller rivningsprosess.

Veien Videre

Jeg tror det (Veikartet) *kan fungere som en ledestjerne for et driftsselskap som Newsec. Vi må være foregangsfirma i den sammenheng, og da tror jeg også at en i større grad blir forespurt* (om oppdrag)*".*

Når det kommer til videre arbeid med bærekraft og Veikartets 10 strakstiltak, mener respondenten at veien videre må være mer markedsføring av tilslutning og innhold, både opp mot kunder og internt. Respondenten opplever et slikt dokument som et positivt tiltak for bransjen som helhet, og mener at det i dag underkommuniseres at Newsec Basale er et foregangsfirma når det kommer til bærekraft blant eiendomsforvaltere. Dette kan han se for seg at vil føre til en sterkere markedsposisjon for Newsec Basale som forvalter.

En av de største utfordringene når det kommer til implementering av bærekraftig drift uttales å være informasjonsflyten ut mot eier. Ettersom også byggeiere og utviklere tilslutter seg de samme tiltakene som eiendomsforvalterne mener han at det på lang vei vil være en løsning på problemet med at byggeiere ikke ønsker å legge ned tid og ressurser i arbeidet med å gjøre driften av byggene mer bærekraftig. *"Da blir det nok enklere fremover, så fort eiere skjønner potensialet i det. For de tenker i kroner og øre, og hvis de ser at det kommer kroner og øre hvis de gjennomfører bærekraftige tiltak, da er det lagt".* Det presiseres et ønske om sterk markedsføring av tilslutning til Veikartet ut mot kunde, ettersom dette kan virke motiverende både på brukere av eiendommen, og de som har ansvar for daglig drift av eiendommen.

For å øke bevisstheten rundt Veikartet intern i Newsec Basale ga respondenten uttrykk for et ønske om gjennomføring av et internprosjekt der Veikartet og innholdet blir gjennomsyret i alle ledd, helt ned til de som har ansvaret for den daglige driften av bygningene: "*Jeg syns det er rart at jeg ikke har snappet opp at vi har signert en sånn avtale. Det burde vært gjennomgått flere ganger, og konkretiseres til hvert ledd i organisasjonen".* Han ønsket seg en konkretisering av Veikartet utviklet internt, der det ble fokusert på hvordan en kan bidra i alle ledd i organisasjonen.

Taktisk nivå

Respondent C

Eiendomsforvalter, teknisk

Bærekraft

Respondenten oppgir at det er svært viktig for ham personlig å opptre miljøvennlig, og at han opplever at det også er viktig for Newsec Basale. Han opplever at han i stor grad kan være med og påvirke driften i mer bærekraftig retning, men gir uttrykk for at det kan være utfordrende å faktisk få gjennomført tiltak.

På spørsmål om hvilke bærekraftige valg han tar i arbeidshverdagen, trekker han frem at han er veldig opptatt av at bestillingsprosessene har så lavt utslipp som mulig, både i form av transport og valg av materialer. Han opplyser om at han er bevisst på at når han kjøper noe til driften av en eiendom, så bestiller han flere av gangen for å redusere antall leveranser - og på den måten også spare miljøet. For å kunne drifte så bærekraftig som mulig mener han at det fra tidlig i byggeprosessen eller rehabiliteringsprosessen på en eiendom burde velges løsninger der ting enkelt kan tas fra hverandre og settes sammen igjen slik at en kan bruke det om igjen, enten på samme eiendom eller en annen. Dette opplever han at ikke er noe han kan beslutte, og at det "ligger på de litt høyere opp i organisasjonen".

Det oppleves ikke særlig viktig for eiere eller leietakere å bruke ressurser på å gjøre driften av eiendommer mer bærekraftig. Ved spørsmål om eieres forhold til bærekraft, ble det svart:
"*Altså. Du spør om i hvilken grad er brukere opptatt av at bygget driftes på en bærekraftig måte... De er opptatt av det, men de er ikke villige til å betale for det. Det samme gjelder for eiere*."

Veikartet

Respondenten var klar over Newsec Basales tilslutning til Veikartet. Han opplyste om at det hadde vært avholdt et fagseminar om Veikartet og de 10 strakstiltakene, i tillegg til at han var kjent med Veikartet fra tidligere. Han opplyste om at han hadde reflektert rundt hvorvidt han personlig syns at det var en god idé for Newsec Basale som forvalterorganisasjon å tilslutte seg Veikartet, ettersom forvalteren sitter som et mellomledd og i stor grad blir styrt av byggeiere. Respondenten er av den oppfatning at det i praksis er utfordrende å få gjennomført tiltak når en sitter som mellomleddet mellom leietaker og byggeier, og at der en kan påvirke er gjennom å gi input og tilrettelegge best mulig for implementering av de tiltak byggeier beslutter.

"*Vi kan påvirke, men kanskje vi ikke har beslutningsmyndigheten til å få fullført det. Vi sitter litt mellom barken og veden, vi gjør det*."

Respondenten mener at den største fordelen med at Newsec Basale har tilsluttet seg Veikartet er at de kan markedsføre seg som grønne forvaltere, og at det vil være en klar fordel for dem når det avholdes anbudsrunder om forvaltning. Det opplyses at det ikke per dags dato har kommet mange føringer basert på de 10 strakstiltakene, og at respondenten opplever at Newsec Basale sliter med å komme seg opp på de strakstiltakene de har forpliktet seg til. Det strakstiltaket han mener at Newsec Basale har vært flinke til å følge opp, er energioppfølgingssystemer for porteføljen. Han opplyser om at alle bygningene han har ansvar for har implementert en energioppfølgingsløsning.

Ingen av byggeierne i respondentens portefølje har tilsluttet seg Veikartets ti strakstiltak. Respondenten mente at å få med byggeierne i arbeidet med Veikartet hadde vært moro fordi han spår at det da ville ha vært enklere å samarbeide mot å nå de felles målene nedsatt i Veikartet.

Tiltak og implementering

Det tiltaket respondenten mener at er viktigst for å sikre at en bygning er mest mulig miljøvennlig i bruksfasen, er tilrettelegging for brukerne av bygget:

"*Jeg har gått inn og laget en god avfallsløsning, informert brukerne, og så har jeg satt en målsetning. Og så kommer vi oss dit, for brukerne er egentlig ganske interessert i det - men det er så lenge det er tilrettelagt for det*."

Det presiseres at informasjonsflyten i forbindelse med tilrettelegging for brukere er avgjørende, og at det ikke utelukkende fordrer at leietakere er informert, men også andre som arbeider på eiendommen, eksempelvis renholdspersonell. Respondenten opplever det som veldig viktig for bærekraftig drift at både ansatte og brukere får opplæring, og vet hvordan de selv kan bidra til at bygget driftes mer bærekraftig.

Den største utfordringen for implementering av bærekraftige tiltak oppgis å være kostnadene knyttet til oppgradering. Respondenten ga uttrykk for at tiltak fra myndighetene for å redusere kostnadene relatert til grønne oppgraderinger av bygninger, eksempelvis gjennom lavere eiendomsskatt.

Videre nevnte respondenten igjen frustrasjon rundt manglende beslutningsmyndighet i kraft av stillingen som forvalter. Han opplevde tilslutningen til Veikartet som et stort ansvar, og at det er viktig for organisasjonen å følge opp arbeidet med strakstiltakene. Han var positiv til fremtidig arbeid med

bærekraft i organisasjonen, men mener at Newsec Basale som ren forvalterorganisasjon har en tyngre vei å gå enn de fleste andre i bransjen, ettersom de er så avhengige av byggeiers godkjenning for å få gjennomført tiltak som kan føre til økte kostnader.

Veien Videre

En stor del av intervjuet handlet om veien videre, og forslag til tiltak Newsec Basale kan gjennomføre for å tilrettelegge for mer bærekraftig fasilitetsstyring. Et forslag respondenten hadde gikk på gjenbruk av materialer og interiør:

"*Vi hadde et opplegg nå, der en eiendom i byen skulle kaste 30 garderobeskap. De 30 garderobeskapene, de trengte jeg. Så istedenfor å kaste dem så tok jeg dem.*"

Respondenten var særlig opptatt av gjenbruk, og å redusere mengden avfall forbundet med oppgraderinger av de ulike eiendommene i Newsec Basales portefølje. Han mener at fremtiden ligger i at det utarbeides et register der en kan registrere de materialene og eiendelene som blir overflødige på en eiendom slik at andre kan overta disse. Han opplevde ikke at det fantes et godt nok register for gjenbruk i dag, og ønsker et system tilsvarende det bilbransjen har bygget opp, der en enkelt kan søke opp deler til gjenbruk. Dette mener han at vil gjøre det lettere å bruke ting om igjen og på den måten kunne forvalte eiendommen på en mer bærekraftig måte. Per dags dato oppleves det som lite tilrettelagt for gjenbruk på tvers av eiendommer, og at en er nødt til å være personlig interessert og legge ned mye arbeid selv for å finne materialer og interiør til gjenbruk på andre eiendommer enn de du selv har ansvaret for.

Ved spørsmål om respondenten hadde et forslag til et strakstiltak som kunne egnet seg for et Veikart tilpasset eiendomsforvaltere, ønsket respondenten betenkningstid for å kunne svare best mulig på det. Forslaget ble sendt per e-post i etterkant av gjennomført intervju, og er gjengitt under:

"Vi som forvalter av næringsbygg bør kunne sette krav til bærekraftige tiltak i serviceavtaler med leverandører, herunder at de skal vurdere og levere rett mengde og kvalitet samt at det brukes miljøvennlige produkter og at det er fokus på transport. Etter hvert vil det nok også gå mer på EPD (Environmental Product Declaration) *for de produktene som leveres. Det bør også ved bestillinger være fokus på mengder, precut og bruk av mindre emballasje, samt returordninger. Jeg tenker også på sambruk av utstyr og personell på tvers av nærliggende eiendommer som vi drifter som vil være en stor bidragsyter til redusert CO2 utslipp. Dette gjenspeiler seg også i serviceavtaler mellom nærliggende eiendommer og de synergier det medfører."*

Respondent D

Eiendomssjef

Bærekraft

Respondenten velger først å gi Newsec Basale 4 på spørsmålet "Hvor viktig opplever du at det er for Newsec Basale å opptre miljøvennlig?", men ombestemmer seg underveis i samtalen og endrer til 3. Han opplever det som positivt av Newsec Basale er miljøsertifisert og har valgt å tilslutte seg Veikartet. Bakgrunnen for at tallet ikke er høyere er at han føler at det skorter i den daglige driften. Eksempelvis nevnes det at det printes mye på papir som kunne vært unngått ved å gå over til bruk av digitale flater:

"*Jeg har spurt i 2-3 år om det er mulig å få med seg en iPad som vi kan låne med oss ut på eiendommene, som vi kan ha plantegningene på og notere på, og det får jeg nei på. Så jeg må skrive ut en hel arealoppmåling hver gang jeg skal ut på eiendommen, må skrive ut kontrakter... Det er helt håpløst. Vi tvinges til å skrive ut masse papir som i utgangspunktet er helt unødvendig. Det kunne vært løst med 2-3 iPader i resepsjonen.*"

Respondenten opplever at han i stor grad kan påvirke driften i mer bærekraftig retning, men presiserer at dette gjelder i de store linjene. Han nevner at han i kraft av sin stilling eksempelvis kan implementere innkjøp av grønn energi i sin portefølje, men at veldig mye av hva han får gjort avhenger i stor grad av aksept fra både gårdeier og leietakere. Respondenten forklarte videre at Newsec Basale har et "grønt bilag" som i utgangspunktet vedlegges alle leieavtaler Newsec Basale inngår, men at dette ofte forsvinner litt i løpet av forhandlingsprosessen. På spørsmål om hvorfor dette er tilfellet, svarte han:

"Jeg tviler ikke på at det kan være lønnsomt å drifte bærekraftig. Men vi må være flinkere til å identifisere den lønnsomheten og videreformidle den på en bedre måte (til byggeiere)*."*

Veikartet

Newsec Basales tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 sine 10 strakstiltak opplyses å ha blitt formidlet til respondenten på et overfladisk nivå. "*Vi fikk beskjed om det i fjor, og så ser vi kanskje noen sånne drypp underveis om at ting skjer og at vi har et fokus* (på bærekraft)*. Og at vi også blir nødt til/kan involvere oppdragsgiverne våre i prosessen*". Respondenten hadde lest gjennom strakstiltakene tidligere, men har ikke lest hele Veikartet, og opplyste at det ikke hadde vært avholdt noen seminarer relatert til bærekraft og Veikartet internt i organisasjonen.

Respondenten gir uttrykk for at Veikartet påvirker hans arbeidshverdag "i liten grad", og at han ikke har mye med arbeidet med Veikartet å gjøre, annet enn på et mer overordnet nivå - eksempelvis i relasjon til bruk av grønn energi i hans portefølje.

Videre reflekterer respondenten rundt virkningen av Newsec Basales tilslutning til Veikartet knyttet opp mot deres oppdragsgivere, og hvorfor han mener at det er nødvendig med god informasjon å tildele gårdeiere og øvrige oppdragsgivere relatert til deres mulighet til å tjene på grønne tiltak både økonomisk og samfunnsmessig: "*Vi* (Newsec Basale) *får ikke en halv million kroner fra oppdragsgiver for å gjøre noe vi har signet opp for å gjøre... Det er utopia.*"

Tiltak og implementering

Den største utfordringen respondenten møter på i arbeidet med implementering av mer bærekraftige tiltak er å få gjennomslag hos gårdeiere. Han opplever at det ville vært enklere å overbevise gårdeiere om å investere i grønne tiltak dersom han hadde mer informasjon om de positive, økonomiske, virkningene tilgjengelig.

"*Alle våre kunder er i eiendom for å tjene penger. Så hvis jeg kan vise dem at de kan investere 100 000 kroner så får de tilbake 110 000, så er det klart at de gjør det...*"

En annen barriere opplyses å være mangelen på systematisering av bærekraftsarbeidet. Respondenten opplever ikke at teknisk forvalter har fått "den nødvendige verktøykassa" for å i praksis implementere de tiltakene som må til for å imøtekomme oppfordringene i Veikartet. Han etterlyser en operasjonalisering av de målene de ansatte har fått beskjed om å nå.

Et av de 10 strakstiltakene omhandler bruken av sertifiseringsverktøyet BREEAM In-use: "Innføre miljøledelsessystem, for eksempel en BREEAM-In-Use gjennomgang, på hele porteføljen og sette opp plan for kontinuerlig forbedring av byggene". Respondenten opplyser om at ingen av eiendommene i hans portefølje innehar en slik sertifisering, men at de har ønsket og forsøkt å få det til. Det opplyses om at det var vanskelig å få til en slik sertifisering fordi det er så få som sitter med kunnskapen om det i Norge i dag, i tillegg til at det var forbundet med svært store kostnader for gårdeier.

Det viktigste tiltaket Newsec Basale kan implementere for å øke graden av bærekraft i de eiendommene de forvalter, mener respondenten at er energioppfølging. Han mener at det er ekstremt mye å gå på når det kommer til å systematisk følge opp strømforbruket på eiendommene og identifisere hva som stjeler energi i løpet av døgnet.

Veien videre

Respondenten hadde mange tanker og ideer når det kom til hvilke tiltak Newsec Basale burde gjennomføre fremover for å tilrettelegge for en mer bærekraftig drift av organisasjonen både internt og ute hos kunde.

"*I forvaltning så ligger jo også vår arbeidshverdag. Det jeg driver med på kontoret her er jo en del av forvaltningen av byggene i min portefølje. Så det viktigste er rett og slett å gi oss* (ansatte i Newsec Basale) *verktøyene til å opptre mer effektivt og miljøvennlige i arbeidshverdagen. Det har vi ikke i dag.*"

Det etterlyses også en mer effektiv måte for leietakere å rapportere inn feil og mangler ute på eiendommene. I dag opplyser respondenten om at systemet for innrapportering av feil er tungvint, og ofte fører til at det brukes mye tid og ressurser på enkle utbedringer - rett og slett fordi det ikke eksisterer et system der leietakere for eksempel kan ta bilde og fylle ut et skjema på nett der mangelen presiseres tydelig.

"*I dag så får vi gjerne en telefon fra leietaker* (om mangel på eiendommen)*. Og når jeg får en telefon, så ringer jeg til vaktmester, og så drar vaktmester til bygget. Han kjører gjerne bil til bygget. Kjører tilbake når han har identifisert feilen. Så viser det seg at ikke det var dét de egentlig hadde innrapportert. Så ber jeg han dra tilbake en gang til for å dobbeltsjekke. Så da blir det 2 turer frem og tilbake*"

Et annet område der respondenten ser muligheter for forbedring er i relasjon til oppussing av kontorlokaler. Han mener at det ligger et stort uutnyttet potensiale i denne prosessen, ettersom rutinen nå er at håndverkerfirmaer leies inn for å rive alt, resirkulere det som absolutt må resirkuleres, og kaste alt - fordi det er rimeligst for oppdragsgiver. Respondenten mener det vil være store miljøgevinster dersom en finner en løsning der det som kan ha en alternativ verdi kan gjenbrukes istedenfor resirkuleres.

På spørsmål om mulige strakstiltak for en ren forvalterorganisasjon, uttrykte respondenten et ønske om strakstiltak relatert til implementering av verktøy som ga ham som eiendomssjef mer oversikt over hvor godt eiendommene i hans portefølje faktisk gjør det i praksis når det kommer til bærekraft:

"Det må være en rask og dynamisk måte å implementere tiltak på, da. At jeg kan regne ut effekten av det. Det kan ikke være et statisk verktøy, det må være dynamisk, som hele tiden kan endres… Hvordan skal jeg kunne gjøre en god jobb når jeg ikke vet hvilke bygg som er godt driftet fra før?"

Respondent E

Eiendomssjef

Bærekraft

Respondenten opplever at det er svært viktig for Newsec Basale å opptre miljøvennlig, og velger høyeste mulige score på dette punktet. Årsaken til den høye scoren opplyses å være at Newsec Basale innehar en miljøsertifisering som de bruker veldig mye tid og ressurser på fordi det er viktig for dem å inneha denne sertifiseringen - både for dem som jobber hos dem internt, men også i relasjon til organisasjonens omdømme. Det presiseres at det er særlig viktig for Newsec Basale å ha et godt omdømme for å tiltrekke seg nye kunder og klienter, ettersom de ikke selv eier de eiendommene de forvalter. Respondenten oppgir det også som svært viktig for ham personlig å opptre miljøvennlig.

På spørsmål om i hvilken grad respondenten opplever at hun gjennom sin stilling kan påvirke driften i mer bærekraftig retning, svarte respondenten: "*I min stilling så har jo jeg all råderett til å gjøre det, hvis jeg vil og hvis jeg er motivert nok til å gjøre det. Men det varierer jo. I min stilling så sitter jeg med en del mennesker under meg, som må gjøre det vi blir enige om. Så da er det greit å få dette frem på en ålreit måte, og få det forankret hos alle. Så det er forbeholdet rundt det, da. Men jeg føler at jeg absolutt har stor, stor mulighet til å påvirke det.*"

Respondenten opplever at brukere og leietakere blir stadig mer opptatte av at bygget de er leietakere i driftes på en bærekraftig måte, og at det stilles mer spørsmål rundt eksempelvis bærekraftig håndtering av avfall fra eiendommene. Respondenten opplever at leietakere i større grad enn tidligere stiller krav til gårdeiere vedrørende bærekraft, og at hun har opplevd en særlig økning det siste året.

Veikartet

"Veikartet er jo en fin pekepinn, sånn at man kan ha den i bakhodet når man sitter og jobber med alle de tingene man gjør og er borte i på daglig basis."

Newsec Basales tilslutning til Veikartet ble formidlet til respondenten gjennom intranettet, i tillegg til at eiendomssjefer og tekniske forvaltere har fått beskjed fra strategisk nivå i organisasjonen som tiltak som vil bli gjennomført av Newsec Basale. Respondenten kunne ikke uttale seg på vegne av Newsec-kontorer i andre landsdeler, men informerte om at det ikke hadde vært avholdt informasjonsmøter eller idémyldringer relatert til Veikartets 10 strakstiltak på Oslokontoret. Hun opplever at det har vært et økt fokus på bærekraftig drift i Newsec Basale siden de valgte å tilslutte seg Veikartet. Eksempelvis kom

det umiddelbart etter tilslutningen et internt krav om at alle bygg i deres portefølje skal ha energioppfølging.

Respondenten har ikke lest Eiendomssektorens Veikart i sin helhet, men har lest power-pointer der innholdet presenteres, samt gått gjennom de 10 strakstiltakene. På spørsmål om i hvilken grad Veikartet påvirker hennes arbeidshverdag, påpeker respondenten at svaret blir "ekstremt subjektivt", men at det at Newsec har skrevet under på dokumentet bidrar til å bevisstgjøre på en god måte. Respondenten svarer derfor at Veikartet i stor grad har påvirket hennes arbeidshverdag.

Videre reflekterte respondenten rundt målbarheten av målene listet i Veikartet. Hun mente at det innledningsvis i et skifte er vanskelig å lage noe veldig målbart, og at tidligere forsøk på dette, eksempelvis energimerking av bygninger, ikke hadde ønsket effekt. "*Det var målbart, men det fungerte ikke*". Hun gir uttrykk for at hun mener den største fordelen med et felles bransjedokument som Veikartet er den bevisstgjøringen av miljøansvaret som dokumentet representerer, og at det er noe bransjen som helhet skal jobbe mot sammen. Dette mener respondenten at vil lede til at standarden i bransjen heves.

Tiltak og implementering

På spørsmål om hvor viktig respondenten opplever at det er for eier å drifte eiendommen på en bærekraftig, ga respondenten uttrykk for at enkelte var veldig opptatte av det, mens andre ikke var interesserte overhodet:

"*Jeg sitter jo for eksempel på en del bygg som er kontanstrømsbygg fordi det skal rives og bygges boliger. De bare passes på. Alle er innenfor forskrifter og HMS og brann og sånt, men utover det så legges det ikke noe særlig penger ned der. Husleia skal gå inn, det skal være et nullsumspill sånn at man kan rive og begynne å bygge. Da er man jo ikke så interessert i å gjennomføre tiltak.*"

Respondenten gir uttrykk for at den største utfordringen når det kommer til implementering av mer bærekraftige tiltak i tråd med de 10 strakstiltakene i Veikartet er mangel på kunnskap:

"*...Mange tror at det tar mer tid enn det gjør, og at det koster mer penger. Og det er jo en sannhet i det også, for når du skal lære noe nytt og gjøre noe nytt, så betyr jo det at du må ha en stor innsats. Jeg tror den pakken der, med kunnskapen, at man ikke vet nok, som er den største utfordringen.*"

Det påpekes videre at det ikke holder å kunne lese seg opp på temaet individuelt dersom ikke interessen for bærekraftig drift allerede eksisterer hos den enkelte ansatte. Respondenten sa videre at

"*Ikke alle har nok kunnskap, og ikke alle vet hvor de skal begynne for å tilegne seg kunnskap.*" Hun etterlyser mer konkretiserte tiltak for å gjøre innsatsen mer målbar og gjennomførbar, og for å overkomme den terskelen som alltid er tilstede når en skal gjennomføre endringer fra den en har gjort tidligere. Motivasjonen for å gjøre tiltak for å forbedre eiendommen oppgis å være svært høy:

"*Hvis du jobber med eiendom og liker jobben din, så blir du glad i byggene dine. Du har veldig lyst til at dette her skal bli et bra bygg, da!*"

For å kunne drifte eksisterende bygg på en mer bærekraftig måte, mener respondenten at det viktigste tiltaket er implementering av energioppfølging. I tillegg mener han at det er viktig at det ikke forekommer oppvarming av eiendommer i deres portefølje ved hjelp av gass eller olje.

Veien videre

Når samtalen dreier inn på hvilke tiltak som kan gjennomføres for å føre til at eldre eiendommer kan driftes på en mer bærekraftig måte, ønsker respondenten å understreke at et bygg eller en eiendom ikke må være nytt eller totalrehabiliteres for å kunne øke graden av bærekraft i driften. Hun trekker frem bedre avfallshåndtering og implementering av energiovervåkning som tiltak som både reduserer felleskostnadene på et bygg og gjør det mer attraktivt for potensielle leietakere. "*En kan gjøre bygget ganske mye mer attraktivt med små grep, men da må man faktisk gjøre det, være motivert til å gjøre det.*"

Respondenten mener at det viktigste Newsec Basale kan gjøre fremover er å bedre informere om hvilke tiltak som faktisk blir gjort - særlig når det kommer til avtaler med leverandører. I tillegg savner respondenten mer konkret informasjon om hva en kan gjøre selv, både som drifter, forvalter og eiendomssjef: "*Hvis dette (*de 10 strakstiltakene*) på noe som helst tidspunkt skal være gjennomførbart, så må man oppleve at man gjør noe som er i den retningen av det vi skal oppnå i 2030 og 2050. Så... Alle må føle at de er med og drar i samme retning. Det hjelper ikke at det inngås avtaler og så aner ikke vi (*de ansatte*) hva det går ut på*".

På spørsmål om hvilke strakstiltak respondenten kunne ønsket at ble en del av et Veikart for eiendomsforvaltere, uttrykte hun et ønske om strakstiltak relatert til leietakere på eiendommene de forvalter. Hun mener at dersom en tilslutter seg Veikartet, så plikter man også å ta på seg et visst sosialt ansvar i form av bevisstgjøring av andre. I tillegg ga respondenten uttrykk for at Newsec Basale som forvalter har makt til å påvirke gjennom pålegg til for eksempel leietakere og leverandører, og at dette er et ansvar som burde tas mer alvorlig enn det gjøres i dag.

Strategisk nivå

Respondent F

Teknisk direktør

Bærekraft

Respondenten opplever at det overordnet er svært viktig for Newsec Basale, som aktør mot den finansielle delen av eiendomsbransjen, å være opptatt av miljø og bærekraft. Han forklarer dette med at han mener det er viktig ettersom de som ikke henger med på utviklingen i bransjen nå er garantert å ikke være foretrukne som leverandører av fasilitetsstyring om ikke lenge:

"*Vi kan ikke bestemme oss for at vi vil levere eiendomsforvaltning på en sånn passe miljøvennlig måte, da vil det falle gjennom*."

På spørsmål om hvorvidt han trodde det opplevdes like viktig for de som sitter på operasjonelt og teknisk nivå i organisasjonen, svarte han at han ikke tror at det er tilstrekkelig godt gjennomsyret i hele bedriften - ennå, og at det blir litt borte i andre viktige ting. Respondenten påpeker at de som har tatt arbeidet med bærekraft både internt og ut mot kunde veldig langt, i dag er ledende i bransjen. Dette er en utvikling han spår at vil forsterkes fremover.

De viktigste verktøyene Newsec Basale kan benytte i sitt arbeid med bærekraft oppgis å være energioppfølgingssystemer, og rammeavtalene med underleverandører. I tillegg oppgis organisasjonens miljøsertifisering som et viktig verktøy. Respondenten opplever at det er store variasjoner i hvor opptatte eierne av bygg i deres portefølje er av at eiendommen driftes på en bærekraftig måte:

"Vi forvalter bygg for alle typer aktører, det er en sterkt voksende interesse og vilje til å investere i forhold til bærekraftige tiltak, men det er også noen som henger etter. Det er noen som bare switcher eiendommer, de kjøper, holder på eiendommen litt, selger, og så tjener noen millioner. De er ikke veldig opptatte av det. De litt mer langsiktige aktørene er knallopptatte av det."

Respondenten opplever få begrensninger i hans mulighet til å påvirke driften i mer bærekraftig retning i Newsec Basale. Han var ikke selv med å ta beslutningen om at Newsec Basale skulle tilslutte seg Veikartet, men understreker at han er enig i at det var rett valg. Respondenten forklarer videre: "*Det er innenfor mitt ansvarsområde, så det har blitt formidlet delansvar for gjennomføring.*" Han mener at

Veikartet bidrar til en mer bærekraftig bransje som helhet, i form av at det setter helt konkrete mål for aktørene.

Veikartet

"*Jeg tenker at det er vanskelig å nå et mål du ikke har satt deg.*"

Respondent F om tilslutningen til Veikartet

Gjennom intervjuet kommer det frem at det pågår et kontinuerlig arbeid med operasjonalisering av Veikartet. På spørsmål om hvordan dette arbeidet formidles til ansatte på taktisk og operasjonelt nivå, mener respondenten at organisasjonen fremdeles har et stykke å gå, men at han ikke er i tvil om at de på sikt vil nå de målene som har blitt satt. Han siterte videre en ikke navngitt eiendomsaktør:

"*Det er utrolig hvor mye folk overvurderer hva de får gjort på ett år, mens alle undervurderer hvor mye man får gjort på 10 år. Altså… Hvis man bare begynner å gnage i en retning, så kommer man seg dit. Hvis man har kjempedårlig tid, så blir man skuffa. Det er litt sånn å skynde seg langsomt, men å være litt sta*."

Da respondenten ble spurt hvor godt han opplevde at Eiendomssektorens Veikart mot 2050 er tilpasset rene forvaltningsorganisasjoner som Newsec Basale, ga han uttrykk for at organisasjonen finner gode knagger å henge ting på innenfor det dokumentet som foreligger nå. Bakgrunnen for dette er at en som eiendomsforvalter jobber så tett opp mot både eier og bruker av bygget, og at de ofte jobber på vegne av eiere. Det vil derfor være hensiktsmessig å ha jobbe mot de samme målene. I tillegg peker han til gjenklangen Veikartet har skapt i bransjen, og mener at dette bidrar til at Veikartet som virkemiddel for mer en mer bærekraftig eiendomsbransje står sterkt.

Tiltak og implementering

Når det kommer til implementering av tiltak for å fremme bærekraft i Newsec trekker respondenten frem implementeringen av energiovervåking og energiledelse på alle eiendommer som et viktig, pågående prosjekt. Respondenten oppgir at det viktigste bidraget han har gjort i kraft av sin stilling i arbeidet med bærekraft er å skrive under på den bindende avtalen som Veikartet er, og å sørge for at Newsec Basale jobber systematisk med å etterleve kravene som stilles der.

Et viktig aspekt som påvirker hvor bærekraftig en bygning kan driftes er ifølge respondenten generaliteten i bygningen; altså at det kan omformes og brukes til andre formål enklest mulig eksempelvis fra skole til bolig eller fra sykehus til kontorlokaler. Han mener dette er særlig viktig i det store bildet:

"*Å bygge fleksibelt ikke bare med tanke på å flytte vegger, men også for å kunne endre bruk. Da er man inne på det som er det viktigste. Å kunne konvertere uten å måtte rive.*"

Den største utfordringen respondenten ser relatert til implementering av bærekraftige tiltak er å i tilstrekkelig grad klare å koble investeringer mot potensiell gevinst, og å klare å få til økonomiske incentiver og økonomiske drivere i alle ledd. Han mener at det må ligge økonomisk gevinst i det for aktørene for at de skal gjennomføre tiltak, og trekker linjer mot den høye andelen el-biler i Norge i dag og de incentivene som ble skapt for å tilrettelegge for denne utviklingen - eksempelvis gratis bompassering og å lovlig kunne kjøre i kollektivfeltet.

"*Man må komme seg over fra idealisme til økonomi.*"

Veien videre

På spørsmål om hvilket område respondenten ser størst forbedringspotensial relatert til bærekraft i eiendomsbransjen, svarer han at det handler om gjenbruk av bygg- og bygningsmaterialer, samt konvertering av eksisterende byggemasse til annet bruk. Han mener at for mye av den omformingen som foregår i bransjen i dag handler om å rive ned og kaste heller enn å bruke om igjen.

Respondenten ser også for seg at Newsec Basale og andre forvalterorganisasjoner i nær fremtid vil måtte levere miljøregnskap på lik linje med regnskapsrapport. Han spår at det vil bli strengere krav til rapportering, sannsynligvis i form at Co2-påvirkning per ansatt eller per kvadratmeter. Han påpeker at verktøyene for dette eksisterer, men mener at det vil bli pålagt og ikke bare oppfordret til i nær fremtid.

Tidligere i intervjuet påpekte respondenten at han så veldig stor nytte i at Veikartet er formulert som et felles dokument mellom forskjellige typer aktører i bransjen. Dersom det skulle produseres et Veikart spesifikt tilpasset eiendomsforvaltere, mener han at et strakstiltak som burde inkluderes er et krav om å profilere seg med grønnere forvaltningsavtaler. Strakstiltak som gjør at organisasjonen må se på sitt eget avtaleverk vil være strakstiltak som de kan gjøre noe med.

5 Diskusjon

Dette kapittelet tar for seg resultatene presentert i kapittel 4, og knytter egne tolkninger av funnene fra studien opp mot eksisterende teorier. Problemstillingen "*Hvordan kan Newsec Basale benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring?*" skal besvares ved hjelp av de fire forskningsspørsmålene:

- *Hva oppleves blant ansatte i Newsec Basale som de største utfordringene og mulighetene relatert til implementering av mer bærekraftig fasilitetsstyring?*
- *I hvilken grad avhenger de ansattes mulighet til å implementere bærekraftige tiltak i tråd med de 10 strakstiltakene i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 av om de opererer på operasjonelt, taktisk eller strategisk nivå i Newsec Basale?*

Forskningsspørsmålene danner strukturen for diskusjonskapittelet.

5.1 Respondentenes forhold til bærekraftbegrepet og bærekraftig utvikling

Ifølge Elmualim et al. (2009) er en organisasjon avhengig av å ta hensyn til de tre bunnlinjene økonomisk utvikling, samfunnsansvar og miljøforvaltning for å kunne drive fullt ut bærekraftig. Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft (2016) skriver at det er de landene som er best på å omsette utfordringen med å bli et lavutslippsamfunn til muligheter som vil klare seg best i tiårene fremover. Det fremstår ikke som urimelig å anta at de samme tendenser vil gjelde på bransjenivå. Det bransjespesifikke dokumentet «Eiendomssektorens Veikart mot 2050» retter oppmerksomhet mot sammenhengen mellom økonomisk gevinst, miljøforvaltning og bedriftens samfunnsansvar.

For å forstå bakgrunnen for de utfordringene og mulighetene ansatte i Newsec Basale opplever relatert til implementering av mer bærekraftig fasilitetsstyring er det hensiktsmessig å først kartlegge de ansattes forhold til bærekraft og bærekraftig utvikling. Til dette formålet kan en benytte seg av strukturen i modellen «den tredelte bunnlinjen» og med utgangspunkt i resultatene fra kapittel 4 beskrive hvordan de ansatte i Newsec Basale forholder seg til de tre bunnlinjene økonomisk utvikling, samfunnsansvar og miljøforvaltning.

De elementer som til sammen utgjør den tredelte bunnlinjen overlapper til en viss grad også med modellen for sirkulær økonomi. Sirkulær økonomi representerer ifølge Kirchherr et al. (2017) «et økonomisk system basert på forretningsmodeller som erstatter bruk- og kast-konseptet med reduksjon, gjenbruk og resirkulering […] noe som innebærer å skape *økonomisk velstand, sosial kapital* og *miljøkvaliteter* som gagner nåværende og fremtidige generasjoner». For å redegjøre for Newsec Basales forhold til bærekraftig utvikling, vil det derfor være naturlig å videre også se til hvordan Newsec Basale stiller seg til overgangen fra den tradisjonelle lineære økonomien til sirkulær økonomi.

5.1.1 Økonomisk utvikling

Gjennom intervjuer med respondenter på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå var det et gjennomgående fokus på det økonomiske aspektet ved implementering av bærekraftige tiltak. De ansatte på operasjonelt nivå ga uttrykk for manglende vilje blant byggeiere til å bruke penger på å gjøre driften av deres eiendommer mer bærekraftig. Elmualim et al (2009) identifiserte nettopp denne finansielle forsiktigheten som en av barrierene for bærekraftig utvikling innen fasilitetsstyring. Videre forklarte respondentene at de opplever at bakgrunnen for denne finansielle forsiktigheten blant byggeiere er manglende kunnskap om potensiell profitt som kan genereres gjennom eksempelvis bedre avfallshåndtering og tettere energiovervåking ute på eiendommene. Det ble uttrykt skepsis til om Newsec Basale som forvalter har verktøyene til å opplyse byggeiere om de økonomiske fordelene relatert til bærekraftig drift av eiendommer, og i så fall hvorvidt disse benyttes i stor nok grad av forvaltere og eiendomssjefer.

Også på taktisk nivå ble byggeieres finansielle forsiktighet trukket frem. Særlig en respondent uttrykte stor frustrasjon over mangelen på konkrete verktøy som kan benyttes for å tydeliggjøre for eiere de potensielle økonomiske gevinstene ved implementering av bærekraftige tiltak. På strategisk nivå ble det pekt på hvordan respondenten ser for seg at å legge om til mer bærekraftig struktur i dag vil kunne gagne Newsec Basale økonomisk i fremtiden.

5.1.2 Samfunnsansvar

Andelin et al. (2015) definerte bedriftens samfunnsansvar som en situasjon der en organisasjon går lengre for å gjøre noe positivt for samfunnet enn det som er lovfestet eller i bedriftens egne interesser. Newsec Basales valg om å tilslutte seg de 10 strakstiltakene i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og jobbe mot nullutslippssamfunnet i 2050 faller inn under denne definisjonen. Tilslutningen til dokumentet illustrerer et tilfelle der Newsec Basale har valgt å forplikte seg til å bidra til bærekraftig utvikling utover det som i dag er pålagt dem av myndighetene. Som et strategisk valg er tilslutningen på sikt ment å generere inntekter for selskapet, og tilslutningen er således også i selskapets egeninteresse. Likevel sender det et tydelig tegn til øvrige aktører i bransjen at Newsec Basale er villige til å strekke seg langt for å tilrettelegge for en mer bærekraftig utvikling i eiendomsbransjen. Gjennom intervjuene kom det også frem at respondenter fra operasjonelt, taktisk og strategisk nivå opplevde at det var svært viktig for Newsec Basale som organisasjon å opptre miljøvennlig.

Samfunnsansvar handler ikke kun om valg på organisasjonsnivå, men også om den innsatsen enkeltindivider legger ned. Samtlige respondenter i studien ga uttrykk for at de selv er svært opptatte av å opptre bærekraftig i hverdagen, og identifiserte tiltak som bruk av elbil, digitale flater fremfor papir og fokus på avfallshåndtering som viktige i deres hverdag. Det kom også frem at respondentene, uavhengig av om de opererer på operasjonelt, taktisk eller strategisk nivå, opplever at de i kraft av sin stilling i stor grad kan påvirke driften i mer bærekraftig retning. På operasjonelt nivå kom det frem at respondentene opplevde at de hadde makt til å påvirke gjennom sin tette kontakt opp mot leietakere på eiendommene, mens det på taktisk og strategisk nivå ble pekt på muligheter til å påvirke i de store linjene. På taktisk nivå trakk respondentene fram for eksempel påvirkning gjennom kontraktsforhandlinger, og valg av innkjøp av grønn energi i deres portefølje. Gjennom intervju kom det også frem at selv om de ansatte opplevde at de hadde mulighet til å påvirke i bærekraftig retning, savnet de konkrete verktøy og retningslinjer for å hjelpe dem i arbeidet.

5.1.3 Miljøforvaltning

For å tilfredsstille samtlige bunnlinjer i bærekraftsmodellen, må Newsec Basale også ta hensyn til miljøforvaltning. Elmualim et al. (2009) forklarer hvordan begrepet miljøforvaltning tar for seg

ansvarlig utnyttelse og beskyttelse av miljøet gjennom bærekraftige handlinger. Eksempler kan være tilfredsstillende vann- og luftkvalitet, bruk av energi og avfallshåndtering.

Ettersom Newsec Basale er en eiendomsforvalter som leverer total fasilitetsstyring til sine kunder, kan de ha stor innvirkning på graden av bærekraft i en bygnings bruksfase. Det er eksempelvis gjerne fasilitetsstyreren som tar på seg ansvaret for å anskaffe ressurser i forbindelse med vedlikehold og rehabilitering av eiendommer, og følgelig også får ansvaret for valgene i prosessen tas basert på miljøvennlige kriterier (Elmualim et al., 2009). Intervjuene viste sterkt fokus blant de ansatte på bærekraft i innkjøpsprosessen, avfallshåndtering og energiovervåking.

Respondenter på taktisk og strategisk nivå pekte på det uutnyttede potensialet som ligger i gjenbruk fremfor resirkulering i eiendomsbransjen, og hvordan en løsning der en kan utveksle materialer og interiør på tvers av eiendommer vil kunne ha en enorm positiv påvirkning på miljøet som helhet. På taktisk nivå ble det også trukket frem at det ble tatt bevisste valg når det kom til innkjøpsprosesser, for eksempel gjennom å minimere transport ved å bestille flere av gangen av ting det var høyt forbruk av. Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen viser totalt sett at de ansatte i Newsec Basale i stor grad er opptatt av den positive påvirkningen en kan oppnå gjennom sterkt fokus på miljøforvaltning i fasilitetsstyring.

Samlet sett viser funn fra de gjennomførte intervjuene en sterk interesse blant de ansatte i Newsec Basale relatert til økonomisk utvikling, selskapets samfunnsansvar og miljøforvaltning. Det identifiseres gjennom intervjuene utfordringer relatert til blant annet eieres villighet til å betale for bærekraftige tiltak, samt de ansattes mulighet til å i praksis få utløp for det bærekraftsengasjementet de sitter inne med.

5.2 Utfordringer relatert til implementering av bærekraftige tiltak i Newsec Basale

For å kunne redegjøre for hvordan Newsec Basale kan benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som et verktøy i arbeidet med mer bærekraftig fasilitetsstyring, er det hensiktsmessig å først identifisere hvilke utfordringer de ansatte opplever i arbeidet. Dette tilrettelegger for at en senere kan ta stilling til hvordan Veikartets 10 strakstiltak kan bidra til å overkomme disse utfordringene.

5.2.1 Mangelfull kommunikasjon internt i Newsec Basale

I delkapittel 2.6.2 ble det presentert barrierer for implementering av bærekraftig fasilitetsstyring identifisert i teori. Eksempelvis påpeker Elmualim et al. (2009b) at en mangel på felles forståelse

mellom individer og organisasjoner kan forhindre implementering av bærekraftig FM. Intervjuer med ansatte i Newsec Basale viste at dette punktet på flere måter var relevant i praksis.

Felles for definisjonene av fasilitetsstyring fra NS-EN 15221-1 og The International Facility Management Association er at de trekker frem helheten i gjennomføringen som et suksesskriterium for tilfredsstillende fasilitetsstyring. Elmualim et al. (2009 b s.96) påpekte også viktigheten av at det tilrettelegges for at bærekraft skal gjennomsyre hele organisasjonen. Funn fra intervjuer viser at tilslutningen til Veikartet og hva det i praksis vil bety for Newsec Basale sin daglige drift virket å stå relativt klart for respondenten på strategisk nivå. Respondenten fra strategisk nivå uttrykte dog usikkerhet rundt hvorvidt de har kommet langt nok i å gjennomsyre dette gjennom hele organisasjonen. Intervjuer gjennomført på operasjonelt og taktisk nivå viste at tilslutningen ikke i tilstrekkelig grad er kommunisert til ansatte på taktisk og operasjonelt nivå. På operasjonelt nivå var de ansatte som ble intervjuet ikke klar over at Newsec Basale hadde tilsluttet seg Veikartet, mens de på taktisk nivå opplyste å være informert om tilslutningen - men at de savnet konkrete verktøy og retningslinjer for praktisk gjennomføring av målene i Veikartet.

5.2.2 Mangel på konkrete verktøy i arbeidet med implementering av bærekraftige tiltak

De 10 strakstiltakene listet opp i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 er bevisst ikke tallfestede (Intervju, Grønn Byggallianse, 2018). Begrunnelsen for dette er et ønske om at flest mulig aktører skal kunne tilslutte seg Veikartet og være enige om det som står der (Intervju, Grønn Byggallianse, 2018). Nettopp mangelen på tallfestede mål og konkrete tiltak ble av ansatte i Newsec Basale utpekt som den største utfordringen i bærekraftarbeidet. På operasjonelt og taktisk nivå ble det gjennomgående gitt uttrykk for et behov for operasjonalisering av målene de har tilsluttet seg for å effektivt kunne gjennomføre mer bærekraftig fasilitetsstyring.

5.2.3 Motstand mot endring

Kaufmann & Kaufmann (2013) viser til at endringer i en organisasjon ofte vil lede til motstand blant ansatte. En av mange mulige årsaker til motstand mot endringer er at man tror at endringen som foreslås ikke vil la seg gjennomføre. Mangel på tilstrekkelig informasjon om endringen vil videre kunne øke sjansen for at en endringsprosess oppleves mer utfordrende for ansatte. Data viser at Newsec Basale har tilsluttet seg Eiendomssektorens Veikart mot 2050 uten å i tilstrekkelig grad informere sine ansatte om hva det innebærer. Dette kan videre føre til at de ansatte opplever omlegging av forvaltning i mer bærekraftig retning mer utfordrende. Ettersom det gjennom intervjuene ble påvist et sterkt engasjement for bærekraft, virker det hensiktsmessig å forbedre kommunikasjonen internt, og tydeliggjøre hva tilslutningen til Veikartet har å si for ansatte på operasjonelt og taktisk nivå.

5.2.4 Kunnskapsnivå og betalingsvilje blant byggeiere

Funn fra intervju viser at de ansatte på operasjonelt og taktisk nivå i Newsec Basale opplever motstand fra byggeiere som en barriere for implementering av bærekraftige tiltak. Respondentene har inntrykk av at motstanden bunner at byggeiere ikke har tilstrekkelig kunnskap om de økonomiske fordelene implementering av bærekraftige tiltak kan ha. Kaufmann & Kaufmann (2013) skriver at en av årsakene til at en kan møte på motstand i endringsprosesser er at en tror at kostnadene blir for store. Som Regjeringens Ekspertutvalg for Grønn Konkurransekraft presiserer, vil det da heller ikke være gratis for aktører å jobbe mot et grønnere samfunn (Regjeringens Ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016, s.5). Elmualim et al (2009) poengerer at en stor barriere for fasilitetsstyrere er at de ofte pålegges å drifte en eiendom med lavest mulig kostnader. For de ansatte i Newsec Basale representerer eiers motstand mot endring en barriere i deres arbeid med implementering av bærekraftige tiltak, ettersom gjennomføring vil kreve ressurser og godkjenning fra byggeier. Respondentene på både operasjonelt og taktisk nivå gir uttrykk for at de opplever å sitte «mellom barken og veden» i sin rolle som forvalter, og at de ikke har den grad av beslutningsmyndighet som er nødvendig for å gjøre store investeringer i grønne løsninger.

5.2.5 Kontantstrømsbygg og manglende fleksibilitet i eksisterende bygningsmasse

Som eiendomsforvalter har Newsec Basale stor variasjon i sin portefølje. Funn fra intervju med ansatte på operasjonelt og taktisk nivå belyser hvordan denne variasjonen i bygningsmasse påvirker helheten av bærekraft i Newsec Basales portefølje. Respondenter fra både operasjonelt og taktisk nivå trakk frem såkalte "kontantstrømsbygg" som særlig utfordrende å drifte på en bærekraftig måte, ettersom eiere av denne typen bygg gjerne bare holder driften gående i påvente av en rivningsprosess eller omregulering. Fra respondent på operasjonelt nivå ble det også trukket frem at en eiendom med flere eiere var mer utfordrende, ettersom det er mange som skal bli enige dersom det skal gjennomføres tiltak. I tillegg oppleves eldre bygninger som mindre fleksible når det kommer til bruksendring, noe respondenten på taktisk nivå mener at bidrar til unødvendig mange totalrehabiliteringsprosekter og mye avfall.

5.2.6 Oppsummering av barrierer for bærekraftige tiltak

Resultatene viser altså mangelfull kommunikasjon relatert til tilslutningen til Veikartet internt i Newsec Basale. I tillegg oppleves mangel på konkrete verktøy i bærekraftarbeidet som barrierer for bærekraftig utvikling. Dette er eksempler på utfordringer som Newsec Basale selv kan overkomme ved å gjennomføre tiltak internt. Det ble i tillegg identifisert barrierer som eiers varierende kunnskapsnivå, variasjon i tilstanden og fremtidsplanene for eiendommene i deres portefølje, samt mangel på fleksibilitet i eksisterende bygningsmasse. Disse utfordringene avhenger i stor grad av eksterne faktorer, og vil være vanskelige for Newsec Basale å adressere alene.

5.3 Identifiserte tiltak relatert til bærekraftig utvikling i Newsec Basale

Atkin & Brooks (2015) skriver at en essensiell del av fasilitetsstyring er at det er en kontinuerlig prosess der læring hos alle parter vil kunne avsløre behov for justeringer for å forbedre ytelsen. For å avdekke i hvilken grad implementering av de mulighetene som foreligger avhenger av om den ansatte opererer på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale, er det hensiktsmessig å først presentere tiltak identifisert i resultatene av undersøkelsen. I intervjuprosessen ble samtlige respondenter spurt om hvilke konkrete tiltak de anså som viktige for å tilrettelegge for mer bærekraftig fasilitetsstyring.

5.3.1 Gjennomføring av workshops og prosjekter relatert til bærekraft

Elmualim et al. (2009) identifiserte blant annet manglende kunnskapsnivå blant fasilitetsstyrere som en barriere for implementering av bærekraftige tiltak. Resultater fra de kvalitative intervjuene viser at respondentene foreslår at det gjennomføres prosjekter og workshops relatert til bærekraft og innholdet i de 10 strakstiltakene i Veikartet. Gjennom workshops kan også Newsec Basale i større grad operasjonalisere målene listet i Veikartet, for videre å tydeliggjøre hvilke konkrete tiltak hver enkelt ansatt kan fokusere på og gjennomføre. Gjennomføring av workshops og prosjekter vil kunne øke kunnskapsnivået om bærekraft og Veikartet internt i Newsec Basale, i tillegg til å avdekke potensielle forbedringsområder på tvers av organisasjonsnivå.

5.3.2 Tilrettelegging for samarbeid på tvers av organisasjonsnivå

Gjennomførte intervjuer viser også at de ansatte på operasjonelt og taktisk nivå etterlyser forbedringer i kommunikasjonen internt i Newsec Basale. En respondent ga videre uttrykk for at det viktigste tiltaket en kunne gjennomføre for å øke graden av bærekraft i organisasjonen var å ha jevnligere møter der både driftstekniker, forvalter og eiendomssjefer deltar og diskuterer bærekraftige tiltak som kan gjennomføres på hver enkelt eiendom. Gjennom å avholde slike møter anså respondentene det som sannsynlig at arbeidet mot eier ville bli enklere, ettersom Newsec Basale i større grad møtte eier som en samlet front.

5.3.3 Muligheter for å ta bærekraftige valg i hverdagen

En del av forvaltningen av en eiendom er forvalterens arbeidshverdag. Følgelig vil hvor bærekraftig ansatte internt på kontoret kan handle i løpet av en arbeidsdag påvirke hvor bærekraftig eiendommen driftes totalt sett. Spesifikke tiltak som foreslås er å redusere bruken av papir gjennom overgang til digitale flater eksempelvis felles iPader i resepsjonen, samt å opprette et digitalt innrapporteringssystem for kommunikasjon mellom leietaker, forvalter og driftstekniker. Sistnevnte

vil ifølge respondentene kunne bidra til at det blir gjennomført færre unødvendige bilturer ut til eiendommer knyttet til misforståelser mellom leietaker, forvalter og driftstekniker.

5.3.4 Gjenbruk på tvers av eiendommer

Chamberlin (2017) beskrev hvordan en i sirkulær økonomi søker å bruke ressurser så lenge som mulig, utnytte maksimal verdi fra ressursen så lenge den er i bruk og deretter gjenvinne den. Resultatene viser at flere respondenter har et tankesett som samsvarer med dette. Det etterlyses et digitalt system for gjenbruk av materialer og interiør på tvers av eiendommene i Newsec Basales portefølje, slik at ressurser som er besluttet å være overflødige ett sted vil kunne benyttes videre et annet sted fremfor å kastes. Resultatene viser at er muligheten for en slik gjenbruk i dag er liten, og i stor grad er basert på individuelle initiativ blant forvalterne. Det etterspørres derfor et system tilsvarende det bilbransjen har bygget opp rundt ekstradeler.

5.4 Hvordan ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale kan bidra i bærekraftarbeidet

Det er viktig å få en forståelse av hvordan Newsec Basales tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 har påvirket atferden til de ansatte i organisasjonen for å videre kunne utforske hvordan Veikartet kan brukes til å overkomme de identifiserte barrierene. Herunder er det interessant analysere i hvilken grad de ansatte opplever at de i kraft av sin stilling kan implementere bærekraftige tiltak. Ettersom ansatte på ulike nivåer i organisasjonen har forskjellige arbeidsoppgaver og forhold til strategiutvikling og praktisk gjennomføring av strategi (Atkin & Brooks, 2015), er det grunn til å tro at den påvirkning tilslutningen til Veikartet har hatt vil variere utfra hvilket nivå i organisasjonen den ansatte tilhører.

I den gjennomførte undersøkelsen oppgir samtlige respondenter å være svært interesserte i bærekraft og bærekraftig utvikling. I tillegg opplever de at de i stor grad i kraft av sin stilling kan påvirke driften av Newsec Basales portefølje i mer bærekraftig retning. Kirchherr et al., (2018) skilte mellom *soft power*, tilknyttet muligheten til å endre noe ved å tiltrekke andre gjennom verdier og praksiser som former deres holdninger og preferanser og *hard power* som refererer til muligheten til å tvinge gjennom forandring gjennom tekniske eller økonomiske midler (Kirchherr et al, 2018, s. 266). Innhentede data viser at den muligheten til å påvirke driften i mer bærekraftig retning registrert blant de ansatte på operasjonelt nivå i Newsec Basale i stor grad er knyttet til «soft power», da respondentene opplever å ha stor påvirkningsmulighet gjennom å kunne oppfordre byggeiere og leietakere til å ta mer bærekraftige valg. På taktisk nivå nevnes også muligheten for gjennomføring av tiltak ute på eiendommer som kan defineres som bruk av «hard power» - men da med forbehold om aksept fra byggeier.

Newsec Basales beslutning om å tilslutte seg de 10 strakstiltakene ble tatt på strategisk nivå. Ifølge Haugen (2008) kan ansvarsstrukturen i en organisasjon enkelt forklares med at det på strategisk nivå bestemmes *hva* som skal gjøres, på taktisk nivå bestemmes *hvordan* det skal gjøres, mens det på operasjonelt nivå avgjøres *hvem* som skal gjøre det. På strategisk nivå er det altså presisert *hva* som skal gjøres; Newsec Basale skal nå de målene som er satt i Eiendomssektorens Veikart mot 2050 sine 10 strakstiltak. Basert på teori tilfaller det videre de ansatte på taktisk nivå å forholde seg til *hvordan* implementeringen av tiltak i tråd med denne beslutningen skal gjennomføres, mens det på operasjonelt nivå skal besluttes *hvem* som skal gjennomføre tiltakene beskrevet fra taktisk nivå.

I delkapitlene 5.2 og 5.3 ble de identifiserte utfordringene og mulighetene relatert til bærekraftig fasilitetsstyring avdekket gjennom undersøkelsen presentert, sammen med forslag til konkrete tiltak foreslått av respondentene. Med utgangspunkt i disse punktene vil muligheter og utfordringer videre knyttes opp mot hvert enkelt nivå i organisasjonen. Ved å identifisere hvilke muligheter en har til å implementere tiltakene på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale, muliggjør det en analyse av hvorvidt eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan benyttes som et virkemiddel for å overkomme disse. På denne måten kan en videre vurdere om Veikartet kan bidra til å oppnå mer bærekraftig fasilitetsstyring i Newsec Basale.

5.4.1 Operasjonelt nivå

Det faller på de ansatte på operasjonelt nivå å utføre drifts- og vedlikeholdsoppgaver i tråd med overordnet strategi (Haugen, 2008). Det vil således falle på ansatte på operasjonelt nivå å i praksis gjennomføre tiltak i tråd med strategiene som forespeiles i Eiendomssektorens Veikart mot 2050. Intervjuene med respondenter fra dette nivået avdekket at ansatte på operasjonelt nivå anså seg selv som svært opptatt av bærekraft i hverdagen, og at de også opplevde at bærekraft var svært viktig for Newsec Basale. Det kom også frem at de ansatte opplevde at det det siste året har vært et økt fokus på bærekraftig drift i organisasjonen som helhet, men at de ikke var klar over at Newsec Basale hadde tilsluttet seg Eiendomssektorens Veikart mot 2050. Respondentene stilte seg likevel positive til tilslutningen til Veikartet, og mente at det ville kunne fungere som en ledestjerne for Newsec Basale når det kommer til bærekraft dersom det blir kommunisert bedre nedover i organisasjonen.

Gjennom intervjuer med ansatte på operasjonelt nivå ble det funnet at de i stor grad opplever at de i kraft av sin stilling kan påvirke driften av en eiendom i mer bærekraftig retning gjennom deres tette kontakt med brukere av bygningene. Intervjuene viser videre at denne tette dialogen med brukere medfører "good-will" fra brukerne, noe de mener at gjør det lettere for Newsec Basale å få gjennomført de tiltak de ønsker. Når det kommer til større tiltak oppleves det at eierne ikke er villige til å betale for gjennomføringen fordi de ikke forstår de positive finansielle virkningene av det. Ettersom de ansatte på operasjonelt nivå ikke har muligheten til å tvinge gjennom endringer, men kun

søke å påvirke andre til å gjennomføre endringene de ønsker, utviser de gjennom sine handlinger en «soft power» i retning bærekraftig drift.

Når en ser til de konkrete tiltakene respondentene har foreslått å gjennomføre, vil de ansatte på operasjonelt nivå sin rolle være å delta i eventuelle workshops som gjennomføres, fokusere på å forbedre kommunikasjonen opp mot teknisk forvalter, og se muligheter for gjenbruk ute på eiendommene. Organiseringen av de foreslåtte tiltakene vil tilfalle ansatte på taktisk nivå.

5.4.2 Taktisk nivå

I følge Haugen (2008) er det de ansatte på taktisk nivå som har ansvar for å følge opp og iverksette de beslutninger som tas på strategisk nivå. Når strategisk nivå har valgt at Newsec Basale skal tilslutte seg Veikartet, faller det ifølge teori altså på de ansatte på taktisk nivå å operasjonalisere målene slik at de videre kan utføres av ansatte på det operasjonelle nivået.

Ansatte på taktisk nivå har i større grad enn ansatte på operasjonelt nivå muligheten til å igangsette tiltak i tråd med forslagene fra delkapittel 5.3. For å bedre intern kommunikasjonen faller det på teknisk forvalter og eiendomssjef å initiere eventuelle workshops og møter mellom de ulike nivåene i Newsec Basale. De ansatte er dog avhengige av at det legges ned en innsats fra ansatte på både operasjonelt og strategisk nivå for at en gjennomføring skal være mulig. Når det kommer til en overgang fra papir til digitale flater vil dette føre til at nytt utstyr slik som nettbrett eller lignende må kjøpes inn. Selv om ansatte på taktisk nivå i Newsec Basale er i en posisjon der de kan etterspørre dette, vil beslutningen om hvorvidt det blir bevilget penger internt til tiltaket mest sannsynlig falle på ansatte på strategisk nivå.

En tilslutning til Veikartet er i praksis en tydeliggjøring av Newsec Basales standpunkt når det kommer til det grønne skiftet i bransjen. Respondentene på taktisk nivå var ikke kjent med alt innholdet i Eiendomssektorens Veikart mot 2050, men ga uttrykk for at denne tydeliggjøringen av Newsec Basale miljøstrategi vil kunne åpne for hardere forhandlinger vedrørende bærekraft i kontraktsforhandlinger med kunder og underleverandører. For å påvirke byggeiere og leietakere i bærekraftig retning er det også viktig at det grønne bilaget som ligger ved alle kontrakter får mer oppmerksomhet i prosessen. Dette faller i stor grad på de ansatte på taktisk nivå.

Relatert til sirkulær økonomi kan ansatte på taktisk nivå i dag kun etterleve dette gjennom eget initiativ til gjenbruk på tvers av eiendommene. De er også avhengige av hjelp fra de ansatte på operasjonelt nivå for å avdekke muligheter til gjenbruk. Eventuelt innkjøp av et helhetlig digitalt system med oversikt over materialer og interiør som er tilgjengelige for gjenbruk er en beslutning som fattes av andre i organisasjonen, fortrinnsvis på strategisk nivå i organisasjonen. Det samme vil gjelde innkjøp eller utvikling av et innrapporteringssystem for feil og mangler på eiendommene.

5.4.3 Strategisk nivå

Teknisk direktør i Newsec Basale opererer på strategisk nivå, og har ifølge teori ansvar for å utvikle den helhetlige strategien for organisasjonen (Atkin & Brooks, 2015). Sammen med øvrige ansatte på strategisk nivå vil teknisk direktør således ha et ansvar for at tilslutningen til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 bidrar til å sette retningen for organisasjonen fremover.

Gjennomførte intervjuer med respondenten fra strategisk nivå i organisasjonen viser at han opplever at det er få begrensninger når det kommer til hans mulighet for å påvirke Newsec Basale i en mer bærekraftig retning. Respondenten ga også uttrykk for at han var klar over at tilslutningen til Veikartet og dets 10 strakstiltak ikke hadde gjennomsyret hele organisasjonen, men han mener at arbeidet med dette er pågående og at dette vil endre seg i nær fremtid.

Det faller på strategisk nivå å bestemme *hva* som skal gjennomføres i organisasjonen. Sett opp mot de tiltakene identifisert av respondenter fra operasjonelt og taktisk nivå, betyr dette at eventuell innføring av papirløst kontor, beslutningen om å eventuelt gå til innkjøp av et digitalt system som tilrettelegger for gjenbruk på tvers av eiendommer, eller forbedret rapporteringssystem må fattes på strategisk nivå. Ansatte på strategisk nivå har således en grad av «hard power» i bærekraftsarbeidet internt, ettersom de har beslutningsmyndighet til å gjennom bruk av ressurser «tvinge» ansatte på taktisk og operasjonelt nivå inn i et mer bærekraftig handlingsmønster.

5.4.4 Oppsummering av muligheter for gjennomføring av identifiserte tiltak på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i organisasjonen

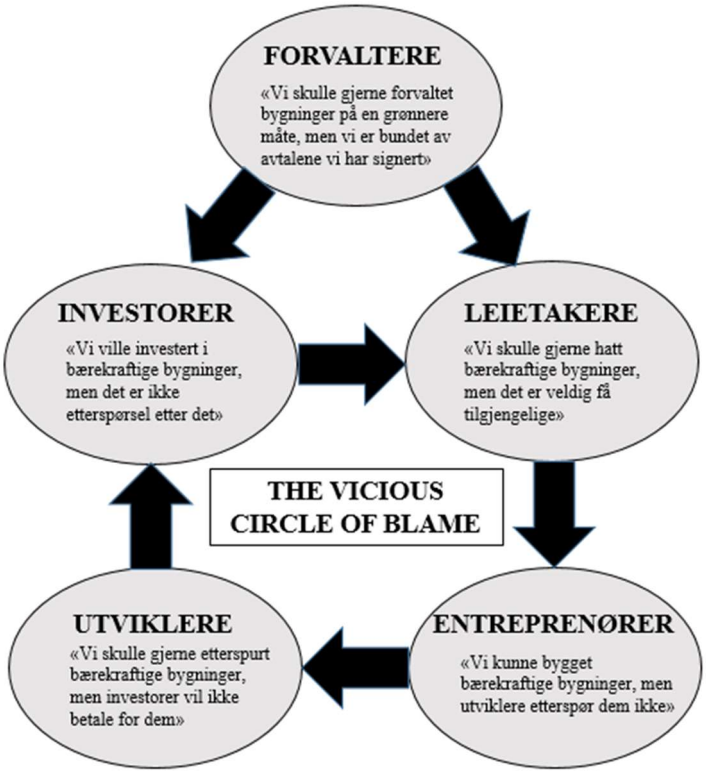
Det er i foregående delkapittel vist at det er muligheter for ansatte på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale å gjennomføre tiltak som øker hvor bærekraftig de kan drive fasilitetsstyring. Gjennomføring av tiltakene avhenger av god kommunikasjon på tvers av organisasjonsnivåene, men fremstår som gjennomførbart gitt at samtlige nivåer bidrar. Sett i lys av interessen for bærekraftig utvikling blant ansatte på alle nivåer virker dette å være mulig.

Undersøkelsen identifiserte også utfordringer relatert til implementering av tiltak som i stor grad avhenger av eksterne faktorer. Et eksempel på dette er byggeiers kunnskapsnivå, og byggeiers betalingsvilje relatert til grønne tiltak. Selv om ansatte til en viss grad kan påvirke byggeiere gjennom dialog, er det til slutt byggeier som har beslutningsmyndigheten for eiendommen. Det eksisterer altså utfordringer som hverken ansatte på operasjonelt, taktisk eller strategisk nivå alene eller sammen vil kunne overkomme - de er avhengige av en holdningsendring og økt kunnskapsnivå blant byggeiere.

5.5 Eiendomssektorens Veikart mot 2050 – et virkemiddel for å overkomme identifiserte barrierer relatert til byggeiere?

Intervjuer med representanter fra Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse ble gjennomført for å i størst mulig grad forstå intensjonene som lå til grunn da Veikartet ble utarbeidet. Representanten for Grønn Byggallianse uttalte at det hun så som den største mulige virkningen av et felles bransjedokument som Veikartet er at det medfører at byggeiere, utviklere og forvaltere «snakker samme språk», og at det at utviklere og byggeiere forplikter seg til de samme bærekraftmålene vil føre til økt etterspørsel etter grønne løsninger i eiendomsbransjen.

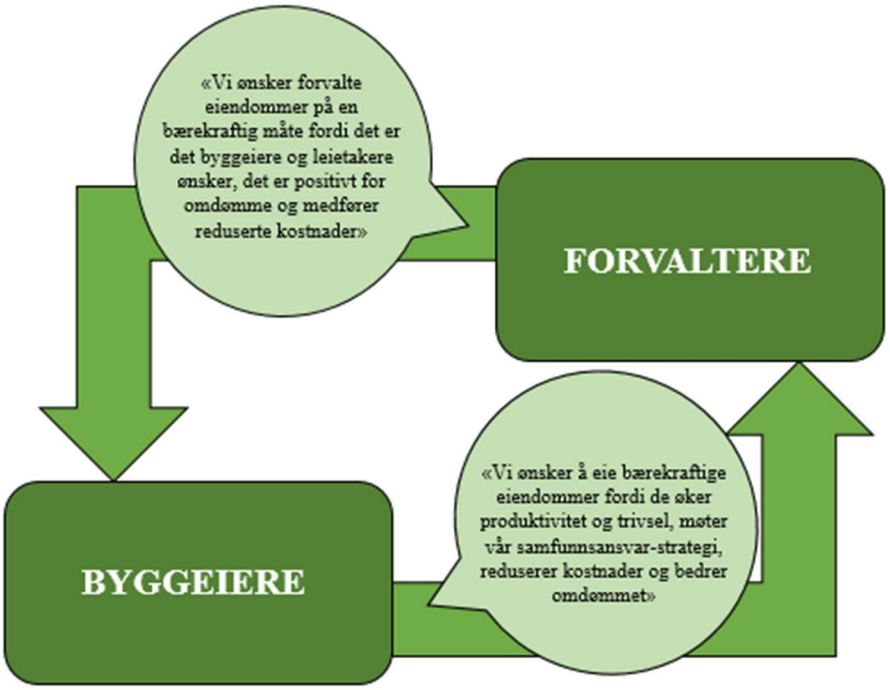
Ansatte i Newsec Basale opplever at avtalene de er bundet av med byggeiere og leietakere i stor grad begrenser hvor bærekraftig de kan drifte de eiendommene de forvalter; de opplever manglende betalingsvilje. For utfordringene de ansatte opplever relatert til andre aktørers atferd, har det altså lite å si hvilket nivå i organisasjonen de ansatte tilhører; de er avhengige av eksterne aktørers handlinger for å få gjennomført tiltakene. Ved å utvide Andelin et al. (2015) sin modell for Vicious Circle of Blame som viste oss hvordan investorer, leietakere, utviklere og entreprenører legger skylden på hverandre for mangelen på grønne bygg i Norden, finner en at forvalteren også har en naturlig plass; de skulle gjerne ha driftet eiendommer på en mer bærekraftig måte, men de forhindres av manglende vilje fra byggeiere og leietakere.



Figur 12: Utvidet modell for "the vicious circle of blame", der også forvalter inkluderes gjennom sin direkte link til investorer (byggeiere) og leietakere (brukere). Inspirert av Andelin et al., 2015.

Modellen vist i figur 12 viser hvordan forvalteres tilknytning til eiere og brukere gjennom avtaler oppleves som en barriere i for eiendomsforvalteren. Grønn Byggallianse (intervju, 2018) spår at den felles tilslutningen blant aktører i eiendomsbransjen til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 vil kunne føre til økt etterspørsel etter grønne bygg og grønne løsninger. Som Andelin et al. (2015) presenterer, er målet å bevege seg ut av den negative sirkelen der aktørene skylder på hverandre, og mot en positiv sirkel drevet av etterspørsel etter grønne løsninger gjennom å heve kunnskapsnivået i bransjen. Newsec Basales tilslutning til Veikartet viser at de som forvaltere også ønsker å bidra til det grønne skiftet i bransjen. Økt etterspørsel etter bærekraftig fasilitetsstyring fra byggeiere vil kunne være en løsning til utfordringene de har relatert til manglende initiativ fra byggeiere når det kommer til bærekraftige tiltak. I tillegg vil økt fokus på grønne og fleksible bygg blant eiendomsutviklere føre til at de eiendommer som oppføres i fremtiden vil være bedre tilrettelagt en bærekraftig driftsløsning. Økt oppslutning rundt Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan således bidra til å påvirke de eksterne faktorene Newsec Basale beskriver som utfordrende.

Ved å igjen ta utgangspunkt i Andelin et al. (2015), vil den holdningsendringen tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 representerer kunne føre til at byggeier og eiendomsforvalter ender opp i en positiv loop; en Virtuous loop of adaptation:



Figur 13: Illustrerer hvordan Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan bidra til en virtuous loop of adaptation gjennom å føre til økt forståelse for bærekraft innad i eiendomsbransjen, og gjennom at forvalter og byggeiere har tilsluttet seg samme mål og snakker samme språk (Inspirert av Andelin et al., 2015)

Resultatene fra intervjuene med informanter fra Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse viser hvordan denne positive loopen kan oppstå, mens data innhentet fra respondenter på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå i Newsec Basale viser at det fortsatt er en vei å gå før vi når den positive tilstanden illustrert i figur 13.

6 Konklusjon

Rapportens formål har vært å besvare problemstillingen "*Hvordan kan Newsec Basale benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som et verktøy for mer bærekraftig fasilitetsstyring?*". Gjennom kvalitative intervjuer har det blitt undersøkt hvordan Newsec Basales tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 har påvirket organisasjonen på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå, og hvilke utfordringer ansatte i organisasjonen mener at må overkommes relatert til implementering av bærekraftige tiltak. Studien viser stor interesse og engasjement blant respondentene når det kommer til bærekraftig utvikling av bransjen, men dataene tyder på at dette engasjementet ikke utnyttes i stor nok grad av Newsec Basale. Gjennom casestudien av organisasjonen er det avdekket at det eksisterer barrierer som avhenger av interne faktorer, i tillegg til barrierer som i stor grad avhenger av eksterne faktorer.

Identifiserte barrierer som Newsec Basale kan løse internt inkluderer mangelfull kommunikasjon innad i organisasjonen, både når det kommer til forventningene som følger med selve tilslutningen til Veikartet og relatert til praktisk gjennomføring av tiltak i tråd med Veikartets ti strakstiltak. Det vil i stor grad falle på de ansatte på taktisk og strategisk nivå i organisasjonen å utbedre dette. Det ble avdekket manglende kunnskap om hvordan hver enkelt ansatt kan bidra i arbeidet med bærekraft i organisasjonen, og en etterspørsel fra operasjonelt og taktisk nivå etter operasjonaliserte bærekraftmål og konkrete verktøy som kan benyttes i hverdagen. Konklusjonen er at det må gjennomføres tiltak i organisasjonen på operasjonelt, taktisk og strategisk nivå for å i større grad tilrettelegge praktisk gjennomføring av bærekraftige tiltak. Dette virker å være avgjørende for at Newsec Basale skal kunne benytte Eiendomssektorens Veikart som et verktøy.

En eiendomsforvalter som Newsec Basale er tett knyttet til både byggeiere og leietakere, og de er ofte avhengige av aksept fra begge disse for å kunne gjennomføre tiltak på eiendommen. Selv om Newsec Basale innehar en grad av *soft power* og mulighet til å påvirke byggeiere ved kontraktsinngåelse, er en stor utfordring for gjennomføring av bærekraftige tiltak at det ikke foreligger tillatelse fra byggeiere. Studien viser hvordan de ansatte mener at dette har bakgrunn i finansiell forsiktighet og mangel på kunnskap om de mulige positive finansielle, samfunnsmessige og miljømessige konsekvensene av å implementere ulike bærekraftige tiltak på eiendommene. For Newsec Basale som eiendomsforvalter er den holdningsendringen blant aktørene i eiendomsbransjen som Veikartet oppfordrer til særlig interessant, ettersom det vil kunne tydeliggjøre fordelene ved bærekraftig drift for byggeiere og videre tilrettelegge for eiendomsforvalteren.

Eiendomssektorens Veikart mot 2050 representerer en mulighet for Newsec Basale, vist gjennom den utvidede modellen for "the virtuous loop of adaptation". Et dokument som binder aktører i

eiendomsbransjen til de samme målene vil kunne bidra til å øke etterspørselen etter grønne bygninger og løsninger, noe som videre vil tilrettelegge for at Newsec Basale kan forvalte sine eiendommer på en mer bærekraftig måte. At Newsec Basale som en stor eiendomsforvalter har valgt å tilslutte seg Veikartet øker oppmerksomheten rundt, og tiltroen til, dokumentet - noe som på sikt vil kunne være gunstig for bærekraftig fasilitetsstyring av næringsbygg. Med utgangspunkt i dette kan en påstå at Newsec Basale bare ved å tilslutte seg Eiendomssektorens Veikart mot 2050 benytter seg av det som et verktøy for mer bærekraftig fasilitetsstyring.

For å benytte Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som et virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring i praksis er Newsec Basale altså nødt til å forbedre kommunikasjonslinjene internt i organisasjonen, arbeide med å operasjonalisere de målene i Veikartet de selv har mulighet til å påvirke - og fortsette å etterspørre tillatelse fra byggeiere til å gjennomføre bærekraftige tiltak på eiendommene i deres portefølje. For å tilrettelegge for bærekraftig fasilitetsstyring i fremtiden er det avgjørende at Newsec Basale gjennom å etterspørre tiltak bidrar til den holdningsendringen i bransjen som Veikartet tilrettelegger for.

6.1 Avsluttende refleksjoner og anbefaling for videre forskning

Den gjennomførte undersøkelsen viser hvordan Newsec Basale forholder seg til bærekraftutviklingen i bransjen, og hvilke tiltak som etterspørres på operasjonelt og taktisk nivå i organisasjonen. Studien viser også hvor tett ulike aktører i eiendomsbransjen samarbeider, og hvordan de er avhengige av hverandre for å kunne heve bærekraftstandarden i bransjen.

I arbeidet med oppgaven har tid vært en knapp ressurs, og studien begrenser seg således til kun én eiendomsforvalter lokalisert i Oslo. Det kunne vært hensiktsmessig å utvide utvalget for å i større grad kunne støtte opp under rapportens konklusjon, for eksempel gjennom å inkludere flere eiendomsforvalterorganisasjoner eller øvrige aktører i bransjen i studien. Konklusjonen i rapporten er relativt entydige i sine svar relatert til de interne barrierene ansatte i Newsec Basale opplever, men gir kun indikasjoner på begrunnelsen for den atferd øvrige aktører utviser. Disse kan danne et utgangspunkt for videre forskning, der oppgavens konklusjon testes opp mot et større utvalg og flere aktører. Det kan også være fruktbart å gjennomføre mindre endringer på undersøkelsens utgangspunkt i Newsec Basales tilslutning til Eiendomssektorens Veikart mot 2050 og således kunne undersøke hvilke barrierer som foreligger for implementering av bærekraftige tiltak hos eiendomsforvaltere i andre Nordiske land. Kanskje mange av de samme barrierene (og løsningene) foreligger også i Danmark, Sverige eller Finland?

Tronstad (2017) viste hvordan en barriere for bærekraftige bruksfaser i grønne næringsbygg var at hverken byggeiere eller brukere av byggene virket å oppleve eierskap til bygget i bruksfasen, og avslutningsvis etterspør hennes avhandling en undersøkelse av forvalterens rolle når det kommer til bærekraftig atferd. Respondentene hos Newsec Basale gir klart uttrykk for at de har en sterk eierfølelse til de byggene de har ansvaret for, og omtaler det i ordelag som "mine bygg" eller "mine eiendommer". Det vil i videre forskning kunne være interessant å studere hvorvidt forvalterens eierfølelse bidrar til mer bærekraftig atferd blant brukere av bygg.

Referanseliste

Andelin M., Sarasoja, A.-L., Ventovuori T., Junnila, S.,(2015) *Breaking the circle of blame for sustainable buildings – evidence from Nordic countries*, Journal of Corporate Real Estate, Vol. 17 Issue: 1, pp.26-45. Tilgjengelig fra: https://doi.org/10.1108/JCRE-05-2014-0013

Atkins B. and Brooks A. (2015) *Total Facility Management.* United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd

Barrier. (2018) *Merriam Webster* . Tilgjengelig fra: https://www.merriam-webster.com/dictionary/barrier (Hentet 18.05.2018).

Benestad, R., Mamen, J., Harstveit, K. E., Fuglestvedt, J. K. (2017) Klimaendringer, *Store Norske Leksikon*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/klimaendringer (Hentet: 12.12.2017).

Bryman, A. (2012) *Social research methods.* 4.utg. Oxford: Oxford University Press.

Chamberlin, L. (2017) *Circular Economy*. [upublisert] Powerpoint, tilgjengelig fra blackboard i faget AAR4821 Sustainable Facilities Management. (Hentet: 11.11.2017)

Collins, D., Junghans, A. (2015) *The Users Impact on Buildings' Sustainability – A Qualitative Approach.* Tilgjengelig fra: https://www.ntnu.no/documents/20658136/1264997162/EuroFm+Paper_aj.pdf/aee0a841-d2c4-43b9-bdee-03c1d12896d1 (Hentet: 09.05.2018)

Collins, D., Junghans, A., Haugen, T. (2016) Green leasing in theory and practice: A study focusing on the drivers and barriers for owners and tenants of commercial offices, *World Building Conference/WBC.* Finland, juni 2016.

Dragland, Å. (2015) *Bygg står for 40% av verdens utslipp - slik skal det reduseres.* Tilgjengelig fra: https://www.tu.no/artikler/bygg-star-for-40-av-verdens-utslipp-slik-skal-det-reduseres/223922 (Hentet: 12.12.2017).

Elmualim A., Shockley D., Valle R., Ludlow G., Shah S. (2009a). Barriers and commitment of facilities management profession to the sustainability agenda. *Building and Environment*. Volume 45, issue 1. Tilgjengelig fra: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132309001206 (Hentet: 28.09.2017).

Elmualim A , Czwakiel A., Valle R., Ludlow G., Shah S. (2009b) The Practice of Sustainable Facilities Management: Design Sentiments and the Knowledge Chasm, *Architectural Engineering and*

Design Management, 5:1-2, 91-102. Tilgjengelig fra: https://doi.org/10.3763/aedm.2009.0909 (Hentet 24.05.2018)

De Forente Nasjoner (1987) *Our Common Future.* Tilgjengelig fra: http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Desarrollosostenible/Documents/Informe%20Brundtland%20(En%20ingl%C3%A9s).pdf (Hentet: 01.10.2017).

Grønn Byggallianse og Norsk Eiendom (2016) *Eiendomssektorens Veikart mot 2050.* Tilgjengelig fra: http://www.norskeiendom.org/wp-content/uploads/2016/09/Eiendomssektorens-veikart-mot-2050.pdf (Hentet: 10.10.2017)

Haugen, T. (2008) *Forvaltning, drift, vedlikehold og utvikling av bygninger, Temahefte 1.* Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.

International Organization for Standardization (2017) *ISO 41011 Facility management -- Vocabulary.* Tilgjengelig fra: https://www.iso.org/standard/68167.html (Hentet: 22.06.2017)

Jacobsen, D. I. (2013) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Kaufmann A., Kaufmann G. (2013) *Psykologi i organisasjon og ledelse.* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kirchherr J., Reike, D., Hekkert M. (2017) Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, Volum 127, s, 221-232. Tilgjengelig fra: https://reader.elsevier.com/reader/sd/EF4584CD2F3761C04B6A5CDC176114A6A397EDDA7E71FFCE7C10B76365168969DDC5AF5424A73CCD9E8E9BE5029989A5 (Hentet 26.05.2018)

Kirchherr J., Piscicelli L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., Hekker, M. (2018) Barriers to the Circular Economy: Evidence From the European Union (EU). *Ecological Economics,* volum 150, s. 264-272. Tilgjengelig fra: https://www.sciencedirect.com/search?authors=Kirchherr&show=25&sortBy=relevance&years=2018&lastSelectedFacet=years (Hentet 23.05.2018)

Klima- og miljødepartementet (2014) *Grønt skifte -- klima- og miljøvennlig omstilling.* Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/klima/innsiktsartikler-klima/gront-skifte/id2076832/ (Hentet: 12.12.2017)

Leaman, A., Bordass, B (1999) Productivity in buildings: the 'killer' variables, *Building Research & Information,* 27:1, 4-19*,* DOI: 10.1080/096132199369615. Tilgjengelig fra: https://doi.org/10.1080/096132199369615 (Hentet: 18.05.2018)

Leseth, A. B., Tellmann, S., M. (2018) *Hvordan lese kvalitativ forskning?* 2. Utgave. Oslo: Cappelen Damm forlag

Määttänen, E. (2014). *Green Property Services: Driving Environmental Performance and Customer Value in Commercial Buildings*. (Doktorgradsavhandling), Aalto Universitet, Finland. Tilgjengelig fra: https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/13627 (Hentet 09.05.2018)

Miljøstatus (2017) *Globale klimaendringer - hva skjer?.* Tilgjengelig fra: http://www.miljostatus.no/tema/klima/klimaendringer-globalt/ (Hentet: 12.12.2017)

Mørk, M. I., Bjørberg, S., Sæbøe, O. E., Weisæth O. (2008) *Ord og uttrykk innen Eiendomsforvaltning - Fasilitetsstyring*. Tilgjengelig fra: https://dibk.no/globalassets/eksisterende-bygg/publikasjoner/ordutrykkef.pdf (Hentet: 08.05.2018)

NASA (2017) *Climate change: How do we know?* Tilgjengelig fra: https://climate.nasa.gov/evidence/ (Hentet: 06.11.2017)

Newsec Basale (2017) *Miljøpolitikk.* Tilgjengelig fra: https://basale.no/miljopolitikk/ (Hentet 03.06.2018)

Newsec Basale (2018) *Om oss.* Tilgjengelig fra: https://www.newsec.no/om-oss (Hentet 17.05.2018)

Norsk Eiendom (2016) *Dette er Norsk Eiendom.* Tilgjengelig fra: http://www.norskeiendom.org/dette-er-norsk-eiendom/ (Hentet 29.05.2018)

Olerud, K. (2016) Grønt skifte, *Store Norske Leksikon.* Tilgjengelig fra: https://snl.no/gr%C3%B8nt_skifte (Hentet: 12.12.2017)

Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft (2016a) *Avfalls- og gjenvinningsbransjens veikart for sirkulærøkonomi.* Tilgjengelig fra: http://www.gronnkonkurransekraft.no/files/2016/10/Avfalls-og-gjenvinningsbransjen-Veikart-for-sirkul%C3%A6r-%C3%B8konomi.pdf (Hentet: 24.05.2018)

Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft (2016b) *Strategi for grønn konkurransekraft*. Tilgjengelig fra: http://www.gronnkonkurransekraft.no/files/2016/10/Strategi-for-gr%C3%B8nn-konkurransekraft.pdf (Hentet: 10.11.2017)

Språkrådet (2015) *Årets ord: det grønne skiftet.* Tilgjengelig fra: http://www.sprakradet.no/Vi-og-vart/hva-skjer/Aktuelt/2015/arets-ord-det-gronne-skiftet/ (Hentet: 12.12.2017)

Standard Norge (2007) *NS-EN 15221-1. Fasilitetsstyring Del 1: Termer og definisjoner*. Tilgjengelig fra http://www.standard.no/nettbutikk/sokeresultater/?search=NS-EN+15221-1 (Hentet: 07.12.2017)

Sæbøe, O. E., Blakstad S. H. (2009) *Fasilitetsstyring/Fasilities Management, Verdiskaping -- Verdiøking -- Verdibevaring.* Trondheim, Tapir Akademisk Forlag.

Tronstad, A. (2017) *Grønne bygg, grønne brukere? I hvilken grad vektlegges brukeratferd for å oppnå ønsket miljøprestasjon i grønne bygg? - En casestudie av BREEAM-sertifiserte kontorbygg* (Masteravhandling). Tilgjengelig fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2463933 (Hentet 02.02.2018)

The Economist (2009) *Triple Bottom Line.* Tilgjengelig fra: http://www.economist.com/node/14301663 (Hentet: 02.10.2017)

Vedlegg

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

"Eiendomssektorens Veikart mot 2050 som virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring"

Formålet med studien
Formålet med denne studien er å undersøke i hvilken grad Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan benyttes som et virkemiddel for mer bærekraftig fasilitetsstyring. Studien vil ha særlig fokus på utfordringer knyttet til implementering av bærekraftige tiltak sett fra en forvalterorganisasjon sitt ståsted, og hvordan Eiendomssektorens Veikart mot 2050 kan bidra til mer bærekraftig forvaltning og drift av bygninger i fremtiden.

Informantene i denne undersøkelsen er valgt på bakgrunn av deres erfaring med fasilitetsstyring og/eller nære tilknytning til utarbeidelsen av Eiendomssektorens Veikart mot 2050. Ved deltakelse i dette forskningsprosjektet bidrar informantene til forskning på et dokument som er unikt i eiendomssammenheng, og som det per dags dato foreligger lite forskning på.

Prosjektet vil resultere i en avsluttende rapport for masterstudiet i Eiendomsutvikling og -forvaltning ved NTNU Gløshaugen i Trondheim.

Hva innebærer samtykke til deltakelse i studien?
Et samtykke til å delta i dette prosjektet innebærer at en deltar i gjennomføringen av et intervju med varighet på 30-60 minutter. En intervjuguide med oversikt over tema og spørsmål vil bli tilsendt informanten i forkant av intervjuet. Personopplysninger behandles konfidensielt, og samtlige informanter er sikret full anonymitet dersom ønskelig. Forutsatt at informanten samtykker, vil intervjuet tas opp.

Prosjektet avsluttes 12/6-2018. Alle lydopptak vil da bli slettet.

Det er frivillig å delta i studien. Dersom du ønsker å trekke deg fra studien kan dette gjøres når som helst, og uten å oppgi grunn. Alle opplysninger du har oppgitt vil da bli slettet umiddelbart.

Dersom du ønsker å trekke ditt samtykke til å delta i studien, eller har spørsmål vedrørende studien kan du henvende deg til prosjektansvarlig;

***Nora Bremnes Rasmussen**, student Master i Eiendomsutvikling og -forvaltning, NTNU Trondheim*
E-post: norab.rasmussen@gmail.com
Tlf: 90 10 70 52

Samtykke til deltakelse i studien
Jeg har mottatt informasjon om studien som gjennomføres, og jeg ønsker å delta:

_____
(Signatur, dato, sted)

Vedlegg 2

Informasjonsskriv

Kort om Eiendomssektorens Veikart mot 2050

Eiendomssektorens Veikart mot 2050 er eiendomsbransjens respons på oppfordringen fra Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft i 2016, om at hver enkelt bransje må ta ansvar i utviklingen mot et grønnere samfunn. 11 andre bransjer har produsert tilsvarende veikart, hvor de skisserer deres sektors omstilling til lavutslippssamfunnet. Eksempelvis kan Sjøkart for grønn kystfart, Veikart for prosessindustrien og Veikart for grønn handel 2050 nevnes. For de fleste bransjene er visjonen presentert i veikartene høy verdiskaping og null utslipp i 2050. Veikartene viser at det er mulig å kombinere konkurransekraft med grønn omstilling (Regjeringens ekspertutvalg for grønn konkurransekraft, 2016, s. 21-22)

Eiendomssektorens Veikart mot 2050 har to funksjoner; det er ment som en anbefaling til eiere og forvaltere av yrkesbygg i Norge, og beskriver hvilke valg de bør gjøre på kort og lang sikt for at eiendomssektoren skal bidra til at vi når nullutslippssamfunnet i 2050. Veikartet er også ment som et innspill til Regjeringens Utvalg for vGrønn Konkurransekraft i deres arbeid med overordnet strategi for å fremme grønn konkurransekraft (Grønn byggallianse & Norsk Eiendom, 2016 s. 2).

De 10 strakstiltakene:

- Miljøsertifisere organisasjonen (ISO 14001 eller Miljøfyrtårn for mindre bedrifter)
- Fjerne fossil oppvarming (olje og gass), også til topplast
- Kun kjøpe bygningsprodukter uten innhold av helse- og miljøfarlige stoffer
- Innføre miljøledelsessystem, for eksempel en BREEAM-In-Use gjennomgang, på hele porteføljen og sette opp plan for kontinuerlig forbedring av byggene
- Gjennomføre en utredning om hva takflatene kan og bør brukes til, som for eksempel overvannshåndtering, energiproduksjon, rekreasjonsareal eller birøkt
- Premiere innovative løsninger og diskutere risikohåndtering, for eksempel gjennom å sette av en egen post i budsjettet for risiko ved utprøving av nye løsninger
- Kreve at arkitekten utarbeider plan for hvordan materialene kan demonteres og gjenbrukes ved ombygging eller riving, og tilstrebe å finne løsninger og materialer som gir minst mulig avfall
- Bestille energibudsjett for beregnet reelt energibruk (i tillegg til beregningskrav i TEK) og dokumentasjon av hvilke tiltak som er gjort for å få ned forventet reelt energibruk i drift av bygget
- Etterspørre og prioritere bygningsprodukter som har lave klimagassutslipp (dokumentert gjennom EPD (Environmental Product Declaration)
- Etterspørre fossilfri byggeplass

Definisjon: bærekraftig utvikling

“Bærekraftig utvikling er utvikling som imøtekommer behovene til dagens generasjon uten å redusere mulighetene for kommende generasjoner til å dekke sine behov” (FN, 1987, s. 15).

Vedlegg 3

Introduksjonsspørsmål

1. Hvilken stilling innehar du i Newsec Basale?
2. Hva er din bakgrunn?
3. Hvor lenge har du jobbet i eiendomsbransjen?
4. Hvordan har Newsec Basales tilslutning til 'Veikartet' blitt formidlet til deg?

Spørreundersøkelse

I første del av undersøkelsen legges det opp til at du, på en skala fra 1-6 (hvor 1 er laveste og 6 er høyeste rangering) skal oppgi i hvilken grad du opplever at de ulike temaene som tas opp er viktige/sannferdige. Sett en sirkel rundt det tallet som best representerer ditt svar.

	I svært liten grad					**I svært stor grad**
Hvor viktig opplever du at det er for Newsec Basale å opptre miljøvennlig?	1	2	3	4	5	6
Hvor viktig er det for deg personlig å opptre miljøvennlig?	1	2	3	4	5	6
I hvilken grad opplever du at du gjennom din stilling kan påvirke driften i mer bærekraftig retning?	1	2	3	4	5	6
I hvilken grad opplever du at *eiere* er opptatt av at bygget driftes på en bærekraftig måte?	1	2	3	4	5	6
I hvilken grad opplever du at *eiere* er villige til bruke ressurser på å gjøre driften mer bærekraftig?	1	2	3	4	5	6
I hvilken grad opplever du at *brukere/leietakere* er opptatt av at bygget driftes på en bærekraftig måte?	1	2	3	4	5	6
I hvilken grad opplever du at *brukere/leietakere* er villige til bruke ressurser på å gjøre driften mer bærekraftig?	1	2	3	4	5	6
I hvilken grad opplever du at forvaltningsavtalene dere har inngått åpner for implementering av nye bærekraftige tiltak?	1	2	3	4	5	6

I 2017 skrev Newsec Basale under på å følge de 10 strakstiltakene listet i Eiendomssektorens Veikart mot 2050. Siden signeringen, har du opplevd at det i Newsec Basale er (sett kryss ved det alternativet som passer best):

- ○ Mindre fokus på bærekraftig drift
- ○ Uendret fokus med tanke på bærekraftig drift
- ○ Økt fokus på bærekraftig drift

I hvilken grad påvirker Eiendomssektorens Veikart mot 2050 din arbeidshverdag? (sett kryss ved det alternativet som passer best):

- ○ I svært liten grad
- ○ I liten grad
- ○ I noen grad
- ○ I stor grad
- ○ I svært stor grad

Vedlegg 4

Intervjuguide Newsec Basale

Bærekraft

1. Hvilke verktøy benytter du deg av i arbeidet med implementering av mer bærekraftig drift?
2. Hva mener du at er det viktigste tiltaket for å sikre at et bygg er miljøvennlig i bruksfasen?
3. Hvordan opplever du at byggenes alder og tilstand påvirker hvor bærekraftig bygget kan driftes?
4. Hvilke tiltak må iverksettes for at eldre bygg skal kunne driftes på en bærekraftig måte?

Veikartet

1. Hvilke tiltak kjenner du til at er iverksatt for å øke graden av bærekraft i fasilitetsstyring etter at Veikartet ble signert?
2. Hvilke endringer har du opplevd i den daglige driften som følge av at Newsec Basale i 2017 undertegnet 'Veikartet'?
3. Hvilke muligheter har du som forvalter/drifter/eiendomssjef til å påvirke satsningsområdene i 'Veikartet'?
4. Hvordan mener du at 'Veikartet' som dokument kan bidra til mer bærekraftig forvaltning og drift av bygg i fremtiden?

Tiltak og implementering

1. Hva opplever du som de største utfordringene når det kommer til implementering av mer bærekraftig fasilitetsstyring?

Veien videre

1. Hvordan opplever du at du gjennom din stilling i Newsec Basale kan påvirke driften i mer bærekraftig retning?
2. På hvilke områder ser du størst forbedringspotensiale når det kommer til å øke graden av bærekraft?
3. Hvilke endringer kan du se for deg bli gjennomført vedrørende bærekraftig fasilitetsstyring i Newsec Basale i nær fremtid?
4. Har du noen forslag til nye strakstiltak for forvalterorganisasjoner som Newsec Basale?

Vedlegg 5

Intervjuguide, Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse

1. Hva var bakgrunnen for utviklingen av Eiendomssektorens Veikart mot 2050?

2. Hvem er 'Veikartet' laget for?

3. Hvem kan ha nytte av dette dokumentet?

4. Hvordan forløp prosessen i utviklingen av Veikartet?
    a. Hva var hovedfokuset?

5. Hvilke utfordringer møtte dere på i utviklingen av Veikartet?

6. Hvordan kan veikartet benyttes av en forvalterorganisasjon for å implementere mer bærekraftig fasilitetsstyring?

7. Er det noe som er med i Veikartet som du mener at er unødvendig?

8. Er det noen punkter du gjerne skulle sett at var med i Veikartet, men som ikke ble med i det endelige dokumentet?

9. Vil Veikartet oppdateres i fremtiden?