

Ane Gjære
Tonje Haugnes Mork

Implementering av bærekraftsstrategi i et eiendomsselskap

En casestudie av KLP Eiendom

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Kari Nyland og Idun Garmo Mo
Mai 2022

Ane Gjære
Tonje Haugnes Mork

Implementering av bærekraftsstrategi i et eiendomsselskap

En casestudie av KLP Eiendom

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Kari Nyland og Idun Garmo Mo
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen på vårt toårige masterstudium i økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, innenfor hovedprofilen økonomistyring. Studiens tema er bærekraft og vi studerer bruk av styringssystemer ved implementering av bærekraftsstrategi i KLP Eiendom. For oss har det vært svært interessant å gjennomføre et forskningsprosjekt med et så dagsaktuelt tema. KLP Eiendom har en tydelig og ambisiøs bærekraftsprofil, og vi har derfor satt stor pris på deres deltakelse i forskningsprosjektet.

Vi ønsker å takke KLP Eiendom for et inspirerende og godt samarbeid. Vi ønsker spesielt å rette en stor takk til informantene, som har stilt opp til intervju og bidratt til å videreutvikle vår kompetanse innenfor temaet. Videre vil vi takke våre veiledere Idun Garmo Mo og Kari Nyland for god veiledning, innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 24. mai 2022.

Tonje H. Mork

Tonje Haugnes Mork

Ane Gjære

Ane Gjære

Sammendrag

Det stilles stadig høyere krav til at bedrifter prioriterer bærekraft og samfunnsansvar i sin strategi. Bærekraftsmål er gjerne komplekse da både miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspekter er inkludert. I den forbindelse er det interessant å studere hvordan ledelsen benytter styringssystemer ved implementering av bærekraftsstrategi. Vi har derfor utarbeidet følgende problemstilling:

«Hvordan benyttes styringssystemet ved implementering av bærekraftsstrategi og hva oppleves som de viktigste utfordringene?»

For å besvare vår problemstilling har vi gjennomført en kvalitativ casestudie av KLP Eiendom, som har en ambisiøs bærekraftsprofil. Vi har gjennomført sju dybdeintervjuer av ledere med ulike ansvarsområder. For å oppnå en mer nyansert forståelse av bærekraftsstrategien i caseorganisasjonen, har vi benyttet relevante dokumenter som tilleggsdata. Vi har drøftet problemstillingen i lys av ulike teoretiske perspektiver. Her har blant annet det teoretiske rammeverket Levers of Control, presentert av Robert Simons (1995a), vært sentralt.

Våre funn viser at ledelsen benytter trossystemet som det viktigste virkemiddelet for å implementere selskapets bærekraftsstrategi. I tillegg benyttes grensesystemet for å minimere risiko. Konkrete verktøy er budsjett, miljøhandlingsplan og fullmaktsregler, som skal definere et handlingsrom for de ansatte. Vi finner flere funn som indikerer at beslutningen om å involvere ansatte i utformingen av miljøhandlingsplan og mål, har vært et viktig virkemiddel for å lykkes med strategiimplementeringen. Videre tilsier våre funn at selskapet har lav diagnostisk måling for enkelte KPIer relatert til bærekraft. Dette kan sees i sammenheng med utfordringen tilknyttet operasjonalisering av bærekraft.

Litteraturen viser til at selskaper kan ha utfordringer med å balansere kortsiktig inntjening og en langsiktig bærekraftstrategi. Et sentralt funn er at våre informanter ikke opplever dette dilemmaet, noe som kan relateres til selskapets sterke trossystem. Videre har vi hovedutfordringen, som knytter seg til at KLP Eiendom er avhengig av et samarbeid med sine kunder for å nå bærekraftsmål. En følge av utfordringen er at ledelsen ikke kan benytte styringsmekanismene eksternt mot kundene, på samme måte som de gjør internt. Dette er en kompleksitet som ikke belyses eksplisitt i Simons (1995a) sitt rammeverk.

Abstract

Today's companies are facing high demands to prioritize sustainability and social responsibility. Sustainability goals are often complex because they include both environmental-, social- and financial aspects. Therefore, we find it interesting to study how managers use management control systems to implement a sustainability strategy. We have formulated the following research question:

“How is the management control system used to implement a sustainability strategy and what are perceived as the most important challenges?”

To answer our research question, we have conducted a qualitative case study of KLP Eiendom, a company with an ambitious sustainability profile. We have conducted seven in-depth interviews with managers who have different responsibilities. To achieve a complete understanding of the sustainability strategy, we have used relevant documents as additional data. We have addressed the research question using various theoretical perspectives. We have chosen to use the framework Levers of Control presented by Robert Simons (1995a).

Our findings suggest that managers use belief systems as the most important instrument to implement the company's sustainability strategy. Managers also use boundary systems to minimize risk. Specific tools are budget, environmental action plan and proxy rules. These tools are supposed to define employees' limits. The decision to involve employees in the development of the environmental action plan and goals, have been crucial to succeed with the implementation. Furthermore, our findings indicate that the company has low diagnostic measurement of KPIs' related to sustainability. This can be seen in connection with the challenge with operationalization of sustainability.

The literature indicates that companies may have challenges with balancing short-term earnings and a long-term sustainability strategy. Our empirical findings indicate that our informants don't experience this dilemma. That's because of the company's strong belief system. The main challenge we have discovered is related to the fact that KLP Eiendom is dependent on collaboration with the customers to achieve their sustainability goals. A consequence of the challenge is that managers are not able to use control systems externally in the same way as they use them internally. This complexity is not included in Simons' (1995a) framework.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Formål, problemstilling og avgrensning	3
1.3 Kontekstbeskrivelse av KLP Eiendom.....	4
1.4 Oppgavens videre struktur	4
2. Teoretisk rammeverk	5
2.1 Økonomistyring.....	5
2.1.1 Samspillet mellom økonomistyring og bærekraft.....	7
2.1.2 Balansering av hensynet til lønnsomhet og bærekraft.....	8
2.2 utfordringer ved implementering av bærekraftsstrategi	9
2.3 Levers of Control	12
2.3.1 Trossystem.....	13
2.3.2 Grensesystem.....	14
2.3.3 Diagnostisk system	15
2.3.4 Interaktivt system.....	16
2.3.5 Balansen mellom kontroll og kreativitet.....	17
2.4 Oppsummering og anvendelse av teori	19
3. Metode	20
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	20
3.2 Forskningsdesign.....	21
3.3 Datainnsamling	22
3.3.1 Dybdeintervju	22
3.3.2 Utvalg	24
3.3.3 Intervjuguide.....	25
3.3.4 Dokumentstudier	26
3.4 Analyse av data	27
3.5 Forskningskvalitet	28
3.5.1 Validitet	28
3.5.2 Reliabilitet	29
3.5.3 Generalisering.....	30
3.6 Etske vurderinger	30

4. Empiri	32
4.1 Kontekstbeskrivelse	32
4.1.1 Organisering	32
4.1.2 Beslutningsmyndighet	33
4.1.3 Verdikjeden i KLP Eiendom	34
4.2 Hvorfor er bærekraft viktig i KLP Eiendom?	35
4.2.1 Krav fra KLP konsern.....	36
4.2.2 Trygghet for fremtiden	37
4.3 Kommunisering av bærekraftsstrategien.....	38
4.4. Mål og strategi.....	39
4.4.1 Miljøledelse	41
4.4.2 Energi og klima.....	41
4.4.3 Materialbruk og sirkulær økonomi	42
4.5 Måling, rapportering og evaluering.....	44
4.6 Lønnsomhet og bærekraft	46
4.6.1 Leietakernes betalingsvillighet for bærekraftige bygg	46
4.6.2 Kortsiktig og langsiktig lønnsomhet.....	49
4.7. Oppsummering av empiriske funn	50
5. Diskusjon	52
5.1 Kommunisering av visjon og verdier.....	52
5.2 Planlegging, operasjonalisering og prestasjonsmåling i KLP Eiendom	53
5.3 Balanseringen av trossystem og grensesystem	55
5.4 Utfordringer ved implementering av bærekraftsstrategi i KLP Eiendom	57
5.4.1 Utfordringen med å operasjonalisere bærekraft	57
5.4.2 Utfordringen med at selskapet er avhengig av et samarbeid med kundene for å nå bærekraftsmål	58
5.4.3 Utfordringen med å måle verdien av bærekraft.....	61
5.5 Oppsummering.....	64
6. Konklusjon	66
6.1 Bidrag og implikasjoner.....	67
6.2 Forslag til videre forskning	67
Referanseliste	69
Vedlegg	74
Vedlegg 1: Samtykkeskjema.....	74
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	77

Figur- og tabelloversikt

Figur 1.1: Rammeverket Levers of Control (Basert på Simons, 1995a)

Figur 4.1: Organisasjonskart

Figur 4.2: Ni av FNs bærekraftsmål som er særlig relevant for KLP Eiendom

Tabell 3.3.2: Oversikt over informanter

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Dagens bedrifter opererer i komplekse omgivelser som er i kontinuerlig endring, noe som krever rask omstillingsevne. Det stilles blant annet stadig høyere krav fra ulike interessenter om å ta bærekraftige valg og samfunnsansvar. Det skyldes eksternt press gjennom økte krav fra myndigheter og investorer (Zimmerli, Holzinger & Richter, 2007). En prioritering av bærekraft har derfor mer eller mindre blitt et krav for å være konkurransedyktig (Worthington, 2013).

Gjennom FNs bærekraftsmål for 2030 og Parisavtalen av 2015, har myndigheter og næringsliv forpliktet seg i arbeidet mot en bærekraftig utvikling (UN, 2015a; UN, 2015b). FN sin definisjon på bærekraftig utvikling er som følger; «En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN, 2021). Til tross for at FN sin definisjon er velkjent, foreligger det gjerne ulike oppfatninger av hva som ligger i begrepet bærekraft. Bærekraftsmål skiller seg fra andre mål ved at de inkluderer miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspekter. Dette kan sees i sammenheng med triple bottom line, presentert av Elkington (1998). Med utgangspunkt i triple bottom line, trekker blant annet Eccles, Perkins og Serafeim (2012), og Narayanan og Boyce (2019) frem at bærekraft ikke kun skal prioriteres som følge av økonomiske hensyn, men at det også må balanseres med utgangspunkt i miljømessige- og sosiale hensyn. Denne kompleksiteten kan påvirke den økonomiske styringen, og organisasjoner er dermed avhengig av å ha et styringssystem som balanserer hensynet til alle aspektene i triple bottom line.

I litteratur om bærekraft og styringssystemer foreligger det en tvetydighet om bruk av styringssystemer egner seg like godt ved oppnåelse av sosiale- og miljømessige mål, som økonomiske mål. På en side peker De Haan-Hoek, Lambrechts, Semejin og Caniels (2020) på at dersom en skal lykkes med implementering av bærekraftsstrategi, er det nødvendig med et styringssystem som håndterer kompleksiteten som kan foreligge ved en triple bottom line-målsetting. Argumentet kan relateres til Eccles et al. (2012), som poengterer at flere deler av styringssystemet er sentrale for å lykkes med implementering av bærekraftsstrategi. På en annen side viser andre deler av litteraturen at styringssystemer er delvis relevante i organisasjonsendring med fokus på bærekraft, men presiserer at det ikke er kritisk avgjørende (Narayanan & Boyce, 2019; Gond, Grubnic, Herzig & Moon, 2012). Med bakgrunn i den

tvetydige litteraturen og de eksterne kravene næringslivet står overfor, har vi valgt å fokusere på bruken av styringssystem for å nå bærekraftsmål.

En bransje som vil bli påvirket av økte krav til bærekraftig utvikling er bygg- og eiendomssektoren. Bransjen står for 40 prosent av alle klimagassutslipp i Norge (Apelseth, Espelid & Nyland, 2020). Den direkte utslippsmengden kommer hovedsakelig fra fossil oppvarming av bygg, og fossil energibruk på bygg- og anleggsplasser. Sektoren har også gjennom sin innkjøpsmakt stor påvirkning på indirekte utslipp i industri-, transport-, energi- og avfallssektoren (Bygg21, 2018). Som en følge av dette, har bygg- og eiendomssektoren et stort ansvar for å redusere, og dokumentere indirekte og direkte utslipp (Bygg21, 2018).

Da bærekraftsmål inkluderer både miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspekter, er det viktig å operasjonalisere målene. Epstein og Buhovac (2010) belyser at det kan være utfordrende å operasjonalisere bærekraftsbegrepet. For å håndtere utfordringen med operasjonalisering av bærekraft, innførte EU et klassifiseringssystem i 2021, som definerer hvilke aktiviteter som er bærekraftige for investeringsformål. Klassifiseringssystemet er vedtatt i norsk lov gjennom EØS-avtalen (Grønn Byggallianse, 2021). Hensikten med klassifiseringssystemet eller taksonomien er å bedre beslutningsgrunnlaget for banker, investorer og forsikringselskap (Grønn Byggallianse, 2021). Bygg- og eiendomssektoren vil bli påvirket av taksonomien, og det kan tenkes at det også i denne bransjen foreligger usikkerhet rundt hva som kan klassifiseres som bærekraftige aktiviteter. Ettersom markedet er på vei inn i en mer bærekraftig retning, vil det være viktig for interessenter å kunne skille ut hva som faktisk kan regnes som bærekraftige aktiviteter.

I forbindelse med bærekraftsutfordringene og de økte kravene bygg- og eiendomssektoren står overfor, valgte vi høsten 2021 å gjennomføre en pilotstudie av KLP Eiendom. Selskapet er en av Norges største aktører innen forvaltning, utvikling og drift av eiendom. KLP Eiendom er et datterselskap av KLP Konsern. Selskapet har en tydelig bærekraftsprofil med ambisiøse mål om å være ledende innenfor arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft (KLP, 2020)

Formålet med pilotstudien var å kartlegge hvilke utfordringer som kan oppstå ved implementering av en bærekraftsstrategi. Vi gjennomførte et gruppeintervju med to representanter fra selskapet. Pilotstudien forsterket vår forventning om at bærekraftsbegrepet er vanskelig å operasjonalisere og at forståelsen av begrepet varierer. I tillegg til funn fra pilotstudien, synes vi det er interessant å studere om det kan foreligge et dilemma mellom det

å sikre lønnsomhet på kort sikt og det å ha en langsiktig bærekraftsstrategi. På bakgrunn av de utfordringene vi observerte i pilotstudien, ser vi viktigheten av å ha et helhetlig styringssystem ved implementering av bærekraftsstrategi.

1.2 Formål, problemstilling og avgrensning

Formålet med studien er å studere samspillet mellom økonomistyring og implementeringen av bærekraftsstrategi. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie av KLP Eiendom. Med utgangspunkt i bakgrunn og aktualiseringen av bærekraft har vi utviklet følgende problemstilling:

«Hvordan benyttes styringssystemet ved implementering av bærekraftsstrategi og hva oppleves som de viktigste utfordringene?»

Innledningsvis vil det være relevant å forklare hva som menes med begrepet styringssystem. I vår studie vil vi benytte Simons sin definisjon på styringssystem. Ifølge Simons (1995a) er styringssystemer de formelle, informasjonsbaserte rutine og prosedyrene som ledelsen benytter til å opprettholde mønstre for virksomhetens aktiviteter. Simons (1995a) argumenterer for at det ved implementering av strategi foreligger et behov for å balansere kontroll og kreativitet, og presenterer et rammeverk kalt Levers of control. Levers of Control er et helhetlig rammeverk for å analysere bruken av styringssystemet (Simons, 1995b). Ved å benytte rammeverket, ønsker vi å studere hvordan de ulike styringssystemene samspiller ved implementering av bærekraftsstrategi.

Grunnet studiens omfang og tidsbegrensninger har vi valgt å fokusere på et avdelingskontor i KLP Eiendom. Vi har valgt å begrense utvalget i studien til ledere på det aktuelle avdelingskontoret, og det begrunnes i at ledere er sentrale beslutningstakere ved implementering av strategi. Simons (1995a, 1995b) legger til grunn et lederperspektiv i sitt rammeverk, noe som også begrunner valget om å intervjuere ledere. På grunn av studiens avgrensning, presiseres det at resultatene som presenteres er basert på informantenes perspektiver og synspunkter. Vi har valgt å avgrense studien ved å kun ta for oss de miljømessige- og økonomiske aspektene i triple bottom line. Funnene i denne masteroppgaven vil i hovedsak være direkte anvendbar for caseselskapet KLP Eiendom. Til tross for dette håper vi at studien kan øke forståelsen av temaet, ved å illustrere hvordan en virksomhet implementerer bærekraftstrategi.

1.3 Kontekstbeskrivelse av KLP Eiendom

KLP Eiendom AS er et heleid datterselskap av Kommunal Landspensjonskasse gjensidig forsikringsselskap (KLP, 2020). Selskapet har 159 ansatte, og har kontorer i Trondheim, Oslo, Stockholm og København (KLP, 2020). Det er med andre ord en stor, internasjonal organisasjon, noe som kan ha betydning for implementeringen av bærekraftsstrategien. KLP Eiendom er organisert i flere avdelinger, blant annet prosjektavdeling, marked- og utleieavdeling, samt økonomiavdeling. Selskapet har også en egen miljøavdeling lokalisert i Oslo. I denne avdelingen finner vi bedriftens miljøsjef med overordnet ansvar for bærekraftsstrategien. I vår studie studerer vi et avdelingskontor med 33 ansatte. Avdelingskontoret forvalter 28 bygg, som består av blant annet kontorlokaler og kjøpesenter (KLP Eiendom, 2022c).

Bærekraftsstrategien tar utgangspunkt i FN sine 17 mål for en mer bærekraftig framtid. Her har de valgt ut ni av FN sine bærekraftsmål som det særlig fokuseres på, samt funnet indikatorer som kan evaluere måloppnåelse. En sentral del av bærekraftsstrategien er målet om å oppnå ulike miljøsertifiseringer. KLP Eiendom er blant annet kvalitets- og miljøsertifisert etter ISO 9001 og 14001-standarden, og har fokus på å sertifisere selskapets eiendommer etter BREEAM-NOR standarden (KLP, 2022a; KLP, 2022b).

1.4 Oppgavens videre struktur

I neste kapittel vil vi presentere studiens teoretiske rammeverk og annen relevant teori som danner grunnlaget for vår studie. Videre vil vi i kapittel tre redegjøre for forskningsmetoden og peke på sentrale metodiske valg, samt begrunne valgene. I kapittel fire presenteres empiriske funn fra datainnsamlingen. I empirien vil vi gi en kontekstbeskrivelse av KLP Eiendom og presentere hvordan avdelingskontoret er organisert. Basert på intervju- og dokumentdata, vil vi gi en beskrivelse av hvordan KLP Eiendom jobber med å implementere bærekraftsstrategien. Vi vil studere mål og strategi, kommunisering av bærekraftsstrategi, samt måling, evaluering og rapportering. I siste del av empirien presenteres empiriske funn tilknyttet utfordringer ved implementeringen. I neste del av oppgaven diskuteres de empiriske funnene i lys av vårt teoretiske rammeverk. Avslutningsvis presenteres en konklusjon der vi besvarer problemstillingen, gjør rede for studiens bidrag og implikasjoner, samt gir forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk

Vår problemstilling tar for seg implementering av bærekraftsstrategi, noe som inkluderer både miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspekt. Av den grunn er det nødvendig å legge til grunn et helhetlig rammeverk. Simons (1995a) sitt rammeverk, Levers of Control, er et helhetlig rammeverk for å analysere utvikling og implementering av strategi. Det finnes litteratur som tar for seg hvordan Levers of Control kan benyttes for å analysere implementering av strategi. Vi vil presentere relevant litteratur, samt forsøke å koble på begrepet bærekraft. Som presentert i innledningen, legger vi til grunn FNs definisjon av begrepet bærekraft. Vi vil også introdusere litteratur som presenterer utfordringer ved implementering av en bærekraftsstrategi. Blant annet vil vi presentere utfordringen tilknyttet operasjonalisering, press på kortsiktig inntjening og interessenters ulike krav. Vi vil også introdusere litteratur som tar for seg utfordringen med å forene langsiktige aspekter ved en bærekraftsstrategi med kortsiktige mål.

2.1 Økonomistyring

I forbindelse med implementering av bærekraftsstrategi er det relevant å presentere en definisjon av begrepet økonomistyring. Det finnes en rekke definisjoner av begrepet. Anthony (1965) definerer økonomistyring som prosessen hvor ledere sørger for at ressurser brukes effektivt for at organisasjonen skal nå sine mål (Ferreira & Otley, 2009). Denne definisjonen representerer et tradisjonelt syn på økonomistyring. Definisjonen har blitt kritisert for å utelukke sentrale strategiske momenter i en kompleks verden. Malmi og Brown (2008) presenterer en definisjon med et mer moderne syn på økonomistyring. De definerer økonomistyring som systemer, regler, praksiser, verdier og andre aktiviteter som ledelsen bruker for å styre de ansattes handlinger.

Vår studie tar for seg implementering av bærekraftsstrategi i KLP Eiendom. I den sammenheng vil det være relevant å ha et styringssystem som ledere kan tilpasse for å styre strategiimplementering i en virksomhet. Vi legger til grunn Simons (1995a) sin definisjon på styringssystem som de formelle, informasjonsbaserte rutine og prosedyrene som ledelsen bruker til å opprettholde mønstre for virksomhetens aktiviteter. Ved implementering av bærekraftsstrategi, vil flere komponenter av styringssystemet involveres og vi vil derfor legge til grunn en helhetlig tilnærming til styring. Simons (1995a) tar for seg hvordan en skal balansere behov for kontroll og kreativitet, og har et helhetlig perspektiv på styring. Ved strategiimplementering er det viktig å finne en balanse mellom det å gi ansatte handlingsrom

for å finne kreative løsninger, samtidig som en setter grenser for atferd. I likhet med Simons (1995a), vektlegger Malmi og Brown (2008) viktigheten av å se de ulike delene av et styringssystem i sammenheng. I sin artikkel introduserer de styringssystemet som en pakke som blant annet inkluderer kulturell styring.

Som tidligere nevnt benytter vi det teoretiske rammeverket, Levers of Control (Simons 1995a). Rammeverket er mye brukt og tar for seg hvordan styringssystemet benyttes til å implementere strategi. Arjaliès og Mundy (2013) argumenterer for at Levers of Control er hensiktsmessig å benytte, da det viser hvordan en kan sikre at intenderte strategier blir implementert, samtidig som det tilrettelegger for utvikling av nye strategier. Levers of Control er relevant for vår problemstilling, da vi skal undersøke hvordan KLP Eiendom benytter styringssystemet for å implementere bærekraftsstrategi. Ved å benytte rammeverket ønsker vi å kunne si noe om balansen mellom kontroll og kreativitet. Rammeverket vil være relevant for å undersøke hvordan ledere bruker styringssystem for å håndtere strategisk usikkerhet (Arjaliès & Mundy, 2013). Ved implementeringen av en bærekraftsstrategi inkluderes både finansielle og ikke-finansielle faktorer, noe som kan gjøre styringen kompleks. Dette kan sees i sammenheng med Ruiters, De Feitjers og Wagenvelds (2022), som argumenterer for at Levers of Control er et verktøy som tilrettelegger for å få innsikt i balansen mellom sosiale bedriftsmål og økonomiske mål. Simons (1995a) sitt rammeverk er med andre ord hensiktsmessig å benytte, da vi ønsker å legge til grunn et helhetlig perspektiv på styring i vår studie av KLP Eiendom.

For å belyse problemstillingen er det relevant å introdusere begrepet styringsmekanismer, som indirekte og direkte påvirker implementeringen. Riccaboni og Leone (2010) skiller mellom formelle- og uformelle styringsmekanismer, som må samspille for å lykkes med implementeringen av en bærekraftsstrategi. Formelle styringsmekanismer kan eksempelvis være regler, budsjetter og prestasjonsmålinger. Det vektlegges at formelle styringsmekanismer alene ikke er nok for å motivere beslutningstakerne til å handle bærekraftig, men at uformelle styringsmekanismer også påvirker effektiviteten. Det kan trekkes en parallell til Epstein og Buhovacs (2010) og Eccles et al. (2012), som vektlegger at for å skape et kontinuerlig fokus på bærekraft i organisasjonen, må en bygge en organisasjonskultur som motiverer til bærekraftig beslutningstaking og atferd. Uformelle styringsmekanismer er blant annet lederengasjement og organisasjonskultur. Riccaboni og Leone (2010) definerer organisasjonskultur som de ansattes delte verdier, tro og tradisjoner som skal styre atferd. Her kan det trekkes klare paralleller til Malmi og Browns (2008), som inkluderer kulturell styring i styringspakken.

I likhet med Simons (1995a) legger Riccaboni og Leone (2010) til grunn et helhetlig perspektiv på styring. Riccaboni og Leone (2010) understreker at det er større sannsynlighet for å lykkes med implementering av bærekraftsstrategi, dersom den integreres i planleggingen av den helhetlige strategien, og dermed er en del av kjernevirksomheten. Dette innebærer at bærekraftsstrategien kommuniseres til ansatte gjennom instruksjoner for handling. Integreringen vil innebære at lederne behandler bærekraftsmål på samme måte som andre bedriftsmål (Riccaboni & Leone, 2010). På denne måten operasjonaliseres det abstrakte bærekraftsbegrepet i praksis (Riccaboni & Leone, 2010). Videre viser Riccaboni og Leone (2010) til at koordinering på tvers av forretningsenheter og desentraliserte strukturer, er nøkkelfaktorer for å lykkes med implementeringen av bærekraftsstrategi. Dette diskuteres også av Eccles et al. (2012), som vektlegger viktigheten av at ledere er engasjerte, samt at de ansatte er involvert og har tillit til prosessen.

2.1.1 Samspillet mellom økonomistyring og bærekraft

En sentral del av bærekraftsstrategien handler om å balansere bærekraftsmål og andre prestasjonsmål, som eksempelvis avkastning. I den sammenheng vil vi presentere litteratur som tar for seg samspillet mellom økonomistyring og bærekraft. Interessen for bærekraft har vært økende innen økonomistyringslitteraturen. Eccles et al. (2012) peker på at det ikke lenger er fornuftig å kun fokusere på kortsiktig profitt dersom en skal overleve. Selskaper bør derfor tilpasse seg endringen, og inkludere en bærekraftsstrategi for å være konkurransedyktig. Generelt vil dette innebære å bygge langsiktig verdi for sine interessenter ved å bidra til et bærekraftig samfunn (Eccles et al., 2012). Arjaliès og Mundy (2013) anser bærekraftsstrategi som en viktig del av selskapets kjernevirksomhet. Videre understreker de at selskaper kan oppnå en vinn-vinn-situasjon ved å ha et bevisst forhold til bærekraft, både når det gjelder miljømessige- og økonomiske aspekt. Det vil være nødvendig med bærekraftige forretningsmodeller som balanserer miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspekter (Ruiter et al., 2022). Dette kan kobles til triple bottom line (Elkington, 1998).

Litteratur om bærekraft og økonomistyring tar i stor grad for seg hva effektive styringssystemer inkluderer, men sier derimot lite om implementeringen og bruken i praksis (Gulbrandsen, 2015). Likevel finnes det noen studier som tar for seg dette. Blant annet trekker Ruiter et al. (2022) frem hvordan man kan bruke styringssystemer for å implementere bærekraftsstrategi. Eccles et al. (2012) hevder at flere deler av styringssystemet er avgjørende. På en annen side peker Narayanan og Boyce (2019) på at økonomistyring ikke spiller en avgjørende rolle ved

implementering av bærekraftsstrategi. Dette belyses også av Gond et al. (2012), som trekker frem usikkerheten om styringssystem egner seg like godt ved oppnåelse av miljømessige- og sosiale mål, sammenlignet med økonomiske mål.

2.1.2 Balansering av hensynet til lønnsomhet og bærekraft

En sentral del av et selskaps økonomistyring er å sikre lønnsomhet. For å overleve på sikt er det nødvendig å gå med overskudd, altså at inntektene er større enn kostnadene. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Kristoffersen (2019) sin definisjon på lønnsomhet; «En bedrifts evne til å tjene penger og skape overskudd» (s.20). Når vi i vår studie diskuterer sammenhengen mellom lønnsomhet og bærekraft, vil begrepet lønnsomhet innebære alle aspekter som direkte eller indirekte fører til høyere inntekter eller reduserte kostnader som følge av bærekraftsprioriteringer. Forbedret omdømme er et eksempel på en virkning som potensielt kan ha innvirkning på lønnsomheten (Klavenes, 2021).

Ved en lønnsomhetsberegning er det viktig å definere hva som er relevante kostnader og inntekter. En kostnad eller inntekt er relevant dersom den endrer seg i fremtiden som følge av en beslutning. Relevante kostnader kan beregnes ved å se på særkostnader, alternativkostnader og eksterne virkninger (Bjørnenak, 2019). Ved oppføring av bygg kan eksempelvis den økte kostnaden ved å velge lavutslippsmaterialer betraktes som en særkostnad. Særkostnader er den totale kostnaden som endrer seg som følge av et valg som tas (Bjørnenak, 2019). De ressursene som brukes ved valg av lavutslippsmaterialer i bygget, vil også ha en alternativ anvendelse. Eksempelvis kan ressursene potensielt brukes til å kjøpe en større mengde materialer til en lavere pris, med andre ord foreligger det en alternativkostnad. En alternativkostnad er ifølge Bjørnenak (2019) den beste alternative anvendelsen av ressursene, og viser det tapte bidraget ved å ikke kunne utnytte ressursene til alternative formål.

Det kan også tenkes at valget av lavutslippsmaterialer vil påvirke andre deler av selskapet eller omgivelsene, med andre ord at valget vil ha en ekstern virkning. Eksempelvis kan valg av lavutslippsmaterialer, som et bærekraftig alternativ, ha en positiv innvirkning på omdømme. Jørgensen og Pedersen (2013) skiller mellom tiltak for samfunnsansvar som direkte eller indirekte påvirker selskapets lønnsomhet. Beslutningen om valg av lavutslippsmaterialer påvirker selskapets lønnsomhet indirekte. Et godt omdømme kan føre til at en blir valgt av kunder, potensielle ansatte og andre relevante interessenter. I KLP Eiendom sitt tilfelle kan et godt omdømme blant annet påvirke etterspørselen etter utleielokaler. Bjørnenak (2019)

vektlegger at det kan være utfordrende å beregne eksterne virkninger, da det er vanskelig å forutse hva som potensielt kan skje dersom en ikke prioriterer en beslutning. Blant annet trekker Keeble, Topiol og Berkeley (2003) frem at det kan være utfordrende å måle lønnsomhetseffekten av bærekraftstiltak, da eksterne virkninger som ligger utenfor bedriftens kontroll kan være utfordrende å karakterisere og kvantifisere.

I økonomisk litteratur har synet på hvorvidt bærekraft og samfunnsansvar påvirker lønnsomhet utviklet seg. Friedman (1970) argumenterer for at det eneste samfunnsansvaret et selskap har, er å maksimere selskapets profitt. I tråd med Friedman (1970), viser Porter og Kramer (2011) til en sentral tankegang innen økonomisk teori, hvor selskaper må gjøre en avveining mellom det å være ansvarlig og drive lønnsomt. Nyere forskning viser at implementering av bærekraft kan være lønnsomt, da mer bærekraftige bedrifter gjerne er mer innovative og genererer bedre finansielle resultater (Guldbrandsen, 2015). Klavenes (2021) peker på at det i flere bransjer har blitt en forutsetning å operere bærekraftig for å drive lønnsomt. Dette gjelder særlig for store selskaper hvor det er viktig å opprettholde legitimitet, og deres bærekraftsytelse er av strategisk betydning (Eccles et al., 2012). Dette samsvarer med Jørgensen og Pedersen (2013), som hevder en kan bruke samfunnsansvar som et strategisk virkemiddel, da det påvirker bedriftens lønnsomhet og omdømme positivt.

2.2 utfordringer ved implementering av bærekraftsstrategi

I sammenheng med implementering av bærekraftsstrategi vil det være relevant å studere hvilke utfordringer som kan oppstå. Et viktig bidrag er Epstein og Buhovac (2010) sin artikkel som belyser tre utfordringer som kan oppstå ved implementeringen av bærekraftsstrategi. Utfordringene knytter seg til å sette klare mål som er målbare, press tilknyttet finansielle insentiver, samt reaksjoner fra bedriftens interessenter. I tillegg til de tre utfordringene presentert av Epstein og Buhovac (2010), vil vi vise til litteratur som tar for seg utfordringen med å forene de langsiktige aspektene ved en bærekraftsstrategi med kortsiktige økonomiske mål.

Den første utfordringen knytter seg til operasjonalisering av bærekraft, med andre ord å sette klare og målbare mål (Epstein & Buhovac, 2010). Bærekraftsfokus har liten verdi dersom det forblir visjoner og ideer som ikke realiseres i praksis (Klavenes, 2021). Bærekraftsmål skiller seg fra andre mål ved at både miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspekter inkluderes, i tillegg til at målene gjerne er mer langsiktige (Epstein & Buhovac, 2010). Dette kan relateres

til teorien om triple bottom line (Elkington, 1998). Som følge av at bærekraftsmål inkluderer flere aspekt, skiller de seg fra for eksempel profittmål eller produksjonsmål. Beusch, Frisk, Rosén og Dilla (2022) argumenterer for at bærekraftsbegrepet ikke nødvendigvis er like lett å forstå for alle ansatte, samt at det er ulike oppfatninger av innholdet i begrepet.

Klavenes (2021) diskuterer Key Performance Indicators som et verktøy for å operasjonalisere strategi, som videre vil bli omtalt som KPI. KPI er et måletall som brukes for å evaluere måloppnåelsen. Likevel vil det gjerne være utfordrende å definere presise KPIer i praksis for bærekraftsmål. Beusch et al. (2022) argumenterer for at ledere opplever at bærekraftseffekter er utfordrende å måle, og at miljømessige-, sosiale- og økonomiske mål ofte står i konflikt. Det er nødvendig at strategier og strategiske mål uttrykkes tydelig og presist, slik at det er klarhet i hva som skal gjennomføres (Hoff, Bragelien, Holving & Strøm 2021). Burchell, Clubb, Hopwood, Hughes og Nahapiet (1980) trekker frem at de strategiske målene kan bidra til å skape synlighet rundt hva som er relevant for en virksomhet i beslutningsprosesser. Det er sentralt at mål kan operasjonaliseres slik at en kan evaluere måloppnåelse gjennom ytelsesindikatorer og resultatindikatorer (Hoff et al., 2021). Som følge av at bærekraft er vanskelig å operasjonalisere, kan det bli mer utfordrende å kommunisere målene og finne konkrete strategiske tiltak, i tråd med Hoff et al. (2021).

Den andre utfordringen omhandler det å inkludere bærekraft i daglige aktiviteter, da ledere ofte er presset på å øke kortsiktig inntjening (Epstein & Buhovac, 2010). Dette kan eksempelvis være press fra eiere som ønsker å sikre avkastning på kort sikt. Epstein, Buhovac og Yuthas (2015) poengterer at ledere må evaluere både miljømessige-, sosiale- og økonomiske konsekvenser ved beslutningsalternativ tilknyttet bærekraft. Ledere må foreta en avveining mellom de ulike målsettingene som inkluderes i triple bottom line, samtidig som de er ansvarlige for selskapets totale ytelse (Epstein et al., 2015). Dette kan sees i sammenheng med Simons (1995a), som legger til grunn et helhetlig perspektiv på styring. Dersom det foreligger press på å oppnå kortsiktig lønnsomhet, kan det oppstå et dilemma i enkelte beslutningstilfeller der bærekraftiltak øker kostnadene fremfor å redusere dem (Epstein & Buhovac, 2010).

Den tredje utfordringen dreier seg om at interessenter har ulike krav til bærekraft og at kravene kan endre seg over tid. Epstein og Buhovac (2010) trekker også frem at interessenter reagerer forskjellig på ulike bærekraftstiltak. Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) presenterer Freeman (1984) sin definisjon av interessenter; «De individer eller grupper som en organisasjon er avhengig av for å nå sine mål» (s.272). En interessent har en interesse i

virksomheten, og kan eksempelvis være myndigheter, leverandører, kunder og eiere. Med hensyn til de økte kravene til bærekraftsrapportering fra interessenter, må bedrifter tilpasse sine metoder for å måle ytelse (Keeble et al., 2003).

Klavenes (2021) vektlegger viktigheten av at virksomheten opererer i samspill med sine interessenter, ved eksempelvis et ønske om å redusere CO2-utslipp. Balkau og Sonnemann (2010) presiserer at en må studere hele verdikjeden for å kunne løse bærekraftsproblemer. Blant annet diskuterer Seuring, Sarkis, Müller og Rao (2008), at organisasjoner i større grad er ansvarlig for den miljømessige og sosiale ytelsen til sine leverandører og partnere. Vachon og Klassen (2008) trekker i likhet med Klavenes (2021) frem viktigheten av miljøsamarbeid. Miljøsamarbeid defineres som direkte involvering av en organisasjon, med tilhørende kunder og leverandører i felles planlegging av miljøstyring og miljøløsninger. Vachon og Klassen (2008) belyser en rekke konkurransefordeler ved miljøsamarbeid. For det første vektlegges det at samarbeid kan føre til kunnskapsintegrasjon, som potensielt kan gi virksomheten et konkurransefortrinn. For det andre kan miljøsamarbeid medføre forbedret produktkvalitet og økonomisk ytelse. Det er derfor viktig å ha en god dialog med selskapets omgivelser og sentrale interessenter, da det kan ha positiv innvirkning på gjennomføring av bærekraftsinitiativ.

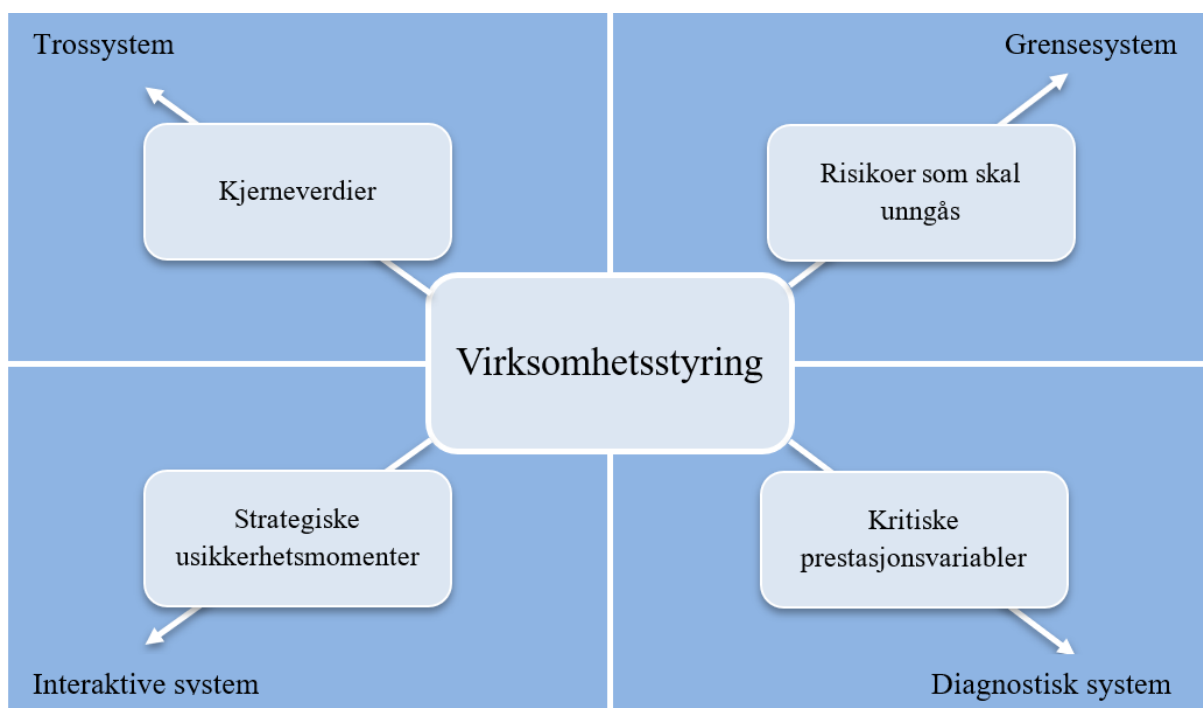
En fjerde utfordring ved implementering av bærekraftsstrategi, omhandler å forene de langsiktige aspektene ved en bærekraftsstrategi med kortsiktige økonomiske mål (Arjaliès & Mundy, 2013; De Haan-Hoek et al., 2020). I den forbindelse argumenterer de for at bærekraftsaktiviteter i større grad blir sett på som en strategisk investering. Dette kan sees i sammenheng med utfordringen ved måling av avkastningen fra bærekraftige investeringer (Arjaliès & Mundy, 2013). De Haan-Hoek et al. (2020) trekker frem empiriske funn som indikerer at bærekraftsfokus påvirker positivt, i form av at bedriften blir mer attraktiv og følgelig mer lønnsom på lang sikt. Her viser de til at større selskap er bedre rustet til å fokusere på miljømessige-, sosiale- og økonomiske aspekt, og opplever å ha et ansvar overfor samfunnet og miljøet (De Haan-Hoek et al., 2020).

Beusch et al. (2022) presenterer empiriske funn som indikerer at toppledelsen gjerne har et langsiktig helhetlig perspektiv, mens mellomledere er mer bekymret for sammenhengen mellom bærekraft og lønnsomhet på kort sikt. Ledere i bærekraftige selskaper skiller seg fra ledere i tradisjonelle selskaper, ved at de har et langsiktig perspektiv i beslutningene som tas (Eccles et al., 2012). Videre er ledere i bærekraftige selskaper gjerne mer villig til å håndtere risiko, da de er innforstått med at det kan ta lengre tid å nå bærekraftsmål (Eccles et al., 2012).

Alle utfordringene gjør at det kan oppstå komplekse beslutningsprosesser i forbindelse med innføring av bærekraftstiltak. For å håndtere kompleksiteten er det viktig at selskapet har et helhetlig styringssystem, og vi vil derfor redegjøre for rammeverket Levers of Control.

2.3 Levers of Control

For å belyse problemstillingen har vi valgt å presentere Simons (1995a) sitt teoretiske rammeverk, Levers of Control, som kan benyttes til å analysere implementering av strategi i en virksomhet. Rammeverket består av fire kategorier av styringssystemer som til sammen kan sees på som et helhetlig styringssystem. Simons (1995a) definerer styringssystemer som de formelle, informasjonsbaserte rutinene og prosedyrene som ledelsen benytter for å opprettholde mønstre for virksomhetens aktiviteter. De fire styringssystemene er trossystem, grensesystem, diagnostiske system og interaktive system. Disse kan benyttes for å styre den strategiske endringen i en virksomhet. Trossystem skal inspirere og lede søket etter nye muligheter, mens grensesystem benyttes for å sette grenser for mulighetssøkende atferd (Simons, 1995a). Diagnostiske system skal motivere, overvåke og belønne oppnåelsen av spesifiserte mål, mens interaktive system skal stimulere organisatorisk læring og fremveksten av nye strategier og ideer (Simons, 1995a). Styringssystemene må sees i sammenheng med virksomhetens kjerneverdier, risikoen som skal unngås, kritiske prestasjonsvariabler og den strategiske usikkerheten (Simons, 1995a).



Figur 1.1: Rammeverket Levers of Control (Basert på Simons, 1995a)

Simons (1995a) tar for seg utfordringen knyttet til spenningen mellom det å utøve kontroll, samtidig som virksomheten skal ivareta behovet for fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. Begrepet helhetlig fokus er viktig i utvikling av styringssystemer, da økonomistyringen bør hensynta finansielle og ikke-finansielle aspekter i virksomheten (Malmi & Brown, 2008). Simons (1995a) vektlegger at et styringssystem ikke utelukkende er en toppstyrt prosess, men at det også er et informasjonssystem med et fremvoksende perspektiv utover det rent finansielle. Rammeverket går med andre ord ikke helt bort fra den tradisjonelle top-down strategien, men ser på viktigheten av et top-down perspektiv kombinert med et fremvoksende perspektiv. Videre vil vi presentere de fire kategoriene av styringssystem; trossystem, grensesystem, diagnostiske system og interaktive system.

2.3.1 Trossystem

Trossystem fungerer som et slags fundament som påvirker hvordan de andre styringssystemene fungerer, og er derfor sentral for å forstå hvordan de jobber sammen (Arjaliès & Mundy, 2013; Gond et al., 2012). Ifølge Simons (1995a) er trossystem det eksplisitte settet av organisatoriske definisjoner som ledelsen kommuniserer formelt og systematisk, for å fremme forpliktelse til organisasjonens grunnleggende verdier, formål og retning. Simons (1995b) viser til at trossystem gjerne er konsise, verdiladet og inspirerende, og er tett koblet til virksomhetens kjerneverdier. Hensikten med trossystem er å inspirere og gi retning i søken etter nye muligheter, slik at verdiskapningen samsvarer med virksomhetens kjerneverdier (Simons, 1995b).

Trossystem er særlig viktig i større, desentraliserte selskaper for å sikre at ansatte kjenner til virksomhetens kjerneverdier og sin plass innad i selskapet (Simons, 1995b). På denne måten unngår man at ansatte tar avgjørelser for atferd basert på egne antakelser, noe som kan by på problemer i omskiftelige, uforutsigbare omstendigheter (Simons, 1995b). Det er ledelsens oppgave å kommunisere organisasjonens kjerneverdier og visjoner ut til de ansatte i virksomheten. Dermed skapes en slags forpliktelse hvor de ansatte implementerer virksomhetens kjerneverdier i egne handlinger og arbeid (Simons, 1995a). Konferanser, fellesmøter og sosiale medier er eksempler på verktøy ledelsen kan benytte for å kommunisere verdiene til de ansatte. Dersom de ansatte på ulike nivå av organisasjonen også implementerer virksomhetens kjerneverdier, vil en kunne oppnå et vellykket trossystem som er forankret på flere nivå i virksomheten (Simons, 1995a).

Ved implementering av bærekraftsstrategi kan trossystemer kobles på, slik at den bærekraftige tankegangen blir en del av virksomhetens kjerneverdier (Narayanan & Boyce, 2019). Gjennom å inkludere bærekraftsverdier som en del av kjerneverdiene, vil en kunne engasjere både ansatte og interessenter i bedriftens langsiktige bærekraftsmål (Arjaliès & Mundy, 2013). Det kan tenkes at verdiene vil gi de ansatte retning til å ta bærekraftige valg. Her vil toppledelsens tilnærming til bærekraft enten gjennom språk og dialog, eller inskripsjoner være sentrale (Narayanan & Boyce, 2019). I forbindelse med triple bottom line viser De Haan-Hoek et al. (2020) til at trossystem gjerne brukes for å integrere de «mykere» elementene People og Planet. Videre argumenterer de for at de miljømessige- og sosiale elementene av triple bottom line gjerne er mer utfordrende å kvantifisere, sammenlignet med de økonomiske elementene. Narayanan og Boyce (2019) peker på at en formidling av bærekraftsstrategi gjennom trossystemer alene vil være utilstrekkelig for å realisere endringer på et dyptliggende plan. Endringer i grenser og interaktiv bruk av bærekraftsrelaterte målinger støttet av diagnostisk måling, vil derfor også være sentralt.

2.3.2 Grensesystem

Grensesystem baserer seg på et styringsprinsipp kalt “The power of negative thinking” (Simons, 1995b). Prinsippet tar utgangspunkt i at dersom en ønsker at de ansatte skal være kreative og entreprenørielle, bør ledelsen fortelle de ansatte hva de ikke skal gjøre ved å sette rammer, fremfor hva de skal gjøre (Simons, 1995b). Tanken bak dette er at ved å fortelle de ansatte hva de skal gjøre, legges det ikke til rette for kreative prosesser og innovasjon. Det vil derfor heller være viktig å sette et mulighetsområde som de ansatte kan bevege seg fritt innenfor, slik at de handler innenfor rimelighetens risikogrense (Simons, 1995b). Grensesystem er med andre ord en form for formell negativ kontroll, ved at det begrenser handlingsrommet for virksomhetens ansatte (Simons, 1995a). Tessier og Otley (2012) kritiserer Simons (1995b) sin begrepsbruk av negativ kontroll, fordi det kan være misvisende og oppfattes som noe dårlig. Et eksempel på formell negativ kontroll er at ledelsen setter spilleregler gjennom etiske retningslinjer og standarder for atferd (Simons, 1995b). Dette kan sees i sammenheng med Riccaboni og Leone (2010), som viser til at regler kan fungere som en formell styringsmekanisme. De peker også på at budsjettet kan fungere som en formell styringsmekanisme som setter grenser for atferd.

Grensesystem skal sammen med trossystem skape en dynamisk spenning mellom engasjement og straff, som kombinert skal gi retning, motivere og beskytte mot potensiell skadelig

opportunistisk atferd (Simons, 1995b). Fravær av grensesystemer kan potensielt føre til atferd som gir uønskede miljømessige- og sosiale utfall. Et eksempel kan være å benytte leverandører som bryter miljø- og arbeidsforskrifter. Simons (1995a) skiller mellom etiske- og strategiske grenser. Et eksempel på et etisk grensesystem kan være etiske retningslinjer (Arjaliès & Mundy, 2013). Etiske grensesystemer er gjerne formelt kommunisert internt gjennom eksempelvis opplæringsprosesser eller intranett. De etiske retningslinjene setter rammer for de ansattes handlingsrom, og sikrer at atferden er i tråd med selskapets strategi (Ruiter et al., 2022). Her er gjerne bærekraftshensyn inkludert, hvor miljømessige konsekvenser og virksomhetens risiko blir synliggjort (Arjaliès & Mundy, 2013). Videre har vi de strategiske grensene som skal sørge for at de ansattes mulighetssøkende atferd skjer i samsvar med virksomhetens strategier (Simons 1995a). Strategiske grenser brukes ofte for å fastsette hvilke aktiviteter som ikke er akseptable (Simons 1995a). Et eksempel på dette kan være miljøhandlingsplaner som inneholder strategisk planlegging. I tillegg fungerer grensesystemer slik at det skal gi veiledning når nye muligheter og ideer skal tilpasses de strategiske valgene (Ruiter et al., 2022).

2.3.3 Diagnostisk system

Diagnostiske systemer er tilbakemeldingssystemer som skal sikre en forutsigbar måloppnåelse, og er tett koblet til virksomhetens kritiske prestasjonsvariabler (Simons, 1995a). Widener (2007) argumenterer for at diagnostiske systemer kommuniserer og oversetter strategi gjennom identifisering av kritiske suksessfaktorer. På denne måten fungerer systemer som verktøy ledere kan benytte for å holde oversikt over virksomhetens prestasjon mot strategisk viktige mål (Simons, 1995b). Diagnostiske systemer gjør det enklere for ledere å overvåke lønnsomhet, effektivitet og måloppnåelse (Eccles et al., 2012). Med andre ord kan diagnostiske systemer gi ledere bedre beslutningsgrunnlag. Simons (1995b) vektlegger at systemet er utformet slik at ledelsen først får tilbakemelding i etterkant av en gitt periode, det er med andre ord en ex-post vurdering. Eksempler på diagnostiske systemer kan være budsjettkontroll, prestasjonsmålingssystemer og resultatplaner.

Et av hovedformålene ved bruk av diagnostiske styringssystemer er å redusere ledelsens konstante overvåkning (Simons, 1995b). Simons (1995a) argumenterer for at diagnostiske systemer kun fungerer effektivt dersom rapporterte data er fullstendige og nøyaktige. Videre poengterer han at diagnostiske systemer ikke er tilstrekkelig for å sikre effektiv kontroll, da manipulering eller feilrapportering av økonomisk data kan forekomme. For å sikre troverdig

rapportering vil det være nødvendig å foreta interne kontroller (Simons, 1995a). Internkontroll spesifiserer sikkerhetstiltakene for håndtering av informasjon og prosedyrer for rapportering (Simons, 1995a).

Ved utvikling av bærekraftsstrategi, vil det være relevant å definere og måle ytelsesindikatorer som synliggjør effekten av aktiviteten. Beusch et al. (2022) viser til at det kan være utfordringer med å integrere diagnostiske styringssystemer for miljømessige- og sosiale mål. Dette kommer av at bærekraftsmål er utfordrende å kvantifisere og operasjonalisere (De Haan-Hoek et al., 2020; Arjaliès & Mundy, 2013). Beusch et al. (2022) peker på at regnskapspersonell har oppnådd en felles kalkulasjonsmetode for energibruk, og at diagnostiske styringssystemer derfor er mest brukt for å måle energitiltak. Eksempler på prestasjonsindikatorer for energitiltak kan være energiforbruk. Narayanan og Boyce (2019) viser til at måling av karbonfotavtrykket sammen med tiltak for sosiale konsekvenser, kan være eksempler på virksomhetens diagnostiske styringssystem. Videre viser Beusch et al. (2022) til at utvikling av bærekraftsrelaterte KPIer vil være effektivt i evaluering av måloppnåelse.

2.3.4 Interaktivt system

I større organisasjoner er det nødvendig å innføre et formelt system som legger til rette for kreativitet, og som gjør at ansatte kan dele informasjon (Simons, 1995b). På denne måten kan ledelsen involvere seg regelmessig og personlig i aktivitetene til de ansatte. Dersom en toppleder benytter et styringssystem interaktivt ved å investere tid og følge opp ansatte aktivt, vil det signalisere hva som er viktig (Simons, 1995b). Det er med andre ord en form for styring gjennom åpen dialog, hvor en bottom-up tilnærming legges til grunn. Interaktive styringssystem er ikke nødvendigvis et unikt styringssystem, men kjennetegnes ved at ledelsen bruker styringssystemet aktivt gjennom personlig involvering og jevnlig oppfølging. Trossystem, grensesystem og diagnostiske system kan med andre ord brukes interaktivt. Simons (1995b) påpeker at interaktive system har fire karakteristikk som skiller de fra diagnostiske system: 1) informasjonen som hentes ut av systemet er strategisk viktig og benyttes når toppledelsen skal sette agenda, 2) den krever hyppig og jevnlig oppmerksomhet fra ledere på ulike nivåer i organisasjonen, 3) dataene diskuteres ansikt til ansikt og 4) systemet er en katalysator for kontinuerlig debatt om underliggende data, antakelser og planer.

Interaktive system er tett koblet mot den strategiske usikkerheten som foreligger i virksomheten, ved at det fanger opp eventuelle momenter som kan true eller ugyldiggjøre

virksomhetens strategi (Simons, 1995a). Simons (1995a) trekker frem at strategisk usikkerhet kan skyldes teknologiske endringer, konkurransesituasjonen, kundepreferanser eller krav fra myndighetene. Det foreligger strategisk usikkerhet tilknyttet bærekraft, da en virksomhet gjerne har flere interessenter som stiller ulike krav som er i hyppig endring (Epstein & Buhovac, 2010). I motsetning til diagnostiske system som skal hjelpe organisasjonen med å nå tiltenkt strategi, vil interaktive styringssystem gi innspill i utformingen av strategi og sette fokus på strategisk usikkerhet (Gond et al., 2012). Interaktive system og trossystem er de systemene som driver innovasjon og effektiv bruk av materialer (Ruiter et al., 2022). I den sammenheng argumenterer de for at disse styringssystemene er viktige når man skal utforske nye forretningsmuligheter, og når det foreligger strategisk usikkerhet. Interaktive styringssystem kan muliggjøre samarbeid innenfor og mellom ulike organisasjoner. Samarbeidet kan resultere i kreative prosesser for utvikling av nye sirkulære forretningsmodeller (Ruiter et al., 2022).

Simons (1995a) viser til flere sentrale moment for at et styringssystem skal kunne brukes interaktivt. Blant annet må styringssystemet kunne gi prognoser for fremtiden basert på gjeldende informasjon. Dette kan eksempelvis være tidligere prestasjonsmålinger som danner grunnlag for resultatprognoser. Videre vektlegges det at informasjonen som hentes ut fra styringssystemet skal være lett forståelig og anvendbar (Simons, 1995a). Dette henger sammen med at informasjonen styringssystemet gir, skal brukes av ansatte på flere nivå i organisasjonen, og ikke bare toppledere. Det poengteres også at et styringssystem brukes interaktivt dersom informasjonen benyttes til å revidere handlingsplaner. Et eksempel kan være en situasjon hvor kjerneverdier ikke er godt nok formidlet til de nyansatte, hvor det dermed innføres tiltak i handlingsplanen for opplæring. Avslutningsvis må et styringssystem som brukes interaktivt si noe om hvordan strategisk usikkerhet påvirker virksomhetens strategi (Simons, 1995a).

2.3.5 Balansen mellom kontroll og kreativitet

Omgivelsene er preget av økt konkurranse og høy endringstakt. I enkelte tilfeller kan det foreligge motstridende krav som gjør styringen kompleks. Det kan trekkes klare paralleller til Beusch et al. (2022) som viser til at miljømessige-, sosiale- og økonomiske mål kan stå i konflikt. Simons (1995a) vektlegger at det er ledelsens oppgave å balansere ubegrensede muligheter med begrenset oppmerksomhet. For å utnytte mulighetsrommet til å oppnå resultater, må en finne en balanse mellom kontroll og kreativitet. Simons (1995a) belyser i sin

artikkel at det foreligger motvirkende krefter i virksomheter som skaper en dynamisk spenning, og kan sammenlignes med negative yin og positive yang fra kinesisk filosofi.

Grensesystem og diagnostiske system representerer sammen den negative delen yin, som styrer og setter rammer for atferd. På den andre siden har vi trossystem og interaktive system som representerer positive yang, som skal inspirere de ansatte og stimulere til organisatorisk læring. Grensesystemer og trossystemer er begge ment å motivere ansatte til å søke muligheter. Grensesystem gjør det i negativ forstand gjennom atferdsbegrensning, mens trossystem gjør det positivt gjennom inspirasjon (Simons, 1995a; Widener, 2007). Simons (1995a) påpeker at en kan benytte de fire kategoriene av styringssystemer for å skape en balanse i spenningen mellom behovet for kontroll og kreativitet. Balanseringen diskuteres også av Mundy (2010), som argumenterer for viktigheten av å balansere den kontrollerende og muliggjørende bruken av styringssystemet, for å lette den dynamiske spenningen. Ledelsen kan med andre ord kombinere kreftene i negative yin og positive yang for å skape harmoni.

Dersom en virksomhet står overfor strategisk endring og dermed strategisk usikkerhet, vil trossystem være viktig for å kommunisere visjonen og kjerneverdiene, samtidig som grensesystem avgrenser området (Widener, 2007). Ved strategisk endring vil både eksterne og interne faktorer påvirke vektleggingen av de ulike styringssystemene (Mundy, 2010). Eksterne faktorer kan eksempelvis være skjerpede krav fra interessenter, og interne faktorer kan være endring av organisasjonsstruktur. Dette underbygger påstanden om at balansen mellom styringssystemene er sentral for å lykkes med gjennomføringen av strategiske endringer, som eksempelvis innføring av en bærekraftsstrategi.

Mundy (2010) viser til at balansen mellom disse kreftene i stor grad avhenger av ledelsens bruk av styringssystemet. Når tvingende og muliggjørende bruk av styringssystemet kombineres, skapes dynamiske spenninger som produserer unike organisatoriske evner og konkurransefortrinn (Widener, 2007). Widener (2007) presenterer resultater som tyder på at interaktiv bruk av prestasjonsmåling påvirker diagnostiske system, som igjen påvirker organisasjonslæring. Dette er i samsvar med Mundy (2010) som poengterer at interaktive system utgjør en kritisk differensieringsfaktor for en virksomhet, da det tilrettelegger for læring internt i organisasjonen. Organisasjonslæring er avgjørende for å skape konkurransefortrinn i dagens globale, konkurranseutsatte verden (Widener, 2007).

Simons (1995a) peker på at effektivitet og innovasjon i enkelte tilfeller kan være utfordrende å forene. På kort sikt kan målene hindre hverandre, ved at eksempelvis ressurser brukt på innovative energitiltak, går på bekostning av ressurser brukt på vedlikeholdstiltak. Denne spenningen oppstår gjerne i diskusjonen av kortsiktige og langsiktige valg (Simons, 1995a). Det er derfor hensiktsmessig å håndtere spenningen mellom kreativ innovasjon og en forutsigbar måloppnåelse for å sikre lønnsom vekst.

2.4 Oppsummering og anvendelse av teori

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske grunnlaget for vår studie. For å kunne studere hvordan styringssystemet brukes ved implementering av bærekraftsstrategi, innledet vi kapitlet med litteratur om økonomistyring og bærekraft. Videre har vi presentert forskning relatert til bruken av styringssystem, samt pekt på sentrale utfordringer ved implementeringen. Vi har også presentert hovedrammeverket Levers of Control med de fire kategoriene av styringssystemer, samt diskutert sentral litteratur som tar for seg balanseringen av styringssystemene. Vi vil benytte rammeverket til å analysere implementeringen av bærekraftstrategi i KLP Eiendom, ved å beskrive bruken av de ulike styringssystemene.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for metodiske valg. Innledningsvis vil vi begrunne studiens vitenskapsteoretiske ståsted hvor vi legger til grunn en hermeneutisk tilnærming. Det vitenskapsteoretiske ståstedet har lagt føringer for valg av forskningsdesign, og vi har valgt å gjennomføre en casestudie. I neste del vil vi presentere metodiske valg for vår datainnsamling, samt gjøre rede for vår dataanalyse. Avslutningsvis vil vi drøfte forskningskvaliteten og gjøre rede for etiske vurderinger.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Forståelsen av et fenomen utvikles gjennom forskningsprosjektet, og må sees i sammenheng med forforståelsen forskeren har (Thagaard, 2013). Denne forståelsen vil påvirke hvordan problemstillingen utvikles og hvilke metodiske valg som tas (Jacobsen, 2015). Vi vil derfor nå avklare hvilket vitenskapelig ståsted som legges til grunn for vår studie. I vårt forskningsprosjekt ønsker vi å studere samspillet mellom økonomistyring og bærekraft, og det var derfor naturlig å legge til grunn en fortolkende tilnærming. KLP Eiendom er en stor og innflytelsesrik organisasjon, og bruken av styringsverktøy antas derfor å være kompleks og sammensatt. Gjennom en hermeneutisk tilnærming får man mulighet til å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende (Thagaard, 2013). En hermeneutisk tilnærming vektlegger at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at et bestemt fenomen kan tolkes på flere ulike nivå (Thagaard, 2013). Forståelsen av begrepet bærekraft er individuell, da mennesker gjerne har ulike assosiasjoner tilknyttet begrepet. En hermeneutisk tilnærming passer godt for vår problemstilling da vi undersøker styring ved implementering av bærekraftsstrategi, samt hvilke utfordringer som oppleves som de viktigste. I tillegg hadde vi lite forkunnskap om hvordan ledelsen i KLP Eiendom bruker styringssystemet ved implementeringen av bærekraftsstrategi. Det er derfor nyttig å legge til grunn en fortolkende tilnærming som fanger opp subjektive meninger rundt menneskelige og sosiale forhold (Nyeng, 2004).

I vår studie har vi lagt til grunn en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi ser på den subjektive opplevelsen, og ved en slik tilnærming ønsker en å oppnå en forståelse av den dype meningen i enkeltpersoners erfaringer (Thagaard, 2013). I vår studie ønsker vi å beskrive virkeligheten slik den oppfattes av informantene. Vi er ute etter å undersøke informantenes erfaringer og tanker rundt bærekraftsstrategien. Når vi besvarer vår problemstilling er det

nødvendig å presisere at vi beskriver informantenes opplevelse av implementeringen, og vi vil på den måten forsøke å gi et innblikk i selskapets implementeringsprosess. Videre er det viktig å poengtere at informantenes tolkninger vil bli tolket av oss som forskere. Dette er i tråd med dobbelt hermeneutikk, som indikerer at forskeren som tolkende subjekt, studerer tolkende subjekter (Nyeng, 2017). Nyeng (2017) vektlegger at et viktig hermeneutisk prinsipp innebærer at handlinger må sees i sammenheng med konteksten. Dette kan relateres til Ferreira og Otley (2009), som poengterer at økonomistyringssystemer bør forstås ut ifra hvilken organisasjon som studeres og de gitte kontekstuelle forholdene. I vår studie legger vi til grunn et helhetlig syn på styringssystemer hvor kontekstuelle forhold inkluderes, noe som er i tråd med et hermeneutisk perspektiv.

3.2 Forskningsdesign

Skissen for hvordan undersøkelsen legges opp kalles et forskningsdesign, og beskriver hvordan forskeren skal gjennomføre forskningsprosjektet (Thagaard, 2013). For å besvare vår problemstilling; «Hvordan benyttes styringssystemet ved implementering av bærekraftsstrategi og hva oppleves som de viktigste utfordringene?», har vi valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie av KLP Eiendom. Valget av caseorganisasjon begrunnes i at KLP Eiendom har en tydelig bærekraftsprofil, og at de tidlig i prosessen viste engasjement for å delta i vårt prosjekt. I vår studie har vi lagt til grunn et intensivt design. Designet åpner opp for at vi som forskere kan få en helhetlig forståelse av spesifikke forhold, gjennom innsamling av dybdeinformasjon om få enheter (Jacobsen, 2015; Thagaard, 2013).

Casestudier er relevant når man skal lage rike beskrivelser av fenomener i en naturlig kontekst, hvor spørsmålene «hvordan» eller «hvorfor» skal besvares (Oppen, Mørk, Haus & Keeping, 2020). Burns og Scapens (2000) argumenterer for at dersom en skal forstå og beskrive endring i økonomistyring, er det nødvendig med helhetlige forskningsmetoder som går i dybden. Målet med studien er å få et innblikk i hvordan KLP Eiendom bruker styringssystemet ved implementering av bærekraftsstrategi. Ved forskning innenfor økonomistyring argumenteres det for bruk av en kvalitativ casebasert tilnærming, da styring påvirkes av en rekke kontekstuelle faktorer (Ferreira & Otley, 2009). Styringsverktøy må derfor sees i sammenheng med sin opprinnelige kontekst, da en ikke vil få en fullstendig forståelse av bruken dersom styringsverktøyene studeres isolert. Oppen et al. (2020) trekker frem fleksibilitet som en av de store fordelene med kvalitative metoder. Fleksibiliteten gir mulighet til å foreta justeringer av teori, data og metode underveis, etter hvert som en får mer kunnskap om temaet. I vår studie

har fleksibilitet vært viktig da vi hadde begrenset forkunnskap om eiendomsbransjen og KLP Eiendom sin bærekraftsstrategi. Vi hadde dermed mulighet til å foreta vurderinger og justeringer underveis.

Vi har lagt til grunn en abduktiv tilnærming for vår masteroppgave. Ved en abduktiv tilnærming veksles mellom induksjon og deduksjon (Skilbrei, 2019). En induktiv tilnærming innebærer at en går fra empiri til teori, ved å trekke slutninger ut ifra en mengde observasjoner. Ved en deduktiv tilnærming går en fra teori til empiri, ved å ta utgangspunkt i teoretiske påstander og utlede konklusjoner som testes empirisk (Jacobsen, 2015). Forskningsprosessen startet med at vi gjennomførte en pilotstudie høsten 2021. Gjennom pilotstudien fikk vi innsikt i flere interessante tema, som la føringer for valg av studiens tema og problemstilling. I etterkant av pilotintervjuet gjennomførte vi et litteratursøk relatert til styringssystemer og bærekraft. Underveis i forskningsprosessen så vi behov for å veksle mellom en induktiv og deduktiv tilnærming. Det begrunnes i at vi fant flere sentrale empirisk funn underveis, og vi så dermed behov for økt teoretisk innsikt. I tillegg fant vi relevant teori underveis som gjorde at vi justerte intervjuguiden. På denne måten har vi vekslet mellom teori og empiri, i tråd med en abduktiv tilnærming.

3.3 Datainnsamling

I vårt forskningsprosjekt har vi gjennom dybdeintervjuer og dokumentstudier samlet inn relevante data. I dette delkapitlet vil vi redegjøre for metodiske valg for dybdeintervju med fokus på utvalg og utforming av intervjuguide. Vi vil også drøfte metodiske valg for dokumentstudier.

3.3.1 Dybdeintervju

Hensikten med datainnsamlingen er å få en detaljert beskrivelse av informantenes oppfatning av bærekraftsarbeidet som gjennomføres i KLP Eiendom. Før prosjektets start gjennomførte vi et åpent pilotintervju med to informanter til stede. Intervjuet ble gjennomført i lokalene til KLP Eiendom. Pilotintervjuet var nokså åpent og lite strukturert, men vi hadde noen forhåndsbestemte tema. Her fikk vi en indikasjon på at flere deler av styringssystemet var i bruk ved implementering av bærekraftsstrategien. Informantene våre snakket åpent om ulike deler av bærekraftstrategien som er utfordrende. Blant annet utfordringer til hvordan de skulle operasjonalisere bærekraftsbegrepet.

Etter pilotstudien gjennomførte vi dybdeintervjuer. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2020) argumenterer for at denne metoden er egnet i tilfeller der en ønsker å studere holdninger, meninger og erfaringer om et fenomen. I et dybdeintervju tilrettelegges det for en relativt fri samtale med forhåndsdefinerte, spesifikke tema (Tjora, 2021). Det ble tatt lydopptak av intervjuene etter samtykke fra informantene. I etterkant av intervjuet sendte vi ut et samtykkeskjema til hver informant. I dette skjemaet ble det redegjort for vår bruk av lydopptaket, samt informert om at det vil bli slettet ved prosjektets slutt. Bruk av lydopptak gjør at forskeren underveis i intervjuet kan konsentrere seg om samtalen, samtidig som det sikrer at forskeren har fått med seg det som ble sagt (Tjora, 2021; Johannessen et al., 2020). Kvale, Brinkmann, Anderssen og Rygge (2009) vektlegger at lydopptak gir mulighet til å studere ordbruk, pauser og tonefall, i etterkant av intervjuet.

Vi kontaktet informantene på e-post i forkant av intervjuet, hvor vi informerte kort om prosjektet. Her fikk informantene mulighet til å komme med forslag til tidspunkt. På grunn av den pågående pandemien var det nødvendig å gjennomføre intervjuene digitalt over Teams. Digitale intervjuer har både fordeler og ulemper. På den ene siden vektlegger Johannessen et al. (2020) at det kan være utfordrende å bygge tillit før et digitalt intervju. Det begrunnes i at kroppsspråk ikke fanges opp på samme måte, og at en får mindre uformell prat i forkant av intervjuet (Bell, Bryman & Harley, 2019). Vi forsøkte å kompensere for utfordringen, ved å kontakte informantene via e-post i forkant. I tillegg gjorde vi et bevisst valg om å gi god informasjon i starten av intervjuet, hvor informantene fikk anledning til å stille spørsmål. En annen ulempe ved digitale intervjuer er at det kan oppstå tekniske utfordringer (Johannessen et al., 2020; Bell et al., 2019). For å sikre kvaliteten på lydopptaket benyttet vi både mobiltelefon og PC. På en annen side er det flere fordeler ved å gjennomføre intervjuene digitalt. Johannessen et al. (2020) argumenterer for at en kan få tilnærmet like god informasjon ved digitale intervju, som ved ikke-digitale intervju. Argumentet er i tråd med Bell et al. (2019), som hevder at det på nåværende tidspunkt er lite forskning som beviser at forskningens kvalitet blir svekket ved digitale intervjuer. En annen fordel er at det er mindre tidkrevende for informanten å stille opp, i tillegg til at digitale intervjuer er mer fleksible for endring av tidspunkt (Johannessen et al., 2020; Bell et al., 2019). Bell et al. (2019) presiserer i den sammenheng at informantene blir mer tilbøyelige til å stille opp.

Tjora (2021) og Oppen et al. (2020) anbefaler at intervjuer bør ha en viss varighet, og foreslår omtrent 60-90 minutter. Hensikten med dette er å få tid til å gå i dybden, og skape en avslappet

ramme slik at informanten kan fortelle åpent om erfaringer og tanker (Tjora, 2021). Intervjuene i vår studie hadde en varighet på omtrent en time. Årsaken til variasjon i lengde skyldtes i hovedsak at informantene hadde ulik kjennskap til bærekraftsstrategien.

Dybdeintervjuene ble gjennomført semistrukturerte. Semistrukturerte intervjuer kjennetegnes ved at de tar utgangspunkt i en intervjuguide, hvor spørsmål, tema og rekkefølge kan variere (Johannessen et al., 2020). Vi valgte denne formen for strukturering på bakgrunn av at vi ønsket en viss form for struktur, samtidig som vi så viktigheten av fleksibilitet. Vi gjennomførte alle intervjuene med begge til stede. På forhånd hadde vi avklart at den ene skulle stille spørsmål med utgangspunkt i intervjuguiden. Den andre skulle stille oppfølgingsspørsmål underveis og ta enkle notater. Johannessen et al. (2020) presiserer at det er viktig å spørre konkret for å oppnå detaljerte svar. Dette gjorde vi ved å stille oppfølgingsspørsmål, for å få informanten til å gi eksempler på spesifikke situasjoner og beslutninger relatert til bærekraft. I etterkant av intervjuene transkriberte vi lydopptakene for å klargjøre datamaterialet for analyse.

3.3.2 Utvalg

Vi har gjennomført en kvalitativ studie, hvor man velger representanter som kan uttale seg om det aktuelle temaet (Tjora, 2021). Etersom vi har valgt KLP Eiendom som casebedrift, avgrenses utvalget naturlig av enheten. Vi har valgt å begrense utvalget ytterligere ved å intervjuere ledere på ulike nivå med forskjellige ansvarsområder. Dette valget ble tatt på bakgrunn av at det gjerne er på ledernivå at styringsverktøy benyttes. I tillegg er ledelsen gjerne sentrale beslutningstakere for hvilke tiltak som skal gjennomføres, og har ansvar for oppfølgingen av tiltakene underveis. Vi har intervjuet informanter fra samtlige avdelinger ved det valgte avdelingskontoret. Hensikten med å intervjuere ledere på forskjellige nivå med varierende ansvarsområder, var å fange opp ulike perspektiver og synspunkter rundt bærekraftsstrategien. Det skal også nevnes at Simons (1995a, 1995b) sitt rammeverk Levers of Control legger til grunn et lederperspektiv. Rammeverket tar for seg hvordan ledelsen kan bruke styringsverktøy ved implementering av strategi. For å kunne besvare problemstillingen vår, var det derfor hensiktsmessig å få ledelsens perspektiv. På en annen side kan en argumentere for at begrensningen av utvalget, kan føre til at en ikke får et helhetlig perspektiv på hvordan KLP Eiendom implementerer sin bærekraftsstrategi. Dette begrunnes i at utvalget ikke inkluderer informanter fra alle nivå i organisasjonen. Likevel mener vi at ledelsens perspektiv vil kunne gi oss gode forutsetninger for å kunne besvare problemstillingen.

Utvalgsmetodikken for vår studie kan klassifiseres som snøballmetoden, hvor en først kontakter personer som har relevante kvalifikasjoner tilknyttet problemstillingen, og deretter ber disse personene om navn på andre med tilsvarende egenskaper (Thagaard, 2013). I første omgang kontaktet vi administrerende direktør, som har vært vår hovedkontakt under samarbeidet. Administrerende direktør satte oss deretter i kontakt med to informanter som vi intervjuet i forbindelse med pilotstudien. Underveis i arbeidet med pilotstudien ble vi tipset om ledere på ulike avdelinger, som vi kontaktet på nyåret. Gjennom disse intervjuene fikk vi innspill til flere aktuelle informanter.

I denne studien har vi gjennomført sju intervjuer, i tillegg til intervjuet som ble gjennomført i forbindelse med pilotstudien. Som følge av begrenset tid og ressurser til rådighet, blir det gjerne brukt færre enn ti informanter i masteroppgaver (Johannessen et al., 2020). Det skal også nevnes at flere informanter ikke nødvendigvis vil tilføre oppgaven noe nytt etter et visst punkt. Etter hvert som en del intervjuer er gjennomført vil man nå et metningspunkt, hvor tilførsel av ny informasjon stopper opp, og utvalget kan betraktes som tilstrekkelig stort (Thagaard, 2013). Vi opplevde å nå metningspunktet etter seks intervjuer, da det var begrenset hvor mye ny informasjon som ble tilført. Under presenteres en tabell som viser informantenes stillingstiter og intervjuenes varighet.

Stilling	Tid
Controller/kvalitetsansvarlig og regnskapssjef (pilotintervju)	65 minutter
Administrerende direktør	48 minutter
Leder bærekraft	42 minutter
Prosjektleder	37 minutter
Teknisk sjef	55 minutter
Miljøkoordinator	34 minutter
Eiendomssjef	43 minutter
Regnskapssjef	52 minutter

Tabell 3.3.2: Oversikt over informanter

3.3.3 Intervjuguide

For å strukturere intervjuene utviklet vi en intervjuguide i forkant. Intervjuguiden var til en viss grad strukturert, og ble utarbeidet i samsvar med Tjora (2021) sine tre faser; oppvarming, refleksjon og avslutning (vedlegg 2). På denne måten kom vi gradvis til kjernen av intervjuet

(Thagaard, 2013). Den første fasen besto av enkle, konkrete spørsmål, som krevde lite refleksjon. Hensikten var å bli bedre kjent med informanten og etablere et tillitsforhold (Johannessen et al., 2020). Introduksjonsspørsmålene var også ment å gi et bilde av informantens beslutningsmyndighet og rolle i virksomheten. Videre gikk vi over til refleksjonsspørsmålene som utgjorde kjernen i intervjuet, hvor vi fikk mulighet til å gå i dybden av ulike tema. Refleksjonsspørsmålene tok utgangspunkt i fire forskjellige hovedtema med tilhørende spørsmål. Vi brukte relevant teori som inspirasjon under utformingen av intervjuguiden.

I forkant av intervjuprosessen testet vi intervjuguiden på bekjente i eiendomsbransjen, for å sikre at formuleringen av spørsmål og begrepsbruken var hensiktsmessig. Underveis i intervjuprosessen opplevde vi stor variasjon i hvor utfyllende svar informantene ga. Dette kan skyldes varierende snakkesalighet og kunnskap om bærekraftsstrategien. Vi opplevde derfor at det var hensiktsmessig å stille forhåndsdefinerte oppfølgingsspørsmål dersom informanten var kortfattet, for å sørge for god flyt i intervjuet. I tillegg til de forhåndsdefinerte oppfølgingsspørsmålene, stilte vi også spørsmål som dukket opp underveis. I avslutningsfasen åpnet vi opp for at informanten kunne gi tilbakemeldinger og stille ytterligere spørsmål. Vi takket for deltakelsen, fortalte kort om veien videre og spurte om informanten hadde forslag til andre personer det kunne være relevant å snakke med.

Informantene våre har ulike ansvarsområder, og det var derfor hensiktsmessig å gjøre noen tilpasninger av intervjuguiden, på bakgrunn av informantens stilling. På denne måten fikk vi stilt utdypende spørsmål innenfor tema som vi vurderte som sentrale for hver enkelt informant. Vi har også justert og tilpasset intervjuguiden underveis i forskningsprosessen. Vi så blant annet et behov for å utdype spørsmålene for å komme inn på konkrete situasjoner og eksempler. Dette var særlig viktig for vår oppgave, da begrepet bærekraft gjerne kan oppleves som svevende dersom det ikke konkretiseres i spesifikke tiltak. Vi så også behov for å justere intervjuguiden etter hvert som vi kartla empiriske funn og nye teoretiske innfallsvinkler, dette i tråd med en abduktiv tilnærming.

3.3.4 Dokumentstudier

Som en del av datainnsamlingen har vi gjennomført dokumentstudier, med den hensikt å få en dypere forståelse av sentrale momenter som kom frem i intervjuene. Dokumentstudier blir gjerne brukt i kombinasjon med intervjuer eller observasjoner (Oppen et al., 2020). På forhånd

hadde vi lite kjennskap til regler, forskrifter og praksisen i byggebransjen. Dokumentstudier ga blant annet et bedre grunnlag for å forstå bakgrunnen og historien til KLP Eiendom, samt organisering og verdiskapning. Eksempelvis fikk vi innsikt i selskapets bærekraftsstrategi på et overordnet nivå.

Dokumentstudier skiller seg fra andre kvalitative studier, ved at dokumentene er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke det til (Thagaard, 2013). Dokumenter blir ofte benyttet som sekundærdata i tillegg til data fra intervju (Tjora, 2021). Eksempler på dokumenter vi har studert er; årsrapport, KLP Eiendom sine nettsider, intern powerpoint presentasjon, rapporter og andre relevante nettsider.

3.4 Analyse av data

Etter å ha samlet inn data gjennom intervjuer og dokumentstudier, strukturerte og analyserte vi datamaterialet. Hensikten med dataanalysen var å få en bedre oversikt over innholdet og tilrettelegge datamaterialet for bruk i empiri- og diskusjonskapitlet. I etterkant av hvert intervju, transkriberte vi lydopptaket. Vi valgte å benytte en funksjon som reduserte avspillingshastigheten på lydopptaket, for å sikre at all informasjon ble transkribert. Transkriberingen hjelper til med å korrigere de naturlige begrensningene minnet vårt har (Bell et al., 2019). En annen fordel Bell et al. (2019) nevner, er at transkribering gir en mer grundig undersøkelse av hva intervjuobjektene sier. Underveis i intervjuet noterte vi refleksjoner og inntrykk. En av informantene brukte blant annet humor og ironi for å få frem sine poeng, og notatene var derfor en viktig støtte ved tolkning av datamaterialet. Transkriberingen ble gjennomført fortløpende for å sikre at informasjonen var friskt i minne. Et sentralt kjennetegn ved kvalitative studier er at en i praksis gjerne analyserer datamaterialet underveis i datainnsamlingen (Skilbrei, 2019). Blant annet gjorde vi kontinuerlige justeringer av intervjuguiden etter hvert som vi transkriberte intervjuene, i tråd med en abduktiv tilnærming.

For å analysere det transkriberte datamaterialet har vi gjennomført en tematisk analyse. En tematisk analyse er et verktøy som balanserer fleksibilitet og struktur i håndteringen av datamaterialet (Brooks & King, 2017). Bell et al. (2019) argumenterer for at en tematisk analyse kan benyttes for å identifisere koder og finne mønstre i datamaterialet. Vi gjennomførte kodingen av det transkriberte intervjuet hver for oss, slik at vi fikk et inntrykk uten påvirkning fra hverandre. Innledningsvis definerte vi koder for ulike tema, hvor hver kode fikk tildelt en farge. Eksempler på koder er trossystem og lønnsomhetsbetraktninger. Etter at materialet var

bearbeidet sammenlignet vi kodingen, og kategoriserte funn i hoved- og undertema. I tillegg noterte vi oss noen sentrale sitater som var relevante for hvert tema. Ved å samle data fra de ulike intervjuene i en kategori, ble det enklere å sammenligne sitater og funn fra de ulike intervjuene. Transkriberingen og kategoriseringen av tema dannet grunnlaget for empirikapitlet. I diskusjonskapitlet diskuteres empirien opp mot relevant teori.

En av fordelene med tematisk analyse er fleksibilitet (Brooks & King, 2017). Vi opplevde gjentatte ganger at vi tolket sitater ulikt. Vi så derfor behov for å studere det transkriberte materialet på nytt, for å kvalitetssikre tolkningen. I denne prosessen oppdaget vi flere sitater som var relevante, som vi i den innledende kodingen hadde oversett. Oppsummert har vi analysert datamaterialet i flere faser, hvor fleksibiliteten har lagt til rette for at vi kan gå frem og tilbake mellom fasene. Dette mener vi har vært fordelaktig, ved at vi har gjennomført en kritisk refleksjon av datamaterialet i flere omganger.

3.5 Forskningskvalitet

Vurdering av studiens kvalitet er en sentral del av forskningsprosessen. For å vurdere forskningskvaliteten i vår studie tar vi utgangspunkt i tre begrep; reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet (overførbarhet). Oppen et al. (2020) vektlegger at kvalitet ikke kan vurderes på generelt grunnlag, men må vurderes ut ifra hensikten med undersøkelsen.

3.5.1 Validitet

Validitet i samfunnsvitenskap omhandler hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale et al., 2009). Dataenes gyldighet vil være påvirket av hvilke kilder forskerne benytter (Jacobsen, 2015). Vi har valgt å intervju informanter på ledernivå med førstehåndskjennskap til bærekraftsstrategien. Dette begrunnes i at ledelsen ofte er involvert i strategiutforming, og vanligvis har ansvar for oppfølging av mål og strategi. I tillegg har ledelsen gjerne beslutningsmyndighet. Vi anser det derfor som relevant å intervju ledere for å besvare vår problemstilling, noe som styrker den interne validiteten. På en annen side har vi kun intervjuet ledere, noe som kan være en svakhet. Ved å inkludere ansatte på flere nivå kan man potensielt få et rikere og mer variert perspektiv, som kan resultere i andre funn. For å sikre informasjonens validitet ytterligere, sørget vi for å gjennomføre nok intervjuer slik at vi nådde et metningspunkt.

Underveis i datainnsamlingen tilpasset vi spørsmålene i intervjuguiden etter informantens stilling. Dette ble gjort for å sikre at informanten hadde kunnskap og nærhet til spørsmålene og tema. I slutten av intervjuet ble informanten gitt mulighet til å gi tilbakemelding om hvordan spørsmålene og situasjonen opplevdes. Dette gjorde vi for å sikre informasjonens validitet.

I tillegg til dybdeintervju, har vi også gjennomført dokumentstudier for å kontrollere funn og samle inn ytterligere empiri. Dette kan sies å styrkes studiens validitet, da forskningen tar utgangspunkt i flere uavhengige kilder (Jacobsen, 2015). Som tidligere presentert bestod våre dokumentstudier av blant annet årsrapport, KLP Eiendom sine nettsider, intern powerpoint presentasjon, rapporter og andre relevante nettsider. I ettertid har vi sett at mye av dokumentstudiene samsvarer med dataene fra intervjuene, noe som styrker datagrunnlagets validitet.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt vi kan stole på de dataene vi har samlet inn (Jacobsen, 2015). Ifølge Tjora (2021) vil relevante koblinger mellom empiri, analyse og teori bidra til å styrke påliteligheten, men det må også redegjøres godt for. For å øke påliteligheten har vi hatt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten i prosjektet, slik at forskningsprosessen kan vurderes trinn for trinn. Vi har blant annet redegjort for transkribering og koding. Reliabiliteten kan styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet og diskuterer avgjørende beslutninger (Thagaard, 2013). I analysen av datamaterialet gjennomførte vi kodingen hver for oss. Deretter diskuterte vi oss frem til koder sammen, noe som er med på å øke påliteligheten.

Vi har lagt til grunn en fortolkningsbasert tilnærming, og Tjora (2021) peker på at det ved en slik tilnærming er utfordrende å oppnå fullstendig nøytralitet og objektivitet. I vår studie studerer vi bærekraftsstrategi og bruk av styringssystemer. Begrepet bærekraft er omfattende, og forståelsen av begrepet varierer gjerne. Gjennomføring av intervju, analyse og tolkning kan derfor preges av vår forståelse av bærekraftsbegrepet. Som tidligere nevnt vektlegger Ferreira og Otley (2009) at styringssystemer må forstås ut ifra kontekstuelle forhold. Dette er i tråd med en fortolkningsbasert tilnærming. I den sammenheng viser Scapens (1990) til at det kan være utfordrende for forskeren å være nøytral og uavhengig ved studier av styringssystemer, da den sosiale konteksten inkluderes. For å hensynta denne kompleksiteten, har vi forsøkt å kritisk diskutere innholdet i datamaterialet. I tillegg inkluderte vi spørsmål tilknyttet informantens

forståelse av bærekraftsbegrepet. Vi brukte også dokumentstudiene som et grunnlag for å få innsikt i kontekstuelle forhold. Disse tiltakene ble gjort for å sikre reliabilitet.

3.5.3 Generalisering

Dersom resultatene vurderes som pålitelige og gyldige, vil en videre stille seg spørsmål om resultatene kan overføres til andre intervjupersoner eller situasjoner, med andre ord om en kan generalisere resultatene (Kvale et al., 2009). Thagaard (2013) viser til at fortolkningen er grunnlaget for overførbarhet i kvalitative studier, til forskjell fra kvantitative studier som gir beskrivelser av mønstre i data. Målet for casestudier er ifølge Scapens (1990) teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering innebærer at en ut ifra en eller noen få case, danner en generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015). I vår studie forsøker vi å si noe om implementering av bærekraftsstrategi i KLP Eiendom, samt hvilke utfordringer som oppleves som de viktigste. Våre funn diskuteres opp imot Simons (1995a) sitt rammeverk, Levers of Control, og andre sentrale teorier. Vi studerer et avdelingskontor i et internasjonalt eiendomsselskap som eies av KLP Konsern. KLP Konsern er eid av norske kommuner og arbeidstakere, og det kan tenkes at eierstrukturen setter begrensninger for direkte overførbarhet til andre eiendomsselskaper. Til tross for eierstrukturen, kan våre funn si noe om implementering av bærekraftsstrategi, og gi inspirasjon til videre forskning.

3.6 Etiske vurderinger

I et forskningsprosjekt er det en rekke etiske hensyn som skal tas. Thagaard (2013) trekker frem at forskeren må følge etiske retningslinjer for å utvise redelighet og nøyaktighet i presentasjon av forskningsresultater, og i vurdering av andre forskeres arbeid. I dette kapitlet skal vi redegjøre for hvilke etiske vurderinger vi har foretatt underveis i studien. Bell et al. (2019) presenterer fire sentrale etiske prinsipper som er relevant for forskning; informert samtykke, rett til privatliv, beskyttelse av informantene, og krav til at data presenteres riktig. Vi skal i dette kapitlet ta utgangspunkt i disse fire kravene, og redegjøre for hvilke etiske vurderinger vi har foretatt i vår studie.

For å sikre kravet om informert samtykke, meldte vi inn forskningsprosjektet vårt til Norsk senter for forskningsdata (NSD). I søknaden oppga vi informasjon vedrørende behandling av personopplysninger, på bakgrunn av at empiriske undersøkelser som behandler

personopplysninger har meldeplikt (Jacobsen, 2015). Søknaden ble godkjent uten innvendinger. Vi utformet også et informasjonsskriv og samtykkeskjema som informantene fikk tilsendt (vedlegg 1). Informasjonsskrivet inneholder informasjon om hva deltagelse vil innebære, håndtering av personvern, informantens retningslinjer og vår kontaktinformasjon. Samtykket til å delta i prosjektet ble innhentet skriftlig.

Kravet om rett til privatliv ble hensyntatt ved at vi valgte å ikke navngi avdelingskontoret. Vi gjorde videre vurderinger tilknyttet anonymisering av informantene. Prinsippet om rett til privatliv innebærer at forskeren må anonymisere informantene når resultatene av undersøkelsen presenteres (Thagaard, 2013). Informantene er anonymisert ved at navn, alder og kjønn ikke er oppgitt. I vår studie har vi valgt å omtale informantene med stillingstittel. På en side kan det svekke informantenes anonymitet. Oppen et al. (2020) vektlegger at det kan være etisk utfordrende å vurdere hvorvidt sitatene man bruker, kan føre til at andre gjenkjenner informanten. På en annen side tar ikke studien for seg private eller følsomme tema, og det underbygger vår beslutning. I tillegg vurderte vi at stillingstittelen gir informasjon om informantens arbeidsoppgaver og ansvarsområde, som tilfører leseren en dypere forståelse av sitatene. I starten av intervjuet ga vi informantene god informasjon om beslutningen om bruk av stillingstittel, og informantene hadde ingen innvendinger.

For å håndtere prinsippet om beskyttelse av informantene, vurderte vi om innsamlingen av data kan berøre sårbare områder. Vi valgte å fullstendig anonymisere enkelte sitater, som inneholdte personlige meninger og som potensielt kan gi negative konsekvenser for informanten i etterkant. Hensikten med fullstendig anonymisering var å sikre informantens integritet og sikre beskyttelse mot uheldige virkninger, i tråd med Thagaard (2013).

Krav til at data presenteres riktig, blir hensyntatt ved at vi blant annet tok lydopptak for å sikre korrekt gjengivelse av intervjuet. Kravet innebærer også at forskeren ikke skal forfalske dataene som er innhentet eller resultatene av studien (Jacobsen, 2015). Vi har lagt til grunn en hermeneutisk tilnærming for vår studie, noe som innebærer subjektive vurderinger av informantenes tolkninger. Målet har likevel vært å sørge for en mest mulig åpen og objektiv fremstilling av data. Blant annet har vi forsøkt å sikre en korrekt fremstilling ved å se sitatene i sammenheng, og inkludere sitatene i sin opprinnelige kontekst. Vi har også forsøkt å sikre etterprøvbarehet gjennom å gi en grundig og åpen beskrivelse av metodiske valg.

4. Empiri

I dette kapitlet skal vi presentere våre empiriske funn, som er samlet inn gjennom dybdeintervjuer og dokumentstudier. Våre empiriske funn vil danne grunnlag for diskusjonskapitlet. Vi vil først presentere en kontekstbeskrivelse av KLP Eiendom, og gi en oversikt over organiseringen, verdikjeden og beslutningsmyndigheten i selskapet. Videre vil vi redegjøre for funn knyttet til hvorfor bærekraft er viktig i selskapet. Vi vil også presentere hvordan selskapet kommuniserer bærekraftsstrategien. I neste del vil vi beskrive hvordan KLP Eiendom arbeider med å implementere bærekraftsstrategien gjennom å studere mål og strategi, samt måling, evaluering og rapportering. I siste del av empirien presenteres empiriske funn som tar for seg balansering av hensynet til bærekraft og lønnsomhet. I denne delen vil vi beskrive økonomiske aspekter ved leieforhold, og se på balanseringen av kortsiktig- og langsiktig lønnsomhet.

4.1 Kontekstbeskrivelse

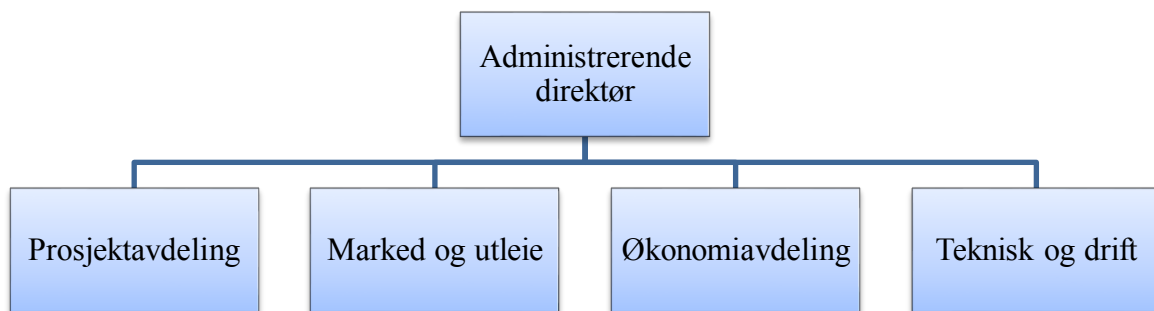
KLP Eiendom AS er eid av Kommunal Landspensjonskasse (KLP), som eies av kommuner og arbeidstakere (KLP, 2020). KLP Konsern ble etablert i 1949 av kommuner, for å kunne tilby tjenstepensjon til kommuneansatte (KLP Eiendom, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021). All verdiskapning tilfaller eierne, som er arbeidsgivere i kommune- og helse-Norge (KLP, 2020). I dag er KLP Konsern Norges største pensjonsselskap, og har flere datterselskap; KLP Skadeforsikring AS, KLP Banken AS, KLP Kapitalforvaltning AS, KLP Forsikringservice AS og KLP Eiendom AS (KLP, 2020).

Datterselskapet KLP Eiendom er et av Norges største eiendomsselskap. Selskapet eier 2,2 millioner kvadratmeter eiendom og har en eiendomsverdi på 83 milliarder kroner (KLP Eiendom, 2022c). KLP Eiendom utvikler, forvalter og leier ut eiendommer som eksempelvis kontorlokaler og kjøpesenter. Selskapet tar også hånd om forvaltning, drift og vedlikehold av byggene. De anskaffer enten ferdige bygg eller utvikler selv. Flere av informantene trekker frem at de legger til grunn et langsiktig perspektiv ved utvikling og kjøp av eiendom. Samtlige informanter forteller at KLP Eiendom utvikler og kjøper bygg for å eie i minimum 50 år.

4.1.1 Organisering

Avdelingskontoret vi studerer ledes av administrerende direktør som har et overordnet ansvar for beslutningene som tas, slik at kontoret leverer gode resultater. Avdelingskontoret er

organisert i følgende avdelinger; teknisk og drift, marked og utleie, økonomi og prosjekt. Avdeling for marked og utleie har en eiendomssjef, og avdelingen er organisert i to enheter; nyutleie og forvaltning. Nyutleie skal skaffe leietakere og følge opp prosessen frem til signering av kontrakt. Videre skal forvaltning følge opp leietakerne i leieperioden. Drifts- og teknisk avdeling har en teknisk sjef og tre driftssjefer. Driftssjefene har ansvar for en portefølje av bygg, og hvert bygg har en driftstekniker med daglig ansvar for drift og vedlikehold av bygget. Prosjektavdelingen har en prosjektleder som har overordnet ansvar for kalkulasjon, gjennomføring av byggearbeid og andre prosjekter. Økonomiavdelingen består av regnskapssjef, controller/kvalitetsansvarlig og økonomikonsulenter. Avdelingen har oppgaver som eksempelvis løpende bokføring, budsjettering og internkontroll.



Figur 4.1: Organisasjonskart

4.1.2 Beslutningsmyndighet

Flere informanter opplyser at planer og tilhørende budsjett setter klare grenser for de ansattes handlingsrom. Det settes blant annet opp et årlig vedlikeholdsbudsjett på 40 millioner kroner som skal fordeles på de ulike byggene. Teknisk sjef opplyser at halvparten av de godkjente vedlikeholdsoppgavene som gjennomføres i løpet av et år er relatert til bærekraftsstrategien. Handlingsrommet er definert av organisasjonsstrukturen, ved at de gjennom sin stilling gis myndighet til å ta ulike beslutninger. Miljøkoordinator oppgir å ha en fullmaktsgrense på 100 000 kroner for innkjøp. Er det tiltenkt å gjøre et større innkjøp tas beslutningen på et høyere ledernivå, hvor miljøkoordinator legger frem en anbefaling. Det kommer frem at avdelingssjefene har ulike fullmakter som er tilpasset deres stillingsbeskrivelse.

«Jeg har en viss grense for hvor mye jeg kan bestille uten at lederen min signerer, og sånn er det et hierarkisk system på i hele KLP. Jeg har 350 000 kroner. Er beløpet over det så må det signeres fra lederen min. Når det går over lederens grense, som jeg ikke husker hva er, så må det videre opp til lederens ledelse igjen.» (Teknisk sjef)

Eiendomssjef opplyser at det er drift- og teknisk avdeling, sammen med prosjektavdelingen, som står for den største delen av innkjøpene.

«Jeg har en fullmaktsgrense på 300 000 kroner på ting som er planlagt og budsjettet. Utover det så er det egentlig litt vurderinger på om ting er fornuftig eller ikke. Vi bruker mye tid på budsjettprosessen og hva som er budsjettet. Det er styrende for hvor mye penger vi skal bruke.» (Eiendomssjef)

En informant oppgir å ha full styringsrett for beslutninger så lenge det er innenfor budsjettet, og i tråd med selskapets strategi. Ved enkelte investeringer opplyser en informant at det kan være nødvendig å øke budsjettet for å kunne velge bærekraftige løsninger.

«Så lenge vi har penger til det så går vi for det, og om vi ikke har penger til det så spør vi som regel om utvidet budsjett. Dersom budsjettet må økes med mer enn 300 000 kroner, så må det gjennom administrerende direktør. Jeg tror ikke jeg har fått nei en eneste gang. Men da er det gjort noen vurderinger fra min side om at det er lurt å gjøre. Vi driver ikke å spør om helt sinnsyke ting.» (Informant)

4.1.3 Verdikjeden i KLP Eiendom

Verdiskapningen i KLP Eiendom skjer ved utleie av lokaler, og miljøsjef opplyser at et leieforhold normalt løper over 5-6 år. Flere avdelinger involveres ved drift, forvaltning og utleie av bygget, og samspillet er avgjørende for å kunne levere et godt produkt. I prosesser der selskapet ikke innehar nødvendig kompetanse, leies det inn ekstern kompetanse i form av eksempelvis miljørådgivere. Eiendomssjef forklarer hvordan avdelingene samarbeider i prosessen med å få inn nye leietakere.

«Det starter gjerne med et leiesøk som kommer via en eller annen kanal. For eksempel at et selskap sender ut at de ønsker sånn og sånn beliggenhet eller 2000 kvadratmeter. Så sender vi det tilbake i konkurranse med andre og svarer opp, og så blir vi kanskje plukket ut videre. Vi tegner et løsningsforslag sammen med interiørarkitekt, og gir et komplett tilbud med leiepris. Så blir man kanskje valgt ut og skriver kontrakt med leietaker. Da starter gjerne en detaljeringsfase hvor man sammen med leietaker beslutter hvordan lokalet skal bli til slutt. Deretter bygger vi om. Så flytter leietakeren inn og da har utleieavdelingen gjort sitt. Så kommer forvalteren sammen med utleieansvarlig inn. Videre blir forvalteren kundeansvarlig for den leietakeren. Da kobler vi på driftsavdelingen med driftstekniker og vaktmester. Så går

leieløpet inn i innflyttingsfasen hvor man sørger for at leietakere har det bra og trives.»
(Eiendomssjef)

Eiendomsforvalterne har ansvaret for 6-8 bygg hver, og har direkte kontakt med kunden. Eiendomssjef trekker frem at forvaltere ikke har formell fullmakt til å foreta investeringer, og at de må følge en rutine med bestillingsskjema.

«Har vi budsjettet en leieinntekt på et lokale som vi leier ut og det ikke er snakk om investeringskostnader, så kan forvalteren selv beslutte leiepris, men da ut ifra veiledende pris i budsjettet. Er det derimot en investering ved signering av kontrakt, må det godkjennes i henhold til en fullmaktsmatrise. Endelig godkjent leiepris blir besluttet av meg og administrerende direktør på litt større ting.» (Eiendomssjef)

Eiendomssjef poengterer at forvalterne fungerer som en slags team-leader internt, ved at de engasjerer prosjekt-, drift- og teknisk avdeling ved behov. Dette kan eksempelvis være dersom det kommer en forespørsel fra leietaker om en tilpasning i bygget. Da har eiendomsforvalter ansvar for å koble på nødvendige ressurser. Eiendomssjef bidrar som en sparringspartner for forvalterne i beslutninger om eksempelvis leiepris, kostnader, investeringer og strategi.

«Når det kommer til tilbudet, så kobler vi gjerne på prosjektavdeling som regner ut hvor mye tilpasningen som leietaker er interessert i vil koste. Det involverer da prosjektavdelingen og gjerne teknisk avdeling med hva som er teknisk mulig. Så har vi et såkalt leietaker-tilpasningsskjema som man fyller inn stegvis, med hva som skal gjøres og besluttet leiepris. Skjemaet må godkjennes videre oppover i systemet, litt avhengig av størrelse på tilpasningen.»
(Eiendomssjef)

Når marked- og utleieavdelingen har fått leid ut bygget, er det driftsteknikerne som har det daglige ansvaret for oppfølging av bygget. Driftstekniker har ansvar for å optimalisere bygget, blant annet gjennom et sentralt driftsanlegg som ventilasjonsanleggene styres fra. Driftsteknikere har også ansvar for å melde inn behov for vedlikeholdstiltak, som videre besluttes av driftssjef i samarbeid med teknisk sjef.

4.2 Hvorfor er bærekraft viktig i KLP Eiendom?

I dette delkapitlet presenterer vi funn som forklarer hvorfor bærekraft prioriteres i KLP Eiendom. Våre funn indikerer at det foreligger to sentrale prinsipper for hvorfor KLP Eiendom

ønsker å bidra til en mer bærekraftig eiendomsbransje. For det første stilles det krav fra morselskapet KLP Konsern om å prioritere bærekraft og samfunnsansvar. For det andre har selskapet en overbevisning om at bærekraft og samfunnsansvar er viktig for fremtiden. Det foreligger med andre ord en forventning om at det er nødvendig å være føre var i bærekraftsarbeidet, for å være konkurransedyktig på lang sikt.

4.2.1 Krav fra KLP konsern

KLP Eiendom forvalter KLPs pensjonspenger som investeres i eiendom (KLP Eiendom, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021). Siden KLP Konsern eies av kommuner og arbeidsgivere som gir ansatte offentlig tjenstepensjon, kan en si at verdiene som skapes går tilbake til fellesskapet (KLP, 2020). KLP Konsern sitt eierskap er førende for hvordan de opptrer som selskap og jobber med tjenesteutvikling (KLP Eiendom, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021). På grunn av at KLP Konsern er en stor aktør, vektlegger flere informanter at de opplever et ansvar for å kunne levere gode resultater på forsvarlig vis. KLP Konsern ønsker å sikre en god fremtid for samfunnet gjennom å investere i bærekraftige virksomheter, samt stille strenge krav til leverandører. For KLP Eiendom er det med andre ord viktig å levere, for å kunne nå målet om å være ledende innenfor arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft.

«Vår viktigste jobb er å ta vare på pensjonen til kundene våre og derfor investerer vi langsiktig i eiendom for dagene som kommer. Det er jo en av de store fordelene våre, at vi er langsiktige, da kan vi også tenke at ja det koster penger, men det er en langsiktig investering. Her kommer de tre prinsippene frem; langsiktighet, kvalitet og bærekraft.» (Controller/kvalitetsansvarlig)

Med prinsippene langsiktighet, kvalitet og bærekraft setter KLP Eiendom en tydelig retning for sin strategi. Med langsiktighet menes det at de skal jobbe målrettet for å sikre verdier for eierne i dag og langt inn i fremtiden. Prinsippet kvalitet innebærer at KLP Eiendom skal ha kvalitet i alle ledd. Det siste prinsippet er bærekraft, og er sentralt for å bidra til en positiv samfunnsutvikling (KLP Eiendom, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021).

Administrerende direktør trekker frem at eiendommene verdivurderes hvert kvartal, slik at kommuner som går inn og ut av pensjonsordningen skal kunne få virkelige verdier å forholde seg til. Videre vektlegger administrerende direktør at det er viktig at byggene har høy kvalitet og er lett omsettelige, noe som sikrer høy verdi til eierne. Flere informanter poengterer

viktigheten av at selskapet prioriterer bygg som ligger langt frem når det kommer til miljø, for å unngå risikoen for at byggene blir mindre verdt i fremtiden.

4.2.2 Trygghet for fremtiden

KLP Eiendom har et langsiktig perspektiv for sine eiendommer. Flere av informantene trekker frem at bærekraftsfokuset kan påvirke omdømmet positivt, og et tillitsvekkende omdømme kan være avgjørende for å bli valgt av potensielle leietakere. Miljøsjef presiserer at det å fokusere på bærekraft i dag, er en måte å sikre trygghet for fremtiden. Flere av informantene uttrykker en forventning om økt etterspørsel etter miljøsertifiserte lokaler i fremtiden.

«Vi kan jo se for oss at det om noen år vil være krav om at alle kommunale og statlige virksomheter kun vil leie i bygg som er miljøsertifiserte. Det er ikke usannsynlig. Da vil det ha en mer konkret betydning. Så vi er klar over at det kan bety noe i kroner og øre, selv om vi ikke ser det sånn i dag.» (Miljøsjef)

Det forventes økte krav fra interessenter som eksempelvis stat og kommune. Enkelte av informantene nevner EU taksonomien, som er et klassifiseringssystem for bærekraftige økonomiske aktiviteter. Informantene påpeker at dette er et nytt rapporteringssystem som ikke er implementert i dag, men som blir mer aktuelt for KLP Eiendom i tiden fremover. De vektlegger at rapporteringssystemet vil gjøre det enklere å klassifisere hva som er bærekraftige aktiviteter. Hensikten med EU taksonomien er blant annet at det skal bedre beslutningsgrunnlaget til banker, forsikringsselskap og investorer (Regjeringen, 2021).

«I eiendomsbransjen kommer det flere krav til at hvis man bygger på den og den måten, så er det en bærekraftig aktivitet. Da må det rapporteres hvor mange kroner og ører man får i inntekter fra disse aktivitetene. Økonomi blir tydeligere koblet til bærekraft enn det har vært før. Det blir spennende å se hvordan det vil fungere i praksis. Det er liksom ikke kommet ordentlig inn i markedet enda.» (Miljøsjef)

Informantene viser til at leietakernes holdning til bærekraft varierer. Enkelte leietakere, gjerne større aktører, har begynt å stille krav til hva KLP Eiendom kan levere av bærekraftige løsninger i bygget. Administrerende direktør trekker frem et eksempel hvor en potensiell leietaker forespurte hvordan KLP Eiendom som utleier kan bidra til at leietakeren reduserer sitt CO₂-avtrykk. Administrerende direktør understreket viktigheten av et samarbeid. Selskapet

kan som huseier legge til rette for reduksjon av utslipp, men det er like viktig hva leietaker gjør ved bruk av bygget.

Samtlige informanter trekker frem at offentlige leietakere og større private leietakere, vektlegger miljøhensyn i kravspesifikasjonen. På en annen side peker flere informanter på at enkelte mindre leietakere nedprioriterer bærekraftshensyn, til fordel for andre funksjonelle- og økonomiske hensyn. De opplever med andre ord variasjoner mellom bransje og sektor. Et annet viktig moment som nevnes, er de langsiktige konsekvensene av å ikke prioritere bærekraft. En informant opplever at det er vanskelig å skille ut økonomiske konsekvenser i fremtiden, av å ikke prioritere bærekraft i dag. Miljøsjef viser til at det å være føre var, kan være en måte å redusere risiko på.

«Ja, det er en måte å redusere vår risiko på. Hvis vi ikke har noen sertifiserte bygg så kan det hende at vi klarer oss bra nå i de nærmeste årene, men plutselig sitter vi med et kjempeproblem om noen år. Vi er tidlig ute og er føre var.» (Miljøsjef)

4.3 Kommunisering av bærekraftsstrategien

I dette delkapitlet vil vi se nærmere på hvordan bærekraftsstrategien i selskapet kommuniseres ut til ansatte. KLP konsern har definert følgende visjon; «Den beste partner for dagene som kommer» (KLP, 2020). Det kan tyde på at det langsiktige eierperspektivet gjenspeiles i visjonen. Kjerneverdiene er åpen, ansvarlig, tydelig og engasjert. Visjonen sammen med kjerneverdiene, skal gi mål og retning for KLPs strategiske prioriteringer og fremdrift (KLP, 2020). Informantene opplever at bærekraftsfokuset er forankret i organisasjonen og er integrert i flere arbeidsprosesser.

«Det snakkes jo om det i hverdagen hele tiden. Det er ikke noe tvil om at det er hett, for å bruke det ordet da, det er jo liksom med i alle prosjekter. Miljø og bærekraft er langt frem i panna.» (Regnskapssjef)

«Det høres kanskje teit ut, men det (bærekraft) har en veldig høy stjerne i KLP, og vi blir tidlig lært at det er det vi skal styre etter.» (Prosjektleder)

Bærekraftsstrategien kommuniseres ut til de ansatte gjennom flere kanaler. De har blant annet allmøter internt i KLP Eiendom og i KLP konsernet, hvor det i møtene fokuseres på bærekraft og samfunnsansvar. Prosjektleder forklarer at de ansatte gjennomfører et årlig kurs, og mener

at det øker ansattes bevissthet og kunnskap om bærekraftsstrategien. Flere informanter trekker frem at intranettet er en kanal som aktivt brukes for å spre informasjon om bærekraftsstrategien. Her publiseres viktige nyheter om blant annet ferdigstilte prosjekter og måloppnåelse. På denne måten får de ansatte som er direkte involvert tilbakemelding på hvordan resultatene utvikler seg underveis. Selskapet har etiske retningslinjer som kommuniseres til de ansatte. De etiske retningslinjene setter grenser for de ansattes handlingsrom og atferd. Miljøsjef forklarer at de etiske retningslinjene må følges ved for eksempel innkjøp, slik at de ansatte opptrer etisk og i samsvar med hva som er best for selskapet.

Miljøsjef har det overordnede ansvaret for bærekraftsstrategien, men flere ansatte er involvert i utarbeidelsen av strategien og miljøhandlingsplanen. Blant annet involveres miljøkoordinator for hvert avdelingskontor. Videre har driftsteknikere mulighet til å komme med forslag til løsninger for byggene. Forvalterne kommer gjerne med innspill i forbindelse med strategier for miljøsertifisering, da de har kundekontakt og dermed innsikt i hva kunden etterspør. I tillegg til å spre informasjon internt, vektlegger informantene at de også sprer informasjon om bærekraftsarbeidet til omgivelsene. Eksempelvis publiseres det nyheter om sertifiseringer og andre bærekraftstiltak på selskapets nettside. Flere av informantene uttrykker at de tror bærekraftsfokuset er positivt for selskapets omdømme.

4.4. Mål og strategi

I dette delkapitlet vil vi innledningsvis presentere KLP Eiendoms mål og overordnede bærekraftsstrategi konkretisert i miljøhandlingsplanen. KLP Eiendom har definert tre satsingsområder for bærekraftsarbeidet; miljøledelse, energi og klima, samt materialbruk og avfall. Vi har valgt å legge hovedvekt på empiriske funn tilknyttet energi og klima.

KLP Eiendoms overordnede strategi settes av morselskapet. Hovedmålet, satt av konsernledelsen, er at KLP Eiendom skal være en ledende aktør innenfor arbeidet med samfunnsansvar og bærekraft. Mål og strategi er forankret i Bygg21 sine kvalitetsprinsipper for bærekraftige bygg og områder, samt i FNs bærekraftsmål (KLP Eiendom, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021). Bygg21 er et samarbeid mellom bygg- og eiendomsbransjen og myndighetene, hvor målet er å tilrettelegge for at næringen bedre kan løse utfordringer innen bærekraft, produktivitet og kostnadsutvikling (KLP Eiendom, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021). KLP Eiendom er også tilsluttet Eiendomssektorens veikart mot 2050 (KLP Eiendom, 2022d). Veikartet skal gi inspirasjon og veiledning til hvordan

eiendomsbransjen skal bidra til en miljøvennlig fremtid. Videre er bærekraftsarbeidet systematisert med planlegging, oppfølging og rapportering for de ni bærekraftsmålene som er relevante for eiendom (KLP Eiendom, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021).



Figur 4.2: Ni av FNs bærekraftsmål som er særlig relevant for KLP Eiendom (KLP Eiendom, 2022a).

Miljøhandlingsplan

Selskapet har konkretisert bærekraftsstrategien i en miljøhandlingsplan. Miljøhandlingsplanen definerer hvilke målsettinger og tiltak som skal gjennomføres årlig på hvert bygg (KLP Eiendom, 2022d). Dagens miljøhandlingsplan er gjeldende for perioden 2018-2022, og miljøsjefen har hovedansvaret for planen. En informant oppgir at miljøhandlingsplanen er definert i balansert målstyringskort, heretter omtalt som BMS-kort. Flere informanter trekker frem at de ansatte involveres i utviklingen av miljøhandlingsplanen og BMS-kortene. BMS-kortene godkjennes av administrerende direktør.

«Konsernstrategien til KLP som sier at vi skal ta samfunnsansvar, er drillet ned i forretningsplanen og igjen ned i miljøhandlingsplanen. Miljøhandlingsplanen er videre drillet ned i såkalte BMS-kort. Disse er konkrete for hvert kvartal, og så er det drifterne av byggene som har ansvar for å følge opp.» (Controller/kvalitetsansvarlig)

Det kommer frem i intervjuer at BMS-kortene inneholder konkrete delmål. Avdelingslederne har hovedansvaret for å følge opp avdelingens BMS-målekort. Blant annet ønsker de å redusere energiforbruket i eiendomsporteføljen til 180 kWh per kvadratmeter. Videre har de mål om at sorteringsgraden på avfall i snitt skal være over 65 prosent, og minimum 50 prosent på hver enkelt eiendom i eiendomsporteføljen. De ønsker også å halvere klimagassutslipp fra egen drift innen 2030, med utgangspunkt i utslippene i 2010 (KLP, 2020). Det kommer også frem av intervjuene at selskapet har KPIer på blant annet kundetilfredshet og avkastning. Eksempelvis viser administrerende direktør til at de har et konkret mål om en utleiegrad på minimum 96 prosent. Med dette illustreres det at selskapet har flere målsettinger som må balanseres.

4.4.1 Miljøledelse

Det første satsingsområdet i strategien er miljøledelse. For KLP Eiendom innebærer miljøledelse å miljøsertifisere eiendommer ved oppføring eller i driftsfasen. KLP Konsern oppgir i sin årsrapport at de benytter miljøsertifiseringer som et viktig mål og verktøy for å jobbe med bærekraft i eiendomsporteføljen (KLP, 2020). Selskapet er kvalitets- og miljøsertifisert etter ISO 9001- og ISO 14001 standarden (KLP Eiendom, 2022a). ISO 9001 er en sertifisering som viser hvordan en virksomhet styrer prosesser eller aktiviteter for å kunne levere varer som tilfredsstiller kundenes krav til kvalitet (Standard Norge, 2022). Videre er ISO 14001 en standard for god miljøledelse ved at virksomhetens påvirkning på ytre miljø er regulert (Standard Norge, u.å). KLP Eiendom har også et mål om at byggene skal være sertifisert etter BREEAM-NOR standarden (KLP Eiendom, 2022b). BREEAM-NOR er et miljøklassifiseringssystem som benyttes for å måle byggets bærekraftskvaliteter (Grønn Byggallianse, u.å). Ved en BREEAM-NOR sertifisering har bygget kvaliteter ut over byggforskriftenes minstekrav, og har hensyntatt verdier som samfunnet er opptatt av (Grønn Byggallianse, u.å).

4.4.2 Energi og klima

Energi- og klimaarbeid er også en sentral del av KLP Eiendom sin strategiske satsing. Et viktig bærekraftsmål er å redusere energiforbruk.

«På målekortet jeg har er energiforbruk det aller viktigste, og det måles videre opp til min sjefs målekort, som igjen rapporterer opp til konsernledelsen. Det er et mål om at vi skal ha seks prosent energibesparelse sammenlignet med 2019.» (Teknisk sjef)

Controller/kvalitetsansvarlig informerer om at en del av strategien er å ha bygg som er energieffektive og attraktive for miljøbevisste virksomheter. I den sammenheng forklarer miljøkoordinator at de ønsker miljøvennlige og energieffektive alternativer, og at de gjennomfører en rekke energiltak. Eksempler på energiltak kan være utskiftning av ventilasjonsanlegg, etablering av solcelleanlegg på tak, konvertering til fornybar energi eller nye solskjermingsløsninger (KLP Eiendom, 2022e). Dette kan illustreres ved et eksempel hvor KLP Eiendom besluttet å benytte en CO2 varmepumpe for å spare energi.

Informantene trekker frem at leietaker i stor grad er ansvarlig for det faktiske energiforbruket. For å kunne redusere energiforbruk er de derfor avhengig av å få til et samarbeid med

leietakerne. I den forbindelse er det viktig å bevisstgjøre leietakere om deres energiforbruk. Flere informanter poengterer at leietaker ofte får en økonomisk gevinst gjennom lavere felleskostnader ved redusert energiforbruk. Energiltak er derfor enklere å argumentere for enn tiltak som medfører høyere felleskostnader, uten at leietaker får en økonomisk gevinst. Administrerende direktør presiserer at lavere felleskostnader også er en fordel for KLP Eiendom, ved at de blir mer konkurransedyktig og det blir enklere å få leid ut lokalene. Informantene trekker derfor frem at redusert energiforbruk kan sees på som en vinn-vinn-situasjon.

«Det er klart at det er enklest å gjøre miljøtiltak der det er en vinn-vinn-situasjon. For eksempel ved å redusere strømforbruk, da er det lettere å få med leietakerne. Men så er det kanskje de tiltakene hvor de får høyere felleskostnader, som vi sliter med å argumentere for.»
(Controller/kvalitetsansvarlig)

Selskapet har innført konkrete tiltak som skal øke leietakers bevissthet rundt eget energiforbruk. Teknisk sjef understreker viktigheten av at KLP Eiendom tilrettelegger for at leietaker selv kan følge med på eget energiforbruk, og gjennom det få til et samarbeid om å redusere energiforbruket.

«Vi har jo etablert noe som vi kaller for 'Mitt leieforhold'. Leietakerne kan nå gå inn på ei hjemmeside og se på sitt eget leieforhold. Da kan de få frem statistikk på hvor mye avfall de har levert hver måned, eller hvor mye energi de har brukt. De kan gå inn å hente andre opplysninger, alt i fra om de har hatt behov for nøkkelkort eller at de har hatt behov for å melde fra om dårlig luft. Alle fakturaer og saker ligger der, noe som gjør at de får et mer bevisst forhold til bærekraft.» (Teknisk sjef)

«En gang i året har vi noe som heter 'Fang energityven' i leietakers areal på kveldstid. Her kartlegger vi hvor mye strøm som står på. Noen leietakere slår jo ikke av lyset eller PC-en, og da kan vi synliggjøre hvor mye strøm som faktisk går med i deres areal, som er helt unødvendig. På den måten hjelper vi dem med å tenke at de kan spare.» (Teknisk sjef)

4.4.3 Materialbruk og sirkulær økonomi

Det tredje strategiske satsingsområde er knyttet til avfallshåndtering, bevissthet ved valg av materialer og tilrettelegging for sirkulær økonomi. Her har vi valgt å vektlegge materialbruk og tilrettelegging for sirkulær økonomi.

Materialbruk

Flere av informantene forteller at en viktig del av bærekraftsstrategien er bevissthet ved valg av materialer. KLP Eiendom har fokus på å velge materialer og bygningsprodukter som har lavt klimagassutslipp og lav miljøpåvirkning. Dette relateres til det langsiktige perspektivet for eiendommene. Bærekraftige materialer er gjerne av høy kvalitet, og tåler dermed flere utskiftninger av leietakere. Flere informanter poengterer at en del av den langsiktige strategien, er å velge materialer av høy kvalitet og på den måten spare vedlikeholdskostnader. En informant poengterer at de er bevisst på å velge materialer med lavt klimagassutslipp.

«Det handler mye om valget mellom løsninger. For eksempel måtte vi velge bæresystem for ikke så lenge siden. Da sto valget mellom vanlig betong og en lavkarbon-klasse-betong. Det var så opplagt at den tok jeg ikke videre. Så lenge vi har penger til det så går vi for det, og om vi ikke har penger til det så spør vi som regel om utvidet budsjett. For da har vi gjort jobben vår.» (Informant)

I eksemplet informanten trekker frem er det snakk om å velge lavkarbonbetong. Betong er et av verdens mest anvendte materialer, og står for store deler av klimagassutslippene i byggebransjen (Kvellheim & Bramslev 2020). Valg av lavkarbonbetong vil redusere klimafotavtrykket. Lavkarbonbetong vil kunne gi en merkostnad på omtrent 70-80 kroner per kvadrat, sammenlignet med bruk av vanlig betong (Kvellheim & Bramslev, 2020). Administrerende direktør vektlegger viktigheten av at alle ansatte har en bevissthet omkring selskapets strategi, ved valg av bærekraftige materialer.

«... Det er viktig at alle har et forhold til det. Når en driftstekniker for eksempel skal handle inn noe, at han/hun velger den malingen i stedet for den andre selv om den koster 10 kroner mer, fordi det er et godt valg. Jeg ønsker at alle skal ha med seg det hver dag. Jeg opplever at alle er veldig flinke og bevisste på det.» (Administrerende direktør)

Det å velge bærekraftige materialer innebærer også valg av en bestemt leverandør. Informantene opplyser at de ved alle bestillinger har fokus på å kommunisere sitt samfunnsansvar. Det gjøres gjennom å stille krav til at leverandører følger deres etiske retningslinjer, og KLP sine prinsipper for samfunnsansvarlig leverandørferd. Alle nye leverandører skal godkjennes med utgangspunkt i et skjema. Teknisk sjef vektlegger at de ønsker at alle leverandører har en form for miljøsertifisering. I tillegg stilles det krav til etiske retningslinjer for drift og arbeidsforhold.

Sirkulær økonomi

I tillegg til bevissthet rundt valg av materialer og avfallshåndtering, er sirkulær økonomi en viktig del av strategien. KLP Eiendom har tatt i bruk den digitale plattformen «Loopfront», som fokuserer på ombruk og gjenbruk av byggematerialer og inventar (KLP Eiendom, 2022f). I den digitale plattformen kartlegges byggematerialer og inventar, slik at en kan dokumentere om det egner seg til gjenbruk. Informantene opplever derimot at det har vært utfordrende å ta i bruk plattformen i praksis.

«'Loopfront' handler om å gjenbruke pulter, gulvflis og skillevegger, som kan brukes av andre leietakere. Veldig mange leietakere ønsker å ha det meste nytt når de skal inn i nytt areal, noe som gjør det vanskelig. Så selv om vi forsøker å legge til rette, er det ikke alltid at de er villige til det. Det tror jeg vil endre seg på sikt. Men det er et sterkt poeng å fremheve at dersom alle skal lykkes med dette, så handler det om å endre folks holdning til å gjenbruke ting.» (Teknisk sjef)

Informantene vektlegger at de som utleier må fokusere på å fremsnakke sirkulær økonomi og «Loopfront» i kontakt med leietakere og entreprenører. Her har særlig forvaltere og prosjektledere et ansvar i forhandlingsprosessen. En informant trekker frem at det ved enhver forhandling gjøres en kost-nytte-vurdering. I en forhandling vil en forsøke å oppfordre leietaker til gjenbruk. Teknisk sjef opplyser at KLP Eiendom kan redusere ombyggingskostnader ved leietakertilpasninger gjennom «Loopfront». Likevel vil første prioritet være å få signert kontrakten. Det kommer av at selskapet er avhengig av å få leid ut lokalet, da det er slik inntektene genereres.

4.5 Måling, rapportering og evaluering

I dette delkapitlet presenterer vi empiriske funn knyttet til måling, rapportering og evaluering. For å sikre måloppnåelse er det viktig å foreta målinger som evalueres underveis. I den forbindelse er det viktig at informasjonen kommuniseres ut til de ansatte, og følges opp i etterkant.

Måling

Selskapet har et miljøoppfølgingsystem som automatisk samler inn data for blant annet avfallsmengde, energiforbruk og vannforbruk. Samtlige av informantene vektlegger at

energiforbruk og avfallsmengde, er de prestasjonsindikatorene relatert til bærekraft som er enklest å måle. En av informantene opplyser at de har et målesystem kalt «Energinett», som måler energiforbruk for hvert enkelt bygg. På denne måten kan de observere energiforbruket før og etter innføring av energiltak. Dette muliggjør evaluering av besparelser. Miljøsjefer viser til at det kan være utfordrende å sammenligne bygg og måle resultatene mot hverandre, fordi to bygg kan være veldig forskjellig. I tillegg kan praksis for måling være ulik. Flere av informantene opplever at bærekraftsbegrepet er utfordrende å operasjonalisere. En informant trekker frem at det er flere av de overordnede målene som er vanskelig å konkretisere og dermed måle.

«... Det er ikke tall som en kan sette to streker under svaret på nødvendigvis. Da blir det gjerne at man velger ut noen indikatorer som er lett å følge opp, som energiforbruk, som er veldig lett å rapportere inn. Klimagassutslipp er vanskelig, fordi det er vanskelig å beregne og det er vanskelig å få tall en kan stole på.» (Miljøsjefer)

Flere informanter trekker frem at målsettingen om at KLP Eiendom skal være «ledende på bærekraft», kan være utfordrende å forstå. I tillegg til at det er vanskelig å måle om man er «ledende på bærekraft.»

«Jeg synes det er utfordrende at det i forretningsstrategien står at vi skal være 'ledende på bærekraft' uten at det er spesifisert helt tydelig hva ledende betyr. Fordi det er mange som jobber med bærekraft, på mange forskjellige nivå, det gjør jo vi også. Men det er litt vanskelig å si at vi er ledende. Det er mange som er gode på det.» (Teknisk sjef)

En annen informant mener at en vil være avhengig av konkrete målinger for klimagassutslipp for å ta beslutninger i fremtiden. Måling av klimagassutslipp er tidkrevende og kostbart, men informanten mener det er viktig for å kunne sammenligne ulike typer materialer.

Rapportering og evaluering

Selskapet har et rapporteringssystem «FDV-web», som står for forvaltning, drift og vedlikehold. Her kan det legges inn arbeidsordre, og driftsteknikerne har ansvar for å rapportere når oppgaven er gjennomført. Videre informerer miljøsjefer om at energiforbruk er et av målene som rapporteres og evalueres ukentlig. KLP eiendom utfører også kvartalsvis rapportering til ledelsen, i tillegg rapporteres et utvalg av informasjonen inn til konsernledelsen. Rapporteringen tar for seg flere av virksomhetsområdene og målene, som eksempelvis

utleiegrad og energiforbruk. I rapporten utgjør «bærekraftsstrategi og måloppnåelse» et av kapitlene. De rapporterte tallene sammenlignes med de to foregående årene, og det redegjøres for årsaken til utviklingen og gjøres vurderinger av fremtidig utvikling. Eiendomssjefen forteller at marked- og utleieavdelingen har avdelingsmøter annenhver uke, hvor det evalueres hvordan avdelingen ligger an i henhold til målene. Drift- og teknisk avdeling har månedlige møter med alle ansatte på avdelingen, der BMS-målene evalueres og følges opp.

4.6 Lønnsomhet og bærekraft

I dette delkapitlet vil vi presentere funn knyttet til hvordan hensynet til lønnsomhet og bærekraft balanseres. For at KLP Eiendom skal overleve på sikt, er selskapet avhengig av å generere avkastning. Bærekraftstiltakene som gjennomføres, må sees i sammenheng med hensynet til lønnsomhet. Delkapitlet innledes med en redegjørelse av økonomiske aspekt ved leieforhold, samt betalingsvillighet for bærekraftstiltak blant leietakere. Avslutningsvis presenteres empiriske funn relatert til kortsiktig og langsiktig lønnsomhet, samt utfordringen ved å måle lønnsomhet på lang sikt.

4.6.1 Leietakernes betalingsvillighet for bærekraftige bygg

Flere informanter trekker frem at leietakerne gjerne har bærekraft på agendaen, men at det er utfordrende å se sammenhengen mellom hvor bærekraftig et bygg er og hvilken leiepris som settes. Dette gjelder særlig for nye bygg. Miljøsjef poengterer at det kan være utfordrende å beregne betalingsvilligheten for bygg med miljøsertifiseringer, da det gjerne er flere faktorer som påvirker leieprisen, som eksempelvis beliggenhet.

«... Litt problemer med å si det helt konkret. Er det fordi det er nytt bygg som ligger godt lokalisert eller er det på grunn av sertifiseringene? Alt er en del av en totalpakke som gjør at det er vanskelig å putte kroner og ører på de ulike kvalitetene.» (Miljøsjef)

Informantene opplever at til tross for at leietakerne ønsker å prioritere bærekraft, er de sjelden villige til å betale mer for å leie bærekraftige bygg. Teknisk sjef opplyser at leietakere sjelden vil signere kun fordi bygget har en bestemt sertifisering, og poengterer at det kan være fordi mange bygg har miljøsertifiseringer. Selv om våre informanter ikke opplever høyere betalingsvillighet for bærekraftige bygg, kommer det frem at miljøsertifiseringer gjerne er nødvendig for å være aktuell i en anbudskonkurranse. En informant presenterer et eksempel

der en leietaker stilte krav til miljøsertifisering, hvor KLP Eiendom svarte opp med at de var miljø- og ISO-sertifisert.

«Sånn som jeg forstår det så setter leietakerne krav, og da betyr det jo at vi ikke får være med i konkurransen om vi ikke har det. Om vi tjener mye mer penger på det, det vet jeg ikke. Vi har jo tapt om vi ikke har hatt det da, vil jeg tro.» (Miljøkoordinator)

Selskapet gjennomfører med andre ord bærekraftige tiltak uten å vite sikkert om det vil lønne seg økonomisk i fremtiden. Slik kan en si at KLP Eiendom tar en risiko. Likevel gir informantene uttrykk for at risikoen er nødvendig å ta.

«Vi gjør jo dette her nå fordi man har en forventning om at det blir viktigere fremover. Samfunnet har jo på en måte akkurat våknet for å si det litt enkelt. Det er en slags forsikring for det som kan komme også.» (Miljøsjeff)

Et par informanter trekker frem at det diskuteres om KLP Eiendom fremover kan stille krav til leietakere i større omfang enn de gjør i dag. Dette gjelder særlig ved leietakertilpasninger, hvor informantene poengterer at de som utleier har mulighet til å påvirke leietakere til gjenbruk av materialer og inventar. Her viser en informant til et eksempel ved en leietakertilpasning, hvor inventar som er i god stand byttes ut og kastes.

«Jeg har jo et eksempel på en ganske stor offentlig aktør, som egentlig skal være en foregangsfigur for gjenbruk. Vi har et lokale som er åtte år gammelt, og leietakeren har en kravspesifikasjon om at alt skal være nytt. Det vil si at man endrer en lydklasse noen hakk opp, selv om det egentlig ikke har noe sånn veldig stor praktisk betydning. Vi forsøkte å spille ut bærekraftskortet ved å poengtere at vi kanskje kan gjøre noen mindre grep og beholde vegger. Men vi fikk en kravspesifikasjon som sier at alt skal ned, og at alt skal bygges nytt. Det er et eksempel på at man sier at man er opptatt av det, men når det kommer til hva man har krav på og hva man betaler for, så vil man kanskje heller gå etter det. Det er litt sånn på papiret fortsatt.» (Informant)

Grønne leieavtaler

Flere informanter forklarer at de i større grad ønsker å få med leietakerne på å dekke noe av investeringskostnaden for bærekraftige investeringer. I den sammenheng opplyser flere informanter om at de har utviklet grønne leieavtaler. En grønn leieavtale er en avtale mellom

utleier og leietaker om å gjennomføre investeringer som reduserer energiforbruk og forbedrer miljøet. I avtalen spesifiseres det hvordan det økonomiske løses med KLP Eiendom sin investering og leietakers energibesparelse (KLP Eiendom, 2022e)

«Vi har jo hatt grønne leieavtaler hvor man får økt leieinntekt mot at eksempelvis driftskostnaden for leietakeren går ned. Dette gjøres for å avklare hvordan vi skal finansiere tiltaket. Da skal kostnaden for tiltaket ikke overstige den økte leieinntekten. Det er et område vi absolutt ønsker å utvikle oss mer på. Det som er vanskelig i sånne tilfeller er at vi har mange flerbruksbygg med flere leietakere. Et eksempel kan være dersom en skal ha en ny varmepumpe i et bygg som reduserer driftskostnaden, altså felleskostnaden for leietakere. Utfordringen kommer da om en skal ha en grønn leieavtale, men har ti forskjellige leietakere som flytter inn og ut med ulik takt, og det stopper seg litt der. Det er mye lettere i et enbrugerbygg.» (Eiendomssjef)

KLP Eiendom jobber med å få med flere leietakere på grønne leieavtaler. Teknisk sjef opplyser at det så langt har vært utfordrende å selge inn grønne leieavtaler. I den sammenheng poengterer miljøsjef at det er viktig å synliggjøre den fremtidige energibesparelsen og den økonomiske gevinsten leietakeren får. Dette utgjør grunnlaget for kostnadsfordelingen. Ved investeringer i energiltak er det KLP Eiendom som gjennomfører tiltaket, og tar utlegget. I tilfeller hvor det foreligger usikkerhet rundt hvorvidt energiforbruket går ned, tar KLP Eiendom på seg risikoen, og leietakers totale energikostnader skal ikke øke i nedbetalingsperioden. Etter tiltaket er nedbetalt, beholder leietakeren innsparingen.

«Vi betaler gjerne det som det koster å investere i energiltaket, så betaler de gjerne litt ekstra i leieutgifter til det er nedbetalt. Så hvis de før betalte en million i året i strøm, så vil de nå betale 900 000 kroner i strøm fordi energiforbruket går ned. Da betaler de for eksempel fortsatt en million til oss, slik at vi får betalt ned deler av vår investering. Det blir på en måte at vi låner de penger til å gjennomføre noe, og når tiltaket er nedbetalt får de gevinsten selv. Over mange år tjener de på det, mens i starten vil kostnaden være den samme og så er det vi som har investeringen.» (Miljøsjef)

Oppsummert ser vi at informantene opplever lav betalingsvillighet blant leietakerne for bærekraftige tiltak. Det kan derfor sies at selskapet tar en risiko ved høy prioritering av bærekraft og samfunnsansvar. Det vil derfor være relevant å presentere funn som synliggjør hvilke lønnsomhetsvurderinger som gjennomføres.

4.6.2 Kortsiktig og langsiktig lønnsomhet

I eiendomsbransjen skiller man ofte mellom et kortsiktig- eller langsiktig eierperspektiv. Ved et kortsiktig perspektiv har ofte eier som formål å selge bygget etter ferdigstilling. Her er den finansielle investeringen og salgsresultatet sentralt. En langsiktig eier vil derimot drive eiendomsbesittelse, og kan være både bruker og utleier av bygget. KLP Eiendom er en langsiktig eier, som kjøper eller utvikler bygg for å leie ut. Et langsiktig perspektiv tillater en langsiktig tankegang for hvilke investeringer og tiltak som gjennomføres. Miljøsjef presiserer at det ikke oppleves å være et dilemma mellom kortsiktig gevinst og en langsiktig bærekraftsstrategi. Flere informanter vektlegger at de ikke opplever dilemmaet som utfordrende grunnet den langsiktige tankegangen som preger selskapet.

«Jeg tror egentlig ikke det er et stort dilemma da de fleste innen vårt område. Vi har lange tidshorisonter som gjør at det går mer hånd i hånd. I tillegg skjønner de fleste store aktører at de må fokusere på bærekraft for å ha trygghet for fremtiden. Så det er kanskje mer et dilemma for de som bygger boliger og selger direkte. Her er det kortere vei mellom pengene du putter inn og det du får tilbake. Det er lettere å se at hvis man dropper et tiltak vil man få mer lønnsomhet i prosjektet. Mens for oss, når vi bygger en eiendom skal vi i teorien ha det i evig tid. Så hvis vi betaler litt ekstra, vil det ikke bety så mye over så mange år. Det vil utgjøre en mindre del av de totale kostnadene. Så det er ikke et stort dilemma for oss sånn egentlig.»
(Miljøsjef)

Miljøsjef vektlegger at KLP Eiendom de siste ti årene har levert gode resultater, og at eiendomsbransjen generelt går bra. Regnskapssjef viser til at selskapet har god økonomi og at det er noe av årsaken til at de kan tillate den langsiktige tankegangen. Det kommer frem i intervjuer at KLP Eiendom har en relativt høy betalingsvillighet når det kommer til bærekraft, selv om informantene ikke ser en direkte kobling til økt lønnsomhet som følge av investeringene.

«Jeg tror ikke bærekraft gir noe bedre resultat. Vi er nok der at det koster litt enda. For det er ikke noe tvil om at hvis vi skal oppfylle alle kravene så koster det penger. Det er billigere å la det skure, men det kan vi ikke gjøre. Sånn er det litt i KLP, men KLP har valgt å ha den strategien. Vi er en utbygger som er villig til å bruke penger på det, for vi har jo en god økonomi. Så vi bygger for fremtiden. Vi bygger jo for at det skal være miljøvennlig om x år. Vi er ikke ute etter kortsiktig gevinst.» (Regnskapssjef)

Flere informanter opplever at det er utfordrende å måle lønnsomheten ved bærekraftstiltak på lang sikt. Det kan sees i sammenheng med utfordringen tilknyttet operasjonalisering av bærekraftsbegrepet. Som prosjektleder påpekte; «Det å kjøpe en liter bærekraft, det er jo vanskelig». Et annet viktig moment er at det foreligger usikkerhet for fremtiden når det kommer til interessenters krav og den generelle samfunnsutviklingen. Dette vanskeliggjør nøyaktige beregninger av lønnsomheten. Samtidig presiserer miljøsjef at det gjøres noen lønnsomhetsvurderinger ved bærekraftstiltak, for å sikre at de legger seg på et nivå som er akseptabelt.

«Vi må jo finne et ambisjonsnivå som er fornuftig i forhold til hvor mye penger vi bruker på det. Kanskje kunne vi brukt noen av de ressursene et annet sted i organisasjonen ... Det er viktig at vi ligger riktig i forhold til de andre i markedet og på et nivå man er komfortabel med. Vi ønsker jo å være blant de beste i markedet, så hvis vi ser at konkurrentene har gjort noe, så tilpasser vi oss det. Vi gjør konkurrentanalyser, og prøver å innhente informasjon på hva andre aktører gjør, og kravene fremover. Men igjen, det blir ikke foretatt veldig krevende økonomiske vurderinger alltid, det gjør det ikke. Vi kan liksom ikke måle krone for krone.» (Miljøsjef)

En følge av at det er utfordrende å gjennomføre nøyaktige lønnsomhetsberegninger, er at det vil være utfordrende å evaluere prestasjon. Miljøsjef forklarer at det gjerne er vanskelig å sammenligne seg med andre i bransjen, da det kan være vanskelig å måle egne resultater opp imot andres resultater. Dette kommer av at to bygg gjerne er forskjellige, i tillegg til at det er flere måter å måle og vurdere prestasjon på.

4.7. Oppsummering av empiriske funn

Sentralt i empirien er bruken av styringsverktøyene budsjett, miljøhandlingsplan og fullmaktsgrenser. Et sentralt funn er informantenes tro på at bærekraft er viktig for fremtiden og at de har et langsiktig perspektiv i beslutningene som tas. KLP Konsern stiller også krav til selskapets bærekraftsstrategi. Det kommer frem at flere informanter opplever at bærekraft er utfordrende å operasjonalisere, i tillegg til at det er vanskelig å forstå hva det innebærer å være «ledende på bærekraft». Likevel er energiforbruk en av de KPIene som er enklest å måle, og som informantene opplever at vektlegges mest.

Selv om bærekraft er høyt prioritert, opplever informantene lav betalingsvillighet for bærekraftige bygg fra kundene. Det gjør det interessant å vise til at informantene opplever det

som utfordrende å beregne lønnsomheten ved bærekraftstiltak på lang sikt. Videre er et sentralt funn viktigheten av samarbeid med leietakere for å nå bærekraftsmål, da det er leietaker som bruker bygget i driftsfasen. I den forbindelse er det naturlig å stille spørsmål til hvordan viktigheten av samarbeid med kundene, påvirker bruken av selskapets styringssystem for å implementere bærekraftsstrategi.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere sentrale funn ved implementeringen av bærekraftsstrategi opp mot relevant teori, og ta for oss hva som oppleves som de viktigste utfordringene. Vi har som nevnt i empirien valgt å legge hovedvekt på strategiske valg tilknyttet energi og klima. I første del av kapitlet tar vi for oss hvordan selskapet kommuniserer visjon og verdier. I neste del vil vi diskutere planlegging, operasjonalisering og prestasjonsmåling, med utgangspunkt i Simons (1995a) sitt rammeverk Levers of Control. Vi vil videre diskutere hvordan KLP Eiendom balanserer spenningen mellom kontroll og kreativitet, ved bruk av trossystem og grensesystem. I siste del av diskusjonskapitlet vil vi presentere tre utfordringer tilknyttet implementering av bærekraftsstrategien. Den første utfordringen tar for seg operasjonalisering av bærekraft. Den andre utfordringen innebærer at selskapet er avhengig av et samarbeid med kundene for å nå sine bærekraftsmål. Den siste utfordringen handler om kompleksiteten ved å måle verdien av bærekraft.

5.1 Kommunisering av visjon og verdier

KLP Eiendom er et datterselskap av KLP Konsern. KLP eies av kommuner, helseforetak og bedrifter som gir sine ansatte offentlig tjenestepensjon (KLP, 2020). Konsernet er stort og komplekst, og eierstrukturen begrenser selskapets handlingsrom, når det kommer til valg av strategi og mål i KLP Eiendom. Eierstrukturen er dermed grensesettende for bærekraftsarbeidet. Fra empirien kommer det frem at KLP Konsern har definert en tydelig visjon om å være «den beste partner for dagene som kommer». I en slik visjon indikerer ledelsen at selskapet har et fremtidsperspektiv for sin verdiskapning, hvor flere informanter trekker frem selskapets bærekraftsfokus. Blant annet opplyser informantene at selskapet har et langsiktig eierperspektiv for alle eiendommene, noe som tillater en langsiktig tankegang i arbeidet med bærekraft. Visjonen kan relateres til De Haan-Hoek et al. (2020), som argumenterer for at større selskap opplever å ha et ansvar overfor samfunn og miljø. Dette kan sies å være gjeldende for KLP Eiendom, da selskapet er stort og delvis offentlig eid, og dermed har et større etisk ansvar.

KLP Eiendom legger til grunn prinsippene; langsiktighet, kvalitet og bærekraft. Gjennom selskapets prinsipper aktiveres trossystemet som skal gi de ansatte retning, og er den muliggjørende delen av styringssystemet. Informantene viser til at ledelsen kommuniserer selskapets verdier og strategi gjennom kanaler som eksempelvis allmøter, opplæring, kurs og

intranett. Narayanan og Boyce (2019) belyser at ledelsens tilnærming til bærekraft gjennom språk, dialog og inskripsjoner vil være sentral. Et sentralt funn er gjennomføringen av kurs for alle ansatte med oppgaveløsning, hvor fokuset rettes mot selskapets visjon og verdier. Denne kommunikasjonen er ment å gi ansatte retning til å ta bærekraftige valg, og synliggjør hvordan KLP Eiendom bruker trossystemet.

5.2 Planlegging, operasjonalisering og prestasjonsmåling i KLP Eiendom

Av empirien kommer det frem at miljøhandlingsplanen er et viktig styringsverktøy ved implementeringen av KLP Eiendom sin bærekraftsstrategi. Miljøhandlingsplanen konkretiserer selskapets bærekraftsstrategi og definerer hvilke målsettinger og bærekraftstiltak som skal gjennomføres på byggene. I miljøhandlingsplanen ser vi bruk av flere av Simons (1995a) sine styringssystemer. Miljøhandlingsplanen fungerer som en grense, ved at den setter rammer for gjennomføring av aktiviteter og beslutninger i samsvar med selskapets strategi. Her kan vi trekke en parallell til Ruiters et al. (2022), som presiserer at grensesystem skal gi veiledning når nye muligheter og ideer skal tilpasses de strategiske valgene. Vi ser også bruk av diagnostiske system i miljøhandlingsplanen, ved at planen operasjonaliserer bærekraftsstrategien, og dermed muliggjør måling, rapportering og evaluering. Handlingsplanens viktige rolle i operasjonalisering av bærekraft er diskutert i litteraturen, og Riccaboni og Leone (2010) argumenterer for at handlingsplaner er en måte å operasjonalisere det abstrakte bærekraftsbegrepet i praksis.

Flere informanter trekker frem at de ansatte er involvert i utviklingen av miljøhandlingsplanen og bidrar i utarbeidelsen av BMS-mål og strategi. Dette illustrerer interaktiv bruk av diagnostiske systemer. Blant annet involveres miljøkoordinatorer, driftsteknikere og forvaltere. Det vil åpne for en bottom-up tilnærming, hvor ledelsen kan styre ansatte gjennom åpen dialog (Simons, 1995b). Gjennom en bottom-up tilnærming er det nærliggende å tro at de ansatte vil oppleve større eierskap og få en felles forståelse av strategien. De ansatte involveres på tvers av avdelinger i utviklingen av strategi og BMS-mål, noe som ifølge Riccaboni og Leone (2010) er en nøkkelfaktor for å lykkes med strategiimplementering. Litteraturen presiserer viktigheten av at ansatte er involvert og har tillit til prosessen (Eccles et al., 2012).

Empiriske funn viser at miljøhandlingsplanen er konkretisert i BMS-kort, og at selskapet har definert konkrete KPIer. Bruken av KPIer kan kobles til Widener (2007), som argumenterer for at det diagnostiske systemet kommuniserer og oversetter strategi gjennom identifisering av

kritiske suksessfaktorer. Informantene trekker frem energiforbruk som en av de viktigste KPIene, noe som begrunnes i at det er enkelt å måle. Ved at KLP Eiendom har konkrete BMS-kort for energiforbruk, vil det bli enklere for ledelsen å holde oversikt over prestasjon mot strategisk viktige mål. Det kan gi ledelsen bedre beslutningsgrunnlag og sikre en forutsigbar måloppnåelse. Prestasjonsmåling er en formell styringsmekanisme, som gjør at ledelsen slipper å overvåke ansattes prestasjon konstant (Riccaboni & Leone, 2010). Et annet eksempel på bruk av diagnostiske system er «Energinett», hvor KLP Eiendom måler energiforbruk for hvert enkelt bygg. KLP Eiendom gjennomfører flere energitiltak som eksempelvis utskifting til mer energieffektive varmpumper i byggene. Gjennom «Energinett» får ledelsen mulighet til å observere energiforbruk etter innføring av energitiltak, og dermed evaluere effekt og måloppnåelse. På denne måten får ledelsen en tilbakemelding i etterkant, og det kan sees på som en form for ex-post vurdering (Simons, 1995b).

Litteraturen viser til at det i tillegg til konkrete målinger, vil være hensiktsmessig å ha gode systemer for rapportering for å sikre en forutsigbar måloppnåelse (Simons, 1995a). Selskapet har et miljøoppfølgingssystem som er et rapporteringsverktøy som tilrettelegger for evaluering av måloppnåelse. Miljøoppfølgingssystemet kan betraktes som et diagnostisk system. Energiforbruk er en av KPIene som følges opp ukentlig og rapporteres til ledelsen. Ved at energiforbruk rapporteres jevnlig, kan ledelsen involvere seg i de daglige aktivitetene. Det illustrerer hvordan ledelsen benytter miljøoppfølgingssystemet interaktivt. På denne måten sikrer ledelsen oppnåelse av målene definert i miljøhandlingsplanen.

For å sikre måloppnåelse er det essensielt at rapporterte data evalueres kontinuerlig. Intranettet er et styringsverktøy som benyttes for å publisere informasjon om ferdigstilte prosjekter og måloppnåelse. På denne måten får ansatte som er direkte involvert i prosjekter tilbakemelding på måloppnåelse underveis. Videre har drift- og teknisk avdeling månedlige møter, hvor energiforbruk er et av BMS-målene som evalueres og følges opp. Ved at de ansatte involveres i prestasjonsmåling og evaluering, kan det tilrettelegges for organisasjonslæring (Mundy, 2010). Organisasjonslæring kan føre til kreative prosesser hvor ansatte kan finne gode løsninger, noe som informantene opplyser at er viktig for å nå bærekraftsmål. Et eksempel på interaktiv bruk av diagnostiske systemer er rapporteringssystemet «FDV-web». I rapporteringssystemet kan alle ansatte legge inn arbeidsordre, og driftsteknikerne har ansvar for å følge opp og registrere når oppgaven er gjennomført. «FDV-web» kan sees på som en form for kontroll gjennom åpen dialog, hvor det legges til grunn en bottom-up tilnærming. Den

løpende dialogen mellom ledelse og ansatte, kan ifølge Simons (1995a) stimulere til fremvekst av nye strategier og ideer.

Oppsummert ser vi at miljøhandlingsplanen som styringsverktøy inkluderer både diagnostisk-, grensesettende- og interaktiv styring. KPIene som er definert i miljøhandlingsplanen rapporteres og evalueres i etterkant for å sikre måloppnåelse. KLP Eiendom benytter diagnostiske systemer både i planlegging, måling, rapportering og evaluering av bærekraftsstrategien.

5.3 Balanseringen av trossystem og grensesystem

I tillegg til at miljøhandlingsplanen setter grenser, er også fullmaktsmatriser grensesettende for ansattes handlingsrom. De ansatte har gjennom sin stillingstittel ulike fullmakter for innkjøp. Bruken av fullmaktsgrenser setter et mulighetsområde som de ansatte kan bevege seg innenfor, slik at de handler innenfor rimelighetens risikogrense. Ved utvidelse av innkjøpsbudsjett har avdelingskontoret forhåndsbestemte fullmaktsgrenser. Blant annet må administrerende direktør godkjenne eventuelle budsjettøkninger. Fullmaktsgrenser kan sees på som en formell styringsmekanisme, og har som hensikt å redusere sannsynligheten for opportunistisk atferd, som potensielt kan gi uønskede miljømessige- og sosiale utfall (Riccaboni & Leone, 2010; De Haan-Hoek et al., 2020). En annen formell styringsmekanisme, er selskapets etiske retningslinjer som setter rammer for ansattes handlingsrom og atferd. Det kan betraktes som et etisk grensesystem, og er en form for negativ kontroll som setter spilleregler for de ansatte (Arjaliès & Mundy, 2013; Simons, 1995b).

Budsjettet er et annet sentralt styringsverktøy som virker grensesettende. Selskapet har et årlig vedlikeholdsbudsjett som skal fordeles mellom de ulike byggene, hvor store deler av budsjettet er relatert til bærekraftsstrategien. Vedlikeholdsbudsjettet fungerer som en formell styringsmekanisme ved at det setter grenser for atferd (Riccaboni & Leone, 2010). I empirien presenteres et eksempel der en informant skulle velge mellom vanlig betong og lavkarbonbetong. I den forbindelse kom det frem at beslutningen om lavkarbonbetong var opplagt, til tross for en høyere kostnad. Informanten begrunnet beslutningen i at lavkarbonbetong medfører mindre klimagassutslipp, og dermed er et mer bærekraftig alternativ. Det ble presisert at dersom beslutningen ikke var innenfor budsjett, ville informanten forsøke å utvide budsjettet. Eksemplet illustrerer hvordan budsjettet og den sterke troen på bærekraft, fungerer som motvirkende krefter som skaper en dynamisk spenning. Her kan en

trekke en parallell til Simons (1995a) sin fremstilling av begrepene negative yin og positive yang. På en side fungerer budsjettet som en grense, og representerer den negative delen yin, som er styrende og setter rammer for atferd. På en annen side har vi den sterke troen på viktigheten av å prioritere bærekraft, som representerer den positive delen yang. En kan si at det foreligger en spenning mellom budsjettet som en grense og bærekraftsprioriteringer. Spenningen oppstår fordi det å prioritere bærekraft gjerne koster mer, og ikke nødvendigvis er innenfor budsjetttrammene. Slik kan en si at grensesystemet og trossystemet sammen skaper en spenning mellom kontroll og kreativitet (Simons, 1995a).

I eksempelet ser vi at selv om budsjettet setter tydelige grenser for handlingsrommet, indikerer informantene at terskelen for å øke budsjettet er lav. Det gjelder så lenge det er snakk om bærekraftige løsninger i samsvar med selskapets strategi. Eksemplet illustrerer interaktiv bruk av trossystemet, da selskapets verdier og målsetting er førende for valg av betong. Det tyder på at budsjettet som formell styringsmekanisme ikke alltid er den avgjørende mekanismen for bærekraftsbeslutninger. Funnet indikerer at bærekraftsmål prioriteres på lik linje med finansielle mål. Litteraturen viser at et helhetlig fokus på samfunnsansvar og bærekraft kan tyde på at fokuset er integrert i organisasjonskulturen (Epstein & Buhovac, 2010; Eccles et al., 2012). Flere funn indikerer at bærekraftsfokuset er integrert i organisasjonskulturen, og fungerer som en uformell styringsmekanisme, noe som kan kobles til det Simons (1995a, 1995b) definerer som trossystem.

Som diskutert over har vi sett at uformelle styringsmekanismer og trossystemet ofte er førende ved beslutningstaking. Et annet sentralt funn er informantenes opplevelse av full styringsrett for beslutninger innenfor budsjett og selskapets strategi. Ved at ansatte har full styringsrett innenfor budsjett, skapes det et naturlig handlingsrom som åpner for at ansatte kan søke muligheter og kreative løsninger. Slik synliggjøres det hvordan KLP Eiendom forsøker å balansere kontroll og kreativitet, noe som kan kobles direkte mot Simons (1995a).

Oppsummert ser vi at selskapet har et sterkt trossystem som ofte overstyrer grensesystemet. Trossystemet kan derfor sees på som det mest sentrale styringssystemet. Likevel vektlegges det at trossystemet alene ikke er tilstrekkelig for å realisere en bærekraftsstrategi (Narayanan & Boyce, 2019). Selskapet er derfor avhengig av å ha tydelige grenser for atferd gjennom budsjett og fullmaktsmatriser. I tillegg ser vi at selskapet benytter diagnostiske systemer for å måle, rapportere og gjennomføre evalueringer. Vi ser at både grensesystemet, trossystemet og det diagnostiske systemet brukes interaktivt. Spenningen som følge av de motvirkende kreftene

ved bruk av grensesystemet og trossystemet, samt kompleksiteten i triple bottom line, kan gjøre implementeringen av bærekraftsstrategien utfordrende.

5.4 Utfordringer ved implementering av bærekraftsstrategi i KLP Eiendom

Vi har nå diskutert bruken av de ulike styringssystemene ved implementeringen av selskapets bærekraftsstrategi. I det følgende vil vi diskutere utfordringer tilknyttet implementeringen og bruken av styringssystemet. Vi vil ta for oss følgende utfordringer; operasjonalisering av bærekraft, samarbeid med leietakere for å nå bærekraftsmål og måling av verdien av bærekraft.

5.4.1 Utfordringen med å operasjonalisere bærekraft

Våre funn indikerer at flere informanter opplever at bærekraftsbegrepet er omfattende og utfordrende å operasjonalisere. Funnet samsvarer med litteratur som vektlegger at det å sette klare og målbare mål for bærekraft kan være utfordrende (Epstein & Buhovac, 2010; Beusch et al., 2022). Av empirien kommer det frem at selskapet har valgt KPIer med utgangspunkt i aktiviteter som er enkle å måle. Flere informanter trekker frem at energiforbruk er enklere å operasjonalisere, sammenlignet med eksempelvis klimagassutslipp. Informantene begrunner påstanden med at energiforbruk er kvantifiserbart med konkrete måleenheter. Energiforbruk er også mindre ressurskrevende å måle sammenlignet med eksempelvis klimagassutslipp. Dette kan kobles til Beusch et al. (2022), som viser til at regnskapspersonell har oppnådd en felles kalkulasjonsmetode for energiforbruk, og at det dermed er utviklet diagnostiske styringssystemer for å måle energiforbruk. Til tross for at KLP Eiendom har operasjonalisert energiforbruk, trekker flere informanter frem at det foreligger utfordringer ved måling av andre aspekter ved triple bottom line. Det foreligger med andre ord fravær av diagnostisk måling for enkelte deler av bærekraftstrategien. En konsekvens av å kun fokusere på enkelte prestasjonsindikatorer, kan være at en påvirker hva de ansatte opplever som viktig (Burchell et al., 1980). Dermed rettes fokuset kun mot de prestasjonsindikatorer som er enkle å måle, og det kan føre til at ansatte overser andre indikatorer som potensielt kan gi større bærekraftseffekt.

Det kommer også frem av empirien at flere av informantene opplever målsettingen om å være «ledende på bærekraft» som utfordrende. Det kommer av at det er vanskelig å operasjonalisere hva det vil si å være «ledende på bærekraft». For det første opplever informantene at det er utfordrende å forstå hva målsettingen innebærer, samt å utvikle gode strategier. På den måten

kan en argumentere for at bærekraftsfokuset mister sin verdi dersom det kun forblir visjoner og verdier, og en ikke evner å operasjonalisere målene. For det andre vil det være utfordrende å kommunisere målene til ansatte, da en ikke har spesifikke og målbare KPIer. Simons (1995a) argumenterer for at informasjonen som kommuniseres skal være lett forståelig og anvendbar for ansatte på flere nivå i organisasjonen. Effektiv kommunikasjon til ansatte er derfor et viktig virkemiddel for å kunne nå målsettingen om å være «ledende på bærekraft». For det tredje kan det oppstå problemer dersom ansatte og ledelsen ikke har en felles forståelse av hva bærekraftsmålene og strategien innebærer. For det fjerde kommer det frem av empirien at målsettingen kan være vanskelig å evaluere, da det gjerne er utfordrende å sammenligne seg med andre i bransjen. Dette kommer av at byggene er forskjellig utformet og at praksis for prestasjonsmåling varierer mellom ulike selskap. En følge av dette kan være at selskapet ikke vil kunne evaluere om målet er nådd.

En konsekvens av utfordringen tilknyttet operasjonalisering, kan være at ledelsen i KLP Eiendom får et begrenset beslutningsgrunnlag, da en ikke har konkrete prestasjonsmålinger av kritiske suksessfaktorer. Fraværet av enkelte prestasjonsmålinger kan påvirke vektleggingen av de andre styringssystemene. Fravær av diagnostisk måling for enkelte aspekter av bærekraftsstrategien, som eksempelvis klimagassutslipp, gjør at selskapet må balansere bruken av trossystem og grensesystem. Utfordringen tilknyttet operasjonalisering, kan være noe av årsaken til at trossystemet er det mest sentrale styringssystemet i KLP Eiendom.

Vi har sett at informantene opplever at det er utfordrende å sette klare og målbare mål, og at det er vanskelig å forstå hva det vil si å være «ledende på bærekraft». Som følge av utfordringen tilknyttet operasjonalisering, vil det være utfordrende å synliggjøre effekten av bærekraftstiltak overfor sentrale interessenter. I den forbindelse er særlig leietakere sentrale, da de er brukere av bygget og har en direkte innvirkning på måloppnåelsen.

5.4.2 Utfordringen med at selskapet er avhengig av et samarbeid med kundene for å nå bærekraftsmål

Litteraturen trekker frem viktigheten av å påvirke leverandørleddet i verdikjeden for å kunne opptre bærekraftig (Seuring et al., 2008; Vachon & Klassen, 2008). KLP Eiendom forsøker å påvirke leverandører gjennom å stille strenge krav til både miljømessige og sosiale forhold, eksempelvis gjennom krav om konkrete miljøsertifiseringer. Påvirkning av leverandørleddet nevnes også i litteraturen til Balkau og Sonnemann (2010), som viser til at hele verdikjeden må

inkluderes for å kunne løse bærekraftsutfordringer. I den sammenheng må en også studere andre sentrale aktører som påvirker selskapets verdiskapning.

Våre empiriske funn viser til at KLP Eiendom er avhengig av å påvirke og bevisstgjøre kundeledet i verdikjeden, altså leietakerne, for å nå bærekraftsmål. I vår studie har vi ikke funnet litteratur som tar for seg kundeledets påvirkning på oppnåelse av bærekraftsmål. KLP Eiendom leier ut lokaler. På en side har selskapet mulighet til å velge energieffektive løsninger i byggene, og dermed tilrettelegge for redusert energiforbruk. På en annen side er ikke utleiers tilpasninger tilstrekkelig, da det er leietaker som har direkte innvirkning på det faktiske energiforbruket. Det begrunnes i at det er leietakere som er brukere av bygget, og vil stå for energiforbruket i byggets driftsfase. KLP Eiendom er med andre ord avhengig av å operere i samspill med sine leietakere, noe som i henhold til Klavenes (2021) er avgjørende for å nå bærekraftsmål. Viktigheten av samarbeid for å nå mål, kan også diskuteres fra leietakers perspektiv. KLP Eiendom fikk en forespørsel fra en leietaker om hvordan de som utleier kunne bidra til å halvere leietakers CO₂-utslipp innen 2030. Eksemplet illustrerer viktigheten av et samarbeid, også fra leietakers side. For at leietakeren skal nå sitt mål om å redusere CO₂-utslipp, er de avhengig av at utleier tilrettelegger. KLP Eiendom er med andre ord avhengig av å ha en dialog med kundeledet for å gjennomføre bærekraftsinitiativ. Påstanden kan relateres til litteratur som trekker frem viktigheten av miljør samarbeid (Vachon & Klassen, 2008).

En følge av at KLP Eiendom er avhengig av samarbeid med leietakere, er at det vil påvirke bruken av styringssystemet. Simons (1995a) sitt rammeverk Levers of Control legger til grunn et lederperspektiv på styring, og analyserer hvordan ledelsen kan bruke styringssystemet til å styre sine ansatte. Kundenes innvirkning på hvorvidt KLP Eiendom når sine bærekraftsmål, kan gjøre styringen kompleks og sammensatt. Simons (1995a) sitt rammeverk analyserer samspillet mellom ledelse og ansatte, og tar ikke eksplisitt opp ekstern styring mot kunde. Innenfor rammeverket vil samspillet mot kundene ligge utenfor selskapets eksisterende styringssystem. Rammeverket vil derfor ikke håndtere kompleksiteten med at selskapet er avhengig av kundene for å nå bærekraftsmål. Selskapet kan ikke benytte samme styringsmekanismer eksternt mot kunde, som de gjør internt. Det kommer av at kundene ikke er en del av selskapets organisasjonsstruktur. Det gjør at selskapet trenger andre styringsmekanismer mot kundeledet. Her kan en tenke seg at det kunne vært mulig å innføre klausuler i leiekontrakten som krever at leietakere tar bærekraftige valg. Det har KLP Eiendom

ikke innført. Informantene trekker frem at selskapet kan risikere å ikke få leid ut lokalene dersom de stiller for høye krav til leietakerne, noe som påvirker selskapets inntjening direkte.

Da KLP Eiendom ikke har mulighet til å benytte styringsmekanismer på samme måte som de gjør internt, opplyser flere informanter at deres oppgave innebærer å utfordre leietakere til å ta bærekraftige valg. Våre informanter beskriver at de forsøker å benytte styringsmekanismer mot kundene, som har den hensikt å bevisstgjøre og gi insentiver til å ta bærekraftige valg. Empiriske funn tyder på at ledelsen og ansatte forsøker å påvirke måloppnåelsen, gjennom å tilrettelegge og bevisstgjøre leietakerne til å ta mer bærekraftige valg. Vi har observert tre eksempler på tiltak for å håndtere kompleksiteten; «Mitt leieforhold», «Fang energityven» og «Loopfront».

Det første eksemplet er prestasjonsmålingssystemet kalt «Mitt leieforhold», hvor leietaker blant annet kan observere byggets energiforbruk. Det kan sees på som en formell styringsmekanisme, i tråd med Riccaboni og Leone (2010). Energiforbruk er som nevnt en av de indikatorene som er operasjonalisert, og av empirien kommer det frem at indikatorer som kan synliggjøres og kvantifiseres, er bedre egnet ved bevisstgjøring av leietakerne. Tiltaket gjør at leietakerne på egen hånd kan observere forbruket, og systemet kan tilrettelegge for samarbeid om å redusere energiforbruket. Det andre eksemplet er tiltaket kalt «Fang energityven», hvor utleier kartlegger byggets strømforbruk på kveldstid. Ved at strømforbruket kartlegges, får utleier mulighet til å synliggjøre hvor mye leietaker potensielt kan spare i energikostnader. På den måten skapes dialog med leietaker, noe som er viktig for å fremme bærekraftsinitiativ (Klavenes, 2021). Det tredje eksemplet på tiltak er innføringen av systemet «Loopfront», som tilrettelegger for gjenbruk av byggematerialer og inventar. Ved å fremsnakke «Loopfront» i dialog med kundene, gir KLP Eiendom leietakerne insentiv til å prioritere sirkulær økonomi.

Empiriske funn viser at holdningen til de tre eksemplene på tiltak varierer ut ifra kundens størrelse, bransje og sektor. Offentlige leietakere og større private leietakere prioriterer bærekraft i større grad enn mindre virksomheter. Dette kan eksempelvis knyttes til miljøsertifiseringer, hvor enkelte leietakere stiller krav til bestemte sertifiseringer, mens andre leietakere anser det som mindre viktig. Funnet kan sees i lys av Epstein og Buhovac (2010), som trekker frem utfordringen med at interessenter har ulike krav til bærekraft som endrer seg over tid. Det kan også tenkes at forståelsen av bærekraftsbegrepet varierer blant interessentene, noe som kan kobles til utfordringen med operasjonalisering av begrepet (Beusch et al., 2022). Ulike forståelser av begrepet kan føre til at selskapets interessenter reagerer forskjellig på

bærekraftstiltak. En konsekvens av utfordringen kan være at det oppstår et dilemma tilknyttet hvilket nivå KLP Eiendom skal legge seg på ved bærekraftige investeringer. Det kan tenkes at de må gjøre en vurdering av fornuftig ressursbruk sett i forhold til lønnsomhet.

Oppsummert ser vi at KLP Eiendom er avhengig av et samarbeid med leietakere for å nå bærekraftsmål. Dette vil påvirke bruken av selskapets styringssystem, ved at de må benytte andre styringsmekanismer eksternt mot kundeledet. Selskapet forsøker å bevisstgjøre og gi insentiv til kundene gjennom blant annet «Mitt leieforhold», «Fang energytven» og «Loopfront». Vi har funnet lite litteratur som tar for seg kundeledets påvirkning på oppnåelse av bærekraftsmål. Simons (1995a) sitt rammeverk håndterer ikke denne kompleksiteten.

5.4.3 Utfordringen med å måle verdien av bærekraft

I forbindelse med varierende holdning til bærekraftsinitiativ, varierer også betalingsvilligheten blant leietakerne. Empiriske funn viser at informantene opplever det som utfordrende å se sammenhengen mellom hvor bærekraftig et bygg er og hvilken leiepris som settes. Det begrunnes i at det er flere faktorer utover konkrete bærekraftstiltak som påvirker leieprisen, som eksempelvis beliggenhet og byggets tilstand. Flere informanter opplever at store deler av selskapets leietakere har lav betalingsvillighet for bærekraftige bygg og grønne tiltak.

Da det gjerne er mer kostbart å bygge bærekraftig, vil det påløpe særkostnader som leietakeren nødvendigvis ikke er villig til å betale for. En kan da stille seg spørsmålet om hvorfor bærekraft har en høy prioritet i KLP Eiendom. Av empirien kommer det frem at flere informanter er overbevist om at det å fokusere på bærekraft i dag er en måte å sikre trygghet for fremtiden. Dette tyder på at trossystemet er koblet på. Informantene trekker frem at selskapets bærekraftsfokus er et tiltak for å være føre var, hvor hensikten er å redusere risiko. Det kan knyttes til Eccles et al. (2012), som forklarer at ledere i bærekraftige selskap gjerne har et langsiktig perspektiv i beslutningene som tas, og er mer villige til å håndtere risiko. Informantene gir uttrykk for at selskapet er villig til å bruke ressurser på bærekraftige tiltak, da de har god økonomi som tillater en slik prioritering. Empiriske funn viser at informantene har en forventning om at kravene fra interessenter vil øke, og at dette vil påvirke etterspørselen etter miljøsertifiserte lokaler. Økte særkostnader ved bærekraftstiltak i dag, begrunnes dermed i at det forventes positive eksterne virkninger i fremtiden. Samtidig foreligger det usikkerhet tilknyttet hva kravene fra interessenter vil innebære, og hvilke eksterne virkninger som vil forekomme. Eksempelvis er det vanskelig å forutse hvilke krav myndighetene vil stille til

bærekraftsrapportering. Det kan med andre ord indikere at det foreligger strategisk usikkerhet, sett i lys av Simons (1995a) og Epstein & Buhovac (2010).

Den strategiske usikkerheten vil påvirke balanseringen av hensynet til bærekraft og lønnsomhet. Avveininger mellom en langsiktig bærekraftsstrategi og kortsiktige økonomiske mål er mye diskutert i litteraturen (Arjaliès & Mundy 2013; De Haan-Hoek et al., 2020). Slike dilemmaer har nær sammenheng med Simons sin (1995a) diskusjon om spenningen mellom effektivitet og innovasjon, som gjerne oppstår i diskusjonen av kortsiktige og langsiktige valg. Våre informanter opplever imidlertid ikke et dilemma mellom kortsiktig gevinst og en langsiktig bærekraftsstrategi. Fraværet av dilemmaet står i motsetning til litteraturen til Arjaliès & Mundy (2013), som diskuterer utfordringen med å forene en langsiktig bærekraftsstrategi og kortsiktige økonomisk mål. Dette til tross for at informantene poengterer at de ikke tror at bærekraftstiltak gir bedre resultat på kort sikt. Fravær av dilemmaet begrunnes i at informantene ikke opplever et høyt press fra eierne om å øke kortsiktig inntjening. Dette kan kobles til det langsiktige eierperspektivet for byggene og selskapets eierstruktur. I tillegg opplyser informantene at selskapet har god økonomi. Fraværet av dilemma kan relateres til selskapets sterke trossystem, ved at bærekraftsverdiene er integrert i beslutningene de ansatte tar. Funnet samsvarer ikke med litteraturen til Epstein og Buhovac (2010), som påpeker at det kan være en utfordring at ledere er presset på kortsiktig inntjening. Det kan dermed tolkes som at prioriteringen av bærekraft er av strategisk betydning, og er et virkemiddel for å opprettholde legitimitet, i tråd med Eccles et al. (2012).

Utfordringer med å måle lønnsomhet på kort og lang sikt

Empiriske funn viser at informantene opplever at det er utfordrende å måle lønnsomheten for bærekraftige investeringer på lang sikt. Utfordringen diskuteres også i litteraturen, som belyser at det kan være vanskelig å måle avkastning fra bærekraftige investeringer (Arjaliès & Mundy, 2013). I den forbindelse kan en trekke en parallell til Epstein og Buhovac (2010) sin utfordring tilknyttet operasjonalisering av bærekraft. Siden bærekraft er utfordrende å operasjonalisere, er det også komplekst å gjennomføre måling av avkastning for hver enkelt investering. Det kan være vanskelig å beregne lønnsomheten, da det er utfordrende å forutse fremtidige konsekvenser av å nedprioritere konkrete bærekraftstiltak. I den sammenheng kan det være utfordrende å beregne alternativkostnaden av å ikke prioritere bærekraft i dag. Her kan det også trekkes en parallell til Keeble et al. (2003), som trekker frem at det kan være utfordrende å

måle lønnsomhetseffekten av et bærekraftstiltak. Det kommer av at eksterne effekter som ligger utenfor selskapets kontroll, kan være vanskelig å karakterisere og kvantifisere.

Til tross for at det kan være utfordrende å beregne lønnsomheten på lang sikt, indikerer informantene at bærekraftsfokuset kan være lønnsomt på lang sikt. Blant annet opplever informantene at fokuset kan påvirke selskapets omdømme positivt, noe som i henhold til Klavenes (2021) kan påvirke selskapets attraktivitet blant investorer. Forbedret omdømme kan sees på som en ekstern virkning (Bjørnenak, 2019). Det kan være utfordrende å måle effekt av omdømme når beslutninger skal tas. Flere (Jørgensen & Pedersen, 2013; Eccles et al., 2012) har fremhevet hvordan bærekraftsytelse kan være av strategisk betydning for store selskap, med den hensikt å opprettholde legitimitet og godt omdømme. Basert på at det kan påvirke selskapets lønnsomhet og omdømme positivt, kan det argumenteres for at KLP Eiendom bruker fokus på bærekraft og samfunnsansvar som et strategisk virkemiddel.

Et annet funn som indikerer at bærekraftsfokuset kan være lønnsomt på lang sikt, er sparte vedlikeholdskostnader. I sammenheng med den langsiktige strategien, vektlegger flere informanter at KLP Eiendom prioriterer bærekraft i flere investeringer, og på denne måten sparer vedlikeholdskostnader. Ved at selskapet velger energieffektive løsninger av høy kvalitet, vil de redusere energikostnader og vedlikeholdskostnader. Valg av energieffektive løsninger vil påvirke andre deler av selskapet og omgivelsene. Redusert energiforbruk fører til reduserte strømkostnader, som dermed gir lavere felleskostnader for leietakerne. Dette kan sees på som en vinn-vinn-situasjon da leietaker får reduserte kostnader, samtidig som KLP Eiendom blir mer konkurransedyktig ved å ha lave felleskostnader. Funnet samsvarer med Ruiters et al. (2022) som poengterer at selskaper kan oppnå en vinn-vinn-situasjon både miljømessig og økonomisk, ved å ha et bevisst forhold til bærekraft. Eksemplet illustrerer hvordan samarbeid mellom utleier og leietaker kan bidra til oppnåelse av bærekraftsmål.

Vi har nå vist til empiriske funn som indikerer at informantene opplever at det er utfordrende å beregne lønnsomheten av bærekraftige investeringer på lang sikt. Til tross for at lønnsomheten kan være utfordrende å beregne, er det flere faktorer som tyder på at bærekraftige investeringer kan være lønnsomt på lang sikt. Blant annet kan eksterne virkninger i form av forbedret omdømme og sparte vedlikeholdskostnader påvirke lønnsomheten.

Innføring av grønne leieavtaler

Som et tiltak for å løse kostnadsfordelingen ved energitiltak, har KLP Eiendom utviklet grønne leieavtaler. Avtalen skal redegjøre for hvordan kostnader fordeles ved bærekraftstiltak, der både leietaker og utleier har besparelser etter innføring av tiltaket. Et av målene med grønne leieavtaler er forbedret økonomisk ytelse, noe som i henhold til Vachon og Klassen (2008) kan være et konkurransefortrinn som følge av miljør samarbeid. Grønne leieavtaler er særlig relevante i de tilfeller der det gjøres energitiltak, hvor utleier har en investering og leietaker får en kostnadsbesparelse. Dette tiltaket tyder på interaktiv bruk av styringssystemet, da det muliggjør samarbeid mellom ulike organisasjoner, i tråd med Ruiter et al. (2022).

Av empirien kommer det frem at ordningen er relativt ny, og at det så langt har vært utfordrende å selge inn grønne leieavtaler. Grønne leieavtaler er komplisert for flerbrukerbygg, da leietakere flytter inn på ulike tidspunkt, noe som gjør fordelingen av investeringskostnaden mellom leietakere vanskelig. Utfordringen med å selge inn grønne leieavtaler, kan relateres til utfordringen med å bruke styringsmekanismer eksternt mot kundeledet. Selskapet prioriterer å få signert leieavtaler, fremfor å få gjennom grønne leieavtaler. En forutsetning for å lykkes med å få med leietakere på grønne leieavtaler, er å kunne synliggjøre fordelene. Utfordringen med å operasjonalisere og synliggjøre tiltak utover energi, kan være en medvirkende årsak til at selskapet ikke lykkes med å selge inn grønne leieavtaler.

5.5 Oppsummering

I diskusjonskapitlet har vi studert bruken av styringssystem ved implementering av bærekraftsstrategi og vist til noen utfordringer som kan oppstå. Blant annet har vi vektlagt utfordringen tilknyttet operasjonalisering av bærekraft. En konsekvens av utfordringen er lite bruk av diagnostiske systemer. Fraværet av målinger gjør at selskapet i stor grad kompenserer med å styre etter trossystemet ved beslutninger relatert til bærekraftstiltak. Samtidig har KLP Eiendom flere mekanismer som fungerer som grenser, eksempelvis miljøhandlingsplan, budsjett og fullmaktsgrenser. Likevel har vi vist til eksempler hvor trossystemet dominerer ved bærekraftsbeslutninger. Blant annet er terskelen for å øke budsjett relativt lav når det kommer til bærekraftstiltak. Vi har også diskutert selskapets avhengighet av samarbeid med leietakere for å nå sine bærekraftsmål, og har forsøkt å illustrere hvordan de bruker styringsmekanismer eksternt mot kunder. Videre har vi pekt på litteratur som beskriver at ledere ofte opplever press om å øke kortsiktig inntjening. Flere empiriske funn indikerer at det ikke er gjeldende i KLP

Eiendom, grunnet selskapets eierstruktur, økonomiske situasjon og langsiktige perspektiv.
Diskusjonskapitlet vil danne grunnlag for konklusjon og forslag til videre forskning.

6. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å få innsikt i hvordan KLP Eiendom bruker styringssystemet for å implementere bærekraftsstrategi, samt undersøke hvilke utfordringer som oppleves som de viktigste. Funnene gir innsikt i hvordan styringssystemet er utformet i KLP Eiendom, og hvordan ledelsen bruker styringsverktøy for å implementere selskapets bærekraftsstrategi. Våre funn indikerer at miljøhandlingsplanen er et viktig styringsverktøy for å konkretisere selskapets strategi, hvor flere styringssystem brukes. Miljøhandlingsplanen har BMS-kort og KPIer for blant annet energiforbruk, noe som kan sees på som bruk av diagnostiske system. Et sentralt funn er at flere aspekter ved bærekraftsstrategien er utfordrende å operasjonalisere. Som følge av dette opplever informantene at det er utfordrende å måle lønnsomheten av bærekraftstiltak på lang sikt. Utfordringen med operasjonalisering og måling av langsiktig lønnsomhet fører til mindre diagnostisk måling. Trossystemet brukes aktivt for å kompensere for utfordringen med operasjonalisering. Dette synliggjøres blant annet ved at informantene integrerer bærekraftsverdiene i beslutningene som tas, også dersom det medfører en merkostnad. I tillegg har informantene en sterk tro på at bærekraftsprioriteringen er nødvendig for å være konkurransedyktig i fremtiden.

I motsetning til Arjaliès & Mundy (2013) sin litteratur, viser våre funn at informantene ikke opplever et dilemma mellom kortsiktig gevinst og langsiktig bærekraftsstrategi. Funnet kan relateres til selskapets langsiktige eierperspektiv, økonomiske situasjon og sterke trossystem. Det kan derfor tyde på at ledelsen bruker trossystemet som det viktigste virkemiddelet for å implementere bærekraftsstrategien. Litteraturen argumenterer for at en formidling av bærekraftsstrategi gjennom trossystemer alene vil være utilstrekkelig for å realisere strategi (Narayanan & Boyce, 2019). Det gjelder også for KLP Eiendom. Trossystemet kombineres med grensesystemet for å minimere risiko, samt gi retningslinjer for ansattes handlingsrom. Ledelsen benytter blant annet budsjett, fullmaktsgrenser og miljøhandlingsplanen for å gi retning for atferd, slik at beslutningene som tas samsvarer med selskapets strategi.

Videre finner vi flere forhold som indikerer interaktiv bruk av de ulike styringssystemene. Trossystemet og det diagnostiske systemet brukes interaktivt ved at ansatte involveres i utforming av miljøhandlingsplan og BMS-kort. I tillegg skapes dialog mellom ledelsen og ansatte gjennom allmøter, avdelingsmøter og kursing, noe som tilrettelegger for organisasjonslæring. Dialogen og involveringen av ansatte har vært viktige virkemidler i implementeringen.

En hovedutfordring knytter seg til at KLP Eiendom er avhengig av et samarbeid med leietakerne for å nå bærekraftsmål. En følge av dette er at ledelsen ikke kan benytte styringsmekanismene eksternt mot kundene på samme måte som de gjør internt. Hovedrammeverket vårt Levers of Control (Simons, 1995a) belyser ikke denne kompleksiteten, da rammeverket ser på samspillet mellom ledelse og ansatte, og ikke eksplisitt inkluderer samspillet mot kundene. Likevel har vi funn som indikerer at KLP Eiendom har et eksternt styringssystem mot kundene, med hensikt å bevisstgjøre og gi insentiver til å ta bærekraftige valg.

6.1 Bidrag og implikasjoner

Studien bidrar til forskningsfeltet på flere måter. Først og fremst representerer studien et empirisk bidrag til forskning på helhetlig bruk av styringssystem for å implementere bærekraftsstrategi. Videre gir studien en forståelse av rammeverket Levers of Control, samt en innsikt i hvilke spenninger og utfordringer som kan oppstå ved bruk av styringssystemene. KLP Eiendom har en kompleks eierstruktur som setter begrensninger for studiens overførbarhet. Likevel vil vår studie kunne gi en forståelse av hvordan KLP Eiendom jobber med sin bærekraftsstrategi, og kan gi andre virksomheter innsikt i hvordan implementering av en bærekraftsstrategi foregår.

Litteraturen påpeker viktigheten av et samarbeid i verdikjeden for oppnåelse av bærekraftsmål, og fokuserer særlig på et samarbeid mot leverandørleddet (Seuring et al., 2008; Vachon & Klassen, 2008). Våre empiriske funn viser til at KLP Eiendom er avhengig av å påvirke og bevisstgjøre kundeledet i verdikjeden, altså leietakerne, for å nå bærekraftsmål. I vår studie har vi ikke funnet litteratur tilknyttet kundeledets påvirkning på oppnåelse av bærekraftsmål. Vår studie illustrerer hvordan KLP Eiendom forsøker å integrere styringsmekanismer som brukes eksternt mot kundene. Den eksterne styringen mot kunde kan sies å være utenfor det Simons (1995b) eksplisitt diskuterer som et styringssystem. Den eksterne styringen mot kundeledet er et sentralt empirisk bidrag i vår studie, og vi ser behov for mer forskning innenfor temaet.

6.2 Forslag til videre forskning

Våre informanter er begrenset til ledere i selskapet, følgelig kan det være interessant å inkludere analyseenheter fra flere nivå i selskapet. Ved å inkludere flere analyseenheter vil en oppnå en

mer nyansert forståelse av implementeringsprosessen og utfordringene. Dette kan tenkes å bidra til å øke studiens kvalitet. Videre kan det være interessant å se nærmere på utfordringene som tar for seg lønnsomhetsmålinger av bærekraftstiltak på lang sikt. Det kan være relevant å gjennomføre en komparativ studie for å sammenligne ulike eiendomsselskap som prioriterer bærekraft. Her vil det særlig være interessant å sammenligne lønnsomhetsberegninger og hvilke vurderinger som legges til grunn for bærekraftstiltak. I en komparativ studie vil det også være relevant å undersøke om noen av de utfordringene vi har funnet, kan sies å være gjeldende i andre selskap.

Et annet forslag til videre forskning vil være å studere kundenes påvirkning på oppnåelse av bærekraftsmål. Tradisjonelle studier av styringssystemer, som eksempelvis benytter Levers of Control, har gjerne et internt fokus mot ansatte. Det kan indikere behovet for et rammeverk som tar for seg balansen mellom intern og ekstern styring ved implementering av bærekraftsstrategi. Dette kan begrunnes i litteraturen til Balkau og Sonnemann (2010), som viser til at selskaper er avhengig av å inkludere hele verdikjeden for å løse bærekraftsutfordringer.

Referanseliste

- Apelseth, M., Espelid, H., Nyland, E. (2020, 28. mai). Byggebransjen tar miljøansvar, men staten brems oss. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/innlegg/bygg-og-anlegg/byggebransjen/miljo/innlegg-byggebransjen-tar-miljoansvar-men-staten-bremser-oss/2-1-814220>
- Arjaliès, D., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Balkau, F., & Sonnemann, G. (2010). Managing sustainability performance through the valuechain. *Corporate Governance (Bradford)*, 10(1), 46-58.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Beusch, P., Frisk, J., Rosén, M., & Dilla, W. (2022). Management control for sustainability: Towards integrated systems. *Management Accounting Research*, 54, 100777.
- Bjørnenak, T. (2019). *Strategiske lønnsomhetsanalyser* (1. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Brooks, J., & King, N. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students* (Mastering Business Research Methods). 55 City Road: SAGE Publications.
- Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 5(1), 5-27
- Burns, J., & Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Bygg21. (2018). *Bygg- og eiendomssektorens betydning for klimagassutslipp*. Hentet fra https://bygg21.no/wp-content/uploads/2021/03/33019_interaktiv_arb.gr_3_veileder-2.pdf
- De Haan - Hoek, J., Lambrechts, W., Semeijn, J., & Caniels, M. (2020). Levers of control for supply chain sustainability: Control and governance mechanisms in a cross-boundary setting. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(8), 3189.
- Eccles, R., Perkins, K., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43-50.
- Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.
- Epstein, M., & Buhovac, A. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39(4), 306-315.
- Epstein, M., Buhovac, A., & Yuthas, K. (2015). Managing Social, Environmental and Financial Performance Simultaneously. *Long Range Planning*, 48(1), 35-45.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

FN, (2021, 28 oktober). Bærekraftig utvikling. Hentet fra <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32, 122-126.

Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

Grønn byggallianse (2021, 22. juni). EUs taksonomi – nye rammebetingelser for bærekraft. Hentet fra <https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/nye-rammebetingelser-for-baerekraft-i-bygg-og-eiendom/#1606741285556-09053c2e-c366>

Grønn byggallianse (u.å). Nysgjerrig på BREEAM-NOR. Hentet fra <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/>

Gulbrandsen, E. A. (2015). Implementering av bærekraftstiltak. *Magma*, 18(6), 62-71.

Hoff, K., Bragelien, I., Holving, P., & Strøm, &. (2021). *Strategisk økonomistyring* (3. utgave. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufta, P. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.

Jørgensen, S., & Pedersen, L. (2013). *Ansvarlig og lønnsom : Strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Keeble, J., Topiol, S., & Berkeley, S. (2003). Using Indicators to Measure Sustainability Performance at a Corporate and Project Level. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 149-158.

Klavenes, K. (2021). Integrering av bærekraft i strategiprosessen - en forutsetning for lønnsom drift? *Praktisk økonomi Og Finans*, 37(2), 118-128.

KLP (2020). *Årsrapport 2020*. Hentet fra https://klp.wrep.it/KLP_Aarsrapport_2020/31/sec/9

KLP Eiendom (2022a, 3.mars). Slik jobber vi. Hentet fra <https://www.klpeiendom.no/oslo/baerekraft-og-samfunnsansvar/vart-milj%C3%B8arbeid>

KLP Eiendom. (2022b, 21. februar). Bærekraftige bygg. Hentet fra <https://www.klpeiendom.no/oslo/baerekraft-og-samfunnsansvar/baerekraftige-bygg>

KLP. Eiendom (2022c, 3. mars). Om KLP Eiendom. Hentet fra <https://www.klpeiendom.no/oslo/om-klp-eiendom>

- KLP Eiendom. (2022d, 9. mars). Våre målsettinger. Hentet fra <https://www.klpeiendom.no/oslo/barekraft-og-samfunnsansvar/miljohandlingsplan>
- KLP Eiendom. (2022e, 21. februar). Grønne leieavtaler. Hentet fra <https://www.klpeiendom.no/oslo/barekraft-og-samfunnsansvar/gronne-leieavtaler>
- KLP Eiendom. (2022f, 24. februar). Benytter Loopfront i satsing på sirkulær økonomi. Hentet fra <https://www.klpeiendom.no/oslo/nyhetsarkiv/benyttter-loopfront-i-satsing-pa-sirkulaerokonomi>
- Kristoffersen, T. (2019). *Årsregnskapet : En grunnleggende innføring* (6. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvellheim, A.K, Bramslev, K. (2020, 14. august). Betong er en del av klimaløsningen. *Teknisk ukeblad*. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/betong-er-en-del-av-klimalosningen/489468>
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
- Narayanan, V., & Boyce, G. (2019). Exploring the transformative potential of management control systems in organisational change towards sustainability. *Accounting, Auditing, & Accountability*, 32(5), 1210-1239.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforl.
- Nyeng. (2017). *Hva annet er også sant?: en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforl.
- Oppen, M., Mørk, B., Haus, E., & Keeping, D. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag: En introduksjon* (1. utgave. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, Januar). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, pp. 4-10.
- Regjeringen. (2021, 14. desember). Nye regler om bærekraftig finans vil ikke tre i kraft fra nyttår. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-regler-om-barekraftig-finans-vil-ikke-tre-i-kraft-fra-nyttar/id2892207/>

Riccaboni, A., & Luisa Leone, E. (2010). Implementing strategies through management control systems: The case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130-144.

Ruiter, H., De Feijter, F., & Wagenveld, K. (2022). Management control and business model innovation in the context of a circular economy in the dutch construction industry. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(1), 366.

Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), 259-281.

Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., & Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1545-1551.

Simons, R. (1995a). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Simons, R. (1995b). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.

Skilbrei, M. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Standard Norge. (2022, 27. januar). ISO 9001 Kvalitetsledelse. Standard Norge. Hentet fra <https://www.standard.no/nettbutikk/kampanjer/iso-9001-kvalitetsstyring/>

Standard Norge. (u.å). Miljøledelse - ISO 14000. Miljø og bærekraft. <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring----iso-14000/>

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. ed.). Oslo: Gyldendal.

United Nations. (2015a). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). Hentet fra <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

United Nations. (2015b). *Adoption of the Paris Agreement*. (FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1). Hentet fra <https://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/eng/l09r01.pdf>

Vachon, S., & Klassen, R. (2008). Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 111(2), 299-315.

Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.

Worthington, I. (2013). *Greening business: Research, theory, and practice*. Oxford University Press.

Zimmerli, W., Holzinger, M., & Richter, K. (2007). *Corporate Ethics and Corporate Governance (1. Aufl. ed.)*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Bærekraft i praksis»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan bærekraftsstrategier fungerer i praksis. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å få kartlagt ulike dilemmaer og hvilke utfordringer som kan oppstå i forbindelse med innføring av en bærekraftstrategi. Vår foreløpige problemstilling er: Hvordan brukes styringssystemet for å implementere bærekraftstrategi og hvilke utfordringer oppstår i praksis?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi anvender et strategisk utvalg. Det vil si at informantene er valgt basert på hvem vi tror vil gi oss relevant informasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til intervju. Intervjuet vil inneholde spørsmål om KLP Eiendom sin bærekraftsstrategi og implementeringen i praksis.
- Med ditt samtykke ønsker vi å ta et lydopptak av intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 24.05.22.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Kari Nyland (kari.nyland@ntnu.no) ved NTNU Handelshøyskolen.

Ane Gjære (anegja@stud.ntnu.no) og *Tonje Haugnes Mork (tonjehmo@stud.ntnu.no)* ved NTNU Handelshøyskolen.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Kari Nyland

Tonje Haugnes Mork

Ane Gjære

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Bærekraft i praksis*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Lydopptak av intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Informasjon

- Presentere vår masteroppgave, samt hvem vi er.
- Takke for at de har tatt seg tid til å delta i vårt forskningsprosjekt. Informere om at intervjuet omtrent tar en time.
- Navnet ditt vil bli anonymisert i oppgaven, men du vil bli omtalt med stillingstittelen din.
- Informere om samtykkeskjema og lydopptak.

Åpningsspørsmål

- Navn og alder?
- Hva er din stillingstittel?
- Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområde har du?
 - Hva har du beslutningsmyndighet overfor?
 - Hvor går grensen for din beslutningsmyndighet?
- Hvor lenge har du jobbet i KLP eiendom?

Refleksjonsspørsmål

Forståelsen av bærekraft:

- Hva legger du i begrepet/ordet bærekraft?
- Hva er bærekraft i KLP Eiendom?
 - Kan du gi eksempler på konkrete bærekraftstiltak dere gjennomfører?
- Hvem har vært med i utvikling av bærekraftsmål, samt velge prestasjonsindikatorer?
- Har du i noen av dine arbeidsoppgaver vært med å utvikle bærekraftsstrategien?
- Hvordan opplever du at ledelsen har gått frem for å fremme visjonen og verdiene i selskapet?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i KLP Eiendom?
- Hvordan jobber dere med å kommunisere bærekraftsstrategien internt?
 - Hvilke kanaler benyttes for å spre informasjon om bærekraftsarbeidet?
 - Har dere gjennomført spesielle aktiviteter for å rette fokus mot bærekraftige valg?
- Hvilke bærekraftsbeslutninger må du ta stilling til i en vanlig arbeidsuke?
 - Hvilke økonomiske vurderinger gjør du?
- Hvordan setter bærekraftsstrategien grenser for hvilke valg/investeringer du/dere kan ta?

Mål:

- Kan du komme med eksempler på bærekraftsmål?
- Hvordan fordeler dere ansvaret tilknyttet de ulike målene?
 - Hvilken avdeling har ansvar for de ulike målene?
 - Hvordan evaluerer dere måloppnåelse? Hvor hyppig evalueres de?
 - Hvilke konsekvenser får det dersom målene ikke nås?

- Hvordan rapporterer dere på bærekraft for hvert bygg?
 - Hvilke systemer brukes?
 - Har du eksempler på resultatmål du rapporterer på?
- Vet du noe om hvilken plan (strategi) dere har for å redusere f.eks. energiforbruk?
- Er det noe i forhold til bærekraft som du opplever som vanskelig å operasjonalisere, altså gjøre målbart?
- Kan du gi eksempler på andre mål utover bærekraftsmål?
- Er det noen bærekraftsmål som du opplever står i konflikt med andre viktige mål?

Leieforhold og betalingsvillighet:

- Hvordan opplever du at leietakernes holdning til bærekraft er?
- Hvordan opplever du at bærekraftsfokuset påvirker KLP Eiendom sitt omdømme?
- Hvordan opplever du kundens betalingsvillighet når det gjelder å leie bygg som har miljøsertifiseringer?
- Dersom kunden stiller krav om bærekraftstiltak/tilpasninger i bygget. Hvilke vurderinger gjøres?
- Hvem tar kostnaden ved tilpasning/ombygging?
- Hvordan beregner dere leiepris per kvm?
- Stiller dere noen krav til leverandører?
- Har dere andre viktige interesser?

Balansering av hensyn til bærekraft og lønnsomhet:

- Hva er dine erfaringer med hvordan bærekraftige tiltak påvirker lønnsomheten?
 - Hva tenker du om dilemmaet: helhetlig bærekraftstrategi på lang sikt vs kortsiktig gevinst i form av utbytte til eierne?
- Hvordan måler dere lønnsomheten ved de enkelte bærekraftiltakene?
- Kan du si litt om hvilke økonomiske grenser du har når du skal foreta valg i forhold til bærekraft?
- Er det noe du opplever som utfordrende med deres bærekraftsstrategi i praksis?

Avslutningsspørsmål:

- Er det noe mer du vil legge til?
- Har du noen spørsmål/tilbakemelding til oss?
- Er det noe av det vi har spurt om som du mener er spesielt interessant?
- Er det noen du tenker vi bør snakke med videre?

