



Handelshøyskolen BI

MAN 50751 Grønn vekst og konkurransekraft

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	07-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	20-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10013 IN02 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Lise Blinkenberg

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Grønn vekst i Næringseiendom AS

Naun på veileder *: Marit Sjøvaag

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 36

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Grønn vekst i Næringseiendom AS -

Eksamenskode og navn:

MAN 50751 – Grønn vekst og konkurransekraft

Utleveringsdato:

07.09.2021

Innleveringsdato:

20.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG	III
1. INTRODUKSJON	1
1.1 GRØNN VEKST OG HVORFOR.....	1
1.3 EIENDOMSMARKEDET	2
2. TEORI.....	4
2.1 LEDELSE	5
2.2 GRØNNE STRATEGIVERKTØY	7
2.2.1 Den grønne trappen – Per Espen Stoknes: Grønn vekst- en sunn økonomi for det 21. århundre.....	7
2.2.2 Bærekraftsmodeller	8
2.3 INVOLVERE INTERESSENER.....	10
2.4 JUSTERE LEDELSESYSTEMER - HVORDAN MÅLE GRØNN VEKST?	10
2.5 TAKSONOMIEN	11
3. METODE.....	13
3.1 FREMGANGSMÅTE:	13
3.1.1 Litteraturstudium	14
3.1.2. Dokumentstudier	14
3.1.3 Kvalitative dybdeintervjuer.....	14
3.1.4 Befaring	16
3.2 BEGRENSNINGER I METODE	16
4. RESULTATER.....	17
4.1 BESKRIVELSE AV SELSKAPET	17
4.1.1 Forretningsmodell.....	17
4.1.2 Eierstruktur, drift og organisering	18
4.1.3 Strategi	19
4.1.4 Kort beskrivelse av eiendommene	19
4.1.5 Økonomi	19
4.2 KVALITATIVE INTERVJUER	20
4.2.1 Næringseiendom AS i dag.....	21
4.2.2 Intervjuobjektene motivasjon for å jobbe med grønn vekst og bærekraft.....	22
4.2.3 Hva planlegger/kan Næringseiendom AS gjøre fremover.....	22
4.2.4 Suksesskriterier og barrierer	23
4.3 BEFARING OG ANNEN KOMMUNIKASJON	23

5. DISKUSJONER.....	24
5.1 LEDELSE	24
5.1.1 Modenhetsmodellen.....	24
5.1.2 Lederskap	24
5.2 STRATEGI.....	26
5.2.1 Grønne strategimodeller.....	27
5.2.2 Den grønne trappen	27
5.2.3 Lage en strategi.....	29
5.3 INTERESSEENTER.....	30
5.4 LEDELSESYSTEMER.....	33
5.4.1 Miljøledelse	33
5.4.2 Måling og rapportering - grønn vekst	34
5.4.3 Økonomi og budsjettering.....	36
5.5 TAKSONOMI	37
6. KONKLUSJON	39
REFERANSELISTE.....	41
VEDLEGG	43

Sammendrag

Global oppvarming truer livsgrunnlaget til alle på jorden. FNs klimapanel sin siste rapport sier at vi må nå toppen av på CO2 utslippene før 2025 og ned til netto null innen 2050. Det er derfor viktig med kutt i CO2 utslippene så raskt som mulig. For å få til de nødvendige kuttene må alle bidra. Vi er avhengige av fortsatt vekst, men fortsatt vekst i ressursbruk er ikke mulig. Vi må derfor koble den økonomiske veksten fra ressursbruken. Klarer vi dette, får vi grønn vekst.

Eiendomsbransjen står for en stor del av verdens utslipp av CO2. I denne oppgaven skal jeg undersøke: *Hvordan kan Næringseiendoms AS oppnå grønn vekst?* Herunder undersøker jeg hva suksesskriteriene og barrierene for grønn vekst er. Finansnæringen er en stor driver i eiendomsbransjen, og jeg vil derfor også undersøke om EUs taksonomi kan bidra til å dytte selskapet i en grønnere retning.

Jeg har benyttet kvalitativ metode for å undersøke problemstillingen. Jeg har hentet ideer fra teori og litteratur for å finne svar på hvordan selskapet kan oppnå grønn vekst. Videre har jeg gjennomgått styrende dokumenter for selskapet og utført individuelle, kvalitative dybdeintervjuer med fem ansatte i selskapet. Jeg har over 15 års erfaring med finansiering av næringseiendom, og denne kunnskapen ble benyttet i oppgaven.

Funnene er strukturert og diskutert med utgangspunkt i teorien om at alle selskaper kan oppnå grønn vekst, med utgangspunkt i sin egen forretningsmodell, ved hjelp av en forpliktet og engasjert ledelse, gode strategier, engasjerte interessenter og justerte ledelsessystemer. Jeg har sett på hva selskapet gjør i dag og hva selskapet kan gjøre fremover. Videre har jeg vurdert barrierer og suksesskriterier under de ulike temaene. Taksonomien ble også gjennomgått med utgangspunkt i selskapets aktiviteter. Til slutt kom jeg med anbefalinger om hva selskapet kan gjøre for å oppnå grønn vekst. Det inkluderer blant annet en forpliktet ledelse, økt kompetanse, lage visjon og strategier, inkludere interessenter ved å utnytte sosiale nettverk og begynne å måle grønn vekst.

1. Introduksjon

I Paris, i desember 2015, ble verden enige om å jobbe mot å holde den globale oppvarmingen til 1,5 grader og helst ikke over 2,0 grader (Parisavtalen, 2015). Klarer vi ikke det, vil klimaendringer true livsgrunnlaget for alle på jorden. Det er «Kode Rød» som FNs generalsekretær, Antonio Guterres, kaller det.

I april 2022 la FNs klimapanel frem tredje del av sjette hovedrapport. I rapporten fremgår det at klimagassutslippene har fortsatt å øke i perioden 2010 til 2019, men at veksten har avtatt noe. (Shukla et al., 2022). Dette skyldes at noen av de igangsatte virkemidlene har hatt effekt. Samtidig sier rapporten at for å nå målet om 1,5 graders oppvarming må utslippene av menneskeskapte drivhusgasser nå toppen før 2025, og deretter kraftig ned mot netto null i 2050 (Shukla et al., 2022). Netto null CO2 utslipp oppnås når menneskeskapte CO2-utslipp balanseres mot menneskeskapte opptak av CO2 (Miljødirektoratet, 2021). Rapporten fastslår at verden raskt må trappe ned bruken av fossil energi, og angir løsninger for kutt i utslipp innen de ulike sektorer; transport, jordbruk og bygninger, blant annet (Shukla et al., 2022). Alle utslipp er lokale, men det må et globalt samarbeid til for å klare å snu utslippskurven. Spørsmålet blir da hvordan verdens, myndigheter, virksomheter og privatpersoner kan motiveres til å gjøre de systemendringene som skal til for å kutte utslippene raskt nok.

1.1 Grønn vekst og hvorfor

Begrepet vekst forbindes ofte med noe positivt. Barn vokser opp, planter og avlinger vokser, personlig vekst og utvikling. Vi har «en hjerne [programmert] på vekst» (Stoknes, 2020, s. 39). Synet på økonomisk vekst derimot, splitter i to leire. På den ene siden, de tradisjonelle økonomene som ønsker fortsatt økonomisk vekst, og de godene det bringer med seg i form av materiell velstand for menneskeheten (Friedman, 2006). På den andre siden, miljøforkjemperne som ser presset på plantens tålegrenser som et resultatene av den økonomiske veksten, og som dermed ønsker stopp i veksten (Stoknes 2020, s. 21). Som klimapsykolog og økonom Per Espen Stoknes sier det «Vi må ha vekst», men det er umulig. (Stoknes, 2020, s.22).

Tradisjonell grå vekst medfører økende ressursbruk. Man henter ut «gratis» (natur-) ressurser, lager et produkt, som kastes etter bruk. Store mengder ressurser sløses bort i produksjons- og bruksfasen. (Stoknes, 2020). I starten av den industrielle revolusjonen, hvor arbeidskraft var mangelvare og planeten og dens ressurser virket uendelige, synes modellen fornuftig. De siste 50 år har verdens befolkning og ressursbruk økt drastisk og det er ikke mulig å fortsette med denne bruk-og-kast mentaliteten, hvis vi skal ha håp om å nå 1,5 graders målet. (Stoknes, 2020 s. 159).

Grønn vekst oppnås ved å koble den økonomiske veksten fra ressursbruken. Det vil si at for hver krone tjent, så må ressursbruken reduseres. Bedre ressursproduktivitet vil medføre at vi «får radikalt mer verdiskapning ut av en hvilken som helst ressurs vi bruker, slik at vårt økologiske fotavtrykk på jordas biokapasitet og tålegrenser» kan minske år for år (Stoknes, 2020, s. 160). Ved å, hvert år, forbedre og øke den grønne veksten, vil naturen igjen kunne regenerere seg selv, til fordel for all biokapasitet, samtidig som det reduserer klimagassutslippene og forbedrer de naturlige avløpene (Stoknes, 2020, s. 160).

Når man ser alle ødeleggelsene ubegrenset vekst har medført, så kan en teori om fortsatt vekst være vanskelig å forstå. Da er det viktig å spørre: Vekst i hva? (Stoknes, 2020, side 54). Vi må begrense ressursbruken, men verdiskapning (penger) har ingen øvre grense. En annen innvending kan være at et selskap kan oppnå grønn vekst, selv om CO₂ utslippene fortsetter å øke, så lenge verdiskapningen vokser relativt mye mer. Per Espen Stoknes, i forelesning den 21.04.2022, forklarte dette med at ressursutnyttelsen er mer effektiv og at den grønne verdiskapningen dermed vil utkonkurrere den grå, og dermed bringe oss nærmere målet om reduksjon i CO₂- utslipp. For å nå målet om å begrense den globale oppvarmingen anbefales derfor alle organisasjoner å søke å oppnå grønn vekst.

1.3 Eiendomsmarkedet

Bygninger står for en stor andel av globale utslipp av CO₂. I 2019 sto bygninger for 21% av totale utslipp av klimagasser CO₂. 57% av utslippene kommer fra produksjon av ekstern elektrisitet (indirekte utslipp), mens 24% er direkte utslipp

knyttet til bygningene og 18% fra sement og stål brukt i konstruksjonen (Cabeza et al., 2022). I FNs klimapanelts siste rapport vurderes ombygging og design av bygninger å være en viktig bidragsyter for å nå netto null i 2050. (Cabeza et al., 2022).

Næringseiendom kan defineres som all eiendom unntatt bolig- og fritidseiendom eid av bruker (Hagen, 2016). Det kan skilles mellom privat (hotell, handel, logistikk og kontor) og offentlig næringseiendom (skole, sykehus og lign). Etterspørsel etter kontornæringseiendom henger sammen med arbeidsmarkedet og ulike trender innen hvordan arbeidsdagen organiseres. I gode tider ansettes flere arbeidstakere, etterspørselen etter kontor øker, og prisene går opp. For utleie av kontorbygg er tilbudssiden ikke like fleksibel, tilbud er avhengig av eventuelle ledige arealer og det tar tid å bygge nytt eller konvertere bygg (Hagen, 2016). Trenden med hjemmekontor kan påvirke etterspørselen, ved at leietakerne ønsker mindre, mer fleksible lokaler og kortere kontrakter. En ny rapport konkluderer med at det er sannsynlig at denne trenden også vil fortsette etter koronapandemien (Ingelsrud et al., 2022). De lange leiekontraktene med solide leietakere, som sikrer en stabil kontantstrøm over mange år, vil kunne bli vanskeligere å oppnå.

En annen driver for næringseiendom er finansiering. For å guide investorer og finans mot grønne aktiviteter, har EU utarbeidet taksonomien. Det er et klassifiseringssystem som regulerer hvilke økonomiske aktiviteter som kan kalles grønne. De tekniske kriteriene i taksonomien er utformet med tanke på å oppnå «Netto null». (European Commission, u.å.) Taksonomiforordningen er vedtatt i Norge, og vil etter stor sannsynlighet tre i kraft i løpet av 2022 (Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren mv., 2021). Selv om taksonomien kun gjelder direkte for finansinstitusjoner og de største selskapene, vurderes det som sannsynlig at også mindre selskaper vil bli påvirket. Bankene vil måtte rapportere på sine låneporteføljer og innhente informasjon fra alle sine låntakere. Grønne bygg og investeringer forventes i økende grad å gi fordelaktig finansiering og verdi, mens – kanskje like viktig – brune bygg på sikt vil kunne få problemer med å få leietakere, finansiering og eventuelle kjøpere.

I denne oppgaven, som jeg har valgt å kalle «**Grønn vekst i Næringseiendom AS**» tar jeg for meg ett konkret næringseiendomsselskap. Jeg kjente ikke selskapet fra før. Dette er et mindre, familieeid eiendomsselskap som driver med kontorutleie. Selskapet er beliggende i en mindre by i østlandsområdet, har 30.000 m² til utleie og årlige leieinntekter på rundt 40 millioner kroner. Jeg har valgt å anonymisere selskapet av personvern hensyn. I oppgaven kaller jeg selskapet Næringseiendom AS. I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan dette eiendomsselskapet kan oppnå grønn vekst.

Problemstilling:

Hvordan kan Næringseiendom AS oppnå grønn vekst?

Hva gjør selskapet i dag? Hva kan selskapet gjøre fremover? Hva er suksesskriteriene og barrierene for grønn vekst? Kan EU sin taksonomi bidra til å dytte selskapet i en grønnere retning?

Arbeidet munner ut i en anbefaling om hva Næringseiendom AS kan gjøre for å oppnå grønn vekst.

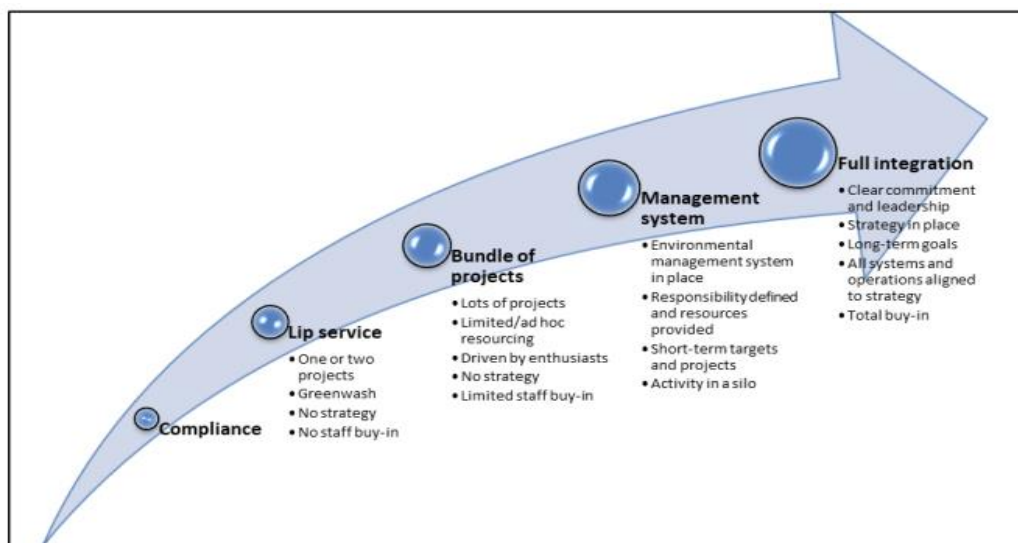
2. Teori

For å undersøke hvordan Næringseiendom AS kan oppnå grønn vekst har jeg valgt å ta utgangspunkt i ledelseskonsulent med spesialkompetanse innen bærekraft og forfatter, Gareth Kane, sin teori om grønn ledelse (2011). Han fremholder at, med utgangspunkt i egen forretningsmodell, kan et hvilket som helst selskap bli grønt. Dette kan oppnås ved hjelp av en engasjert ledelse, gode strategier, engasjerte interessenter og ledelsessystemer justert i tråd med strategien kan. Denne teorien støttes av funn i en forskningsrapport utgitt av MIT i samarbeid med Boston Consulting Group hvor over 60.000 managere og 150 toppledere fra selskaper rundt om i verden har blitt intervjuet over en åtte års periode (Kiron et al., 2017). Jeg har derfor valgt å utforske teorier og modeller knyttet til disse temaene, presentert nedenfor. Jeg vil også kort redegjøre for taksonomien, da jeg ønsker å undersøke hvordan den vil kunne brukes i praksis og

hvilken mulig innvirkning den vil kunne ha på selskapets bevegelse mot det grønne.

2.1 Ledelse

Gareth Kane anbefaler i sin bok *The Green Executive – Corporate Leadership in a Low Carbon Economy* at en virksomhet ligger i forkant av lover og reguleringer og utnytter de mulighetene som ligger i å bli mer bærekraftig. Det er lønnsomt (direkte og indirekte), man oppnår strategiske konkurransefortrinn, det kan gi nye muligheter og det er etisk forsvarlig å gjøre det rette. For å vurdere hvor langt en virksomhet er kommet i sitt bærekraftarbeid introduserer Kane en modenhetsmodell for bærekraftig virksomhet (Kane, 2011, s.171-175).



Figur 1: Modenhetsmodell for bærekraftig virksomhet (Sustainability maturity model) (Kane, 2011, s.172)

De 5 nivåene i modenhetsmodellen er:

- 1) *Compliance*. Virksomheten opererer i samsvar med lover og regler.
- 2) *Lip service*. Grønnvasking. Virksomheten uttrykker støtte til bærekraft, men gjør ingen vesentlige endringer. Virksomheten har gjerne et par prosjekter som fremheves på hjemmesiden eller i årsrapporten.
- 3) *Bundle of projects*. Virksomheten har flere prosjekter som drives av en gruppe entusiaster. Ressursene er begrensede, der er ingen strategi og liten involvering av resten av organisasjonen.
- 4) *Management system*. Virksomheten har et miljøledelsessystem (EMS) som ISO 14001 [eller Miljøfyrtårn (egen kommentar)]. Dette gir et rammeverk for å

etablere en *baseline*, sette mål, lage handlingsplaner og drive med rapportering. Ressurser allokeres til å følge opp definerte mål. Ofte kortsiktige prosjekter og mål og aktiviteter i siloer. Mangler helhet og samarbeid på tvers av organisasjonen knyttet til virksomhetens kjerneaktiviteter.

5) *Full integration*. Tydelig forpliktelse fra ledelsen. Bærekraft integrert i selskapets strategi og kjernevirksomhet. Langsiktige mål er satt og all virksomhet er justert i forhold til strategi og måloppnåelse. Alle interessenter er involvert.

For å implementere bærekraft på en vellykket måte, er «full integrasjon» nødvendig (side 177). De viktigste elementene er følgende:

1. Forpliktende lederskap. Gitt omfanget av endring som trengs for å integrere bærekraft i en virksomhet vil det være umulig å få til endringen uten at selskapets ledelse er involvert. For å oppnå troverdighet må ledelsen være tydelig og forplikte organisasjonen, og seg selv. Ledelsen må «walk the talk» (også privat), allokere tilstrekkelig med ressurser og involvere hele organisasjonen.
2. Integrert bærekraftstrategi. En langsiktig bærekraftstrategi må utarbeides som en del av virksomhetens langsiktige forretningsstrategi. Som en del av dette arbeidet må virksomhetens visjon defineres, langsiktige og kortsiktige mål settes, strategiske prinsipper og tema avklares. Risiko må vurderes. [En vesentlighetsanalyse kan hjelpe å prioritere de ulike strategiske temaene (forelesning Stoknes,) sammen med den grønne trappen, se nedenfor.]
3. Involverte interessenter. Engasjement og involvering fra virksomhetens interessenter er nødvendig. Ansattes engasjement er kritisk for å oppnå full integrasjon av bærekraft. For å engasjere kan historiefortelling benyttes. Tilbakemeldinger og statusrapporter er viktig for å vise respekt for alle interessenter. Interessenter som motarbeider prosessen, anbefales, om mulig, å byttes ut.
4. Ledelsessystemer og mål justert i tråd med strategien. Ledelsessystemer må justeres i tråd med strategien for å gi trygghet for at ting gjøres riktig. Måleindikatorer må velges for å rapportere status på virksomhetens hoved- og delmål. Budsjett- og investeringsbeslutninger må støtte opp om vedtatte mål. Bærekraft må integreres i arbeids- og stillingsbeskrivelser i hele

organisasjonen. Se grønne tiltak som en mulighet for å investere i virksomheten, i ansatte og i nye muligheter, og ikke bare ha fokus på at det skal være kostnadsbesparende.

2.2 Grønne strategiverktøy

2.2.1 Den grønne trappen – Per Espen Stoknes: Grønn vekst- en sunn økonomi for det 21. århundre

«Den grønne trappen» er et verktøy utviklet for å hjelpe selskaper til å finne hvor man er i omstillingsprosessen mot grønn vekst, og hva som vil kunne være neste skritt i utviklingen. Denne modellen kompletterer Kanes modenhetsmodell, ved å inkludere det praktiske arbeidet for å oppnå grønn vekst. Kompleksiteten øker etter hvert som selskapene klatrer oppover stigen. I tillegg beveger selskapene seg fra ytre aktiviteter inn mot selskapets kjerne. Et selskap kan begynne nedenfra og jobbe seg oppover, eller starte på toppen med en grønn forretningsmodell, og jobbe seg nedover.



Figur 2: Den grønne trappen (utklipp fra Powepoint fra forelesning holdt av Per Espen Stoknes på samling 1. 7.-10 september)

Begrepene som inngår i den grønne trappen forklares på følgende måte (side 285):

Trinn 1 - Utvendig samfunnsengasjement: Gjøre ting som kommer folk eller miljøet til gode, men som ligger utenfor organisasjonen. Eksempler er samarbeid med FoU-prosjekter, støtte til veldedige organisasjoner, lobbyvirksomhet, forbedring av industristandarder eller deltakelse i frivillige allianser for å redusere innholdet av CO₂ i atmosfæren.

Trinn 2 - Husrensjøring: Oppgradere egne bygninger, arbeidssted og eiendeler med økologiske systemer og miljøledelsessystemer som kontinuerlig forbedrer effektivitet, trygghet, avfallshåndtering, ledelse og reguleringsetterlevelse. Et selskap som befinner seg på dette trinnet vil kunne installere solceller på taket, forbedre kjønnsbalansen i ledelsen og ansattandelen i styret.

Trinn 3 - Innkjøp/leverandørkrav: Sette bærekraftskrav til alle leverandører, kjøpe færre, men bedre produkter som varer lenger, sørge for rettferdig handel gjennom hele leverandørkjeden. Dette tvinger frem ressursproduktivitet- og sosialt ansvar fra hele leverandørkjeden ved maksimalt å utnytte makten i innkjøp.

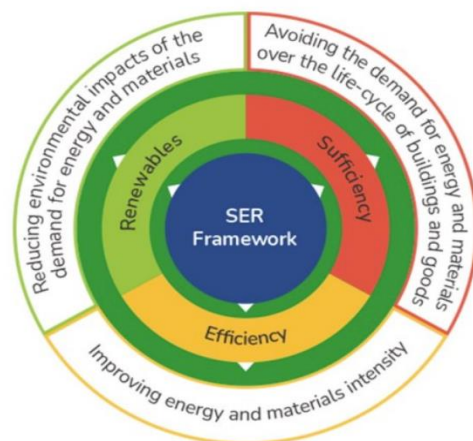
Trinn 4 - Drift/driftsomlegging: Legge om driften - produksjon, tjenester og leveranser- for optimal ressursproduktivitet gjennom omforming av hele systemet.

Trinn 5 - Produktportefølje: Fase ut produkter som er ressursløsende i produksjon, bruk eller etter bruk – og kannibalisere eget marked med nye og innovative produkter eller tjenester.

Trinn 6 - Forretningsmodell: Omstille forretningsmodellen mot en sirkulær eller dematerialisert måte å skape merverdi for alle kunder og interessenter på.

2.2.2 Bærekraftsmodeller

I FN's klimapanel siste delrapport, kapittel 9, introduseres SER- rammeverket som et analyse- og planleggingsverktøy for eiendom (Cabeza et al., 2022). SER står for Sufficiency, Efficiency, Renewables.



Figur 3: SER- rammeverk brukt på eiendomssektoren. IPCC rapport nr 6, delrapport nr III, kapittel 9 side 10: Kilde: Saheb 2021

Sufficiency omhandler hvordan unngå forbruk av varer og energi ved å gjøre en vurdering av hva som vil være tilstrekkelig/godt nok. *Efficiency* omhandler hvordan bruke ressursene effektivt og *renewables* tar for seg fornybarhet i form av energi og ressurser (sirkulært) (Cabeza et al., 2022, kap. 9, side 7-8).

Rammeverket har en hierarkisk oppbygging. Ved planlegging av nye bygg og rehabilitering, starter man med å vurdere hva som er tilstrekkelig, deretter inkorporeres effektivitet og til slutt brukes fornybare ressurser. På den måten kan man redusere byggekostnadene og utslipp uten at det går ut over brukerne av bygget. (Cabeza et al., 2022, kap 9, side 7-8).

Kane beskriver to hovedmodeller for å løse utfordringene med klimaendringer, overforbruk og giftig avfall; «*eco-efficiency*» - økoeffektivitet- og «*the ecosystem model*» - økosystemmodellen (Kane, 2011 s. 72-77). Økoeffektivitet handler om å redusere mengden av materialer og energi som flyter gjennom økonomien. En bedre utnyttelse av ressursene; «*using less stuff*», (Kane, 2011 s. 72).

Energieffektivisering i bygg er et typisk eksempel her. Men, energieffektivisering kan også ha en tilbakeslagseffekt, hvis man benytter «det sparte» på å forbruke mer, for eksempel direkte ved å skru opp varmen ved et mer effektivt strømsystem eller indirekte ved å bruke besparelsene ved lavere strømutfgifter til å ta en ekstra flytur til varmere strøk. Dette krever dermed medvirkning fra brukerne for å gi ønsket effekt.

Økosystemmodellen er opptatt av hvilken type av energi og materialer som brukes og hvordan vi bruker dem. For å si det enkelt, «*using better stuff in a better way*», (Kane, 2011, s.72). Kane viser her til økodesignguruene McDonough og Braungart som er kjent for sine teorier om sirkulærøkonomi. De peker på at for å få en vellykket sirkulær økonomi må man designe for det, unngå giftige materialer, og dermed muliggjøre ombruk av alle ressurser (McDonough & Braungart, 2013).

Med disse modellene som grunnpilarer, vil man kunne etablere gode bærekraftstrategier for virksomheter. Best resultat vil man få ved å kombinere modellene. Både økoeffektivitet og SER-rammeverket krever engasjerte brukere av bygget. Involverte interessenter er derfor avgjørende.

2.3 Involvere interessenter

I boken *Det vi tenker på når vi prøver å ikke tenke på global oppvarming* introduserer Per Espen Stoknes klimapsykologi som et virkemiddel i klimasaken (2017). Spørsmålet han stiller er hvorfor de fleste mennesker enten ikke er bekymret, eller lar være å handle på tross av at de er bekymret, selv om klimavitenskapens fakta med all tydelighet viser at klimaendringene er virkelige og svært alvorlige. Stoknes påpeker at tørre fakta om klimaendringer, som antall ppm CO₂ i atmosfæren, gjenværende karbonbudsjett og global økning i temperatur ikke er engasjerende for alle. Han kommer med fem hovedstrategier for å kommunisere og engasjere i klimasaken (s. 141):

1. Det må være **sosialt** og kraften i det sosiale nettverket må tas i bruk.
2. Kommunikasjonen må være **støttende** og ta i bruk språklige innramminger som støtter budskapet med positive følelser.
3. Det må være **enkelt og praktisk** å handle klimavennlig.
4. Kommunikasjon basert på **fortellinger** (blant annet fortellinger om grønn vekst) for å skape mening og fellesskap.
5. **Signaler** i form av sosiale indikatorer som viser samfunnets respons på klimakrisen.

Disse fem strategiene medfører at man retter oppmerksomheten mot endringer og muligheter i stedet for rene faktaopplysninger. Likevel mener Stoknes at det er viktig å fortsette med «den pedagogiske presentasjonen av de siste vitenskapelige fakta», da nye fakta dukker opp hele tiden og oppdatert informasjon derfor er nødvendig, (2017, s.141).

2.4 Justere ledelsessystemer - Hvordan måle grønn vekst?

I boken *Grønn vekst- en sunn økonomi for det 21. århundre* defineres grønn vekst på følgende måte: «Grønn vekst er en økning i økonomisk produksjon som senker det samlede fotavtrykket.» (Stoknes, 2020, s. 172). «Økonomisk produksjon» er verdien som skapes av økonomiske aktiviteter over tid, målt i kroner.

«Fotavtrykket» er de økonomiske aktivitetenes påvirkning på økosystemene over tid (Stoknes, 2020, s. 172). Fotavtrykket kan måles på ulike måter; for eksemplet i årlig CO₂ utslipp i tonn eller materialforbruk i tonn. Veksten er grønn, eller beveger seg i grønnere retning, hvis endringstakten for ressursproduktiviteten øker mer enn endringstakten i BNP/verdiskapning (Stoknes, 2020, s. 173). Stoknes

kobler ressursproduktiviteten til jordens tålegrenser ved å bruke KAPRO (karbonproduktivitet) (Stoknes, 2020, side 233).

KAPRO = verdiskapning (EBITDA+ lønn) /drivhusgassutslipp per år i NOK/tCO₂

kapro= endringstakten i KAPRO i prosent per år.

Med bakgrunn i forskningsbaserte mål (*Science based targets*) må kapro være høyere enn 7%, for å nå målet om å begrense oppvaringen til 1,5 grader (Stoknes, 2020, s 234). For å nå to graders målet må kapro være minst 5%.

En måte virksomheter og organisasjoner kan måle fotavtrykket på, er ved å måle klimagassutslipp, CO₂ utslipp, eller CO₂ ekvivalenter, fra de økonomiske aktivitetene. Den vanligste måten er å sorteres utslippene som følger; direkte utslipp fra driften (scope 1), forbrukt energi/elektrisitet (scope 2) og alle andre utslipp (reiser, leverandører, forbruk og kunder) (scope 3) (Greenhouse Gas Protocol, u.å). Har selskapet et CO₂regnskap kan man relativt enkelt beregne om man har reell grønn vekst, ved å måle om selskapet har en kapro over 5% eller helst 7%.

2.5 Taksonomien

For å guide finansnæringen og investorer mot grønne investeringer, har EU utformet taksonomien. Det er et klassifiseringssystem som definerer hvilken økonomisk aktivitet som er grønn og hvilken som ikke er det (European Commission, u.å.).



Figur 4: Hentet fra EU Technical Expert Group on Sustainable Finance: Final report, (2020), side 2

Det stilles tre overordnede krav (se figur ovenfor):

1. Den økonomiske aktiviteten må vesentlig bidra til å fremme minst ett av følgende formål:

- Begrensning av klimaendringer
- Klimatilpasning
- Bærekraftig bruk og beskyttelse av vann- og marine ressurser
- Omstilling til sirkulærøkonomi
- Forebygging og kontroll av forurensning
- Beskyttelse av sunne økosystemer og biologisk mangfold

2. Den økonomiske aktiviteten må ikke gjøre vesentlig skade på noen av de øvrige fem formålene (DNSH - do no significant harm)

3. Den økonomiske aktiviteten må oppfylle minimumsstandarder til menneskerettigheter og arbeidsforhold

I april 2021 vedtok EU-kommisjonen tekniske screeningkriteria for økonomiske aktiviteter som anses å bidra til de to første miljømålene – begrensning og tilpasning av klimaendringer. Både eksisterende bygg, nybygg, rehabilitering og enkeltinvesteringer på bygg har fått tekniske screeningskriteria. For eksisterende bygg er det krav om at bygget må tilfredsstille energimerke A eller være blant de 15 % mest energieffektive i landet (European Commission, 2021, side 166-179). Hvorvidt en bygning er blant de 15% mest energieffektive er imidlertid vanskelig å definere i dag, da Norge ikke har en offentlig energistatistikk (Grønn Byggallianse, u.å.a). For rehabilitering, enkelttiltak og nybygg er det en lang rekke kriterier. (Se: Vedlegg 2). Klassifiseres en aktivitet som grønn, kan selskapet beregne, og rapportere, hvor stor andel av sin inntekt og balanse som er i samsvar med taksonomien - «*taxonomy aligned*» (EU Technical Expert Group on Sustainable Finance, 2020, s. 27).

Norge har forpliktet seg til å gjennomføre denne klassifiseringen (lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren mv., 2021).

Taksonomien forventes å tre i kraft i løpet av 2022.

3. Metode

For å finne svar på oppgavens problemstilling *hvordan Næringseiendom AS kan oppnå grønn vekst*, er kvalitativ metode valgt. Oppgaven er eksplorativ og empirisk, og kvalitativ metode vurderes å være best egnet, da den befatter seg med kvalitetene til et fenomen (Langdridge, 2004/2006, side 27). I kvalitativ metode er man mest interessert i «meninger, betydninger og tekst», og vektlegger innhold og betydning. Mye av den kvalitative forskningen er empirisk og baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite antall individer, noe som også passer godt til oppgaven (Langdridge, 2004/2006, s. 27). Fordelene ved metoden er at den gir rom for å ta høyde for subjektive erfaringer og observasjoner og at den kan gi uventet innsikt (Langdrige 2004/2006, s. 28). Dette vurderes å være en stor fordel i en undersøkende oppgave som denne, hvor man ikke har alle svarene klart på forhånd.

3.1 Fremgangsmåte:

Fremgangsmåten jeg har benyttet har vært som følger:

- Gjennomgang av litteratur og teori for valg av tema
- Utforming av problemstilling og spørsmålsguide
- Gjennomgang av styrende dokumenter for selskapet
- Gjennomgang av offentlig informasjon som regnskap og hjemmeside, samt informasjon i fremlagte artikler som har omhandlet selskapet
- Befaring av flere av selskapets eiendommer
- Løpende dialog med selskapet i form av e-poster og telefonsamtaler med daglig leder
- Gjennomføring av kvalitative dybdeintervju

Samlet har ovennevnte gitt meg et godt grunnlag for å svare på problemstillingen i oppgaven. Jeg har lang erfaring fra finansiering av næringseiendom og denne bransjekunnskapen har jeg med inn i oppgaven.

3.1.1 Litteraturstudium

Litteraturstudiet har vært utgangspunktet for utforming av problemstilling og delproblemstillinger. Jeg har tatt utgangspunkt i teorier om grønn vekst, med hovedvekt på Stoknes sin definisjon av begrepet, samt «den grønne trappen». Videre har jeg sett på hvordan en bedrift kan bli grønn. Jeg har også satt meg inn i regelverket rundt EUs taksonomi.

3.1.2. Dokumentstudier

Jeg har studert fremlagt dokumentasjon fra selskapet, samt offentlig tilgjengelig dokumentasjon. Selskapets størrelse og historie medfører at det er begrenset med dokumenter ut over selskapets hjemmeside og regnskap.

3.1.3 Kvalitative dybdeintervjuer

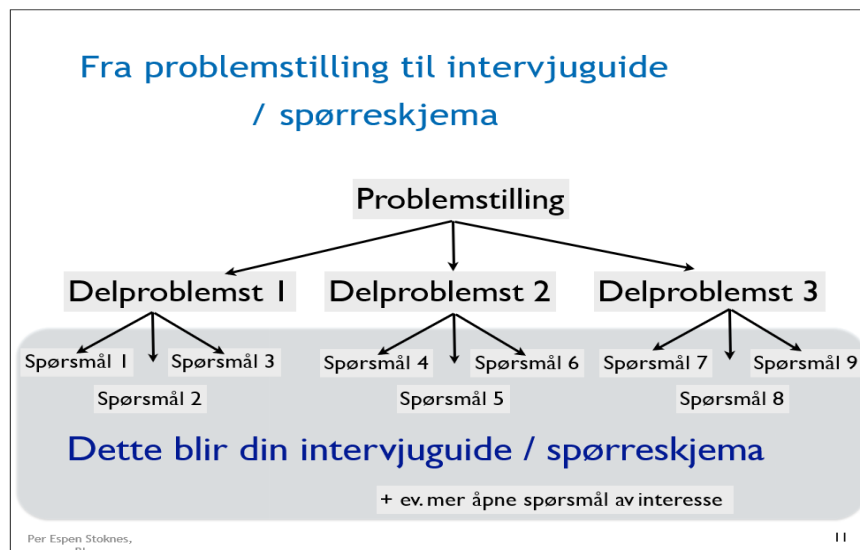
«Kvalitativ forskning gjør ofte bruk av innsamling av tekstlige data ved for eksempel å intervju små grupper av mennesker, på semistrukturert eller ustrukturert vis» (Langdridge, 2004/2006, s. 27). Jeg valgte den semistrukturerte intervjuformen, og foretok intervju etter en intervjuguide, som ligger vedlagt, i Vedlegg 1 (anonymisert). Ved semistrukturerte intervjuer baserer man seg på et standardisert oppsett med forhåndsdefinerte spørsmål, en intervjuguide, i en mer eller mindre fast rekkefølge (Langdridge, 2004/2006, s. 56). Det stilles åpne spørsmål, slik at intervjuobjektene kan utbrodere svarene sine. Intervjueren sier lite, slik at fokus blir på den som blir intervjuet.

Fordeler med semistrukturerte intervjuer er at det er lettere å sammenligne svarene, enn ved ustrukturerte intervjuer, hvor formen er enda løsere.

Intervjuguiden sikrer at ingen emner oversees. Andre fordeler er at det er færre skjevheter på grunn av mellommenneskelige faktorer, sammenlignet med ustrukturerte intervjuer, samtidig som respondentene ikke blir hemmet av fastlagte svar, som ved strukturerte intervjuer (Langdridge, 2004/2006, s. 57). Ulempene med semistrukturerte intervjuer kan være at det blir mindre fleksibelt for den som intervjuer, enn ved ustrukturerte intervjuer, og at kodingen av responser fremdeles vil kunne være utsatt for skjevheter (Langdridge, 2004/2006, s. 57).

Jeg har valgt å intervju daglig leder, styret og eiendomsforvaltere. Jeg har ikke intervjuet selskapets to vaktmestere, da disse vurderes å ha liten innflytelse på driften av selskapet. Selskapet er et mindre familiedrevet eiendomsselskap og flere av respondentene innehar flere roller. Tre av intervjuobjektene er både forvaltere, eiere og styremedlemmer, så selv om antallet som blir intervjuet ikke er høyt, så dekkes flere interessentgrupper.

For å utforske selskapet status med tanke på grønn vekst har jeg definert delproblemstillinger og spørsmål til intervjuguide i henhold til metode fremlagt av førsteamanuensis ved BI, Marit Sjøvåg under forelesning den 09.09.2021, se figur 5 nedenfor.



Figur 5. Fra problemstilling til intervjuguide (Kilde: Forelesning Sjøvåg)

Med utgangspunkt i hovedproblemstilling og underproblemstillinger har jeg forsøkt å lage spørsmål for å avdekke status per i dag, suksesskriterier og barrierer og selskapets tanker om fremtiden. I tillegg hadde jeg som nevnt et mer generelt spørsmål knyttet til hvordan selskapet vurderer en eventuell påvirkning fra taksonomien. Vedrørende selskapets status per i dag hadde jeg forberedt stikkord med tanke på å avdekke selskapets plassering i «trappen».

Spørsmålene ble sendt til intervjuobjektene i god tid før intervjuene ble gjennomført, slik at de kunne forberede seg om de ønsket det. For at spørsmålene skulle være mest mulig åpne, ble ikke stikkordene inkludert. I intervjuguiden er begrepet grønn vekst forklart, men begrepet er noe teknisk. Derfor ba jeg

intervjuobjektene, før intervjuene startet, om å tenke på bærekraft og ikke sensurere seg selv med tanke på begrepet grønn vekst. Jeg lot respondentene snakke fritt. Min rolle ble i hovedsak å guide respondentene gjennom alle spørsmålene for å sikre at alle ble besvart. I tillegg hadde jeg noen utdypende spørsmål vedrørende dagens situasjon, for å få en klarere formening om hvor selskapet kunne plasseres i den grønne trappen. Ved noen tilfeller ble det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål som gikk utover de forhåndsdefinerte spørsmålene, for å ytterligere utdype svarene til intervjuobjektene. Et par av respondentene ønsket en kort forklaring på hva taksonomien var.

Intervjuene ble gjennomført individuelt. Denne intervjusituasjonen gjør at man snakker mere fritt enn under et gruppeintervju. Intervjuene ble tatt opp med taleopptak fra mobiltelefon og ble senere skrevet ned. Svarene ble gruppert sammen under de enkelte spørsmålene, slik at det var lett å få oversikt over og analysert dem. Hvert av intervjuene tok rundt en time.

3.1.4 Befaring

For å få et inntrykk av Næringseiendom AS har jeg besøkt selskapet og gjennomført befaring av noen av eiendommene. Dette er en måte å bli kjent med eiendomsselskap som jeg har benyttet i stor grad i min tid i bank. Det å se eiendommene i virkeligheten gir mye mer informasjon enn kun ved å se på bilder. Daglig leder tok meg med på en rundtur hvor vi så på flere av selskapets eiendommer utvendig og til dels innvendig. Samtidig fortalte han om selskapets historie og drift. Tekniske installasjoner ble ikke vist frem. Jeg fikk likevel et godt inntrykk av generell standard og vedlikehold.

3.2 Begrensninger i metode

Ved å velge kvalitativ metode vil det kunne være vanskelig å generalisere på grunnlag av funnene (Langdridge, 2004/2006). Årsaken er at det ikke finnes fasitsvar, og det kan derfor være vanskelig å si noe om svarene er gyldige for andre enn intervjuobjektet. Likevel tenker jeg at oppgavebesvarelsen vil kunne ha interesse ut over selskapet, da den tar opp problemstillinger som er aktuelle for flere selskaper i bransjen.

En begrensning i fremgangsmåten er at spørsmålene i intervjuguiden ble formulert tidlig i prosessen. Valg av spørsmål kan dermed være en feilkilde. Ved å velge ut noen tema og samtidig utelukke andre kan jeg ha gått glipp av informasjon som kunne belyst problemstillingen enda bedre.

En annen begrensning kan være at utvalget av intervjuobjekter, gitt selskapets størrelse, er begrenset. Flere av intervjuobjektene fyller flere roller i selskapet, som ansatte, eiere og styremedlemmer, noe som ofte er typisk for mindre, familieeide bedrifter. Intervjuobjektene kan betraktes som en ganske homogen. De har alle noenlunde samme bakgrunn, selv om de kan sies å tilhøre to ulike generasjoner. Fire av fem er menn. Det kunne vært interessant å intervju andre interessenter, men da problemstillingen er hvordan dette spesifikke selskapet kan oppnå grønn vekst, valgte jeg å konsentrere undersøkelsen rundt selskapet.

4. Resultater

I dette kapitlet skal gi jeg et kortfattet sammendrag av de data jeg har funnet. For å forstå hvordan selskapet kan oppnå grønn vekst er det naturlig å kjenne litt til selskapets forretningsmodell, organisering/drift, eierstruktur og økonomi. Som nevnt er denne informasjonen om selskapet innhentet på ulike måter, gjennom skriftlig informasjon som hjemmesider og offentlig dokumentasjon, og gjennom mer muntlig innhenting av informasjon som befaring, e-post og telefonsamtaler med daglig leder. Siden selskapet er anonymisert, er informasjonen lite detaljert, men vurderes å være tilstrekkelig for å forstå driften. Hovedvekten i oppgaven knyttes til funn i de kvalitative intervjuene.

4.1 Beskrivelse av selskapet

4.1.1 Forretningsmodell

Næringseiendom AS er et eiendomsselskap som eier og leier ut fast eiendom. I tillegg har selskapet inntekter fra forvaltning av eiendommer. Leietakerne betaler husleie som KPI-reguleres årlig. I tillegg betaler leietakerne felleskostnader og strøm. Felleskostnadene dekker alle utgifter knyttet til driften av eiendommen, som blant annet rengjøring, vaktmestertjenester, avfall, beplantning, strøm til fellesarealer og ventilasjonsanlegg, reparasjoner og vedlikehold og kommunale

skatter og avgifter. Felleskostnader skal være et nullsumspill og ikke gi selskapet inntekter eller utgifter. Selskapet tar et påslag for administrasjon av tjenestene på ca 5%. Kostnader som dekkes av eiendomsselskapet er utvendig vedlikehold av byggene, forsikring av byggene, forretningsførsel, revisjon og eiendommens lån med omkostninger. I tillegg dekker eiendomsselskapet investeringer i utstyr og anlegg på eiendommene. Ved oppsigelse av en kontrakt har utleier kostnader med å finne ny leietaker, og ikke minst med å tilpasse lokalene til den nye leietakeren. Ønsker leietaker spesialtilpasninger må disse bekostes av leietaker selv.

4.1.2 Eierstruktur, drift og organisering

Eiendomsselskapet er organisert som et konsern bestående av 6 selskap.

Næringseiendom AS: Organisasjonskart

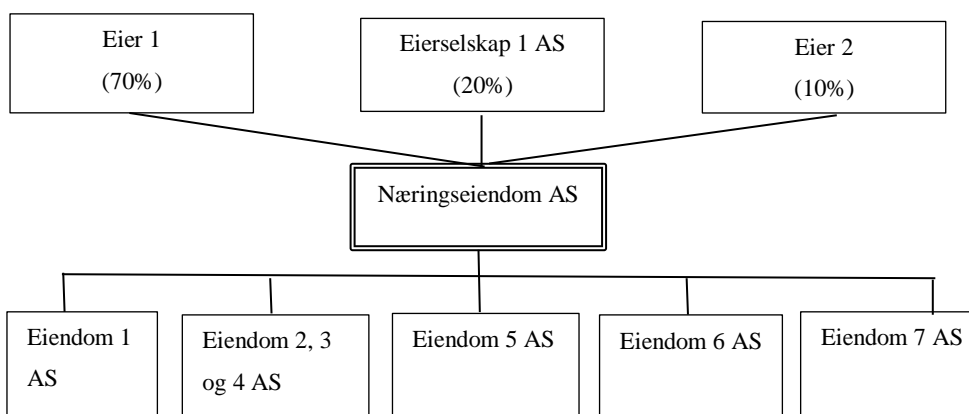


Fig. 6: Egen

Driften er lagt til morselskapet Næringseiendom AS, mens eiendommene er lagt til ulike datterselskaper, hvis eneste formål er å eie og leie ut eiendommer. Det er 7 eiendommer fordelt på 5 selskap. I tillegg til de eiendommene som er eid 100% så er Næringseiendom AS også medeier i 6 øvrige eiendommer.

Næringseiendom AS har 7 ansatte, hvorav fire forvalterne, en daglig leder og to vaktmestere. Tre av fire forvaltere er i familie (foreldre og barn) og er eiere av selskapet med hhv 70%, 20% og 10%. Disse tre utgjør også selskapets styre, og hovedeier er styreleder. Frem til sommeren 2021 besto selskapet av familien pluss en vaktmester. Arbeidet er organisert slik at de ulike forvalterne har ansvaret for hver sin portefølje av eiendommer. En har hovedansvar for tekniske løsninger og en har hovedansvar for interiør. Daglig leder har ansvaret for daglig drift, sammen

med hovedeier, i tillegg til forvalteransvar for noe eiendom. Disse to har også hovedansvaret for selskapets arbeid med bærekraft/grønn vekst. Selskapet benytter i stor grad faste leverandører.

4.1.3 Strategi

Det finnes ingen tegn til at bærekraft/grønn vekst er gitt noen prioritet i bedriften i selskapets vedtekter, som er eneste styrende dokument som er fremlagt. Selskapet har ingen strategidokumenter. Selskapets hjemmeside omhandler heller ikke selskapets arbeid med bærekraft/grønn vekst.

4.1.4 Kort beskrivelse av eiendommene

Næringseiendom AS: Oversikt over eiendommer

	Eiendom 1	Eiendom 2	Eiendom 3	Eiendom 4	Eiendom 5	Eiendom 6	Eiendom 7	Sum
Energiklasse	A	E/D	?	?	?	?	?	
Byggeår	2002/2019	1950/1960	1987	1971	1926	1969	1998	
Hovedtype areal	Kontor	kontor	kontor	kontor	kontor	kontor	kontor	
Leieinntekt	8 246 318	17 328 087	2 231 634	1 459 358	7 129 000	995 000	461 594	37 850 991
Eierkost	12 %	12 %	13 %	13 %	14 %	15 %	15 %	
Netto leie	7 256 760	15 248 717	1 941 522	1 269 641	6 130 940	845 750	392 355	33 085 685
Areal	4 800	11 500	1 100	1 300	8 500	1 100	500	28 800
Verdivurdering	116 100 000	254 000 000	29 000 000	21 160 000	97 300 000	10 600 000	5 000 000	533 160 000
Bokført verdi	105 953 000			89 448 000	53 288 000	1 619 000	686 000	250 994 000

Fig. 7: Egen

Eiendommene består i hovedsak av kontorbygg, med noe innslag av forretning og helse (treningscenter) og underholdning (kafe og bowling). Totalt areal er på ca. 29.000 m². Samlet markedsverdi er på 533 millioner kroner. Eiendommene har ulik alder med byggeår fra 1926 til 2019. Eiendom nummer 2 er et skipsverft med ukjent byggeår, som ble ombygget til kontorer på 50- og 60- tallet. 5 av 7 eiendommer har ikke energimerking.

4.1.5 Økonomi

Årsregnskap for selskapene er mottatt. Selskapet utarbeider ikke offisielle konserntall, og jeg har heller ikke mottatt uoffisielle tall. Samlet belåningsgrad er opplyst å være på 64,5%, noe som vurderes å være en forsvarlig gjeldsgrad. Ut fra opplyst samlet markedsverdi på 533 millioner kroner, beregnes total gjeld å være 344 millioner kroner. Årlige leieinntekter utgjør ca. 38 millioner kroner, som skal dekke eierkostnader, lønn og finanskostnader. Netto leie på ca 33 mill kroner, lønn utgjør ca 5 mill kroner, hvilket gir en forrentning av gjeld på 8,14%. Jeg har ikke detaljert informasjon om lånebetingelser, men ved rente på 4%, som vurderes

«normalt» i dagens marked, vil det være ca. 4,1% igjen av netto leie til nedbetaling av gjeld og investeringer. Vanlig nedbetaling er 30 år, som utgjør 3,3%, så da vil 0,8% av netto leie kunne være «fri» til investeringer, til opparbeidelse av egenkapital eller til utbytte. Dette kan vurderes som noe knapt, men da det baserer seg på en rekke forutsetninger, trekkes ingen bastante konklusjoner om selskapets økonomi.

4.2 Kvalitative intervjuer

Jeg har foretatt fem intervjuer. Jeg har intervjuet daglig leder og forvalterne/eierne. Jeg stilte følgende spørsmål:

1. Hva gjør Næringseiendom AS i dag for å bidra til grønn vekst?
 - 1.a. Og hvorfor?
2. Hva planlegger/kan Næringseiendom AS gjøre fremover for å bidra til mer grønn vekst?
3. Hva vurderer du å være suksesskriteriene for at Næringseiendom AS skal implementere grønn vekst i sin virksomhet?
4. Hva vurderer du å være barrierene for at Næringseiendom AS skal implementere grønn vekst i sin virksomhet?
5. Hvilke endringer tror du iverksetting av (evt mer fokus på) grønn vekst vil medføre i selskapet og vil det evt kunne påvirker nærmiljøet i noen grad?
6. Hvordan vil et arbeid med grønn vekst i organisasjonen bli organisert og hvordan vil din rolle i prosessen se ut?
7. Hvordan vurderer du betydningen av innføring av taksonomien vil ha for implementeringen grønn vekst i eiendomsbransjen generelt og Næringseiendom AS spesielt?

De neste sidene oppsummerer hovedpunktene i svarene fra intervjuene. Jeg fant lite om temaene ledelse, strategi, men noe om interessenter og ledelsessystemer, Jeg har derfor valgt å organisere funnene etter følgende tema; hva selskapet gjør i dag, hva de kan gjøre evt planlegger de å gjøre fremover, suksesskriterier og barrierer og til slutt taksonomi. Vedlegg 2 viser nærmere detaljer om hovedfunnene fra intervjuene.

4.2.1 Næringseiendom AS i dag

Selskapet gjør en rekke aktiviteter som kan bidra til grønn vekst. Mine funn viser at aktivitetene kan grupperes i fire fokusområder: bevaring, kvalitet, sirkularitet og energieffektivitet.

Selskapet er opptatt av bevaring; både av eiendommer, verdier og leietakere. Viktigheten av å ta vare på alle eiendommene var et gjennomgående tema fra alle intervjuobjektene. Jevnlig vedlikehold av utstyr, driftstilbehør og eiendommer prioriteres høyt. Deler og anlegg skiftes ut når det blir utslitt, men ikke før. Videre er det viktig å ta vare på leietakerne, så de blir så lenge som mulig. En av de største kostnadene og største besparingene kan være å forhindre sløsing i forbindelse med leietakertilpasninger i forbindelse med at nye leietakere skal på plass.

Kvalitet er et annet nøkkelord. I selskapet er de opptatt av å bruke varer og tjenester av god kvalitet, som varer lenge. Dette er også viktig i forbindelse med rehabilitering. Lokalene rehabiliteres og innredes med gode kvaliteter og uavhengig av trender. På den måten ønsker de å skape lokaler som vil være fine og attraktive i mange år fremover, og på den måten forhindres stadige oppgraderinger. Selv om kvaliteten skal være god, fikk jeg ikke inntrykk av unødvendig luksus. En av intervjuobjektene nevnte at de også, ved innkjøp av tjenester, vurderte: hva vil være godt nok? Som et eksempel ble dette nevnt i forbindelse med kjøp av rengjøringstjenester.

Den siste tiden har selskapet også begynt å fokusere noe mer på sirkulærøkonomi. Dette krever at de har mulighet til å starte prosessen med leietakerbytter i god tid. Sammen med de ulike håndverksfagene går de da gjennom lokalene for å vurdere hva som kan gjenbrukes, selges eller gis bort. Selskapet har videre inngått en avtale om fornybar energi med garantert opprinnelse og en av eiendommene har installert solceller på taket.

Det jobbes med energieffektivitet og noen av eiendommene har installert SD-anlegg. Dette er en type en type anlegg som gir mulighet til å styre lys og varme på en mer effektiv måte enn før, og som dermed gir bedre styring av

energiforbruket. Kontorfelleskap/coworking er arealeffektivt og dermed også energieffektivt, da flere leietakere deler på kjøkken, toalett og møterom.

4.2.2 Intervjuobjektene motivasjon for å jobbe med grønn vekst og bærekraft

Vi kan dele svarene i to hovedårsaker, miljø og økonomi. To av fem svarer at det er på grunn av egen samvittighet. Fire har et økonomisk perspektiv, at det er lønnsomt, i tillegg til at det er godt for miljøet. Tre av fem tenker at det er et konkurransefortrinn, mens to ønsker å være i forkant av kommende krav. En nevner at det er for å henge med i tiden og at det er et krav fra bevisste leietakere.

4.2.3 Hva planlegger/kan Næringseiendom AS gjøre fremover

Ingen av intervjuobjektene forventet store endringer i hvordan selskapet vil jobbe fremover. Det virket å være få konkrete planer, men mange tanker om hva selskapet kan gjøre fremover. Et par av intervjuobjektene nevnte rapportering som et virkemiddel for kontroll. (Per i dag er det ingen rapportering). I tillegg ble økende involvering av samarbeidspartnere, som leietakere og leverandører, nevnt av et par intervjuobjekter. Kompetansebygging ble også nevnt av flere. Av mer praktisk art ble solceller på flere tak og utvikling av innendørs sykkelparkering, for å gjøre det mer attraktivt å sykle til jobb, også nevnt. Flere intervjuobjekter mente også at selskapet burde gå offentlig ut med sin satsning på bærekraft, men her virket det å være noe uenighet innad i selskapet, da man var redd for grønnvasking.

Ingen av intervjuobjektene forventet store endringer hverken på selskapet eller nærmiljøet. En mente at det vil være en fordel for nærmiljøet å etablere sentralt beliggende kontorlokaler uten parkering. Uten parkering vil det bli mindre bilbruk og mer bruk av kollektiv transport eller gange/sykkel. Dette medfører lavere utslipp av CO₂. Selskapet satser på rene og trivelige uteområder med grønne vekster og benker. Uteområdene skal være til glede for både for de som jobber i lokalene og øvrige forbipasserende. En av intervjuobjektene mente at det kunne medføre «bedre magefølelse» hvis man vet at den jobben man gjør er bra for miljøet. Ingen av intervjuobjektene forventet endring i selskapets organisering eller endring av roller.

4.2.4 Suksesskriterier og barrierer

Suksesskriterier og barrierer er ofte to sider av samme sak. I det følgende nevnes de viktigste temaene som dukket opp i intervjuene her:

- **Tid, kompetanse og kjennskap:** Det tar tid for ansatte å sette seg inn i bærekraftige løsninger og få den nødvendige kompetansen. Manglede kompetanse hos leverandører medfører at selskapet må bruke tid på å drive opplæring av disse. Det er også tidkrevende å bli mer sirkulær, fordi man starte rehabiliteringsprosessen tidligere enn hvis man bare skal rive alt. Man må planlegge hva man skal ta vare på og eventuelt bruke igjen. Det tar også tid og administrasjon å gi bort og selge ting, i stedet for å kaste.
- **Kostnad:** Grønne løsninger kan koste mer, men vurderer man hele livsløpet til produktet, vil det kunne være lønnsomt. Man må ha nødvendig kapital til å finansiere investeringskostnaden.
- **Leietakerne:** Leietakere som ikke samarbeider, ikke vil betale det det koster eller ikke er opptatt av grønne bygg, er en stor barriere. De er nødvendig å få leietakerne til å forstå merverdien av grønne bygg og samarbeide om klimatiltak i byggene for å oppnå grønn vekst.

4.2.5 Taksonomiens påvirkning

Rundt dette spørsmålet var det mye usikkerhet, både rundt hva taksonomien er og hva dette eventuelt vil medføre. Flere uttrykte en bekymring for at bare nye bygg ville komme inn under kategorien grønne bygg og at man dermed ville miste konkurransekraft. Satt på spissen, så var de redd for at man måtte rive gamle bygg og bygge nytt.

4.3 Befaring og annen kommunikasjon

Befaringen ble avholdt mandag 7.2.2022. Den viste godt vedlikeholdte eiendommer, som bekrefter selskapets fokus på kvalitet og bevaring, trivelige uteområder samt et mål om fornøyde leietakere.

5. Diskusjoner

Hva viser så teoriene og resultatene av mine funn om *hvordan Næringseiendom AS kan oppnå grønn vekst*? I dette kapitlet skal jeg vurdere de vesentligste funnene om hva selskapet gjør i dag og hva det kan gjøre fremover for å oppnå grønn vekst. Jeg vil vurdere funnene med utgangspunkt i ledelse, strategi, ledelsessystemer og interesser i tråd med øverste nivå i Kanes modenhetsmodell, figur 1, side 5. Jeg skal videre vurdere hvilke suksesskriterier og barrierer som er relevante for de ulike forutsetningene for grønn vekst. Til slutt i kapitlet vil taksonomien bli eksemplifisert og diskutert. Hovedkonklusjoner og anbefalinger blir behandlet i kapittel 6.

5.1 Ledelse

5.1.1 Modenhetsmodellen

Da diskusjonen tar utgangspunkt i Kanes modell, er det naturlig å finne ut hvor Næringseiendom AS befinner seg på modenhetsskalaen. Alle intervjuobjektene svarer at hensynet til miljøet er viktig og at det skal hensyntas i alle vurderinger. Basert på disse funnene alene, kan man tenke seg at selskapet har full integrasjon og er på toppen av modenhetstrappen. Næringseiendom AS vurderes likevel å være på midten av modenhetsskalaen; det nivået som kalles «*bundle of projects*». Dette fordi selskapet har mange løpende prosjekter, men ingen klar strategi, noe som er en forutsetning for å være øverst på skalaen. Videre er finansieringen begrenset og noe ad hoc-preget. Ansatte virker engasjert, men noe usikre på hvordan man skal gripe an problemene. De har begynt å engasjere leverandører, mens leietakerne er en utfordring ifølge flere. Selskapet har vurdert Miljøfyrtårn, men det er ikke implementert. Selskapet har kun økonomisk rapportering, og selv om faktura til renovasjonsbyrået viser hvor stor andel av avfallet som har gått til resirkulering, så kvalifiserer dette ikke til miljøledelse. Selskapet anbefales derfor å jobbe mot øverste nivå og full integrasjon.

5.1.2 Lederskap

Ledelse er en nøkkelfaktor til å oppnå full integrasjon. Hvis ledelsen ikke er tilstrekkelig engasjert og virkelig ønsker å oppnå grønn vekst, så vil det ikke være mulig å oppnå. Ledelsen må være forpliktet med ord og penger (Kane, 2011).

Spørsmålet blir da om Næringseiendom AS har en klar ledelse og om den er tilstrekkelig forpliktet.

Ingen av intervjuobjektene fremhevet ledelse som et virkemiddel for å nå grønn vekst. Organisasjonen er liten og har lav grad av hierarki. Basert på mine funn, kan det virke som selskapet ikke har en klar ledelse i den betydningen at selskapet har en ledelse som inspirerer, viser vei og retning for organisasjonen, ut over daglig drift (Kane 2011, s. 182). Alle intervjuobjektene hadde fokus på daglig forvaltning, med en gradvis «forbedring» av eiendommene i en grønnere retning. En årsak kan være at daglig leder er ny i rollen, og eierfamilien er fortsatt meget aktiv i driften. Dette kan medføre at det blir vanskelig for en ny daglig leder å ta en lederrolle, men å gå dypere i dette blir kun spekulasjoner. Intervjuene avdekket ikke noen utfordringer med rollene per i dag. Den antatte delingen mellom formell og reell ledelse kan by på utfordringer ved uenighet. For å unngå senere konflikter vil det være fordelaktig med en rolleavklaring, forutsatt at dette ikke eksisterer per i dag. På den måten vil det være klart for alle i selskapet hvem som er leder og som leder an i bærekraftsarbeidet.

Et av intervjuobjektene opplyser at selskapet er kjent i det lokale markedet for å tenke grønt. Dette har blant annet blitt kjent etter at selskapet har vært i den lokale avisen og fortalt om enkelte prosjekter. Denne satsningen kommer ikke frem på hjemmesiden, i vedtektene, eller andre steder det kunne være naturlig å finne denne type av informasjon, så utenfor det lokale miljøet fremstår selskapet som brunt. Årsaken til at dette ikke gjøres er at man vil unngå grønnvasking av selskapet. Flere av intervjuobjektene nevnte at selskapet med fordel kunne flagge arbeidet sitt med bærekraft tydeligere, og en tydelig forpliktelse anbefales (Kane 2011, s. 185). Det er beundringsverdig at selskapet er opptatt av å unngå grønnvasking, men det anbefales ikke at denne bekymringen komme i veien for å ta et modig og klart standpunkt om hva selskapet vil gjøre fremover. La det være tydelig for alle som oppsøker selskapet, digitalt eller fysisk, at selskapet satser på grønn vekst. En slik forpliktelse må følges opp med nødvendig handling og penger for å unngå bekymringen om grønnvasking (Kane 2011, s. 185).

Ledelsen må ha et genuint engasjement for grønn vekst for å lykkes (Kane, 2011). På spørsmål om hvorfor man i Næringseiendom AS jobber med bærekraft og grønn vekst, oppga de fleste intervjuobjektene både økonomisk lønnsomhet og personlige grunner. Å være i forkant av reguleringer og forventninger fra markedet, var også begrunnelser for det man gjorde. Egen samvittighet ble nevnt av to intervjuobjekter. Ut fra disse svarene er det litt vanskelig å konkludere med hvor dypt ledelsens engasjement stikker. Ekte miljøengasjementet kan gjenspeiles i private valg. Det sender utydelige signaler hvis selskapet fronter bærekraft, mens ledelsen privat kjører store fossibiler, har hyppige utenlandsferier og et høyt forbruk. Dette har ikke vært tema under intervjuene, så hva ledelsen gjør privat vites ikke.

Oppsummert viser funnene at det kan stilles spørsmål til om Næringseiendom AS har en tilstrekkelig tydelig og forpliktet ledelse. En barriere for å oppnå en tydelig ledelse kan være det noe uklare skillet mellom formell og reell ledelse.

Bekymringen rundt grønnvasking kan være en annen barriere for en utad forpliktet ledelse. Usikkerhet på egen kompetanse kan være en årsak til dette. Videre er det en barriere at det er tidkrevende for ledelsen å jobbe med grønn vekst. Det forutsetter at ledelsen både setter av tid til egen kompetanseheving, og til den mer praktiske gjennomføringen av løsningene. Det er, som nevnt innledningsvis, et absolutt kriterium for suksess at de har en engasjert og forpliktet ledelse som setter av nødvendig tid og penger til å gjennomføre grønn vekst (Kane 2011, s.181).

5.2 Strategi

Mine funn viser at selskapet ikke har en skriftlig visjon eller strategi. Et intervjuobjekt forklarte at dette ikke ble ansett som nødvendig all den tid det var familien som jobbet sammen. En visjon med tilhørende strategier vurderes å være nyttig for alle virksomheter, uansett størrelse og bransje, da det gir en felles forståelse for i hvilken retning man skal, samt hvordan man skal komme dit (Kane 2011). Det er ofte antatt at visjoner og strategier kun gjelder for de største selskapene, men etter min mening vil alle selskaper kunne ha nytte av å gjøre denne typen arbeid og refleksjoner. Næringseiendom AS anbefales derfor å lage

en visjon for et grønt eiendomsselskap og strategi for hvordan selskapet skal nå dit.

Før selskapet starter arbeidet med en strategi vil det være nyttig å tenke gjennom hvilken tidshorisont man ser for seg. Kane anbefaler 5-10 år for at målet ikke skal bli for distansert, samtidig som at man med en kortere horisont enn fem år mister muligheten for langsiktig tenkning (2011, s. 195). En av de mest kjente bærekraftspionerene, Ray Andersson i Interface, hadde en horisont på over 25 år da han i 1994 startet Mission Zero for å eliminere selskapets negative miljøpåvirkning (Interface, u.å.). Uansett hvilken tidshorisont man velger, så følger det at man må tenke igjennom hvordan man ser for seg at det politiske, sosiale og teknologiske landskapet har utviklet seg (Kane 2011, s. 196). Næringseiendom AS kan for eksempel tenke igjennom: Hvordan vil taksonomi, hjemmekontor og det grønne skiftet påvirke kontormarkedet fremover?

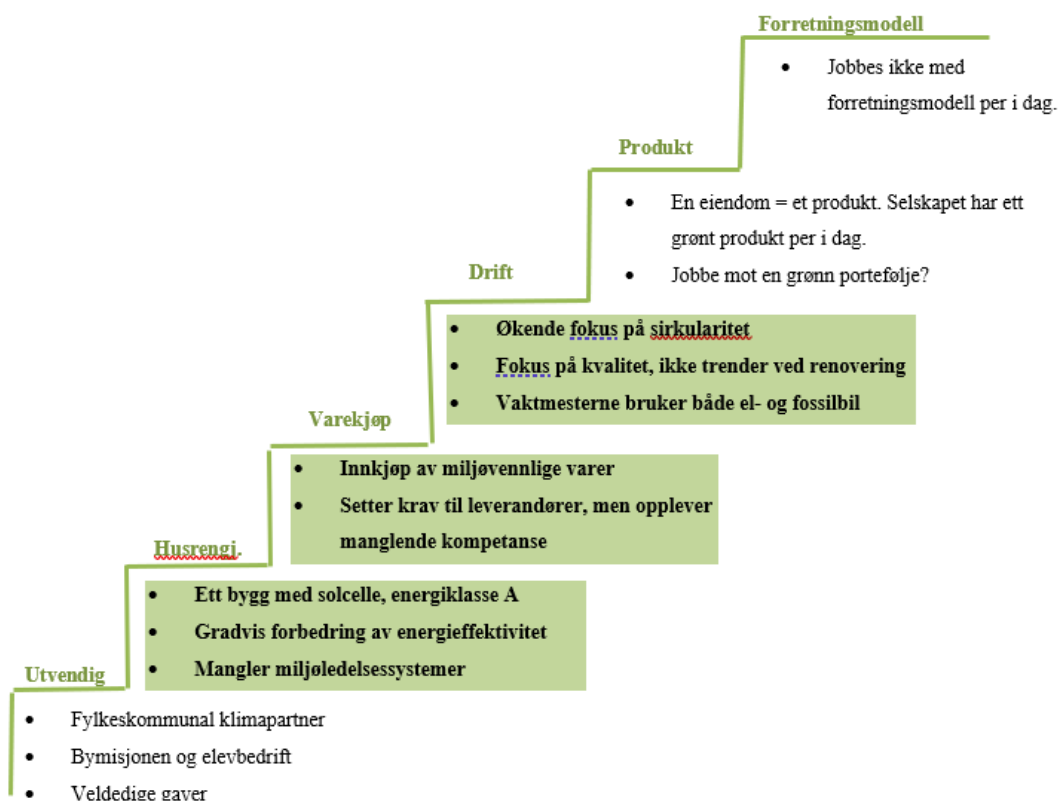
5.2.1 Grønne strategimodeller

For å utvikle en bærekraftig virksomhet med grønn vekst, må man ta utgangspunkt i egen forretningsmodell og finne hvordan denne kan gjøres mer bærekraftig, (Kane, 2011). Forretningsmodellene kan bli grønnere ved bruk av ulike strategimodeller. Ifølge funn fra intervjuene bruker selskapet elementer av alle tre modellene i dag. Selskapet brukte økoeffektivitet i form av forbedret effektivitet av energibruk og sirkulærøkonomi i form av fornybar energi fra solceller og gjenbruk av materialer. Co-working og graden av hyppighet på renhold kan sees på som et uttrykk av tilstrekkelighet-tankegangen (*sufficiency*). En kombinasjon av modellene anbefales for å kunne bli bærekraftig og oppnå grønn vekst (Kane 2011, s.76). Næringseiendom AS anbefales derfor å utvikle disse modellene slik de kan anvendes på selskapets forretningsmodell, og implementeres i strategiarbeidet.

5.2.2 Den grønne trappen

Den grønne (strategi-)trappen er et nyttig hjelpemiddel for alle virksomheter som ønsker å få klarhet i hvor de er og hvor de skal, rent strategisk. (Stoknes 2020, s. 284-303).

Næringseiendom AS: Den grønne trappen



Figur 8: Egen - basert på Stoknes sin grønne trapp, side 7

Basert på en analyse av mine funn har jeg konkludert med at Næringseiendom AS synes å være ganske «midt i» trappen, se figur 8 ovenfor. Jeg finner at selskapet jobber kontinuerlig med husrensjøring, grønnere innkjøp og drift på samme tid. Hvor langt de er kommet i arbeidet med de enkelte trinn er vanskelig å fastslå nøyaktig da selskapet ikke måler resultatet av arbeidet. Selskapet vurderes ikke å være i mål på noen av trinnene. Mange av prosessene på de ulike trinnene er kontinuerlige, sammenhengende, og er i stadig utvikling. Et eksempel er energieffektivisering. For at et bygg skal bli så energieffektivt som mulig (husrensjøring) trengs kompetanse i forbindelse med innkjøp (varer og tjenester) og for å få full effekt av oppnådd energieffektivitet, så trengs ofte samarbeid med brukerne av bygget (drift). Dermed vurderes det som mest fornuftig å fortsette å jobbe med trinnene husrensjøring, innkjøp og drift samtidig. Da eiendommene er produktet (trinn 5), vil kontinuerlig jobbing med trinn 2, 3 og 4 til slutt medføre at

porteføljen blir full av grønne bygg. Se Vedlegg 3 for en grundigere analyse av hvert trinn i trappen.

5.2.3 Lage en strategi

Næringseiendom AS har, som nevnt, ingen strategi i dag. Dette gir selskapet en mulighet til å lage en strategi som, fra start, inkorporerer bærekraft.

Bærekraftstrategien gir en ramme for selskapet virksomhet og skal gi svar på følgende spørsmål: Hva skal Næringseiendom AS gjøre fremover, og hva skal det ikke lenger gjøre? (Kane, 2011, s. 198). En god strategi inneholder fire elementer:

1) En misjon/visjon som angir det overordnede målet, 2) strategiske prinsipper som angir den overordnede form på strategien, 3) strategiske tema, som er de berørte elementene, og 4) mål for hvert enkelt tema (Kane, 2011, s. 198).

Selskapet må kortfattet formulere selskapets overordnede mål. Eksempler kan være: «Vi skal bli det eiendomsselskapet med mest fornøyde leietakere og de grønneste byggene». Eller «Vi skal skape de beste byggene for mennesker og planeten», «Netto null bygg innen 2050, til gode for mennesker og planet». Det er viktig at visjonen er justert for å passe med selskapets verdier (Kane, 2011, s. 199). Videre må de strategiske prinsippene avklares. Et opplagt forslag kan være å se på de store tingene først, (Kane, 2011, s. 200). For et eiendomsselskap er det naturlig å tenke seg at sløsing er størst når det gjelder energiforbruk og leietakertilpasninger, og at dette dermed er områder selskapet bør ta fatt i først. For å fatte kvalifiserte beslutninger kan det være nyttig å ha CO2-regnskapet på plass (se nedenfor). Videre må strategiske tema for Næringseiendom AS avklares (Kane, 2011, s. 201). Næringseiendom AS anbefales, som nevnt, å fortsette å jobbe med husrengjøring, innkjøp og drift. Strategiske tema under disse trinnene kan være: energieffektivitet, solceller, grønne tak og sirkulærøkonomi. Deretter må selskapet sette mål for de enkelte strategiske temaene. Forslag til mål kan være; alle bygg energiklasse A (eller så høy klasse som er praktisk mulig), solceller på alle takflater hvor det er mulig (gjørne en kombinasjon med grønne tak), 80% resirkulering/gjenbruk innen 2030 og fossilfrie byggeplasser innen 2025.

Etter at Næringseiendom AS har laget visjonen og lagt strategiene, må disse brytes ned i konkrete handlingsplaner. Dette kan gjøres enten ved *forecasting* eller *backasting*, (Kane 2011, s. 204-207). Kort forklart er *forecasting* en metode der man tar for seg de enkelte strategiske temaene, setter en baseline ut fra dagens situasjon og deretter lager en liste av handlinger som man antar vil være nødvendig for å nå målet. Listene er fleksible og kan endres i takt med tiden. Dette gjør det til en enkel og populære metode (Kane 2011, s. 204-207).

Ved å bruke *backcasting*-metoden tar man utgangspunkt i visjonen og spør – hva må man gjøre i dag for å komme dit man ønsker. På samme måte som *forecasting*, må man fastsette en baseline for de strategiske temaene. Selskapet må utvikle et sett med scenarioer og velge det som synes mest sannsynlig som bakteppe for hvilke måter selskapet vil gå frem for å nå visjonen. *Backasting* kan gi mer rom for kreativitet og nye løsninger og åpner for å involvere alle ansatte. Ulempen er at man blir mindre fleksible når man har valgt en retning. (Kane 2011, s. 204-207)

Oppsummert viser funnene at Næringseiendom AS ikke har en integrert bærekraftsstrategi på plass enda. En slik strategi vurderes å være et avgjørende suksesskriterium for å oppnå grønn vekst. En barriere for å lage en strategi er at det tar tid og ressurser å gjennomgå en strategiprosess. I tillegg kreves kompetanse både om strategiarbeid og bærekraftsmodeller for å kunne lage en god strategi for selskapet. En god strategi vurderes å være viktig for å oppnå grønn vekst og det anbefales at nødvendige ressurser avsettes (Kane, 2011, s.177). For å gjennomføre den grønne strategien, kreves innsats av selskapets interessenter. For at de skal ønske å bidra, må de bli engasjerte. Og hvordan de skal bli det behandles i kapitlet nedenfor.

5.3 Interessenter

Næringseiendom AS sine interessenter inkluderer: ansatte, eiere, leietakere, leverandører, myndigheter, lokalmiljø og finansinstitusjoner. Ansatte må være engasjert for å lykkes med grønn vekst (Kane, 2011, s. 217). Intervjuobjektene fremhevet leietakerne og leverandørens manglende kunnskap og engasjement som barrierer for å oppnå grønn vekst. Spørsmålet blir da hvordan

Næringseiendom AS kan engasjere sine ansatte, leietakere og leverandører for å oppnå grønn vekst.

Stoknes fremhever at man må fortelle engasjerende fortellinger, at tiltak må være sosiale, støttende, enkle og praktiske og viktigheten av å gi tilbakemeldinger/ signaler på hvordan man ligger an (2017, s. 141). Næringseiendom AS kan benytte seg av alle disse strategiene i forbindelse med sin kommunikasjon til sine interessenter og tilpasse virkemidlene til den enkelte interessents behov.

Innrammingen av bærekraft og grønn vekst har ofte være preget av katastrofe, kostnader, tap og offer (Stoknes, 2017, s 161). Dette fokuset kan lett frembringe apati i stedet for handling. Næringseiendom AS sine eiere og ansatte gjør som nevnt en rekke ting, men trenger å bevege seg helt til toppen av modenhetsskalaen. Den positive fortellingen om grønn vekst og de mulighetene som ligger i dette, vil kunne inspirere til ytterligere innsats. En annen innramning er å se på arbeidet mot grønn vekst som en forsikring, og ikke bare en kostnad (Stoknes, 2017 s. 163). Man forsikrer seg mot brann, så hvorfor ikke forsikre seg om at eiendommene vil være attraktive også i fremtiden, at eiendommene har den beste finansieringen, tiltrekker seg de beste leietakerne. Og samtidig forsikre seg om at eiendommene gjøre minst mulig skade på miljø, eller kanskje til og med bidrar positivt, med eiendommer som går i pluss på energi, med solceller og grønne tak og uteområder hvor mennesker, bier og andre insekter trives. Ser man utgiftene som en investering i ønsket fremtid, heller enn en kostand på driftsbudsjettet vil det kunne være lettere å finne plass til det.

Næringseiendom AS kan bruke kraften til sosiale nettverk for å fremme grønn vekst (Stoknes, 2017, kap. 9). Stoknes viser her til flere undersøkelser som viser at hva andre gjør, særlig de man identifiserer seg med, «er en av de sterkeste pekepinnene på grønn adferd og holdninger når det gjelder saker som forsøpling energi og vannbruk» (Griskevicius, (2008), referert i Stoknes, (2017) s. 143). Å etablere et fellesskap mellom leietakerne i de enkelte byggene, måle og premiere innsatsen til den eiendommen som klarer å forbedre energieffektiviteten mest, resirkulere/kildesortere mest eller bruke minst vann, kan for eksempel være en måte å engasjere leietakerne på. Det krever at leietakerne er åpne og villige og at

man har nødvendige målesystemer og tilbakemeldinger være på plass. Det må være enkelt å gjøre det «rette».

Leietakere vil, i tillegg til å bidra direkte på energiforbruk ved å styre strømforbruket sitt, resirkulere og andre husrensjøringsbidrag, også kunne bidra på andre måter. Engasjerte leietakere vil kunne øke eiendommenes attraktivitet, og gi mulige nye leietakere et ønske om å bli med «i gjengen» (Kane, 2011, s. 211). For å sikre seg at alle bidrar, anbefales nye leietakerne signere en avtale sammen med leiekontrakten, hvor de forplikter seg til å på at de delta i nødvendige tiltak for grønn vekst. De som ikke deltar, får ikke leie eller forlenget kontrakten. Leietakernes medvirkning er avgjørende for å nå målet om grønn vekst, og hvis leietakerne ikke samarbeider, blir det vanskelig å få gjennomført effektive tiltak. Det er derfor veldig viktig å få alle leietakere med på «dugnaden».

I tillegg til energisløsing, så medfører hyppige leietakertilpasninger et høyt forbruk av materialer og en reduksjon i disse vil medføre kutt i CO2 utslipp. Ved å få nye leietakere til å akseptere det som er «tilstrekkelig» for et hyggelig, trygt og godt arbeidsmiljø, så vil man kunne spare omfattende rehabilitering. Videre kan man fremheve de totale leiekostnadene, og dermed kanskje få aksept for noe høyere husleie, forutsatt at felleskostnadene reduseres tilstrekkelig ved energieffektive bygg og bruk av solceller på taket. Ved bruk av fortellingen om grønn vekst kan selskapet overbevise potensielle leietakere om verdien av å gjøre noe som hjelper til med å nå 1,5 graderes målet, nemlig å velge å leie i et grønt bygg.

Ansattes engasjement er en nøkkel til suksess for grønn vekst (Kane, 2011, s. 217). En vennligsinnet konkurranse mellom eiendommene vil også kunne engasjere forvalterne av eiendommene. Jeg finner at ansatte i Næringseiendom AS gir uttrykk for å være engasjert i grønn vekst. Det er likevel et stort fokus på lønnsomhet, som styrende forutsetning. Forvalterne har hovedansvar for egen portefølje av eiendommer, likevel må de bruke forhåndsgodkjente leverandører. Flere intervjuobjekter har fremhevet at leverandørene ofte mangler kunnskap om grønne tiltak og bærekraft, og at Næringseiendom AS har måttet «lære dem opp». Kanskje man kunne gi forvalterne «fire tøyler» rundt forvaltningen av

eiendommene. De kunne da bruke «grønn innkjøpsmakt» og velge leverandører med mer kunnskap. Gamle leverandører vil måtte legge seg i selen og øke egen kompetanse.

Oppsummert viser funnene at interessentene kan være en barriere for å nå grønn vekst. Det er derfor viktig å engasjere slik at interessentenes medvirkning blir et gir suksess til den grønne veksten. For å utnytte styrken i det sosiale nettverket, må man kunne måle innsatsen. Justerte ledelsessystemer vil derfor være avgjørende.

5.4 Ledelsessystemer

For å være sikker på at man gjør det rette må man justere ledelsessystemene i tråd med strategiene. (Kane 2011, s. 223). Mine funn viser at selskapet ikke benytter andre ledelsessystemer enn økonomisk rapportering. Et intervjuobjekt fremholdt at det vanskelig å måle strømforbruk ut fra kostnad i dagens marked med stadig økende priser. To av intervjuobjektene etterlyste målingsverktøy for å måle effekten av det som ble gjort. Selskapet vil, i år, for første gang, forsøke å sette opp et CO2-regnskap på egenhånd. Dette er en krevende øvelse og ikke på plass per i dag. Fire typer av ledelsessystemer anbefales å være på plass ifølge Kane: miljøledelse (EMS- Environmental Management Systems); måling og rapportering; økonomi og budsjettering og til slutt human resources managing (2011, s. 223). Da selskapet er en liten organisasjon med få ansatte, vurderes ikke HR å være det mest kritiske punktet. Nedenfor behandles derfor miljøledelse, måling og økonomi.

5.4.1 Miljøledelse

Miljøledelse er et rammeverk for å måle selskapets miljømessige påvirkning. Har selskapet et slikt system på plass, vil det sende et signal til interessenter om at selskapet tar miljøutfordringen på alvor (Kane 2011, s. 223). Miljøfyrtårn er det mest utbredte systemet i Norge for mindre bedrifter, mens også ISO 14001 er mer vanlig internasjonalt. Grønn Byggallianse frontier Breeam in-use, et system utviklet spesielt for forvaltning av eiendom (Grønn Byggallianse, u.å.b). Daglig leder i Næringseiendom AS har vært i dialog med Miljøfyrtårn, men selskapet har valgt å ikke sertifisere seg, da de opplevde at sertifiseringen ikke var egnet for

eiendomsselskap med en slik konsernstruktur som selskapet har. Breeam in-use er utviklet for eiendomsbransjen og kan være et godt alternativ til Miljøfyrtårn.

EMS-systemer gir god oversikt over avfallsstrømmer og energiforbruk, og er et godt hjelpemiddel for å følge materialstrømmene. En god oversikt over disse vil være nyttig hvis man ønsker forbedret ressurseffektivitet og dermed kunne måle grønn vekst (Stoknes, 2020). Derfor anbefales selskapet å implementere et slikt system.

5.4.2 Måling og rapportering - grønn vekst

Som det fremgår av mine funn, gjør Næringseiendom AS per i dag en lang rekke aktiviteter som kan ha medført at de allerede har oppnådd grønn vekst. Hvorvidt dette er tilfelle er likevel ikke mulig å fastslå, fordi selskapet ikke måler og rapporterer på de tiltakene som er gjort. Ønsker selskapet grønn vekst er det dermed viktig at de begynner å følge materialstrømmene, måler og rapporterer. Det vil være et godt styringsverktøy for planlegging og prioritering, og relevant i forhold til banker, myndigheter og eventuelle kjøpere av eiendommer. Mål settes ut fra selskapets strategier, justert i tråd med visjonen (Kane, 2011).

Som nevnt tidligere, må alle selskaper ha reell grønn vekst, det vil si kapro over 7%, for å nå målet om å begrense oppvarmingen til 1,5 grader. (Stoknes 2020, s. 234). Næringseiendom AS har ikke CO₂-regnskap og det er derfor ikke mulig å beregne KAPRO og kapro for selskapet, før dette er på plass. Selskapet har få direkte utslipp (scope 1) og lave strømutfgifter til eget bruk (scope 2). Selskapets forretningsmodell skyver eiendommenes strømbruk over på leietakerne. Det vurderes likevel som naturlig å legge det totale strømforbruket til bygningene eid av selskapet inn under scope 2. Eiendomsselskapet eier bygningene og kan, til en viss grad, styre energiforbruket ved å installeres energieffektive løsninger. De kan også velge å bruke solceller og velge strømleverandør. Scope 3 (all annen aktivitet) er for de fleste bedrifter, med unntak av industri, den store utfordringen. Utfordringen ligger i å beregne CO₂-utslippene. Både for scope 2, hvis leietakerne også legger strømforbruket til sitt CO₂-regnskap, og for scope 3, er det risiko for dobbel bokføring. Stokens fremhever at alle utslipp er noens scope 1 og at selskaper må fokusere på eget forbruk først og deretter bruke sin innkjøpsmakt til

å få flest mulig til å redusere sitt scope 1. Til slutt vil alle kunne oppnå grønn vekst (2020, s. 262-263). Det gir likevel mening også å følge med på scope 3 for å ta de valgene som gir minst mulig utslipp.

Som illustrasjon på grønn vekst har jeg laget et tenkt eksempel (se figur 9 nedenfor):

Et eiendomsselskap har år 1 EBITDA på 10.000.000 kroner + lønn 5.000.000 kroner = en samlet verdiskapning på 15.000.000 kroner. Scope 1 inkluderer direkte utslipp fra en varebil, som i henhold til Opplysningsrådet for veitrafikken har et gjennomsnittlig utslipp på 159 gram per km (OFV, 2022). Anslår vi 50.000 km blir det 8 tonn CO₂ per år. Jeg har rundet opp til 10 tonn for å ta høyde for noen andre utslipp ved bruk av andre maskiner på eiendommene. For scope 2 har jeg lagt til grunn et areal på 40.000 m² og et snitt forbruk på 200 kWh per m². Dette er beregnet ut fra et snitt for alle kontoreiendommer fra før 1950 og frem til i dag på 226,5, og deretter justert litt ned da jeg har tenkt at det er en liten overvekt av nyere bygg (Enova, u.å). Scope 2 blir da på 8.000 tonn CO₂. Og for scope 3 er det bare anslag på 35.000 gitt at dette omfatter alle andre utslipp knyttet til driften.

Eksempel: beregning av kapro:

Eksempel	År 1	År 2
Scope 1 (direkte utslipp)	10,0	2,0
Scope 2 (elektrisitet)	8 000,0	7 600,0
Scope 3	35 000,0	33 250,0
Verdiskapning	15 000 000	15 375 000
KAPRO 1	1 500 000,0	7 687 500,0
KAPRO 1+2	1 872,7	2 022,5
KAPRO 1+2+3	348,8	376,4
kapro 1	412,5 %	
kapro 1+2	8,0 %	
kapro 1+2+3	7,9 %	

Fig. 9: Egen

For år 2 er verdiskapning økt med inflasjon på 2,5%. Typiske leiekontrakter reguleres med KPI, som er et vanlig mål for inflasjon. Vedrørende Scope 1 har jeg forutsatt skifte til elbil, noe som vil redusere de direkte utslippene vesentlig. For

Øvrige utslipp har jeg lagt til grunn at selskapet har klart å kutte disse med 5%. Dette gir kapro på over 7%, som er det nødvendige nivået for å oppnå reell grønn vekst og dermed bidra til å nå 1,5 graders målet. En nedgang i verdiskapningen, som kan skje i perioder med tomme lokaler og høye rehabiliteringskostnader, vil medføre at man må kutte vesentlig mer i utslippene for fortsatt å kunne oppnå grønn vekst.

Eksempelet viser at har man tall for CO₂-utslippene til selskapet er det ganske enkelt å måle om selskapet er på riktig vei når det gjelder grønn vekst. Det vil derfor være viktig for selskapet å få på plass et CO₂ regnskap. Det anbefales at man får ekstern hjelp til å etablere et slikt regnskap, på samme måte som ordinære regnskap. Dette for å sikre at det blir mest mulig riktig samtidig som det er tidkrevende å holde på med. Det er i dag en økende mengde med tilbydere av CO₂ regnskap.

5.4.3 Økonomi og budsjettering

For å oppnå grønn vekst er det avgjørende at det settes av et budsjett til dette (Kane 2011, s. 229). Er det avsatt midler til bærekraftige og grønne investeringer, vil det være klart for hele organisasjonen hvor mye som kan brukes til grønn vekst hvert år. Mine funn viser at Næringseiendom AS ikke har egne budsjetter for investeringer i grønn vekst. Selskapet gjør grønne investeringer - hvis det vurderes som lønnsomt. Hvordan selskapet vurderer lønnsomheten i investeringene er noe uklart, og jeg har ikke lyktes med å få et klart bilde av dette. Samtidig har flere intervjuobjekter fortalt at det ikke bare er innkjøpspris som er avgjørende, også energiforbruket til varen skal vurderes. Et lavt energiforbruk er lønnsomt. Om dette gjelder gjennomgående for alle innkjøp, er usikkert. Slike vurderinger er helt i tråd med anbefalingen til Kane (2011, s. 229). Han anbefaler å vurdere lønnsomheten til en grønn investering ved å se på den totale overheadkostnaden knyttet til aktiviteten, noe som medfører at energieffektive investeringer kommer bedre ut enn mer energikrevende aktiviteter. Videre tilrår han å vurdere investeringene etter livsløpsanalyser ved å gi investeringens driftskostnad lik vekt som investeringskostnaden. (Kane 2011, s. 229).

Verdien av grønne investeringer har også en indirekte lønnsomhet, i form av økt attraktivitet for sine interessenter. Grønne investeringer, forutsatt at de er synlige eller blir kommunisert ut, vil kunne skape en forbedret og styrket merkevare. Disse verdiene er vanskeligere å beregne.

Oppsummert mangler Næringseiendom AS de målesystemene som vil kunne gjøre dem i stand til å måle grønn vekst. Det krever investeringer i form av tid og penger for å få på plass de nødvendige systemene, hvilket vurderes å være en barriere.

5.5 Taksonomi

Som beskrevet vil man under taksonomien få klassifisert ulike økonomiske aktiviteter som grønne eller grå. For eiendomsselskaper vil en eiendom typisk vurderes som en aktivitet. Som nevnt er vilkårene for at en eiendom skal vurderes som grønn at den har energiklasse A, eller innenfor de topp 15% mest energieffektive bygg i Norge. Da det mangler en sentral oversikt over alle næringsbyggs energiklasse, legges inntil videre til grunn at en eiendom må ha klasse A for å være grønn.

Næringseiendom AS har ett bygg med energiklasse A, omtalt som eiendom 1. For at eiendommen skal klassifiseres som grønn, må den også vurderes opp mot de øvrige kriteriene. Det vil si at den ikke må gjøre vesentlig skade mot klimatilpassning, bærekraftig bruk og beskyttelse av vann- og marine ressurser, omstilling til sirkulærøkonomi, forebygging og kontroll av forurensning og beskyttelse av sunne økosystemer og biologisk mangfold, samt etterleve minimumskrav til menneskerettigheter og arbeidslivsrettigheter. Det vil derfor ikke være tilstrekkelig med energiklasse A om bygget hadde blitt ført opp i et sårbart økologisk miljø og ikke i en næringspark. Det ville likevel ikke blitt et grønt bygg, på grunn av at det ville skade det biologiske mangfoldet.

Næringseiendom AS: Enkel taksonomi-analyse

	Eiendom 1	Eiendom 2	Eiendom 3	Eiendom 4	Eiendom 5	Eiendom 6	Eiendom 7	Sum	Andel grønt
Energiklasse	A	E/D	?	?	?	?	?		
Byggeår	2002/2019	1950/1960	1987	1971	1926	1969	1998		
Hovedtype areal	Kontor	kontor	kontor	kontor	kontor	kontor	kontor		
Leieinntekt	8 246 318	17 328 087	2 231 634	1 459 358	7 129 000	995 000	461 594	37 850 991	21,8 %
Eierkost	12 %	12 %	13 %	13 %	14 %	15 %	15 %		
Netto leie	7 256 760	15 248 717	1 941 522	1 269 641	6 130 940	845 750	392 355	33 085 685	21,9 %
Areal	4 800	11 500	1 100	1 300	8 500	1 100	500	28 800	16,7 %
Verdivurdering	116 100 000	254 000 000	29 000 000	21 160 000	97 300 000	10 600 000	5 000 000	533 160 000	21,8 %
Bokført verdi	105 953 000			89 448 000	53 288 000	1 619 000	686 000	250 994 000	42,2 %

Figur 10: Egen

Konkluderes det med at Eiendom 1 er grønn, kan selskapet rapportere til sine interessenter at 21,8% av inntektene er grønne (*taxonomy alligned*) og hele 42,2% av varige driftsmidler på balansen er grønn. (Her forutsettes konsernregnskap uten øvrige varige driftsmidler ut over eiendommene). Årsaken til at den bokførte andelen er så høy er at Eiendom1 er ny, og den bokførte verdien dermed er høy sammenlignet med de eldre byggene, som har blitt avskrevet over lang tid. Markedsverdien gjenspeiler den reelle verdien og der er andelen grønt på nivå med leieinntektene, 21,8%.

Flere av intervjuobjektene nevnte at de var redd for at taksonomien kunne medføre at man «måtte» rive gamle bygg og bygge nytt. Dette vil sannsynligvis være i direkte i strid med kriteriet DNSH-kriteriet omstilling til sirkulærøkonomi. Sirkulærøkonomien sier at vi skal ta vare på eiendom og gjenbruke mest mulig. De tekniske kriteriene for sirkulær økonomi er ikke klar enda, så hvilke utslag det vil gi på bestående bygg vites ikke. Det er mulig at man ved hjelp av livsløpsanalyser kan klassifisere eldre bygg som grønne, men det blir egentlig kun spekulasjon.

Det vurderes som meget sannsynlig at taksonomien vil få økende betydning fremover. Eiendomsmarkeder i EU og EØS-områdene vil måtte forholde seg til klassifikasjonene av hva som er grønt og grått. Og det vurderes som meget sannsynlig at det på sikt vil kunne få betydning for eiendommenes attraktivitet for alle interessenter også i Norge. Det er vanlig at endringene i eiendomsmarkedet først skjer i Oslo, spres videre til de andre større byene og deretter i landet generelt. Alle banker vil måtte forholde seg til regelverket. Taksonomien kan sees på som et hjelpemiddel, i stedet for en ulempe. Den gir tydelige retningslinjer for hva som skal til, basert på et mål om netto null CO2 utslipp fra bygninger i 2050.

Dette gir Næringseiendom AS, sammen med alle andre eiendomsselskap, en klar beskjed om hva som skal til for å bli grønn. For at taksonomien skal oppnå sitt fulle potensial, kreves at også finansinstitusjonene og myndighetene følger opp med grønne lån og tilskudd til energieffektiviserende investeringer.

6. Konklusjon

Målet med oppgaven har vært å finne ut hvordan Næringseiendom AS, med utgangspunkt i sin forretningsmodell, skal kunne oppnå grønn vekst. Videre skulle oppgaven belyse hvilke barrierer og suksesskriterier selskapet sto ovenfor for å nå målet om grønn vekst. Til slutt skulle taksonomien gjennomgås for å vurdere om den kunne bidra til å dytte selskapet mot i en grønnere retning.

Næringseiendom AS har som forretningsmodell og eie og leie ut eiendommer. Teorien har vist at det er mulig for selskapet å oppnå grønn vekst ved hjelp av modig ledelse, gode strategier, engasjerte interessenter og justerte ledelsessystemer. Selskapet anbefales å gjøre følgende:

- Ledelsen må forplikte seg utad.
- Sette av tid til kompetanseheving for alle ansatte.
- Lage en visjon og strategier. Følge opp med konkrete handlingsplaner.
- Engasjere og forplikte leietakerne. De som ikke bidrar, må skiftes ut.
- Søke leverandører som har kompetanse og som kan tilby grønne produkter.
- Involvere alle ansatte ytterligere enn det som gjøres i dag.
- Justere ledelsessystemene i tråd med strategiene. Måle og rapportere fremdrift innen ulike strategiske mål.
- Benytte seg av et EMS-system
- Innhente CO2regnskap og begynne å beregne *om selskapet har grønn vekst*. Og hvis ikke selskapet har grønn vekst, justere strategiene og handlingsplanene for å oppnå dette.
- Lage egne budsjetter for bærekraftsarbeidet.

Risikoen ved å ikke å gjøre noe er kanskje ikke så stor per i dag, men det vil kunne være det på sikt. Hvem vil leie eller eie energisløsende bygg om noen år? Risikoen for å bli sittende med et «*stranded asset*», eller måtte takke med mindre attraktive leietakere på korte kontrakter, vurderes som reell for bygg som ikke møter kravene og forventningene til leietakerne på sikt. Dette vil igjen gå ut over finansieringen. Her vurderes taksonomien også å kunne spille en rolle i fremtiden, ved at finansinstitusjonene vil kunne stille krav og belønne grønne aktiviteter.

Grønn vekst er fortellingen om den lønnsomme realiseringen av de mulighetene som ligger i å gjøre noe med 1900-tallets sløsing (Stoknes, 2015 s. 201). Alle virksomheter innen alle bransjer, kan oppnå grønn vekst (Stoknes, 2020). For å få reell grønn vekst må Næringsseidom AS analysere alle sine handlinger, følge materialstrømmene, måle og rapportere. Det er et stort, gjennomgripende og tidkrevende arbeid som må gjøres. Gevinsten vil bli et selskap rustet for fremtiden og som bidrar positivt med tanke på å nå målet fastsatt i Parisavtalen. Til syvende og sist er det vi mennesker som må gjøre endringene, og som filosofen og stifteren av den dypøkologiske bevegelsen, Arne Næss, sier: «Det er følelsene som setter et liv i bevegelse. Følelsene aktiverer deg underveis i livet og motiverer til handlinger og holdningsendringer.» (Næss & Haukeland, 1998, s.10)

Referanseliste

- Cabeza, L. F., Bai, Q., Bertoldi, P., Kihila, J.M., Lucena, A.F.P., Mata, É., Mirasgedis, S., Novikova, A. Saheb. Y. (2022). *Buildings. In IPCC, 2022: Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press
- Enova (u.å) *Enova kunnskap: Næringsbygg*.
<https://www.enova.no/kunnskap/naringsbygg/>
- European Commission. (2021). Annex 1 to the EU Taxonomy Climate Delegated Act. 2020/852. C(2021) 2800 final.
https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/taxonomy-regulationdelegated-act-2021-2800-annex-1_en.pdf
- European Commission. (u.å.) EU taxonomy for sustainable activities.
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en#what
- EU Technical Expert Group on Sustainable Finance (2020) *Taxonomy: Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance*.
https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf
- Friedman, B. M. (2006). *The Moral Consequences of Economic Growth*. Vintage Books
- Greenhouse Gas Protocol. (u.å.). *About Us*.<https://ghgprotocol.org/about-us>
- Grønn Byggallianse. (u.å.a). *EUs taksonomi - nye rammebetingelser for bærekraft*. <https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/nye-rammebetingelser-for-baerekraft-i-bygg-og-eiendom/#1606741398075-0360e03c-56f7>
- Grønn Byggallianse. (u.å.b). *Om Breeam In-Use*.
<https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam-in-use/>
- Hagen, M. (2016) *Næringsseiendom i Norge* (Aktuell kommentar nummer 6: 2016) Norges Bank
- Holm Ingelsrud, M., Yde Aksnes, S., Hoff Bernstrøm, V., Egeland, V., Bonde Hansen, P., Pedersen, E., Underthun, A., Weitzenboeck, E.M. (2022) *Hjemme–Borte–Uavgjort: Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser* (AFI-rapport 2022:04) OsloMet

Interface. (u.å). *Vår bærekraftsferd*. <https://www.interface.com/EU/no-NO/norge/var-baerekraftsferd>

Kane, G. (2011). *The Green Executive: Corporate leadership in a low carbon economy*. Earthscan

Kiron, D., Unruh, G., Kruschwitz, N., Reves, M., Rubel, H., Meyer Zum Felde, A. (2017) *Corporate Sustainability at a Crossroads: Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times* (MITSloan Management Review, Research Report in collaboration with The Boston Consulting Group)

Langdrige, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode*. (Røen, P., Overs.) Tapir Akademisk Forlag (Opprinnelig utgitt 2004)

Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren mv., (2021) *Lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer*. (LOV-2021-12-22-161). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-12-22-161>

McDonough, W. & Braungart, M. (2013) *The Upcycle* North Point Press

Miljødirektoratet. (2021). Klimabegreper på norsk. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/fns-klimapanel-ippcc/dette-sier-fns-klimapanel/klimabegreper-pa-norsk/>

Næss, A. & Haukeland, P. I. (1998) *Livsfilosofi: Et personlig bidrag om følelser og fornuft* Universitetsforlaget

Opplysningskontoret for veitrafikk (OFV). (2022). *CO2 utslippet*. <https://ofv.no/CO2-utslippet/co2-utslippet>

Parisavtalen. (2015). *Parisavtalen vedtatt 12.12.2015*. Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/TRAKTAT/traktat/2015-12-12-32>

Shukla, P.R., Skea, J., Slade, R., Al Khourdajie, A., van Diemen, R., McCollum, D., Pathak, M., Some, S., Vyas, P., Fradera, R., Belkacemi, M., Hasija, A., Lisboa, G., Luz, S., Malley, J., (eds.) (2022). *IPCC, 2022: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. doi: [10.1017/9781009157926.001](https://doi.org/10.1017/9781009157926.001)

Stoknes, P. E. (2017). *Det vi tenker på når vi prøver å ikke tenke på global oppvarming*. (2. utg.). Tiden Norsk Forlag

Stoknes, P. E. (2020). *Grønn vekst: en sunn vekst for det 21. århundre*. Tiden Norsk Forlag

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

BI Master of management, Grønn vekst og konkurransekraft

Eiendomsbransjen står for ca 40% av CO2 utslipp og ca 36% av energiforbruket i Europa. Både CO2 utslippene og energiforbruket må vesentlig reduseres for å nå målene satt av EU og som Norge har sluttet seg til mtp å holde den globale oppvarmingen under 2,0 grader og aller helst ikke overstige 1,5 grader jfr Parisavtalen. For å klare dette må vi bl a bruke ressursene våre smartere, vi må slutte å sløse, og vi må energieffektivisere, dvs at vi må koble den økonomiske veksten fra ressursbruken, såkalt grønn vekst.

I denne oppgaven ønsker jeg å belyse følgende problemstilling:

Hvordan kan Næringseiendom AS oppnå grønn vekst og hvilke barrierer er det? Kan taksonomien bidra til å dytte selskapet i en grønnere retning?

Fakta:

A. Navn:

B. Stilling/rolle:

Spørsmål 1:

Hva gjør Næringseiendom AS i dag for å bidra til grønn vekst? Og hvorfor?

Spørsmål 2:

Hva planlegger/kan Næringseiendom AS gjøre fremover for å bidra til grønn vekst?

Spørsmål 3:

Hva vurderer du å være suksesskriteriene for at Næringseiendom AS skal implementere grønn vekst i sin virksomhet?

Spørsmål 4:

Hva vurderer du å være barrierene for at Næringseiendom AS skal implementere grønn vekst i sin virksomhet?

Spørsmål 5:

Hvilke endringer tror du iverksetting av (evt mer fokus på) grønn vekst vil medføre i selskapet og vil det evt kunne påvirke nærmiljøet i noen grad?

Spørsmål 6:

Hvordan vil et arbeid med grønn vekst i organisasjonen bli organisert og hvordan vil din rolle i prosessen se ut?

Spørsmål 7:

Hvordan vurderer du betydningen av innføring av taksonomien vil ha for implementeringen av grønn vekst i eiendomsbransjen generelt og Næringseiendom AS spesielt?

Takk for hjelpen!

Vennlig hilsen Lise

Vedlegg 2: Intervjusvar

Spørsmål	A (eiendomsforvalter, eier, styremedlem)	B (daglig leder)	C (eiendomsforvalter, eier og styreleder)	D (eiendomsforvalter, eier og styremedlem)	E (eiendomsforvalter)	
1.	Bygge kvalitet, formøydte leietakere. Begynt med noe glenbruk av deler, men kan bli finkere, kjøper svanemerkede produkter, resurkulerte materialer, gi bort materialer mot henting (sparer penger på å bli kvitt avfall). Vurderes ikke å være veldig mye dyrere å bygge grønt, men krever tid og planlegging. Viken klimapartner, samarbeid med Riv og Rusk og Byrnjisonen for enklere oppdræg.	Bygge kvalitet som varer lenger. Bygge fleksible lokaler. Ta vare på det man har - godt vedlikehold. Samarbeid med Viken klimapartner, noe lokal sponsing, varierer fra bygge til bygge hva man gjør, kommer an på hva leietaker bygger, samarbeider med håndverkerne om hva som kan gjenbrukes, prøver å kjøpe miljøvennlige produkter, optimalisere energiforbruk, tiltettelegge for coworking.	Nybygg (2019) Energiklasse A, solceller (bevisst valgt) Renovering. Ved nødvendig renovering, gjøre tiltak for energieffektivisering samtidig, som etterisolering av tak. Jobber med konsulenter før innkjøp for å sikre kvalitet og ikke bare gå etter pris. Drift: Fokus på å optimalisere ventilasjonsstid, SD-anlegg som styrer varme og kjøling, smartere bruk av energi. Levnig sjekk av eiendommer hindrer sløsing av vann.	Har bestandig med miljøperspektivet ved valg av varer og de tjenestene vi skal tilby. Må kunne forsvares økonomisk. Bruke leverandører (på varer) som sertifiserer og er opptatt av miljø, i stedet for bare å ha fokus på pris. Eks gultbølegg - ønsket godt inn klima for leietakerne, nå også vurderer transport osv. Deltar i næringsforreninger og turistforreningen og snakker om miljø. Sjøppefortering.	Ved ombygging av eiendommer, så tar vi en runde på plasseren for å se hva som kan brukes om av materialer og inventar, hvis ikke bruke selv, så gi bort eller selge. Samarbeid med leietaker som er energirådgiiver. Bygge mest mulig fleksibelt og med kvalitet. Bygge arealeffektivt og for coworking. Etbilplasser. Sykkelpartnering. Garderobler. Løpende vedlikehold. Ta godt vare på eiendommene. Tiltettelegge for videomøter.	
1.a	Økonomi, være i forkant av kommende krav, vil gi konkurransefortrin på sikt	Egen samvittighet, ønske om å være i forkant, det er riktig å gjøre og kan være økonomisk lønnsomt. Sparer strøm.	Miljø og kostnader, gått hånd i hanske, ikke fyre for kråka, sløse med vann, gi lavere felleskostnader som er et konkurransefortrin	Egen samvittighet. Opptatt av miljøperspektivet	Miljøet, og for å henge med i tiden. Bevisste leietakere. Lavest mulig felleskostnader. Konkurransefortrin.	
2	Flagee at vi ønsker å bygge mer miljøvennlig. Få med seg leietakerne på at miljø er viktig.	Redusere forbruk og sløsing. Når man skal bytte ut noe så velger man grønt. F. eks LED, Etbil, små forbedringer hele tiden. Gjennomgang av rutiner. Tenke: kan vi la være å bruke noe, gjenbruke det vi har, har vi korrekt sølskjemning. Bruker mye energi på kjøling. Bevisstgøring av leietakerne. Mer solceller? Involvere leverandører. Velge tidløst og varig. Droppe trender.	Renovering. Vurderer solceller. Mer fokus på gjenbruk. Konsulenter for å vurdere evt behov for etterisolering og evt andre tiltak. Også planlegge ut fra driftskostnader i etterkant. Eks. leietaker jobber mye kveld, ha eget ventilasjonsanlegg, sann a ikke hele anlegget må gå døgn rundt. Drift: Fortsette med det som er gjort til nå. Forsterke fokuset. Bygge kompetanse.	Ta opp temaet med samarbeidspartnere. I gjen og igjen. Fortelle hvordan selskapet ønsker å jobbe med bærekraft fremover. Inkluderer også det sosiale. Mye diskusjoner i selskapet. Når skal man bytte bil? se helhetperspektivet. Fokus på at lokalene skal være fine også om 8-10.12 år for å få en gevinst. Ikke følge trender. Opptatt av å unngå grønmasking, men kan likevel flagee de tankene de har vedr miljø og bærekraft.	Gå inn tidligere med de ulike fagene. Bil finkere til å stille krav til leverandørene. Måsette arbeidet, ha styringsverktøy, rapportering, mer fokus, dele løsninger internt, henge med på produktutviklingen. Videreutvikle sykkelpartnering (miljøfret for å løse inn dyre sykler). Samarbeide og sette krav til leietakerne. Grønne tak og solceller.	
3	Mangler målingsverktøy, måler i kostnader som kan gi lite informasjon med varierende priser, jfr strøm. Mangler benchmarking.	Å få til grønn vekst med svarte tall. Tape konkurransen fordi det blir for dyrt. Leietaker vil ikke betale. Rive gamle bygg for å få energiklasse A.	Leietaker byr seg ikke, lite etterspøsel, men vi må likevel gjøre noe med det. Saver kompetanse på leverandørnivå og konsulentnivå. Enda mer fokus internt.	Kjennskap, kunnskap, gode samarbeidspartnere, oversikt, tid. Kostnader og prioritering.	Fokus. Mål og rapportering. Jobbe videre med potensialet for energieffektivisering. Må tenke helhet og lengre frem.	
4	Leietakerne. Tilbud og etterspøsel. Leietakerne sammenligner ikke epler og epler. Ser ikke merverdien. Kostnader.	For gjenbruk. Leverandører vil ikke garantere. Skal man ofre garantien? Kommer for høye krav som blir umulig å oppfylle i gamle bygg og som medfører at man ikke gjør noe.	Kompetanse. Internt og eksternt. Investeringer og kost nytte. Må ha avkastning på investeringer, selv om man kan gå lavere. Akseptere at man kun får delvis betalt fra kunden. Lavere finanskostnader?	Kjennskap, kunnskap, gode samarbeidspartnere, oversikt, tid. Kostnader og prioritering.	Manglende fokus, mål og rapportering. Kostnader. Må være lønnsomt. Må tenke helhet og lengre frem.	
5	Sentrale kontorbygg, uten parkering, som medfører at folk må reise kollektivt eller sykle.	Handle lokalt. Bevisstgøring av ansatte.	Enda mer bevissthet. Selskapet må engasjere seg. Opptatt av hyggelige uteområder. Skal være hyggelig å besøke eiendommene. Rydde for å unngå forsøpling også av elven som renner forbi.	Det vil spre seg at vi har fokus og også påvirke de som jobber i byggene. Fokus på at det skal være ryddig. Grøntrområder.	Få en bedre magefølelse hvis vi vet at vi gjør de vi kan for miljøet. Føler at vi bidrar litt. Stort fokus på uteområder.	
6	Ingen endringer i organisasjonen	Ingen endringer i organisasjonen	Ingen endringer i organisasjonen	Ingen endringer i organisasjonen	Ingen endringer i organisasjonen	
7	Blir spennende. Vil få innvirkning på sikt. Mer standardisering, vil gjøre det lettere for leietakerne å vurdere.	Vanskelig å si. Spent på hvordan regelverket vil slå ut. Noen vil få et konkurransefortrin i form av lavere rente. Hardt virkemiddel.	Higer etter kunnskap for hva det vil bety i praksis.	Ingen endringer i organisasjonen	Eiendomsbransjen er en bransje hvor det er mye å hente. Positivt og negativt. Selskapet blir fulgt med på, så må fortsette å gjøre det rette.	Gamle bygg - satt på spissen: rive og bygge nytt for å oppfylle kravene om energiklasse A?

Vedlegg 3: Næringseiendom AS – grønn trapp analyse

Trinn 1 - Utvendig samfunnsengasjement: Selskapet har ingen skriftlig informasjon om *utvendig* aktiviteter knyttet til bærekraft og grønn vekst. Muntlig er det opplyst om deltakelse i et fylkeskommunalt klimapartnersamarbeid, hvor daglig leder møter ledere i andre selskap som ønsker å bidra på klimafronten. Intervjuobjektene har opplyst om årlige gaver til veldedige organisasjoner, men hvem som får gavene virker å være tilfeldig. En av intervjuobjektene opplyser at selskapet har benyttet seg av arbeidskraft fra Kirkens Bymisjon og lokal elevbedrift i forbindelse med enkle oppdrag som rivning og flytting. Dette er rimelig arbeidskraft, men gir arbeid til utsatte grupper som da får en jobb å gå til og nødvendig arbeidstrening. Basert på disse funnene, så vurderes selskapet ikke å bruke vesentlig med ressurser på utvendig samfunnsengasjement. Selskapet vil kunne ha nytte av å knytte seg til mer bransjespesifikke grønne organisasjoner, som for eksempel Grønn Byggallianse. De gir konkrete råd knyttet til eiendomsbransjens utfordringer med det grønne skiftet.

Trinn 2 - Husrensjøring: I denne oppgaven har jeg har valgt å definere husrensjøring som alt som angår bygningsmasse, utvendige arealer og løpende drift av eiendommene (strøm og ventilasjon). Oppgraderinger og klargjøring av lokaler i forbindelse med nye leietakere, samt den løpende driften av selskapet plasseres under trinn 4 - drift. Alle intervjuobjektene kunne fortelle at selskapet gjør en rekke en rekke tiltak som faller inn under husrensjøring; både solceller, effektivisering av ventilasjonsanlegg og LED-lys ble nevnt. Det fremkom et kontinuerlig arbeid med eiendommene. Den relativt nybygde Eiendom 1, har energiklasse A, solceller og grønt tak. Øvrige eiendommer er varierende størrelse og stand. Ut fra informasjon som ble gitt fra intervjuobjektene blir alle eiendommene gradvis mer energieffektive. Forbedringene skjer gjerne samtidig som man gjør leietakertilpasninger. Denne gradvise og inkrementelle endringen av eiendommene medfører at det vil ta lang tid før alle eiendommene blir så energieffektive at de kan defineres som grønne. Som beskrevet under funn, så er det en kultur for bevaring i selskapet. Dette medfører i tillegg til å ta vare på eiendommene gjennom godt vedlikehold, et ønske om å «bruke opp» det man har

før man anskaffer noe nytt. Dette er i hovedsak en god ting, men kan også medføre at mindre miljøvennlige produkter blir brukt for lenge, såkalt «*cul-de-sacs*» (Kane, s. 176).

I god husrensjøring inngår også et forbedret system for avfallshåndtering. Det viktig å få på plass et ordentlig miljøledelsessystem (EMS) som Miljøfyrtårn, ISO 14001 [eller Breeam in-Use, som Grønn Byggallianse bruker] (Stoknes, 2020, s. 290). Funn viser at selskapet ikke har noe slikt system i dag. Det har vært en prosess for å sertifiseres til Miljøfyrtårn, men på grunn av tekniske utfordringer i forbindelse med konsernstrukturen strandet prosessen. Et par av intervjuobjektene mener at økt rapportering og måling vil kunne være nyttig fremover, med tanke på grønn vekst. Selskapet vurderes også å kunne gjøre mer på dette punktet for å komme i mål med husrensjøringen.

Trinn 3 - Innkjøp/leverandørkrav: Her finner jeg at alle intervjuobjekter fremhever at selskapet har fokus på grønne og miljøvennlige *innkjøp*. Dette gjelder innkjøp av varer og tjenester. De opplyser at selskapet ved innkjøp vurderer varenes kvalitet, holdbarhet, miljøbelastning i tillegg til pris. Ved kjøp av tjenester oppgir flere respondenter at dette er noe mer utfordrende, da det synes vanskelig å finne leverandører som har tilfredsstillende kompetanse. Flere opplyser at de må «oppdra» leverandørene for at de skal begynne å tenke mer grønt. Ved å sette krav til varer og tjenester kan selskapet påvirke sine leverandører til å tenke mer grønt. Dette forutsetter at de ansatte i Næringseiendom AS har tilstrekkelig kompetanse og kjennskap til de rete produktene, sånn at de vet hva de skal be om.

Trinn 4 - Drift/driftsomlegging: Trinnet omhandler selskapets egne produksjonsprosesser og tjenesteleveranser, (Stoknes, 2020, s. 296). Også på dette trinnet i trappen finner jeg ut fra intervjuobjektene svar at selskapet jobber for å bli grønnere. Det i flere av intervjuene at selskapet, i forbindelse med rehabilitering og leietakertilpasninger, i den siste tiden har hatt økende fokus på ombruk og sirkulærøkonomi. Ombruk krever tid og planlegging, fordi materialene må kunne tas fra hverandre for å brukes på nytt enten av selskapet eller av andre. For å utnytte mulighetene for ombruk bedre i fremtiden må planleggingen av

oppgraderingen starte i god tid og es sånn at materialene enklere kan tas fra hverandre og brukes på nytt. (eco system). Samtidig må lokalene designes med en stor grad av fleksibilitet. Kontorfellesskap, hvor flere leietakere har felles kjøkken, toalett og møterom er effektivt. Egen drift går stort sett ut på kontorvikrsomhet, som er effektiv. Og elbil. Lokal, lite reisevirksomhet.

Trinn 5 - Produktportefølje: Selskapet har ingen standard *produktportefølje*, men de enkelte eiendommene/leiearealene kan vurderes som ett produkt som skal leies ut. Selskapet har et bygg med energiklasse A og solceller på taket, som må kunne vurderes å være grønt. Respondentene har gitt uttrykk for at det er en krevende øvelse å få alle disse «produktene» grønne. Men, det bør vel kanskje bli ett mål? Fase ut produkter som er ressursløsende i produksjon, bruk eller etter bruk – og kannibalisere eget marked med nye og innovative produkter eller tjenester.

Trinn 6 - Forretningsmodell: Omstille forretningsmodellen mot en sirkulær eller dematerialisert måte å skape merverdi for alle kunder og interessenter på. *Forretningsmodellen* til selskapet er ganske satt. Eie og leie ut eiendom. Det kan diskuteres om det er mulig å gjøre dette på nye måter, for eksempel utnytte ressursene bedre og mer effektivt, men dette vil ikke endre forretningsmodellen som sådan.