



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2022 30 stp
Fakultet for landskap og samfunn

En studie av hvordan store norske eiendomsutviklere blir påvirket av EUs taksonomi

A study of how large Norwegian real estate
developers are affected by the EUs taxonomy

Tina Nygård
Master i Eiendomsutvikling

Forord

Kjære leser, denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave etter et toårig studieforløp ved masterstudiet «*Eiendomsutvikling*». Dette er et masterprogram på 120 studiepoeng, ved Norges- miljø og biovitenskapelige universitet (NMBU) i Ås.

Temaet ble valg som følge av min interesse for bærekraft og dagsaktuelle temaer. Jeg fikk tildelt følgende tema ved NMBU: «*D16-S – Innovasjon og nyskapning i eiendomsutviklerbransjen – digitalisering, delingsøkonomi og det grønne skiftet*». Dette har vært en utfordrende og lærerik prosess. Jeg har fått god forståelse om viktigheten i det å endre seg i takt med omgivelsene som eiendomsutvikler.

Jeg takker for samarbeidet med oppgavenes informanter som i dette tilfellet er ledere i Aspelin Ramm Eiendom, DNB, Entra Eiendom, Møller Eiendom og OBOS. Organisasjonene bidro til at denne undersøkelsen ble mulig å gjennomføre.

Knut Boge har vært min hovedveileder, Tin Phan har vært min biveileder, og Konstantin Anchin er seniorrådgiver for fakultet for landskap og samfunn. Jeg vil takke veilederne for god veiledning, og et godt samarbeid. Veilederne har alltid vært tilgjengelig, og har vist stor faglig kompetanse på området. De har motivert meg, og hjulpet meg gjennom vanskelige deler av prosessen. Videre vil jeg takke forelesere ved masterprogrammet, som har gitt meg kunnskapen til å kunne utføre oppgaven.

Tusen takk!

Ås, 15. juni 2022

Tina Nygård



Sammendrag

Vi befinner oss i det grønne skiftet preget av kontinuerlige endringer i måten å utvikle eiendom på. EUs taksonomi ble lansert i 2022, da hensikten med klassifiseringssystemet er å skape en felles forståelse av hva som er bærekraftig aktivitet, og den skal føre til et transparent marked som hindrer grønnvasking. I dag jobber eiendomsutviklere med å rette seg etter taksonomien, og i den sammenheng er problemstillingen: «*Hvordan påvirker EUs taksonomi store norske eiendomsutvikleres arbeid med bærekraft og miljø?*».

For å få innsikt i hvordan EUs taksonomi påvirker eiendomsutviklerne er teorigrunnlaget risiko i eiendomsutviklingsprosessens fase 1 til 4, samt teori innen forretningsmodell og organisasjonsendringer. Teorien om samfunnsansvar og den triple bunnlinjen blir benyttet for å forstå eiendomsutviklernes arbeid med bærekraft og miljø. Oppgaven bygger videre på tidligere forskning om EUs taksonomi og ulike perspektiver på eiendomsutvikleres økonomiske, miljømessige og sosiale forhold.

Dette er en kvalitativ casestudie, der datainnsamlingen er basert på et strukturert intervju av totalt fem informanter fra Aspelin Ramm, DNB, Entra, Møller Eiendom og OBOS. Undersøkelsen utvalgsstrategi er basert på at informantene må ha kunnskap om eiendomsutvikling, organisasjoners bærekraftsarbeid, og jobbe i store norske eiendomsselskap. Informanten fra DNB ble rekruttert gjennom snøballmetoden. Hensikten med intervjuet var å få økt innsikt i hvordan bankens grønne finansiering påvirker eiendomsutviklernes finansielle risiko.

Funnene tyder på at EUs taksonomi fører til økt risiko i tidligfase eiendomsutvikling.

Dette grunnet begrepet bærekraft ikke er operasjonalisert i eiendomsbransjen og svekker eiendomsutviklernes handlingskraft. Taksonomien kan hemme entreprenørskap og innovasjon da taksonomien ikke er forankret i norsk kontekst. Behovet for bærekraftige ressurser øker, og det jobbes med å gjøre eiendomsutviklingen så lønnsom som mulig. Taksonomien mangler krav knyttet til den sosiale delen av bærekraftbegrepet, noe som kan redusere fokuset på folkehelsen og trivsel.

Taksonomiens positive sider er at den hindrer grønnvasking og kan endre norske verdier, holdninger og antakelser rundt bærekraftig aktivitet. Det har blitt større fokus på hvordan bygget påvirker miljøet som helhet, og taksonomien er i ferd med å skape et bærekraftig marked med bærekraftige kunder.

Nøkkelord: Bærekraft, eiendomsutvikling, EUs taksonomi, forretningsmodell, miljø, organisasjonsendring, risiko og samfunnsansvar.

Abstract

We are in the green transition characterized by continuous changes in the way to develop property. The EU's taxonomy was launched in 2022, when the purpose of the classification system is to create a common understanding of what constitutes sustainable activity, and it will lead to a transparent market that prevents greenwashing. Today, property developers are working to comply with the taxonomy, and in that context the problem is: *«How does the EU's taxonomy affect large Norwegian property developers' work with sustainability and the environment? »*.

In order to gain insight into how the EU's taxonomy affects property developers, the theoretical basis is risk in phases 1 to 4 of the property development process, as well as theory in business model and organizational change. The theory of social responsibility and the triple bottom line are used to understand the property developers' work with sustainability and the environment. The thesis builds on previous research on the EU's taxonomy and different perspectives on real estate developers' economic, environmental and social conditions.

This is a qualitative case study, where the data collection is based on a structured interview of a total of five informants from Aspelin Ramm, DNB, Entra, Møller Eiendom and OBOS. The sample selection strategy is based on the informants having knowledge of real estate development, organizations' sustainability work, and working in large Norwegian real estate companies. The informant from DNB was recruited through the snowball method. The purpose of the interview was to gain increased insight into how the bank's green financing affects the property developers' financial risk.

The findings suggest that the EU's taxonomy leads to increased risk in early-stage planning. This is due to the concept of sustainability not being operationalized in the real estate industry and weakening the real estate developers' power of action. The taxonomy can hamper entrepreneurship and innovation as the taxonomy is not rooted in the Norwegian context. The need for sustainable resources is increasing, and efforts are being made to make property development as profitable as possible. The taxonomy lacks requirements related to the social part of the concept of sustainability, which can reduce the focus on public health and well-being. The positive aspects of the taxonomy are that it prevents greenwashing and can change Norwegian values, attitudes and assumptions about sustainable activity. There has been a greater focus on how the building affects the environment, and the taxonomy is in the process of creating a sustainable market with sustainable customers.

Keywords: Sustainability, Real Estate Development, EU taxonomy, business model, environment, organizational change, risk and social responsibility.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	3
Abstract	3
1. Introduksjon	8
1.1 <i>EUs taksonomi</i>	10
1.2 <i>Virksomhetsstyring, samfunnsansvar og den triple bunnlinjen</i>	13
1.3 <i>Tidligere forskning og forventninger om funn</i>	15
1.4 <i>Eiendomsutvikling som faglig utgangspunkt</i>	17
1.5 <i>Nøkkelbegreper</i>	20
1.6 <i>Avgrensninger</i>	21
1.7 <i>Søkeprosess</i>	22
1.8 <i>Undersøkelsens formål og problemstilling</i>	22
1.9 <i>Studiens struktur</i>	23
2. Teori	24
2.1 <i>(FS1) Risiko</i>	24
2.1.1 <i>Omdømmerisiko</i>	24
2.1.2 <i>Politisk risiko og utbyggingsrisiko</i>	25
2.1.3 <i>Finansiell risiko og grønn finansiering</i>	27
2.1.4 <i>Markedsrisiko</i>	29
2.1.5 <i>Klimarisiko</i>	30
2.2 <i>(FS2) Forretningsmodell</i>	31
2.2.1 <i>Bærekraftig forretningsmodell</i>	32
2.3 <i>(FS3) Organisasjonsendring</i>	33
2.3.1 <i>Eksisterende oppgaver</i>	35
2.3.2 <i>Struktur</i>	36
2.3.3 <i>Kultur</i>	36
2.3.4 <i>Demografi</i>	37
2.3.5 <i>Prosesser</i>	37
3. Metode	39
3.1 <i>Forskningsdesign</i>	39
3.1.1 <i>Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering</i>	40
3.2 <i>Kvalitativ metode</i>	41
3.3 <i>Forskningsetiske betraktninger</i>	41
3.3.1 <i>Kriterier for kvalitet</i>	42
3.3.2 <i>Intervjuprosessen</i>	43
3.3.3 <i>Innsamling og analyse av data</i>	44
4. Funn	45
4.1 <i>DNB</i>	45
4.2 <i>Aspelin Ramm</i>	48
4.2.1 <i>(FS1) Risiko</i>	49

4.2.2	(FS2) Forretningsmodell	51
4.2.3	(FS3) Organisasjonsendring.....	52
4.3	<i>Entra</i>	54
4.3.1	(FS1) Risiko	56
4.3.2	(FS2) Forretningsmodell	58
4.3.3	(FS3) Organisasjonsendring.....	60
4.4	<i>Møller Eiendom</i>	64
4.4.1	(FS1) Risiko	64
4.4.2	(FS2) Forretningsmodell	66
4.4.3	(FS3) Organisasjonsendring.....	67
4.5	<i>OBOS</i>	69
4.5.1	(FS1) Risiko	71
4.5.2	(FS2) Forretningsmodell	73
4.5.3	(FS3) Organisasjonsendring.....	74
5.	Analyse og drøfting av funn	77
5.1	<i>(FS1) Endringer i risikobildet</i>	<i>77</i>
5.2	<i>(FS2) Endringer i forretningsmodell</i>	<i>86</i>
5.3	<i>(FS3) Organisasjonsendringer</i>	<i>90</i>
6.	Oppsummering og konklusjoner	100
6.1	<i>Konklusjon.....</i>	<i>100</i>
6.2	<i>Implikasjoner og anbefalinger</i>	<i>102</i>
6.3	<i>Kritikk av eget arbeid.....</i>	<i>103</i>
6.4	<i>Spørsmål til fremtidig forskning.....</i>	<i>104</i>
	Litteraturliste	106
	Vedlegg	114
	<i>Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring</i>	<i>114</i>
	<i>Vedlegg 2 – Intervjuguide (Eiendomsutviklere).....</i>	<i>118</i>
	<i>Vedlegg 3 – Intervjuguide (Bank)</i>	<i>120</i>

Figurer og tabeller

Figur 1: Indirekte og direkte kilder til klimagassutslipp i eiendomsbransjen.....	8
Figur 2: 40 prosent næringen. Egenprodusert. (Grønn Byggallianse, u.å.).....	9
Figur 3: Miljøsmål i EUs taksonomi. Egenprodusert. Basert på (Røed & Nordbø, 2021)	11
Figur 4: Sekvensmodellen. Egenprodusert. Basert på (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 13).	18
Figur 5: DNBs kriterier for grønne Lån. Egenprodusert. Basert på (Røed & Nordbø, 2021)	28
Figur 6: Energiklasser. Egenprodusert. Basert på (Energimerking, 2021).....	29
Tabell 1: Rapporteringsverktøy og sertifiseringer	25
Tabell 2: Oppvarmingskarakter. Egenprodusert. (Energimerking, 2021).....	29
Tabell 3: Forretningsmodell. Egenprodusert. Basert på (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 24-25)	32
Tabell 4: Helhetlig implementering av en bærekraftig forretningsmodell. Egenprodusert. Basert på (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 28)	32
Tabell 5: Bærekraftig forretningsmodell. Egenprodusert. Basert på (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 29) ..	32
Tabell 6: Fasene i en planlagt endringsprosess. Egenprodusert. Basert på (Jacobsen, 2018, s. 32).....	33
Tabell 7: Type organisasjonsendring. Egenprodusert. Basert på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373).....	34
Tabell 8: Studiens overordnede plan	39
Tabell 9: Omdømme risiko.	77
Tabell 10: Politisk risiko og utbyggingsrisiko	78
Tabell 11: Finansiell risiko	82
Tabell 12: Markedsrisiko	83
Tabell 13: Miljørisiko	84
Tabell 14: Verdifroslaget	86
Tabell 15: Markedssegment	87
Tabell 16: Ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere	88
Tabell 17: Verdikapring	90
Tabell 18: Mål.....	91
Tabell 19: Strategi	91
Tabell 20: Teknologi	92
Tabell 21: Struktur.....	94
Tabell 22: Kultur	94
Tabell 23: Demografi.....	95
Tabell 24: Produksjon.....	96
Tabell 25: Beslutninger.....	97
Tabell 26: Kommunikasjon.....	97
Tabell 27: Læring.....	98
Tabell 28: Innovasjon	98

1. Introduksjon

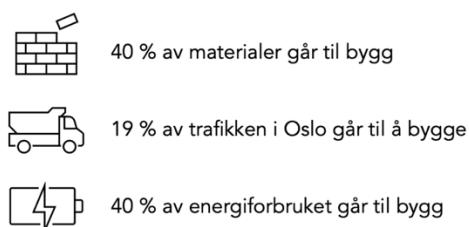
Klimakrisen har ført til en klimapolitikk der aktører og privatpersoner skal bidra for å nå en rekke klimamål for å forhindre ytterligere skade på mennesker, dyr og natur. Forskere har slått alarm om store mengder av drivhusgasser i atmosfæren (FN-Sambandet, 2021). Balansen mellom hvor mye karbondioksid som lagres i jord, luft og vann samt hvor mye som frigjøres fra disse lagrene er ikke lenger balansert. Atmosfæren klarer ikke å kvitte seg med slike store mengder klimagasser, og drivhuseffekten forsterkes (FN-Sambandet, 2021). Denne effekten fører til at jordens gjennomsnittstemperatur øker. Havet blir surere og stiger. Isen på isdekkene områder smelter. Det skjer endringer i nedbørsmønstrene og ekstremværet øker (FN-Sambandet, 2021). Dette ødelegger naturens økosystem og fører med seg problemer for levende vesener. Store mengder karbondioksid slippes ut i atmosfæren i hovedsak grunnet menneskers bruk av fossile energikilder som olje, kull og gass, men også ved landskapsendring som avskoging. I Norge har utslippene av klimagassene økt med 17 prosent fra 1990 til 2020, og i 2020 stammet 84 prosent av klimagassutslippene fra karbondioksid (Miljødirektoratet, 2021). Dette har ført med seg en rekke lover, konvensjoner, mål og avtaler som er opprettet for å begrense miljøskader. Vi har blant annet Prisavtalen, FNs bærekraftsmål og EUs grønne giv. Norge er ikke medlem av den Europeiske Union (EU), men klimapolitikken påvirker Norge gjennom EØS avtalen samt organisasjonen Forente Nasjoner (FN).

Bygg-, anleggs- og eiendomssektoren står for ca. 15,3 prosent av det totale klimagassutslippet i Norge, ved å legge til direkte og indirekte utslippskilder (Larsen, 2019, s. 11). Det har blitt beregnet at det er mulig å redusere bransjens utslipp med 50 prosent. Dette er utslipp som tilsvarer det hele den fossile bilparken slipper ut i Norge, som i løpet av et år vil tilsvare utslipp fra 2,3 millioner biler (Grønn Byggallianse, u.å.).



Figur 1: Indirekte og direkte kilder til klimagassutslipp i eiendomsbransjen

Figur 1 viser en enkel oversikt over direkte og indirekte utslippskilder og miljøskader som kan forbedres i eiendomsbransjen de neste årene. Eiendomsbransjen har blitt kalt «den glemte klimakjempen» fordi de største klimagassutslippene skjer indirekte i bransjen (Grønn Byggallianse, u.å.). Indirekte utslipp skjer gjennom andre sektorer som fungerer som leverandører og samarbeidspartnere for eiendomsbransjen.



Figur 2: 40 prosent næringen. Egenprodusert. (Grønn Byggallianse, u.å.)

Figur 2 viser eksempler på hvor stor prosentandel av totale materialer og energiforbruk som går til bygg. Den viser også hvor stor andel av trafikken i Oslo som er knyttet til byggtrafikk.

Dette har ført til at vi kaller eiendomsbransjen for 40 prosent næringen i klima sammenheng. Eiendomssektoren spiller en viktig rolle i kampen om å begrense klimaendringene og har et stort forbedringspotensial. Det betyr at eiendomsutviklere har et framtidig ansvar for hvor og hvordan eiendom utvikles. I gjennomsnitt står private næringsbygg og offentlige formålsbygg i 60 år før de rives eller renoveres. Boliger blir ofte stående i mer enn 100 år. Bygningens varighet fører til at utslippene må kuttes og byggenes kvalitet må forbedres. Det blir dermed interessant å se hvordan eiendomsutviklere håndterer ansvaret i det grønne skiftet.

Klimakrisen har resultert i tiltak for økt bærekraft, og blant disse er EUs taksonomi som er denne oppgavens hovedtema.

Det er en rekke meninger og påstander om hva EUs taksonomi fører med seg. Myndigheter, advokater, interesseorganisasjoner, eiendomsaktører og finansielle aktører er positive til EUs taksonomi, særlig at det blir en felles definisjon på hva som er bærekraftig aktivitet (Kvale & Norang, 2021, s. 113), og at våre forventninger til organisasjoner om offentliggjøring av informasjon endres (Salt, 2021). Det er også usikkerhet knyttet til taksonomien.

Finansjournalisten Anders Park Framstad (2020) mener at kun ti av hundre selskaper som er notert i Oslo er klare til å rapportere på taksonomien. Vi mangler tilgang på data for å gjøre beregninger som taksonomien krever (Östman, u.å.). Torunn Brånå (2020) fagansvarlig for grønn finans i KBN, mener at dokumentasjonen bør forenkles for at vi skal kunne ta

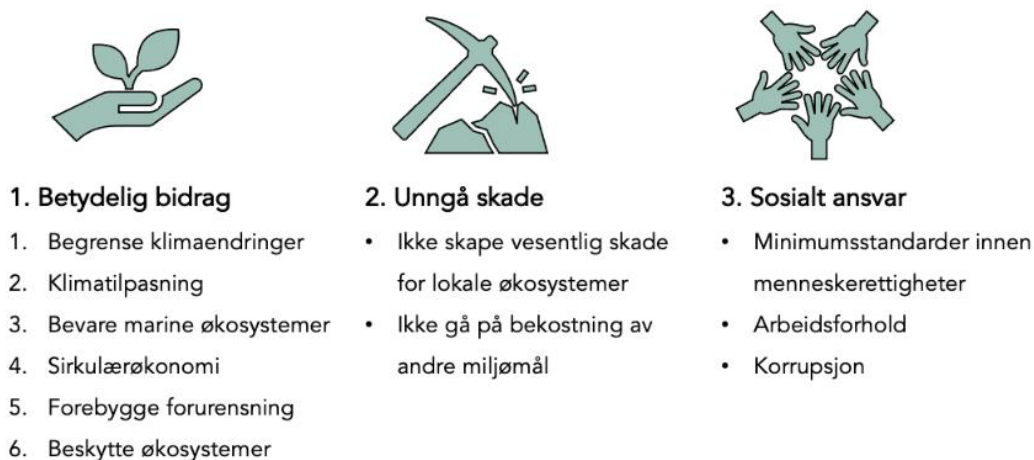
taksonomien i bruk, og at risikovurderinger knyttet til «*Do no significant harm*» bør være aktsomhetsprinsipper og ikke kriterier. Hun mener videre at kravene er for strenge, for konkrete, og ikke er tilpasset det norske markedet. Det er en bekymring for at taksonomien kan føre med seg administrative byrder og at økosystemet for bærekraftig finans vil innskrenkes heller enn å styrkes (Brånå, 2020). Det er bred enighet om at Staten blir viktig i omstillingen. Dette mener blant annet ulike mennesker med god innsikt i bærekraftsarbeidet i Svenske organisasjoner (Filip Olsen & Tim Pajunen, 2021). Støtteordninger fra staten, reguleringer, TEK17, standarder, anvisninger og kartlegging av data blir viktig framover ifølge Sandberg og Bjelle (2021, s. 42-43). Basert på disse påstandene og meningene er det interessant å finne ut om EUs taksonomi fører til et større samfunnsansvar for eiendomsutviklere, og hvordan dette endrer eiendomsutviklingens risikobilde, samt om endringer i eiendomsutvikleres organisasjon påvirker eiendomsutvikling i tidligfase.

1.1 EUs taksonomi

Denne masteroppgaven handler om EUs taksonomi som påvirker eiendomsutviklere gjennom konstruksjon av nye bygninger, renovering av eksisterende bygg, individuelle oppusningstiltak samt anskaffelse av bygninger. Planleggingen i tidligfase eiendomsutvikling er dermed avgjørende for å få gode resultater i henhold til EUs taksonomi ved ferdigstillelse. EU taksonomi er utarbeidet blant annet for å nå målene i «*European green deal*» eller «*EUs grønne giv*» (European Commission, u.å.b). Hensikten bak European green deal er at økonomien i EU skal bli moderne, ressurseffektivt og konkurransedyktig. EUs klima- og energimål for 2030 er at netto klimagassutslipp skal reduseres med minst 55 prosent i forhold til utslippene i 1990. EU skal bli det første klimanøytrale kontinentet i verden innen 2050 (European Commission, u.å.a). EUs taksonomi ble lansert i 2020, og er en del av EUs handlingsplan for bærekraftig finansiering. Formålet med taksonomien er å styre kapital mot en bærekraftig økonomi, innpasse bærekraft i risikostyring samt fremme langsiktighet og åpenhet. Taksonomien gjelder i første omgang større børsnoterte organisasjoner, banker, kredittforetak og forsikringsforetak. Det vil si organisasjoner med mer enn 500 ansatte, og med en omsetning på 20 millioner Euro eller 40 millioner Euro i totale eiendeler. EU har imidlertid nevnt at mindre og mellomstore organisasjoner etter hvert kan omfattes av regelverket. Små og mellomstore organisasjoner er ikke frem til nå pålagt taksonomien direkte. Indirekte vil oppgavens eiendomsutviklere bli påvirket gjennom krav, forventninger og opplysningsbehov fra investorer, banker, kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Det er syv sektorer som omfattes av taksonomien: (1) eiendom, bygg og anlegg, (2) elektrisitet,

gass, damp og varmtvannsforsyning, (3) industri, (4) informasjons- og kommunikasjonsteknologi, (5) landbruk og skogbruk, (6) transport og lagring, (7) vannforsyning, avløp og renovasjon. Dette er mulige leverandører og samarbeidspartnere som eiendomsutviklere kan bli indirekte påvirket av. Taksonomien er et system som befinner seg i startfasen, og vil videreutvikles fram til 2023. Det vil si at denne undersøkelsen er basert på dette tidsrommet. Eiendomsutviklere jobber med å tilpasse seg kommende krav i taksonomien, med følgende tidslinje:

- Juni 2020: Godkjenning av fordring av EU.
 - Desember 2020: EU publiserer tekniske kriterier for mål 1 og 2.
 - Januar-mars 2021: Innvendinger fra parlamentet knyttet til rettsakter for miljømål 1 og 2.
 - April 2021: Offentliggjøring av justert versjon av rettsakter til miljømål 1 og 2.
 - April-september 2021: Utarbeidelse av konkret format for rapportering på mål 1 og 2.
 - Juni 2021: Norsk lovforslag om åpenhet/bærekraft.
 - Oktober - desember 2021: EU publiserer tekniske kriterier for mål 3 til 6
 - Januar 2022: Rettsakter for mål 1 og 2 trer i kraft i EU.
 - Januar-mars 2022: Innvendinger fra parlamentet og det europeiske rådet knyttet til sektorspesifikke tekniske kriterier for miljømål 3 til 6.
 - Våren 2022: Ny Norsk lov om offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer.
 - Januar 2023: Rapportering etter mål 3 til 6 trer i kraft i EU.
- (NHO, u.å.).



Figur 3: Miljømål i EUs taksonomi. Egenprodusert. Basert på (Røed & Nordbø, 2021)

EUs klimapanel har utarbeidet tre trinn med tilhørende miljømål som definerer hva som er bærekraftig aktivitet. Det første trinnet krever at aktiviteten gir et betydelig bidrag til minst ett av seks miljømål. I tillegg skal det utarbeides to kumulative vilkår i trinn to, der eiendomsutviklerne skal unngå skade på lokale økosystemer, og at aktiviteten ikke skal gå på bekostning av andre miljømål. I trinn tre er det menneskerettigheter, arbeidsforhold og korrupsjon som skal hensynas. I januar 2022 ble kriteriene til mål nr. 1 om å begrense klimaendringene, og mål nr. 2 om klimatilpasning satt, og det kreves rapportering etter målene. Det vil i løpet av 2023 utarbeides tekniske kriterier til samtlige trinn. I denne sammenheng er det relevant å se hva de tekniske screeningkriteriene innebærer for eiendomsbransjen og eiendomsutviklers tidligfase planlegging. Denne oppgaven går ikke i dybden på hvert enkelt kriterium og krav, men gir en kort oversikt. Informasjonen er hentet fra Europakommisjonens delegerede forordning om tekniske screeningskriterier fra 4. juni 2021 (s. 166-167). Nedenfor blir tekniske screeningkriterier for utvikling av nybygg, bolig og næring beskrevet. Ved rehabilitering, forvaltning av eksisterende bygg og enkelttiltak gjelder flere av de samme kravene, men ved målet betydelig bidrag må renoveringen overholde kravene for større ombygninger. Eller ha en reduksjon av primærenergibehovet (PED) på minst 30 prosent (European Commission, 2021, s. 170).

1. Betydelig bidrag til å begrense klimaendringer:

- Energibehov mindre enn 10 prosent lavere enn nasjonal Nearly Zero Energy Building (NZEB). (Gjelder energieffektivitet og fornybar energiproduksjon). NB: NZEB er ikke definert i Norge, men det jobbes med i dag.
- Dersom bygget er større enn 5000 kvadratmeter skal lufttetthet og kuldebroverdi dokumenteres til investorer og kunder.
- Dersom bygget er større enn 5000 kvadratmeter skal en karbondioksid-beregning for byggets livsløp lages og tilgjengelig gjøres for investorer og kunder ved behov.
- Bygget må være robust slik at forventede klimaendringer tåles.

2. Klimatilpasning:

Dette krever klima- og sårbarhetsanalyse av alle nye prosjekter.

- Identifisere klimarisikoer som kan påvirke ytelsen til den økonomiske aktiviteten i byggets forventede levetid.
- Etablere løsninger som kan redusere oppdaget fysisk klimarisiko.

3. Bevare marine økosystemer:

- Bygget må ha vannbesparende installasjoner (Boliger er unntatt). På byggeplassen skal det sikres at vann i nærheten opprettholder samme kvalitet, og at vannbalansen ikke forstyrres.
- Beskytte miljøet mot varmt avløpsvann.
- Redusere utslipp i havet.

4. Sirkulærøkonomi:

Minst 70 prosent av bygnings- og riveavfallet skal kunne gå gjenvinnes eller brukes igjen.

5. Forebygge forurensning:

- Byggene kan ikke inneholde miljøgifter.
- Inneklimaet skal ha lav avgassing.
- Forurenset grunn må kartlegges.
- I byggeperioden skal det tas hensyn til støv og støvbelastning.

6. Beskytte økosystemer:

- Nye bygg kan ikke settes opp i naturvernområder.
- Det kan ikke bygges på jord med høy jordbruksverdi.

(European Commission, 2021, s. 189).

1.2 Virksomhetsstyring, samfunnsansvar og den triple bunnlinjen

Teorien om virksomhetsstyring, samfunnsansvar og den triple bunnlinjen er relevant da EUs taksonomi handler om at ulike bransjer må ta ansvar for sin virksomhet knyttet til miljøet. Virksomhetsstyring i organisasjoner vokste fram som følge av at eiere og majoriteten har utnyttet minoriteter som investorer og aksjonærer i organisasjonen. Interessentene har tidligere ikke hatt mulighet til å påvirke det som skjer i organisasjonen, og interne prosesser ble holdt skjult. Virksomhetsstyringens formål er at alle eiere skal behandles likt, på en slik måte at alles interesser blir ivaretatt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 61). Myndigheter fra flere land har utarbeidet retningslinjer for hva som er god virksomhetsstyring. Etter hvert ble det stilt spørsmål om det er nok å kun tilfredsstille interne interessenter i organisasjonen.

Organisasjoners samfunnsansvar ble derfor utviklet for å ta vare på eksterne interessenter som ansatte, ansattes familie, lokalsamfunnet og miljøet (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 62).

Organisasjoners samfunnsansvar defineres av ordene økonomisk, legalt, etisk og filantropisk (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 62). Tanken bak ordet økonomisk er at organisasjonen skal tilby varer og tjenester som mennesker har behov for, og dermed ønsker å betale for. Eksempler på dette kan være at kundene til eiendomsutviklerne ønsker miljøvennlige bygg. Her har eiendomsutviklerne et ansvar om å tilby slike bygg. Begrepet legalt handler om at organisasjonen må følge lover og regler i samfunnet. EUs taksonomi vil sette krav om rapportering av miljøvennlig- og ikke miljøvennlig aktivitet. Organisasjonene får et ansvar om å rapportere på en transparent måte. Videre har organisasjonen et ansvar i å følge samfunnets uformelle rammer, normer og regler. Dette er knyttet til begrepet Etisk. Filantropisk betyr at organisasjonen må yte noe ekstra til samfunnet som de selv ikke direkte har nytte av. Det kan for eksempel være å donere, sponse og støtte ulike samfunnsgrupper. Et annet eksempel kan være hvor stort fokus en organisasjon har på miljøvern. Virksomhetsstyring og organisasjonens samfunnsansvar kan være en strategisk fordel, men det er usikkerhet knyttet til om det vil føre til økt inntjening og lojalitet til organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 63).

Den triple bunnlinjen

Eiendomsutvikleres virksomhetsstyring og samfunnsansvar er tett tilknyttet teorien om den triple bunnlinjen. Den triple bunnlinjen er et samfunnsøkonomisk begrep som handler om at bærekraftige organisasjoner styrer etter økonomisk lønnsomhet, miljø/klima og sosiale forhold (Nilsen, 2020). Teorien ble i 1993 utarbeidet av forfatteren, rådgiveren og serie gründeren John Elkington. Elkington. Han har gjort bærekraftbegrepet målbart, og det er mulig for organisasjoner å rapportere etter faktorene i årsrapporter og bærekraftsrapporter. Teorien handler om organisasjonens bunnlinje, som er organisasjonens resultat etter at skatter, avgifter og kostnader er subtrahert fra inntektene. Organisasjoner må være over bunnlinjen på de tre faktorene for å oppfylle kravet om å være bærekraftig. Dette vil til sammen føre til organisasjonens samlede resultat (Carson & Skauge, 2019, s. 135). Organisasjoner tar avgjørelser basert på hva som er lønnsomt, gjennomførbart samt akseptabelt. En akseptabel aktivitet kan styrke bedriftens tillit, omdømme og legitimitet (Nilsen, 2020). Bedrifter har tidligere skadet sitt omdømme får å ikke ha ivaretatt miljøet og sosiale forhold (Carson & Skauge, 2019, s. 138). EUs taksonomi for bærekraftig aktivitet gir samfunnet nye forventninger og meninger om hva som er akseptabel aktivitet, knyttet til bærekraft og miljø. Eiendomsutviklere påvirker miljøet gjennom for eksempel valg av ressurser, håndtering av

avfall samt hvor mye utslipp utviklingen av eiendommen står for. Hvordan eiendomsutviklere håndterer miljøet og klimaet styres i en viss grad av økonomisk gjennomførbarhet og lønnsomhet. Yielden til et utviklingsobjekt vil avgjøre om utviklingen er lønnsom eller ikke. Videre er organisasjonens sosiale forhold viktig, som omhandler hvordan eiendomsutviklere ivaretar sine interesser gjennom å utvikle gode tilskudd til byen og nabolagene.

1.3 Tidligere forskning og forventninger om funn

Ifølge teorien om den triple bunnlinjen er eiendomsutvikling basert på hva som er økonomisk lønnsomt, og akseptabelt i forhold til miljø og samfunn (Nilsen, 2020). EUs taksonomi er et resultat av en markedssvikt som markedet selv ikke klarer å ta tak i (Olsen & Pajunen, 2021). Markedets ressurser blir ikke brukt på en hensiktsmessig måte da vi skader miljøet og klimaet gjennom våre handlinger. Eiendomsutvikling er en aktivitet som berører mange mennesker (Leikvam & Olsson, 2018, s. 91). Krav knyttet til bærekraftig eiendomsutvikling har blitt strengere med årene, og følger samfunnets behov for en positiv samfunnsutvikling.

Økonomisk perspektiv

Eiendomsutvikling vil ikke finne sted dersom utviklingen ikke gir en positiv økonomisk avkastning. Det er det grunnleggende i alle bedrifter. Det er usikkerhet knyttet til om bærekraftige tiltak og EUs taksonomi er direkte lønnsomt for eiendomsutviklere og deres organisasjoner i overgangsperioden. Miljøreguleringer er historisk sett kostbare for organisasjoner (Palmer et al., 1995). Eiendomsutviklere viser stor grad av ansvar knyttet til samfunnsansvar og bærekraft, men mindre til for eksempel jordvern, viser funn i Tina Benedikte Flore Skarseths masteroppgave fra 2018. Dette grunnet lite kunnskap, ansvarsfraskrivelse i kontakt med kommunen og kommunale planer, samt at den økonomiske inntjeningen anses for å veie tyngre enn å ta vare på miljøet. Eiendomsutviklere som søker tomter med sentral beliggenhet, der fortetting er målet, viser i større grad ansvar som er knyttet til å bygge på dyrka mark (Skarseth, 2018, s. 77). EUs taksonomi kan føre til endringer i holdninger og handlinger knyttet til bygging på dyrbar mark da et av miljømålene handler om det å «Beskytte økosystemer». Selskaper som har fokus på å redusere miljøskadelige aktiviteter kan ha en positiv potensiell vekst, men bærekraft er ikke en forsikring om høyere fremtidig avkastning på investeringer ifølge Ingre og Passburg (2020). Forskning viser at det kan være en utfordring å være i tråd med taksonomien både i Norge og Sverige, men at den er viktig da strukturen på den tilsier at det kan få negative økonomiske konsekvenser dersom den ikke etterleves. Særlig med tanke på et langsiktig perspektiv og

organisasjonens konkurransedyktighet knyttet til investorer som må ha en viss grad av miljø og bærekraft i sin portefølje (Olsen & Pajunen, 2021).

Miljømessig perspektiv

Det har blitt fokus på hele byggets livssyklus, og påvirkning på miljøet. Det vises til i den sammenheng at det er potensiale for nullutslipp bygginger i Norge ved å energi effektivisere bygg gjennom for eksempel å bekle bygget i solcellepanel (Larsen, Bramselv & Hammer, 2018, s. 45). Videre viser tidligere forskning at det er stort potensiale knyttet til rehabilitering av eksisterende boligmasse, og at dette burde velges framfor rivning og oppføring av nybygg (Fufa, Flyen & Venås, 2020, s. 74). Dette støttes av Larsen, Bramselv og Hammer (2018, s. 45). Argumentene er basert på at oppføring av nybygg står for opptil 50 prosent større utslipp, og det kan ta 10 til 80 år før et nybygg utligner klimagassutslipp fra byggeprosessen (Fufa, Flyen & Venås, 2020, s. 74). Slike betraktninger kan endre eiendomsutvikleres praksis i valget mellom rehabiliteringer og oppføring av nybygg særlig knyttet til EUs taksonomi og dens krav om klimaregnskap. På en annen side kan ombruk redusere klimagassutslipp og byggeplassens avfallsmengde ved oppføring av nybygg. Ifølge Eli Sandberg og Ann Kristin Kvellheim (2021, s. 27) er økte priser på trelast og den yngre generasjonens holdninger på bærekraft drivere for sirkulærøkonomi, men at det krever endringer i bransjen, samt samarbeid på tvers av ulike bransjer for å få til en slik omstilling.

Sosialt perspektiv

Eiendomsutviklere har et samfunnsansvar å leve opp til for å danne et godt omdømme blant interessenter. I den sammenheng er det nyttig å vite hvor viktig miljøvennlige bygg er for boligeiere og leietakere. Renovering av næringsbygg har kommet lengre enn renovering av boligbygg. Boligeiere ønsker ikke å betale for dette, så forskriftskravene avgjør fremdriften av tiltak ifølge Nina Kvale og Hilde Norang (2021, s. 114). I dag opplever eiendomsbransjen lav etterspørsel etter miljøvennlige boliger blant boligkjøpere selv om miljøvennlige boliger gir mulighet for økt investering. Boligkjøpere har blitt mer bevisste på å ivareta miljøet, og det er en viss verdi i å fremstå miljøvennlig i den sammenheng (Anne Hæhre, 2019, s. 110-111). Eli Sandberg og Eivind Lekve Bjelle (2021, s. 42-43) har funnet ut at boligeiere setter reduksjon i klimagassutslipp høyere en klimatilpasning av boliger fordi det er vanskelig å se framtidige innsparinger som klimatilpassede bygg kan ha EUs taksonomi har potensiale til å øke boligkjøperes etterspørsel for miljøvennlige bygg, særlig med tanke på boligmarkedets mulige justeringer knyttet til EUs taksonomi. I tillegg kan tilgangen på grønne lån til

boligeiere styrke etterspørselen etter miljøvennlige bygg. En annen masteroppgave viser at større leietakere av kontorbygg er mer opptatt av BREEAM-NOR sertifiserte bygg enn mindre leietakere. Det viser det seg at beliggenhet, fleksibel planløsning og pris er de viktigste faktorene i valg av kontorlokaler. Betalingsvilligheten avgjøres i størst grad av beliggenhet, standard, fleksibilitet planløsning og fasiliteter. Betalingsvilligheten øker dersom felles- og leietakerkostnader reduseres, men studien fant ingen funn som tilsier at BREEAM-NOR sertifiseringene påvirker betalingsviljen sett opp mot total leiepris (Febjør & Schei, 2019, s. 109). Større leietakeres behov for BREEAM-NOR sertifiserte kontorlokaler har trolig økt fra 2019 til i dag, da større leietakere er pålagt EUs taksonomi, og satiriseringer blir viktig for å kunne dokumentere sin egen miljøpåvirkning.

Basert på tidligere forskning er det forventninger om funn knyttet til endringer i tidligfase eiendomsutvikling som følge av EUs taksonomi. Dette er endringer som vil danne nye økonomiske, miljømessige og sosiale risikomomenter i eiendomsutviklingen, men også endre eiendomsutvikleres organisasjoner som helhet. Denne faglige og teoretiske vinklingen er basert på oppgavens faglige utgangspunkt som blir presentert i neste avsnitt.

1.4 Eiendomsutvikling som faglig utgangspunkt

Denne undersøkelsen er utarbeidet med et faglig utgangspunkt basert på et masterprogram om tidligfase eiendomsutvikling, men også et bachelorprogram i ledelse og organisasjonsutvikling. Oppgavens struktur og innholdet er basert på begge fagretninger, og skaper til sammen oppgavens helhet. Masteroppgaven inneholder eiendomsutviklingsteori som eiendomsutviklingsprosessen, eiendomssystemet og risiko. Dette kobles sammen med organisasjonsteori som samfunnsansvar, forretningsmodeller og organisasjonsendring. Oppgavens caseorganisasjoner har en forretningside som omhandler å utvikle eiendom. Det er nødvendig å forklare hva eiendomsutvikling er for å forstå eiendomsutviklernes virksomhet. Eiendomsutvikling kan defineres som «Å transformere et stykke areal fra en tilstand til en annen, slik at arealet gis en verdiøkning i seg selv, eller i form av økt løpende avkastning» (Leikvam & Olsson, 2018, s. 16).

Eiendomsutviklingsprosessen

Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 13) har delt eiendomsutvikling inn i 8 faser i sin «*Sekvensmodell*». Modellen viser et grunnleggende bilde av hvordan eiendomsutviklere jobber med sine utviklingsprosjekter. Modellen er ikke fullt dynamisk da noen sekvenser må

oppfylles før det kan jobbes videre med neste del av prosjektet, men med noen sekvenser jobbes det parallelt. De første fire fasene kategoriseres som eiendomsutvikling i tidligfase og er hovedfokuset i denne oppgaven. Risikoen er høyest i fase 1 til 4 og særlig i fase 2 (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 14), og fører til at risikoen i prosjektet må analyseres kontinuerlig.



Figur 4: Sekvensmodellen. Egenprodusert. Basert på (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 13).

Sekvensmodellens fase 1 handler om å komme med utviklingsideer som svarer på det aktuelle konseptet og kundenes behov. Eiendomsutviklernes kompetanse, kapital og strategi er noen faktorer som avgjør om utviklingsidene kan gjennomføres. I denne fasen gjøres det tomtesøk, og det foregår forhandling av tomt med grunneiere dersom eiendomsutviklerne ikke har tomten i sin tomtebank (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 12). I forhold til EUs taksonomi er mål nr. 5 og nr. 6 aktuell i sekvensmodellens fase en. Mål fem handler om å «Forbygge forurensning». Her skal blant annet forurenset grunn kartlegges. I mål seks om å «Beskytte økosystemer» skal bygg ikke settes opp i naturvernområder, og det skal ikke bygges på jord med høy jordbruksverdi. Dette kan være faktorer som avgjør eiendomsutviklernes valg av tomt.

I fase 2 gjennomføres det mulighetsstudier, utvikleren tar kontakt med myndighetene og analyserer risiko i planleggingen. Mulighetsstudien viser en analyse av hvordan ulike

utviklingsforslag kan gjennomføres med konsept, vanskelighetsgrad, bærekraft, utfordringer, muligheter kostnader, lover og regler som begrunnelse. Videre må utviklingen av arealet godkjennes av plan- og bygningsmyndighetene, og det er vanlig å ha løpende kontakt med kommunen (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 13). I mulighetsstudiene og i den løpende kontakten med myndighetene er det viktig å vise til EUs taksonomi og bærekraftige løsninger i prosjektet. EUs taksonomi mål nr. 2 om «*Klimatilpasning*» er relevant. Det bør vises til klima- og sårbarhetsanalyser med løsninger som kan redusere fysisk klimarisiko. Ved argumentasjon som styrker miljøet vil det bli lettere å få gjennom sine prosjekter i kommunen, og det vil bli lettere å være i tråd med taksonomien.

Fase 3 handler om tomteoverdragelse, selskapsformer og finansielle rammevilkår. Her overføres tomten til eiendomsutviklerne, og prosjektet organiseres og vurderes i henhold til gjeldene reguleringsplan (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s.14). Mulighetsstudien vil påvirkes av reguleringsplan og føringer fra ulike interessenter. I forhold til EUs taksonomi er mål nr. 2 om «*Klimatilpasning*» relevant. Det bør identifiseres hvilke klimarisikoer som kan påvirke den økonomiske aktiviteten i byggets levetid for å kartlegge prosjektets verdi i framtiden.

Reguleringsstatus og planlegging er en del av fase 4 i sekvensmodellen. Her vurderes tomtens potensiale, og det forhandles om eventuelt omregulering. Her kommer detaljene i planleggingen inn (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s.15). I denne detaljeringen er det viktig å legge til rette for taksonomiens mål nr. 1 om å «*Begrense klimaendringer*» gjennom å utvikle robuste energieffektive bygg gjennom valg av materialer, energioptimalisering og fornybar energi. I tillegg legge til rette for taksonomien mål nr. 4 om «*Sirkulærøkonomi*».

Fase 5 til 8 innebærer prosjektering, avtaleinngåelse, markedsføring for salg, bygging, ferdigstillelse og forvaltning (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s.13). Disse fasene er også viktig i arbeidet med EUs taksonomi og bærekraft da faktorer i hele byggets levetid vurderes i taksonomien.

Eiendomssystemet

Eiendomsutviklere tilbyr utleie av boliger eller næringseiendom, men også kjøp og salg av eiendommer. Vi kan dele eiendomsmarkedet inn i leiemarkedet, eiemarkedet og eiendomsutvikling (Geltner et al., 2014, s. 27). Disse markedene er knyttet sammen og skaper

et helhetlig system. Denne oppgaven handler om eiendomsutviklere som opererer i leiemarkedet og eiemarkedet.

Leiemarkedet styres av tilbud og etterspørsel som påvirkes av leienivå og ledighet. Etterspørselen i markedet styres av framtidsutsikter som lokal og nasjonal økonomi. Tilbudstiden styres av eiendomsutviklingsaktiviteten som avgjør hvor mye areal som er tilgjengelig for kunder. Leieprisen bestemmes i hovedsak av utleiegraden, eiendommens standard, miljøkvaliteter, størrelse og beliggenhet (Geltner et al., 2014, s. 27).

Kapitalmarkedet har stor betydning for etterspørselen og tilbudet av boliger. Kapitalmarkedet avgjøres i stor grad av kontantstrømmene fra leiemarkedet. Markedsverdien til eiendommen styres av yielden som investorer og eiere vurderer setter. Yielden brukes for å vurdere eiendommers verdi, og for å sammenligne eiendommers prisnivå på et gitt tidspunkt.

Framtidsutsiktene og landets økonomi vil igjen avgjøre hvor høy yielden vil være (Geltner et al., 2014, s. 27). Bygge kostnader og tomtkostnader avgjør om det lønner seg å utvikle nye eiendommer. Eiendomsutviklingen skjer dersom markedet har etterspørsel etter bolig eller næringsseiendom, og dersom ressursene er tilgjengelige og ikke for dyre. Dersom byggingen eller utviklingen er lønnsom tilføres det nytt areal i markedet (Geltner et al., 2014, s. 27).

1.5 Nøkkelbegreper

Definisjon av nøkkelbegreper er til hjelp for å operasjonalisere problemstillingen. Å operasjonalisere vil si at problemstillingen gjøres forskbar, ved å vise til hvilken data som skal samles inn gjennom konkretisering. Operasjonalisering kan forankres i teori eller være pragmatisk (Johannessen et al., 2016, s. 58). «Nøkkelbegrep er de begrepene som det er aktuelt å bruke for de fenomenene som skal undersøkes» (Johannessen et al., 2016, s. 55). Et begrep kan bety ulike ting i ulik sammenheng. For å unngå misforståelser er det nødvendig å forklare problemstillingens og forskningsspørsmålenes begreper.

Bærekraftig utvikling

Bærekraftig utvikling kan defineres som «Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FNs verdenskommisjon, 1987, s. 42). I Grunnloven av 1814 og plan- og bygningsloven av 2008 finner vi miljørettslige prinsipper. I Grunnloven § 112 nummer 1 finner vi prinsippet om bærekraftig utvikling. Her er det en materiell rettighet der alle har rett til et miljø som sikrer

helsen, og rett til en natur der vi bevarer produksjonsevnen og mangfoldet. Videre i bestemmelsen står det at vi må tenke langsiktig og passe på at ressursene blir disponert på en måte at kommende generasjoner kan nyttiggjøre seg av ressursene. I Grunnlovens § 112 nummer 2 finnes det en prosessuell rett som svarer til prinsippet om kunnskap. Vi har rett til kunnskap om hvordan det står til med miljøet, og om virkningene av planlagte og iverksettende inngrep i naturen. I Grunnlovens § 112 nummer 3 kommer det fram at det er staten som har tiltaksplikt. I plan- og bygningslovens formålsbestemmelse § 1-1 første ledd står det at «Loven skal fremme bærekraftig utvikling til beste for den enkelte, samfunnet og framtidige generasjoner». Derfor er bærekraft en viktig del av eiendomsutviklingen.

EUs taksonomi

«EU-taksonomien er et klassifiseringssystem som etablerer en liste over miljømessig bærekraftige økonomiske aktiviteter» (European Commission, u.å.b).

Forretningsmodell

«En beskrivelse av hvordan en bedrift skaper, leverer og kaprer verdi både for seg selv og for sine kunder» (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 24).

Miljø

«Omgivelser, forhold som et menneske lever og ferdes i» (Ordnnett, u.å.).

Risikobilde

«Innebærer at hendelser kan inntreffe som har konsekvenser for noe som er av verdi for oss mennesker ...» (Aven, 2019). I dette tilfellet gjelder det risiko knyttet til eiendomsutvikling i tidligfase.

Store norske eiendomsutviklere

En felles betegnelse for caseorganisasjonene som undersøkes. Organisasjonene har 40 til 2622 ansatte, og forretningsideen handler om å utvikle eiendom.

1.6 Avgrensninger

En oversikt over avgrensninger er en annen viktig del av problemstillingens operasjonalisering. Avgrensninger gir en oversikt over hva som er undersøkelsens fokus, omfang samt hva som ikke blir undersøkt. Det er flere forhold som fører til at oppgaven må

avgrenses. Det er faktorer som tid, kapasitet, målgruppe, økonomi, studieretning og oppgavens formål.

Eiendomsutvikling i tidligfase

Masterprogrammet omhandler eiendomsutvikling i tidligfase, og det er hensiktsmessig å undersøke organisasjonenes avdeling for eiendomsutvikling i tidligfase.

Målgruppe

Undersøkelsens målgruppe er eiendomsutviklere i Asplin Ramm Eiendom, Entra Eiendom, Møller Eiendom og OBOS. Eiendomsutviklerne har god overordnet kunnskap om organisasjonens tidligfase eiendomsutvikling, bærekraft og miljø.

Tidsperspektiv

Undersøkelsens opererer med en tidsperiode på tre år. EUs taksonomi ble lansert i juni 2020 og er ferdig utviklet i 2023. I mars 2022 har informantene deltatt på denne oppgavens intervju.

1.7 Søkeprosess

Databasene brukt i denne undersøkelsen er i hovedsak NMBUs egen database med bachelor- og masteroppgaver i Brage. I tillegg ble søkemotorene Google Scholar, Idunn og Oria brukt for å finne relevant litteratur. Oria ble benyttet for å finne relevante bøker, artikler og tidsskrifter. Søkeordene brukt i søkeprosessen er «EUs taksonomi», «eiendomsutvikling», «risiko», «bærekraft», «forretningsmodeller», «effekter», «påvirkning», «samfunnsansvar», «eiendomsbransjen» og «organisasjonsteori». Ordene er brukt i ulike kombinasjoner, både sammen og alene. Når det gjelder antall treff var det lite treff spesifikt om eiendomsutvikling og EUs taksonomi. Det ble forsøkt å finne litteratur fra andre land, der det dukket opp en rekke bachelor- og masteroppgaver fra Sverige om EUs taksonomis påvirkning på det svenske markedet. Kriterier for å sortere ut det som er relevant og irrelevant var at det måtte ha noe med Eiendom og EUs taksonomi å gjøre.

1.8 Undersøkelsens formål og problemstilling

Ved tildelt forskningstema var det et ønske om å få oversikt over statusen og interessen for bærekraft i eiendomsutviklingspraksisen. I søkeprosessen etter relevant litteratur var det flere

funn om eiendomsutvikling og bærekraft, med ulik vinkling og fokusområde. Det ble funnet flere studier som omhandler EUs taksonomi, og dens effekt på ulike bransjer blant annet i Norge og Sverige. Søkene viste et kunnskapshull knyttet til EUs taksonomi og dens påvirkning på eiendomsutvikling i tidligfase. Baser på litteratursøket dannet det seg en teoretisk antagelse om at EUs taksonomi påvirker eiendomsutvikleres risikobilde og arbeid med bærekraft. Dette er en *eksplorativ og problemløsende* caseundersøkelse med et dagsaktuelt tema. Det er interessant å undersøke om eiendomsutviklere er klare for kommende krav, samt hvordan eiendomsutviklere arbeider med å tilpasse seg kravene. Undersøkelsen skal prøve å *forutsi* effektene av EUs taksonomi og i hvilken grad endringene i eiendomsutvikleres omgivelser og organisasjon er positive eller negative for eiendomsutviklingen. Undersøkelsens resultater kan brukes til å gi tips til andre som ønsker å tilpasse seg dagens omgivelser, og som ønsker å endre praksis etter EUs taksonomi. På bakgrunn av dette er undersøkelsens formål å undersøke hva den nye praksisen vil si for eiendomsutviklere med følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker EUs taksonomi store norske eiendomsutvikleres arbeid med bærekraft og miljø?»

For å kunne besvare problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål:

(FS1) Hvordan endrer EUs taksonomi risikobildet til eiendomsutvikling i tidligfase?

(FS2) Hvordan påvirker EUs taksonomi eiendomsutvikleres forretningsmodeller?

(FS3) Hvilke organisatoriske endringer medfører EUs taksonomi for eiendomsutviklere?

1.9 Studiens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. Det første kapitlet gir en oversikt over oppgavens formål, bakgrunn for valg av tema samt tidligere forskning, som til sammen førte til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel to presenteres forskningens teoretiske rammeverk, som er utgangspunktet for oppgavens intervjuguide, analyse og diskusjon. Kapittel tre gir en oversikt over studiens metode og forskningsdesign, som er grunnlaget for studiens datainnhenting. I kapittel fire blir empirien presentert, og empirien er grunnlaget for kapittel fem der dataene fra de fire Casene blir diskutert og sammenlignet. Avslutningsvis i kapittel seks blir problemstillingen og forskningsspørsmålene besvart.

2. Teori

Dette kapittelet gir en oversikt over teorien benyttet i oppgaven. Valg av teori er basert på teoretiske antakelser fra tidligere forskning og egen nysgjerrighet. Teorien er knyttet opp mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Datamaterialet tolkes gjennom teorien, og teorien er grunnlaget for oppgavens intervjuguide. Ved hjelp av teorien om risiko, forretningsmodell og organisasjonsendringer har det blitt mulig å forske på hvordan EUs taksonomi påvirker store norske eiendomsutviklers arbeid med bærekraft og miljø.

2.1 (FS1) Risiko

Risiko handler om forventninger om framtidige hendelser og er uløselig knyttet til usikkerhet; usikkerhet om hendelser, usikkerhet om utvikling og når det gjelder eiendomsutvikling; usikkerhet om avkastning (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 139). Eiendomsutvikling i tidligfase er preget av høy risiko for utvikler og den som står for finansieringen. Ytre påvirkning og endringer i en eiendomsutviklers omgivelser vil før med seg endringer i risikobildet til utviklingsobjektene. Risiko er noe som bør analyseres kontinuerlig for å kunne tilpasse seg omgivelsene. EUs taksonome har potensiale til å endre ulike risikoers omfang, samt danne nye risikomomenter for eiendomsutviklere. Derfor er det første forskningsspørsmålet: «*Hvordan endrer EUs taksonomi risikobildet til eiendomsutvikling i tidligfase?*». Oppgaven undersøker endringer i eiendomsutviklingens omdømmerisiko, politisk- og utbyggingsrisiko, finansiellrisiko, markedsrisiko og klimarisiko.

2.1.1 Omdømmerisiko

Å etablere seg et godt omdømme er en av strategiene en eiendomsutvikler kan bruke for å skaffe seg legitimitet i omgivelsene, og kan defineres som «*Planmessig vise utad hvem man er som organisasjon, hva man er og hva man står for, slik at omgivelsenes oppfatning av og tillit til organisasjonen styrkes*» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 223). Omdømmerisikoen kan knyttes opp mot den triple bunnlinjen. Omdømmet styrkes dersom eiendomsutvikleren driver med akseptabel eiendomsutvikling. Denne risikoen er størst i sekvensmodellens fase 1 om utviklingsideer, tomtesøk og forhandlinger av tomt. Allerede her må det legges til rette for samfunnsnyttig utvikling. Resten av planleggingen i tidligfase eiendomsutvikling vil avgjøre resultatet ved ferdigstillelse, og resultatet kan endre eiendomsutviklerens omdømme. Innbyggere, kunder, investorer og leietakere er mer bevisst på klimakrisen, og nye forventninger blant befolkningen har utviklet seg. Det kan bli vanskeligere å samarbeide med

kommunen og gjennomføre prosjektet uten å vise til bærekraftig aktivitet.

Eiendomsutviklerne kan for eksempel møte motstand blant kommunens innbyggere i en høringsprosess om dette ikke blir prioritert. Eiendomsutviklere som leier ut til store leietakere som er opptatt av klimaregnskap og sitt klimafotavtrykk er avhengig av at leietakeren kan stole på at bygget er miljøvennlig. Eiendomsutvikleren kan risikere å tape salg, utleiere, investorer eller forretningspartnere ved å ikke være åpen og ærlig på dette området. EUs taksonomi skal gjøre virksomheten synlig, og det blir dermed vanskelig å drive uærlig. Dette er en måte å holde konkurrentene på avstand og bidra til økt lønnsomhet. Et annet moment er at eiendomsutviklere ønsker å tiltrekke seg ny og viktig kunnskap om hvordan drive bærekraftig eiendomsutvikling gjennom rekruttering. Derfor er omdømmet viktig, slik at mennesker velger en eiendomsutvikler framfor en annen. Rapporteringsverktøy og sertifiseringsordninger er en mulighet for eiendomsutviklere å skape et godt omdømme. Sertifiseringsordningene og rapporteringsverktøyene forstås også som et av eiendomsutviklernes verktøy for å kontrollere og redusere risiko i planleggingen. Nedenfor er det listet opp ulike ordninger som eiendomsutviklere kan benytte seg av i sine prosjekter for å styrke sitt omdømme:

Tabell 1: Rapporteringsverktøy og sertifiseringer

Rapporteringsverktøy	Sertifiseringer
EUs taksonomi	BREEAM-NOR
Global Reporting Initiative (GRI)	BREEAM In-Use
The OECD Guidelines for multinational Enterprises	BREEAM Communities
Environmental, Social and Governance (ESG)	Ceequal
UN Guiding Principles Reporting Framework	Svanemerket
CDP	Helsefremmende bygg og WELL
IIRC/Integrated Reporting	Energikarakter
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TDFC)	Oppvarmingskarakter

2.1.2 Politisk risiko og utbyggingsrisiko

Den politiske risikoen og utbyggingsrisikoen er størst i sekvensmodellens fase 4 om reguleringsstatus og planlegging. Eiendomsutviklere må ha godkjenning fra kommunen for å kunne utvikle eiendommer. Reguleringsrisiko er en del av den politiske risikoen som omfattes offentlig planmyndighet, eiendomsutviklere og innbyggere i kommunen. Manglende forutberegninger om utfallet av reguleringsbeslutningene kan få konsekvenser for samfunnet. Eksempler på konsekvenser er endring i boligpriser, utbyggingsmønsteret, strukturen i byggenæringen og en skadet natur (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 138). Kommunen gjør sine beslutninger basert på lovverket, men utøver også skjønn. Det er viktig at kommunen medvirker og lytter til innbyggerne og ikke forskjellsbehandler aktører. Det kan resultere i

mindre tillit fra innbyggerne og at de opplever andre negative sanksjoner. Eiendomsutvikling er en tidskrevende prosess der kapitalinntektene ikke vil komme før om flere år (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 36). Det er derfor viktig for utbyggeren at prosjektet lar seg gjennomføre med økonomisk gevinst som resultat.

Noen av målene i EUs taksonomi kan øke den politiske risikoen og utbyggingsrisikoen til eiendomsutviklere. Planmyndighetene kan ha strengere krav knyttet til tillatelser og reguleringsbestemmelser om å bevare og ikke skade økosystemer, samtidig som det må gjøres klimatilpasninger. Samfunnsnyttene kan i denne sammenhengen vektlegges i større grad enn økonomisk utbytte for utvikleren.

Risiko forbundet med tomten som bebygges

- Reguleringsstatus
- Eierforhold og hjemmel
- Servitutter og konsesjon
- Tomtegrenser
- Tomtens karakter
- Atkomst
- Vegetasjon, bekker og vassdrag
- Naboforhold, vern og fredning
- Offentlig pålegg for fjernvarme, vei og avløp
- Offentlige rammebetingelser
- Rettigheter ved brønnboring
- Miljøforhold
- Samfunnssikkerhet og ROS-analyser
- Lover

- Eierskap til ledninger og kabler

Risiko knyttet til bebyggelsen

- Tomtens bygge potensial
- Hustyper og leilighetsplaner
- Boligmiks og standard
- Grunnforhold og fundament
- Støy
- Tekniske anlegg
- Branntekniske løsninger
- Eksisterende bebyggelse

Risiko knyttet til gjennomføring

- Fellesopplegg – avklaring og gjennomføring
- Urbant jordskifte
- Avtale om felles regulering

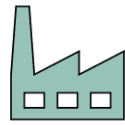
(Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 100-108)

2.1.3 Finansiell risiko og grønn finansiering

Den finansielle risikoen er størst i fase 3 i sekvensmodellen om tomteoverdragelse, selskapsformer og finansielle rammevilkår. I denne oppgaven er det fokus på risikoen knyttet til finansiering av prosjektet, samt andre mulige kostnader som føle av EUs taksonomi. Eiendomsutviklingen baseres på økonomisk lønnsomhet som er en viktig faktor i teorien om den triple bunnlinjen.

EUs taksonomi og det grønne skiftet berører aktiviteter i eiendomsbransjen som oppføring av nybygg, anskaffelse av eiendom, rehabilitering av eksisterende bygg samt miljøtiltak i eksisterende bygninger. Å utvikle ikke bærekraftige bygg kan føre til finansielle konsekvenser for eiendomsutviklere. Dette grunnet at eiendomsutviklere kan få dårligere betingelser fra banken, og det kan dermed gå ut over eiendomsutvikleres utviklingsprosjekter. Grønne lån er ikke direkte tilknyttet EUs taksonomi, men den er en viktig del av bransjenes bærekraftige arbeid da den bekrefter at en aktivitet er bærekraftig. Det er ikke kun virksomhet som er i tråd med taksonomien som får grønne lån i dag da det finnes flere måter å bekrefte sin bærekraftighet på. Flere banker bruker ESG-rapportering på sine kunder i vurderingen av grønne lån.

Banken er avhengig av at deres lånekunder opererer bærekraftig. Dette vil styrke bankens totale klimaregnskap. Banken opererer i denne sammenheng med grønne lån. Bankens kriterier for å innvilge grønne lån er at nybygg til næringseiendom må ha en sertifisering på minimum BREEAM-NOR «*Very good*», og ha energiklasse på A eller B. Nye boligbygg må ha minimum BREEAM-NOR «*Very good*» eller være Svanemerket. Energiklassen skal være på A eller B. Ved rehabilitering av bygg skal byggene forbedres i den grad at bygget ligger på en av de tre øverste nivåene av BREEAM sertifiseringen, og energiforbruket skal reduseres med minst 30 prosent (Røed & Nordbø, 2021).

**Næringseiendom: Nybygg**

Sertifisering: Min. BREEAM NOR Very Good

Energiklasse: A eller B

**Bolig: Nybygg**

Sertifisering: Min. BREEAM NOR Very Good eller Svanemerket

Energiklasse: A eller B (Min. 75 % andel)

**Rehabilitering: Grønne bygg**

Forbedring: Tre øverste nivå av BREEAM

Energiforbruk: Min. 30 % reduksjon

Figur 5: DNBs kriterier for grønne Lån. Egenprodusert. Basert på (Røed & Nordbø, 2021)

BREEAM Sertifisering

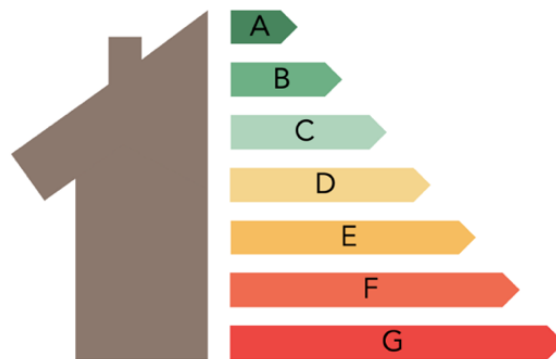
BREEAM-NOR og BREEAM In-Use sertifisering er de mest brukte miljøsertifiseringene i Norge i dag. Det er utarbeidet av Building Research Establishment (BRE) fra Storbritannia på 1990-tallet, men har blitt tilpasset Norske nybygg og rehabiliteringer. BREEAM-NOR oppdateres hvert 3-5 år og 28. februar 2022 kom den en nyeste versjon av sertifiseringen. Formålet med sertifiseringen er å gjenspeile beste praksis, være driver for nyteknisk og bærekraft, gode nasjonale tilpasninger, og den skal sikre bred forankring og engasjement. BREEAM sertifiserte produkter er bevis på at produktet er bedre enn det norske lovverket krever. Sertifiseringen omfatter ni kategorier med tilhørende kriterier: Ledelse, helse- og innemiljø, energi, transport, vann, materialer, avfall, arealbruk og økologi og forurensning. Den har fem karakterer som gir en poengsum i prosent. Det er (1) «*Outstanding*», (2) «*Excellent*», (3) «*Very good*», (4) «*Good*» og (5) «*Pass*» (Grønn Byggallianse, u.å.b).

Den nye versjonen av BREEAM-NOR krever at EUs taksonomi er oppfylt i karakter 2 «*Excellent*» (Grønn Byggallianse, u.å.b). På denne måten ser vi koblingen mellom EUs taksonomi og BREEAM-NOR. I tillegg til sertifisering av nye bygg har vi BREEAM In-Use som kan omfatte alle typer eksisterende bygg. Det er et verktøy som skal måle, forbedre og dokumentere miljøprestasjoner og helsefremmende kvaliteter i byggene. Dette er et godt grunnlag for å redusere driftskostnader, energiforbruk og miljøbelastninger Eksisterende bygg får et sertifikat både til byggets egenskaper og forvaltningen av bygningen. Det finnes en

manual for næringsbygg og en for boliger som gir oversikt over kriteriene i BREEAM In-Use (Grønn Byggallianse, u.å.d).

Energikarakter og oppvarmingskarakter

Byggets energiklasse er avgjørende for hvilke lånebetingelser banken vil gi til byggeprosjekter. I EUs taksonomi innebærer miljømål en om å «*Begrense klimaendringer*» reduksjon i energibruk. Faktorer som avgjør hvilke karakterer bygget får er energikarakteren på en skala fra A til G, der A er best og G er laveste mulig skår. Energikarakteren vurderes ut fra beregnet levert energi til bygget, som sammenlignes med normal bruk/verdi (Energimerking, 2009).



Figur 6: Energiklasser. Egenprodusert. Basert på (Energimerking, 2021)

I tillegg til energikarakteren finnes det en oppvarmingskarakter som vises i farger. Skalaen er basert på hvordan bygget oppvarmes, og det avgjør byggets karakter. Det betyr at bygg som får energi fra fornybar energi kommer bedre ut enn bygg oppvarmet av olje, gass og biobrensel (Energimerking, 2009). Oppvarmingskombinasjon, virkningsgrader samt netto energibehov til oppvarming av rom og varmtvann avgjør oppvarmingskarakteren (Energimerking, 2021). Resultatet må ligge under oppgitt prosent:

Tabell 2: Oppvarmingskarakter. Egenprodusert. (Energimerking, 2021)

Mørkegrønn (30%)	Lysegrønn (47,5%)	Gul (65%)	Oransje (82,5%)	Rød (100%)
---------------------	----------------------	--------------	--------------------	---------------

2.1.4 Markedsrisiko

Markedsrisiko kan kartlegges gjennom markedsundersøkelser, mulighetsstudier og myndighetskontakt som er en del av fase 2 i sekvensmodellen om eiendomsutvikling. I forhold til den triple bunnlinjen skal markedsrisikoen si noe om prosjektets lønnsomhet,

gjennomførbarhet og akseptabilitet. I denne sammenheng fokuseres det på risikoen knyttet til det som kan skje dersom eiendomsutviklerne ikke tilbyr miljøvennlige bygg, eller bygg som ikke er i tråd med EUs taksonomi. Det skal undersøkes om etterspørsel etter ikke miljøvennlig bygg faller, og at etterspørsel etter miljøvennlige bygg øker. Et eksempel kan være at en leietaker ønsker å leie et miljøvennlig bygg med energimerke A/B og med minimum sertifisering BREEAM-NOR «*Very good*». Risikobildet endres på den måten at eiendomsutvikleren kan tape kunder dersom byggene ikke oppgraderes eller bygges på en bærekraftig måte. Følgende risikomomenter hører til markedet:

- Markedspotensial, tilbud og etterspørsel
- Ledighet, kunder og inntektsnivå
- Tomte kvalitet og beliggenhet
- Infrastruktur
- Demografi
- Boligprogram
- Eksisterende boligmasse
- Omsetning, prisnivå og finansiering
- Konkurransen

(Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 109-111).

2.1.5 Klimarisiko

Vi deler klimarisiko inn i fysisk risiko, omstillingsrisiko og ansvarsrisiko (NOU, 2018, s. 16). Fysisk risiko handler om direkte konsekvenser eller effekter av klimaendringer. Det betyr at noe fysisk blir ødelagt eller skadet. Akutt risiko kan oppstå i forbindelse med ekstremvær og stormer. Kronisk risiko er langsiktige virkninger som for eksempel havnivåstigning. Denne type risiko passer inn under EUs taksonomi mål nr. 1 «*Betydelig bidrag*» med underpunktet «*Klimatilpasning*». I planleggingen av nye prosjekter eller ved rehabilitering av bygg skal akutt og kronisk risiko kartlegges og tilpasses for å begrense uheldige scenarier.

EUs taksonomi og det grønne skiftet fører med seg endringer i en eiendomsutviklers omgivelser. Det vil si endringer i politikk, reguleringer, teknologisk utvikling samt nye markedsmessige behov, som er med på å øke eiendomsutviklerens overgangsrisiko. EUs taksonomi fører med seg en omstilling preget av særlig behov for data, rapportering og høy grad av informasjonsformidling knyttet til hvert prosjekt og hver aktivitet.

Eiendomsutvikleren har ansvar for sin aktivitet og bør sette seg inn i hva begrepet bærekraft betyr i sin sammenheng. En konsekvens av manglende undersøkelser kan føre til søksmål. Her

har eiendomsutviklere et «*sosialt ansvar*», som vi finner i EUs taksonomi, med underpunktet «*arbeidsforhold*». Her gjelder prinsippet om ansvarlig næringsliv og eiendomsutviklerens samfunnsansvar.

2.2 (FS2) Forretningsmodell

Oppgavens andre forskningsspørsmål er «*Hvordan påvirker EUs taksonomi eiendomsutvikleres forretningsmodeller?*». Grunnlaget for dette er at eiendomsutviklere som er endringsvillig vil ha behov for kontinuerlig utvikling av sin forretningsmodell. En forretningsmodell er «*en beskrivelse av hvordan en bedrift skaper, leverer og kaprer verdi både for seg selv og for sine kunder*» (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 24). Dette kan knyttes tett opp til eiendomsutvikling da utvikling av eiendom er basert på å finne tomter og komme med utviklingsideer som skal tilfredsstillende kundene i markedet. Dersom eiendomsutviklere endrer sin strategi, vil forretningsmodellen automatisk endres da disse hører sammen. Andre kilder til endringer i forretningsmodellen er behovet for å bli mer bærekraftig, behov for digitalisering, innovasjon, bærekraft eller endringer i omgivelsene som nye preferanser hos kunder og interessenter.

Alex Osterwalders er kjent for sin Business Model Canvas, som er et verktøy som skal hjelpe virksomheter med å analysere, designe og beskrive sin forretningsmodell. Basert på dette har Gramstad, Helland og Saebi har utarbeidet en forenklet modell som blir benyttet i denne oppgaven. Organisasjonens forretningsmodell er omfattet av fire kategorier med tilhørende underpunkter: verdiforslag, markedssegmenter, verdilevering og verdikapring (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 24-25). Verdiforslaget handler om hva eiendomsutviklere tilbyr kunden innen produkter og tjenester. Det er viktig å tilby noe som samsvarer med kundens behov. Markedssegmentet er det som kjennetegner eiendomsutviklernes kunder, samt hvor stor kundegruppe eiendomsutviklerne har. Verdileveringen er omfattet av eiendomsutviklernes ressurser, samarbeidspartnere og aktiviteter. Det handler om hvordan verdiforslaget leveres til kunden, og hvordan eiendomsutviklerne kommuniserer med sine kunder. Verdikapring er eiendomsutviklernes måte å skaffe seg verdi på. Lønnsomhet og kostnadsstrukturer avgjør eiendomsutviklernes verdikapring. Tabell 3 viser en oversikt over hva en forretningsmodell innebærer.

Tabell 3: Forretningsmodell. Egenprodusert. Basert på (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 24-25)

Forretningsmodell	Beskrivelse
Verdiforslaget	<u>Produkter og tjenester</u> : Nyhetsverdi, funksjon, tilpasning, design, status, pris, tilbud, tilgang og tilgjengelighet
Markedssegmenter	<u>Kunder og marked</u> : Målgruppe, massemarkedet, nisjemarkedet, leiemarked og eiemarked.
Verdileveringen	<u>Ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere</u> : Utvikling, design, logistikk, markedsundersøkelser og kundeservice
Verdikapringen	<u>Kostnadsstrukturer og lønnsomhetslogikk</u> : Betalingsmetoder.

2.2.1 Bærekraftig forretningsmodell

Eiendomsutviklere har et samfunnsansvar som skal være tydelig for investorer, leietakere, boligkjøpere, myndigheter, leverandører og samarbeidspartnere. Det grønne skiftet har ført med seg en rekke endringer i hva som forventes av Eiendomsutviklere. Det utarbeides stadig nye standarder, lover og regler som eiendomsutviklere må følge både på globalt, nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Dette kan føre med seg et behov for endring eller justering av eiendomsutviklernes forretningsmodell. En forretningsmodell kan deles inn den syndelige delen, og den skjulte delen innad i organisasjonen. Tidligere var det lettere å kun fokusere på bærekraft i eksterne og synlige forhold. Det var med andre ord lettere å drive med grønnvasking i all virksomhet. EUs taksonomi er kjent for å gjøre det vanskeligere å grønn vaske da alle forhold skal dokumenteres. Nye retningslinjer setter fokus på bærekraften i alle ledd i organisasjonen, dermed også internt.

Tabell 4: Helhetlig implementering av en bærekraftig forretningsmodell. Egenprodusert. Basert på (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 28)

Synlig (Ekstern)	
Bærekraftige verdiforslag (For kunden, samfunnet og miljøet)	Bærekraftig kunde (Kunden som ønsker å ta ansvar)
Bærekraftig verdilevering	Bærekraftig verdiskapning
Bærekraftig drift	Ressurseeffektivitet
Usynlig (Internt)	

Tabell 4 viser en oversikt over hvordan en bærekraftig forretningsmodell ser ut med fokus på hva eiendomsutviklere skaper, leverer og kaprer verdi på.

Tabell 5: Bærekraftig forretningsmodell. Egenprodusert. Basert på (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 29)

Bærekraftig forretningsmodell	Eksempler og beskrivelse
Bærekraftig verdiforslag	Produkter og tjenester: Energieffektivitet, robusthet, plassering og beliggenhet.
Bærekraftig kunde	Kunder: Bærekraftige leietakere og bærekraftige huseiere. Konkurransedyktighet.
Bærekraftig verdilevering	Ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere: Kildesortering, fornybar energi, gjenbruk om ombruk av materialer, sirkulærøkonomi, lavere CO2 utslipp, bærekraftige samarbeidspartnere.
Bærekraftig verdikapring	Kostnadsstrukturer og lønnsomhetslogikk: Grønn investering, konkurransefortrinn, bedre omdømme og bedre betingelser i banken.

Tabell 5 viser en bærekraftig forretningsmodell med eiendom som eksempel. Her har både interne og eksterne faktorer i organisasjonen fokus på bærekraft. Det tar tid å utvikle en fullstendig bærekraftig forretningsmodell da den også må føre til lønnsomhet. Den triple bunnlinjen forklarer samspillet mellom miljø, samfunn og økonomi.

2.3 (FS3) Organisasjonsendring

Oppgavens tredje forskningsspørsmål er «*Hvilke organisatoriske endringer medfører EUs taksonomi for eiendomsutviklere?*». Koblingen mellom EUs taksonomi og organisasjonen er i hovedsak krav om rapportering av organisasjonens aktiviteter. Eiendomsutviklingen vil påvirkes da innsatsfaktorene til et prosjekt avgjøres i tidligfase eiendomsutvikling.

EUs taksonomi for bærekraftig finans er en politisk planlagt endring der Den Europeiske Union er endringsagenten, med støtte fra norske myndigheter. En planlagt endring er drevet fram av endringsagenter på grunn av behov for forbedringer, som følge av trusler i samfunnet, eller for å utnytte muligheter. Endringen må være intensjonal. Det betyr at endringen skjer som følge av at mål skal nås, og det må være en intensjon bak (Jacobsen, 2018, s. 32).

Jacobsen har utarbeidet en enkel modell som beskriver fasene i en planlagt endringsprosess:

Tabell 6: *Fasene i en planlagt endringsprosess*. Egenprodusert. Basert på (Jacobsen, 2018, s. 32)

Fase 1:	Fase 2:	Fase 3:	Fase 4:	Fase 5:
Diagnose	Mål	Plan	Implementering	Evaluering
Erkjennelse av behov for endring – opplevde problemer og/eller muligheter.	Beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand.	Utvikling av tiltak for å nå målet.	Intervensjoner i organisasjonen.	Måling av tiltakenes effekt.
Feedback og læring				

Det er oppdaget en global klimakrise som må løses. Dette er en del av fase 1, der diagnosen fastsettes. Det er vanlig at organisasjoner foretar en strategisk SWOT- analyse for å kartlegge behovet for endring (Jacobsen, 2018, s. 33). Intensjonen bak EUs taksonomi er å redusere den globale klimakrisen gjennom å bli klimanøytrale innen 2050 (European Commission, u.å.a). Målet har tilhørende undermål som skal gjøre det lettere å nå hovedmålet. Undermålene vil gjøre det enklere å kartlegge forbedringer, og det skapes en felles forståelse av hva som er bærekraftig. Dette er en del av fase 2 som handler om å sette mål. Eiendomsutviklerne lager egne mål som beskriver «*ønskede fremtidig tilstander*» (Jacobsen, 2018, s. 33), basert på endringer i organisasjonens omgivelser. I fase 3 utarbeides det konkrete tiltak og tidsplaner for å nå målene, og for å håndtere utfordringene. Eksempler på tiltak fra myndighetene er

krav til reduksjon i energiforbruk. Videre i fase 4 gjennomføres valgte endringer ved hjelp av spesialister, konsulenter, rådgivere, opplæring og kurs. I den siste fasen vil tiltakene evalueres og effektiviteten av dem vil bli kjent. Dersom endringene ses på som vellykkede kan de institusjonaliseres slik at endringene blir en ny standard i organisasjonen. En planlagt endring kan føre med seg uforutsette problemer knyttet til hendelser eller mostand i organisasjonen. Derfor er det viktig å få fram behovet for den planlagte endringen. Organisasjoner bør være klar over risikoen knyttet til det å ikke ta endringen på alvor samt det å endre organisasjonen. Risikoen endringen fører med seg bør analyseres for å minske negative utfall. Eksempler på negative utfall ved endring er kostnadsøkninger, økt tidsbruk, motstand blant ansatte og konflikter. Eksempler på utfall ved å unngå å endre organisasjonen er dårlig omdømme, færre kunder, dårligere betingelser fra samarbeidspartnere og at arbeidstedet blir mindre attraktivt.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 373) er det fem typer endringer som kan foregå i organisasjoner. Det er endringer i eksisterende oppgaver, endringer i struktur, endringer i kultur, endringer i demografi og endringer i prosesser. I intervjuguiden under kategorien organisasjonsendringer er det med spørsmål om type organisasjonsendring, som gjorde temaet forskbart.

Tabell 7: Type organisasjonsendring. Egenprodusert. Basert på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373)

Type endring	Beskrivelse
Endre eksisterende oppgaver	Teknologi, mål og strategi
Endre struktur	Arbeidsoppgaver, belønningssystemer, kontroll og styring.
Endre kulturen	Normer, verdier og antakelser
Endring i demografi	Ansettelse og oppsigelser
Endre prosesser	Produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring

Det er ulike grunner til at en organisasjon endres. Det kan være et behov for å forbedre eller effektivisere prosesser som følge av teknologisk utvikling. Videre kan det være nødvendig med innovasjon for å kunne være med på å konkurrere i markedet. Innovasjon kan defineres som «Den evnen organisasjonen har til å fange opp nye ønsker hos kunder og brukere, endringer som skjer i teknologi, og endringer i politiske, kulturelle og økonomiske rammeforhold, og til å omsette dette i nye produkter, tjenester og produksjonsprosesser» (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 352). Endringer for å oppnå legitimitet er viktig da samfunnet endres kontinuerlig, og nye krav og forventinger oppstår grunnet politisk styring eller tiltak. Det kan også være behov for endring på grunn av samfunnsøkonomiske utviklingstrekk, økonomiske kriser, endringer i sosiale og kulturelle forhold samt utviklingstrekk i

arbeidsmarkeder og utdanningssektoren (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 389). I dette tilfellet handler det om endringer som er et resultat av EUs taksonomi.

2.3.1 Eksisterende oppgaver

Endringer i eksisterende oppgaver inneholder begrepene teknologi, mål og strategi. I dag er det vanlig at eiendomsutviklere benytter seg av informasjon- og kommunikasjonsteknologi for å effektivisere sin drift. Det gjør det lettere å planlegge, administrere funksjoner, utvikle produkter, analysere, produsere, distribuere og markedsføre (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 116). Teknologiske ressurser kan befinne seg i organisasjonen eller kjøpes inn fra eksterne leverandører. EUs taksonomi krever økt informasjon og dokumentasjon av eiendomsutvikleres aktiviteter, og det er dermed interessant å undersøke om eiendomsutviklerne har behov for ny teknologi.

EUs taksonomi består av en rekke mål som skal nås de kommende årene. Dette er mål som bør implementeres i organisasjonens målhierarki, og det skal undersøkes om eiendomsutviklerne har endret sine mål knyttet til taksonomien. Mål er «*en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand*» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 37). Det finnes ulike typer mål, som formål, visjon, hovedmål og delmål. Målene kan variere i tidsperspektiv, realisme og kan konkretiseres forskjellig (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 37). Formål forteller noe om eiendomsutviklernes samfunnsmessige funksjon, og deres unike kjerneverdier, kompetanse og måter å jobbe på, som skiller eiendomsutviklerne fra andre eiendomsutviklere. En visjon skal deretter beskrive gjennom bilder, metaforer og symboler hvor eiendomsutviklerne ønsker å være i framtiden. For å nå denne ønskede fremtidige tilstanden utarbeides det hovedmål med tilhørende undermål. Hvert mål skal bidra til å klatre høyere i målhierarkiet og til slutt nå formålet til eiendomsutvikleren.

En strategi beskriver «*veien mot målet*» (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 42). Strategien kan være generisk som handler om hvordan eiendomsutviklerne posisjonerer seg i forhold til konkurrentene, og ressursbasert strategi som handler om interne forhold som gir eiendomsutviklerne et fortrinn. Eller «*Blue ocean strategy*» som kjennetegner et marked uten konkurranse (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 42). Eiendomsutviklere kan benytte generiske strategier som kostnadsledelse, differensiering, fokusering, oppfinnere, analytikere, forsvarere eller etternølere. Ressursbasert strategi kan være fysiske ressurser, menneskelige ressurser eller organisatoriske ressurser (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 43). Samfunnets fokusering på

bærekraft kan føre til at organisasjoner retter sin strategi mot å være så bærekraftig som mulig. Dette skal undersøkes i denne oppgaven.

2.3.2 Struktur

Organisasjonsstrukturen er et resultat av eiendomsutviklernes mål, strategi og forretningsidé. Den kan også dannes basert på organisasjonens størrelse, alder, oppgaver, teknologi, omgivelser samt menneskene som jobber i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 103). Strukturen forteller hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres for å nå eiendomsutviklernes formål. Den forteller også hvordan beslutningsmyndigheten skal fordeles for å danne ønsket adferd blant ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 70). Arbeidsoppgavene kan spesialiseres basert på arbeidstakerens kompetanse, og den kan være stabil der arbeidstakere har arbeidsoppgaver innen visse rammer. Regler, rutiner, kontroll og belønningssystemer kan føre til at en gruppe mennesker arbeider på en ønsket helhetlig måte. Beslutningsmyndigheten kan gis nedover i hierarkiet eller høre til i ledergruppene (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 70). Fokus på bærekraft kan føre til at arbeidsoppgaver endres i en bærekraftig retning. Dersom arbeidsoppgavene fører til at ønskede mål oppnås, kan belønningssystemer brukes for å motivere til videre bærekraftig arbeid. Det skal undersøkes om det er økt arbeid med bærekraft, og om flere jobber med bærekraft i dag enn tidligere.

2.3.3 Kultur

Edgar Schein defineres organisasjonskultur som «*Organisasjonskulturen er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 130). Endringer i eiendomsutviklernes kultur gjenspeiles i ansattes normer, verdier og holdninger. Dette setter føringer for negativ og positiv atferd.

Organisasjonskulturen avgjør atferd knyttet til tilhørighet og felleskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering samt styring (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 127-128). En sterk kultur kan styrke disse følelsene hos ansatte i organisasjonen da det ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 126) er en antakelse om at kultur er en viking faktor for organisasjonens suksess og effektivitet. Det skal undersøkes om EUs taksonomi fører til endrer eiendomsutviklernes kultur.

2.3.4 Demografi

Endringer i organisasjonens demografi skjer gjennom å ansette nye medarbeidere, medarbeidere som slutter, blir sagt opp eller får nye arbeidsoppgaver. Endringer i demografi kan endre eiendomsutviklernes kultur. Det kan også gi organisasjonen ny kompetanse: Kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner (Lai, 2014, s. 51) som er nødvendig under en planlagt endring eller for å tilpasse seg omgivelsene til organisasjonen. EUs taksonomi kan føre med seg behov for ny kompetanse innen bærekraft og teknologiske systemer. Denne oppgaven undersøker behovet for ansettelse og oppsigelser.

2.3.5 Prosesser

Endringer i organisasjonens prosesser er omfattet av produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring. Det som produseres vil i denne sammenheng være nye byggeprosjekter, transformasjoner og rehabiliteringer. Det skal undersøkes om EUs taksonomi og generelle krav om bærekraft fører til endringer i hva eller hvordan eiendomsutviklerne produserer sine produkter og tjenester. Det skal undersøkes om det er økt fokus på bærekraftige løsninger i planleggingen, driften av byggene og ressursene i byggeprosjektene.

«Kommunikasjon er limet som holder organisasjonen sammen, danner grunnlaget for beslutninger, læring, og skaper mening og samhold» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 278).

Denne oppgaven undersøker om eiendomsutviklere har behov for å endre måten å kommunisere på internt og eksternt som følge av EUs taksonomi. Kommunikasjon er avgjørende for koordinering av oppgaver og funksjoner i organisasjonen. Kulturen utvikles gjennom kommunikasjon. Beslutninger i tidligfase eiendomsutvikling er avhengig av god kommunikasjon for å redusere risikoen. Læring, informasjonsinnhenting og informasjonsformidling er viktig i overgangsperioden EUs taksonomi fører med seg. Taksonomien krever åpenhet og dermed mer informasjon om hvert utviklingsprosjekt samt alle aktiviteter. Det er interessant å se om økt fokus på bærekraft krever endrede måter å kommunisere på for eiendomsutviklerne.

Beslutninger i en organisasjon bestemmer effektivitet, organisasjonskultur, maktforhold, ledelse og hvordan mål, strategier og strukturer utformes (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 306-307). EUs taksonomi kan endre eiendomsutviklernes beslutninger samt prioriteringer. Utvikling av eiendom er en langvarig prosess som strekker seg over flere år. Derfor er

beslutninger i tidligfase avgjørende for fremtidens resultat (Boge et al., 2018, s. 73). Dagens valg kan få konsekvenser for fremtiden dersom eiendomsutviklerne ikke klarer å se inn i fremtiden og kartlegge kommende krav fra EU. Det er interessant å betrakte hvilke beslutninger eiendomsutviklerne står ovenfor i overgangsperioden til EUs taksonomi.

«Læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.353). Læring er viking for organisasjonens tilpasning til omgivelsene, langsiktige konkurransefortrinn, innovasjon, effektivisering og endring (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 352-353).

EUs taksonomi kan føre til behov for innovasjon da noen kilden til innovasjon kan komme fra forhold som konkurrenter, økonomi, miljøkatastrofer, lover og regler. Nye lover og regler kan endre eiendomsutviklernes praksis og hovedfokus, og kan føre organisasjonsinnovasjon og prosessinnovasjon. Organisasjonsinnovasjon er innovasjon i områder som forretningsmodell, samarbeidspartnere eller arbeidsprosesser (Innovasjon Norge, 2020). Prosessinnovasjon handler om å innføre produksjonsprosesser og distribusjonsmetoder som skiller seg fra bedriftens tidligere metoder. Det vil si endringer i teknologi, utstyr og programvare (Innovasjon Norge, 2020). En innovasjon kan være radikal eller inkrementell. Radikal innovasjon handler om å bruke ny kunnskap til å gjøre noe helt nytt. En inkrementell innovasjon handler om å forbedre noe som allerede eksisterer. Både radikal om inkrementell innovasjon kan være både positivt og negativt for ulike deler av samfunnet (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.367). Oppgaven skal avdekke om EUs taksonomi fører til muligheten for fremtidig innovasjon for eiendomsutviklere, samt hvordan den påvirker innovasjonen som det jobbes med i dag.

3. Metode

Metodekapittelet inneholder en presentasjon og diskusjon rundt forskningsdesignet og den metodologiske tilnærmingen som er benyttet for innsamling og bearbeiding av dataene.

Oppgavens problemstilling er «*Hvordan påvirker EUs taksonomi store norske eiendomsutvikleres arbeid med bærekraft og miljø?*». I denne forbindelse er tre forskningsspørsmål dannet:

(FS1) Hvordan endrer EUs taksonomi risikobildet til eiendomsutvikling i tidligfase?

(FS2) Hvordan påvirker EUs taksonomi eiendomsutvikleres forretningsmodell?

(FS3) Hvilke organisatoriske endringer medfører EUs taksonomi for eiendomsutviklere?

Opprinnelig plan var å gjennomføre en casestudie basert på metodetriangulering med intervjuer, dokumentstudier og spørreskjemaundersøkelse. Spørreundersøkelsen lot seg ikke gjennomføre fordi eiendomsutviklerne får alt for mange henvendelser om å bidra til masteroppgaver. Resultatet ble i stedet en komparativ casestudie av Aspelin Ramm Eiendoms, Entra Eiendom, Møller Eiendom og OBOS. I tillegg ble en informant fra DNB intervjuet for å forstå bankens påvirkning på eiendomsutviklingen. Den metodologiske tilnærmingen er kvalitative intervjuer, der informantene ble utvalgt basert på deres kunnskap om eiendomsutvikling, bærekraft og organisasjonen som helhet. Informantene ble rekruttert gjennom organisasjonens nettside. Tabell 8 gir et sammendrag av den valgte metodologiske tilnærmingen:

Tabell 8: Studiens overordnede plan

Problemstilling	Case	« <i>Hvordan påvirker EUs taksonomi store norske eiendomsutvikleres arbeid med bærekraft og miljø?</i> ».
Forskningsdesign	Komparativ casestudie	Fire store norske eiendomsutviklere og en ansatt i bank.
Metode	Kvalitativ	Strukturert en-til-en in intervju.
Utvalgsstrategi	Kriteriebasert utvalgelse og snøballmetoden	Ledere med god overordnet kunnskap eiendomsutvikling og bærekraft. Person med kunnskap om bankens grønne finansiering.
Utvalgets størrelse	Antall informanter	Intervju av 4 ledere og 1 ansatt i bank.
Identifisering av informanter	Rekruttering	Gjennom organisasjonens hjemmeside.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign beskriver hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, samt hvem og hva som skal undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 69). Casestudier er vanlig innen organisasjonsforskning da det er nødvendig med avgrenset oppmerksomhet mot

organisasjonen for å få mest mulig detaljert informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 80). Derfor er kvalitative metoder relevant. Casestrategien er en komparativ casestudie der fire store eiendomsutviklere sammenlignes. Designet gjør det mulig å sammenligne eiendomsutviklerne og se om det er likhetstrekk eller forskjeller i hvordan EUs taksonomi påvirker eiendomsutviklerne. Det vil også bli enklere å kunne generalisere forskningen og ta verdien med videre i andre settinger (Johannessen et al., 2016, s. 208).

Undersøkelsesenheterne er ledere i organisasjonen med god kunnskap innen eiendomsutvikling og bærekraft. I Denne sammenheng er casestudien eksplorativ/utforskende da EUs taksonomi er i startfasen av sin etablering i det norske samfunnet. I tillegg foregår undersøkelsen i sann tid, et retrospektivt perspektiv, men også i et prospektivt perspektiv. Dette er fordi EUs taksonomi ble lansert i 2020 og er ferdig utviklet i 2023.

3.1.1 Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering

I forskningsdesignet bør utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi samt rekruttering, planlegges nøye for å kunne få svar på det man lurer på. I en kvalitativ undersøkelse er målet å tilegne seg store mengder detaljerte data, med et begrenset antall informanter. Utvalgets størrelse er stort nok dersom problemstillingen kan besvares, eller til man ikke lenger får ny informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 114). Det er med andre ord ingen grense på hvor stort utvalget skal være. Prosjektets størrelse, prosjektets design, antall forskere, tid til rådighet og økonomi er avgjørende. Dette er en masteroppgave på 30 studiepoeng skrevet av en person, med en forskningsperiode på ca. fire måneder. Det er en casestudie, og derfor blir utvalget begrenset til fire dybdeintervjuer av store norske eiendomsutviklere samt et relevant intervju i banken. Undersøkelsesens utvalgsstrategi er kriteriebasert utvalg da (1) Informanten må ha kunnskap om eiendomsutvikling, (2) Informanten må ha kunnskap om organisasjonens bærekraftsarbeid og (3) Informanten må jobbe for en av Norges største organisasjoner innen eiendomsutvikling.

I «*Estate, magasinet for eiendomsbransjen*» nr. 5, 2020 var det et oppslag som omhandlet «*Norges 200 største eiendomsselskaper*» (s. 100-106). Ved hjelp av denne listen ble det gjort et utvalg av organisasjoner til undersøkelsen. Deretter ble det gjort en kriteriebasert utvelgelse av relevante ledere med god overordnet kunnskap om organisasjonen. Rekrutteringen av informantene skjedde gjennom en liste på organisasjonens hjemmeside. Listen viser ansatte, deres stilling og kontaktinformasjon. Informantene ble kontaktet gjennom e-post, med informasjon om prosjektet. Informanten i banken ble rekruttert gjennom snøballmetoden.

Dette er en utvalgs strategi der informanten rekrutteres ved å forhøre seg om personer som vet mye om temaet som undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 119). I forbindelse med planleggingen av masteroppgaven ble det hørt på podkasten «*Eiendomspodden*», der Katharina Bramselv, daglig leder for Grønn Byggallianse var gjest. Episoden ble publisert 30. september 2021, og handlet om miljø i eiendomsbransjen. Deretter sendte jeg en e-post til Katharina Bramselv for å få tips til min masteroppgave. Et av tipsene var å kontakte en spesifikk informant i banken for å høre om bankens grønne finansiering, og hvordan banken verdsetter grønne kvaliteter.

3.2 Kvalitativ metode

Kvalitative intervjuer er et godt alternativ dersom man ønsker å få innsikt i meninger, følelser, erfaringer, oppfatninger, refleksjoner og holdninger til fenomenet (Johannessen et al., 2016, s. 146) om EUs taksonomi. Et strukturert intervju kjennetegnes ved at temaet, spørsmålene og spørsmålenes rekkefølge er tilrettelagt på forhånd (Johannessen et al., 2016, s. 148). Det vil være mulig for informanten å svare ut ifra hvordan de selv tolker spørsmålene. Fordelen med et strukturelt intervju er at alle informantene får samme spørsmål, og det er dermed lettere å systematisere og foreta en sammenligning av svarene i etterkant. Hovedutvalget i denne undersøkelsen er fire organisasjoner som driver med tidligfase eiendomsutvikling. I tillegg skal en bank intervjues med et annet tilpasset strukturert intervju for å forstå bankens lånefinansiering.

3.3 Forskningsetiske betraktninger

«*Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale*» (Johannessen et al., 2016, s. 83). Et forskningsprosjekt kan få konsekvenser for andre mennesker, og det er derfor viktig å handle på riktig måte. Undersøkelsenes informanter skal ikke sitte igjen med følelsen av å ha dummet seg ut eller utgitt for mye informasjon. Informasjonen behandles med respekt og det har blitt unngått å stille sensitive spørsmål. Informantene ble ikke påvirket til å endre oppfatningen om seg selv eller sin organisasjon på en negativ måte. Undersøkelsen omfatter ikke barn, men personer over 18 år.

Som forsker må det tas hensyn til følgende tre punkter: (1) rett til selvbestemmelse og autonomi, (2) forskerens plikt til å respektere privatliv, og (3) forskerens ansvar til å unngå skade (Johannessen et al., 2016, s. 85). Informanten har hele tiden hatt rett til å trekke seg fra

undersøkelsen, og unngå å svare på alle spørsmål. Det er også slik at informantene bestemmer selv hvilken kontaktinformasjon som skal publiseres, og informantene har hele tiden innsyn i forskningen.

«*Personvernopplysninger er opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner*» (Johannessen et al., 2016, s. 88). Dette er en casestudie, og det er viktig for studien at informantenes kommentarer kan identifiseres gjennom stillingstittel og navn på organisasjon. Det betyr at denne undersøkelsen er omfattet meldeplikt til «*Norsk senter for forskningsdata*» (NSD). Prosjektets referansenummer er: 635088. Innhenting av dataene kunne starte 14.02.2022 da dette er datoen NSD godkjente prosjektet. Opplysningene er ikke sensitive og er derfor ikke konsesjonspliktig. Informantene har fått tilsendt et informasjonsskriv og samtykkeerklæring på e-post. Her står all informasjon om forskningsprosjektet og informantenes rettigheter (Se vedlegg 1 om «*informasjonsskriv og samtykkeerklæring*»). Underveis i prosessen har problemstillingen og forskningsspørsmålene blitt justert, derfor er spørsmålene annerledes i informasjonsskrivet.

3.3.1 Kriterier for kvalitet

I vurderingen av denne kvalitative undersøkelsens gyldighet og kvalitet, brukes begrepene pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) (Johannessen et al., 2016, s. 231).

Reliabilitet

Pålitelighet eller reliabilitet handler om hvilken data som brukes, hvordan dataene samles inn og hvordan dataene bearbeides (Johannessen et al., 2016, s. 232). Påliteligheten styrkes i denne oppgaven da konteksten er beskrevet på en tydelig måte, og at fremgangsmåten er beskrevet konstant gjennom hele arbeidet.

Intern validitet

Opgavens troverdighet eller interne validitet er sterk dersom det som måles er det man tror man måler. Det må være en sammenheng mellom dataene og fenomenet det forskes på (Johannessen et al., 2016, s. 232). Denne oppgavens funn og fremgangsmåte samsvarer med oppgavens formål og representerer virkeligheten til eiendomsutviklerne da undersøkelsens representanter har lest over resultatet, og godkjent tolkningen av datamaterialet.

Ekstern validitet

Overførbarhet/ekstern validitet handler om at dataene som samles inn må systematiseres og analyseres på en slik måte at det dannes teorier, begreper og fortolkninger på en forskerkonstruert måte. Dersom dette kan overføres til lignende fenomener er forskningens eksterne validitet høy (Johannessen et al., 2016, s. 233).

Objektivitet

Det siste begrepet er bekreftbarhet eller objektivitet. det er viktig at forskningen ikke blir påvirket av forskerens subjektive holdninger, og derfor er det nødvendig å få funnene bekreftet av andre forskere og forskningsprosjekter (Johannessen et al., 2016, s. 233). I denne oppgaven er alle beslutninger beskrevet slik at lesere kan vurdere avgjørelsene. Videre er det blitt gjort litteratursøk på feltet, som presenteres i introduksjonskapittelet: 1.3 «*Tidligere forskning og forventninger om funn*». Dataene er tolket på en objektiv måte uten å innblande egne erfaringer, fordommer og oppfatninger.

3.3.2 Intervjuprosessen

Før intervjuet ble det sent et informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informantene i henhold til personvern reglene i NSD. Dette skrives finnes i vedlegg 1. I begynnelsen av intervjuprosessen ble det presentert en innledning med informasjon om meg, og hensikten med prosjektet. Det ble formidlet at informantene nors som helst kan avbryte intervjuet, eller velge å ikke svare på alle spørsmål. I slutten av innledningen ble det gitt informasjon om intervjuets varighet på ca. 60 min. Etter innledningen startet undersøkelsens spørsmål, som er kategorisert basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene (FS):

Intervjuguide bank

1. Innledende spørsmål
2. Organisasjonens ambisjoner og kriterier
3. Oppfatning av eiendomsbransjen
4. Avsluttende spørsmål

Intervjuguide eiendomsutviklere

1. Innledende spørsmål
2. Organisasjonens ambisjoner og endringskapasitet
3. (FS3) Organisasjonsendringer
4. (FS2) Endringer i forretningsmodell
5. (FS1) Endringer i risikobildet
6. Avsluttende spørsmål

Intervjuprosessen avsluttes med å informanten informasjon om at det er to spørsmål igjen. Etter det ble det gjort en kort oppsummering av studiens hensikt. Informantene ble spurt om de mener noe er blitt glemt å spørre om, om det er noe de ønsker å tilføre, og om de anbefaler å snakke med noen. Deretter ble det spurt om andre ansatte i organisasjonen vil være med på å utføre en kort spørreundersøkelse. Det ble takket for at informanten tilte opp til intervjuet. Den helhetlige intervjuguiden finnes i vedlegg 2 og 3.

3.3.3 Innsamling og analyse av data

Dataene ble innsamlet gjennom en diktafon. Opptaket til intervjuene ble transkribert for å få med alle detaljer i intervjuet. Deretter ble det datamaterialet tolket, og det ble laget et sammendrag av svarene til informantene, i relevante kategorier innen risiko, forretningsmodell og organisasjonsendringer. Forskere har et stort ansvar knyttet til sentrale prinsipper innenfor forskningsetikken for å ikke skade informantene i forskningsprosjektet. En masteroppgave er et offentlig og lett tilgjengelig dokument som gjør at både konkurrenter og journalister kan få tak i utsagn fra informanter som ikke er anonymisert. For å beskytte informantene fikk informantene tilsendt det transkriberte dokumentet og fikk dermed mulighet til å rette opp i misforståelser, feil, mangler eller slette uønskede utsagn. Sammendraget av datamaterialet er oppgitt i kapittel fire om funn, som er grunnlaget for kapittel fem der funnene analyseres og drøftes.

4. Funn

Dette kapittelet er et resultat av oppgavens komparative casedesign med kvalitativ tilnærming. I den sammenheng er det hensiktsmessig å presentere empirien gjennom en generell oversikt over selskapene, og en oppsummering av resultatene fra intervjuene. Det betyr at all informasjon er hentet fra organisasjonenes nettside og fra intervjuene. Først blir resultatet fra DNB presentert. DNB er en viktig samarbeidspartner for flere eiendomsutviklere i det grønne skiftet. Bankens finansiering er en del av eiendomsutviklernes finansielle risiko. Det er nyttig å få bankens perspektiv på eiendomsbransjen i tillegg til eiendomsutviklernes erfaring. Eiendomsutviklerne blir deretter presentert i alfabetisk rekkefølge: Aspelin Ramm, Entra, Møller Eiendom og OBOS.

4.1 DNB

Informanten og organisasjonen

Informanten fra DNB har jobbet i banken siden 2007. Han jobber blant annet med næringsseiendom, boligutviklere og entreprenører. Informanten har hovedansvaret for ESG innenfor bransjeområdet, og har som rolle å forstå hvordan eiendomsbransjen og eiendomskundene påvirkes av det grønne skiftet. Med andre ord går rollen ut på å være rådgiver eksternt, og drive intern opplæring i DNB knyttet til bærekraft.

DNB deltar på mange bransjeseminarer og snakker med kunder om bærekraft. Banken har også en intern internettkanal som heter DNB nyheter, her publiseres kunnskap eksternt. Banken kommuniserer med de fleste i eiendomsbransjen, men DNB har ikke alle kundene da eiendomsselskapene velger bank basert på pris og vilkår.

Negative og positive sider ved EUs taksonomi

Når informanten hører ordet EUs taksonomi så tenker personen på kriteriesett for bærekraft. Noe informanten mener er positivt blant annet da flere kunder bruker flere banker, så det er en fordel med en felles definisjon. Finans spiller en viktig rolle i denne sammenheng. Det nevnes videre at det er bra at EU har brukt mye tid og ressurser på å få til endringene raskt.

Informantens bekymring er blant annet at kriteriesettet ikke er ferdig utarbeidet i Norsk kontekst, og at vi mangler flere definisjoner. Det blir også en utfordring å finne de 15 prosent beste byggene i Norge. Myndighetene jobber med dette, men at det begynner å haste.

Samfunnsansvar og ambisjoner

Da vi snakket om bankens samfunnsansvar, ble det presentert lysbilder i forklaringen. Bankene jobber med bærekraft uavhengig av taksonomien, men taksonomien fungerer som «*En turbo i det grønne skiftet*», ifølge informanten. Hoved punktene i den nye strategien kom i juni i fjor. Det handler om pådriv for mangfold og inkludering samt å bekjempe økonomisk kriminalitet. De fleste banker har satt et mål om netto utslipp innen 2050. Innen 2030 er ambisjonen å finansiere 1500 milliarder kroner på bærekraftige prosjekter. Næringsseiendom er en av tre porteføljer der banken har dannet utslippintensitetsmål for å få ned vesentlig utslipp.

Krav til finansiering

Banken skal fortsette å finansiere bygg som ikke er i tråd med taksonomien, fordi det er flere måter utvikle på en bærekraftig måte. «*Taksonomien har ikke noe enerett på å definere hva som er grønt*». Du kan få grønne lån gjennom DNB veien og gjennom taksonomi veien. DNB har ingen egen taksonomi strategi, den er en del av den overordnede bærekraftstrategien «*DNB skal være en pådriver for bærekraftig omstilling*». Eiendomsbransjen kalles 40 prosent bransjen, da store deler av utslippene kommer fra bransjen. Derfor vil DNB bidra til at dette gjøres noe med. Nybygg bør føres opp bærekraftig og eksisterende bygg må gjøres bærekraftig. I den forbindelse opererer banken med vilkår og krav, samt grønne lån. Bankene er opptatt av restverdirisiko, og grønne lån vurderes ut fra 0 til 10 basispunkter. Det er i dag ingen ekskluderingskriterier, men at det vil større forskjeller i årene som kommer. Bankens grønne lån vil si at kunder får beder betingelser på lånet, og banken kan strekke seg lengre på belåningsgraden. Et lovkrav er at banken krever energiattester, men i dag er det kun 30 prosent av byggene som har energiattest. Innen 2027 vil EU forby energiklasse G for næringsbygg og innen 2030 for boliger. Disse byggene må løftes for å for eksempel få leietakere i framtiden. Uavhengig av taksonomien skal bygg sertifiseres med BREEAM eller en annen type sertifisering. BREEAM sertifisering blir billigere å sette opp med årene som kommer. Flere får kunnskap på dette området. For å sette opp BREEAM-NOR «*Very good*» er merkostnaden ca. 1-3 prosent høyere. Bankens kunder blir også vurdert ut fra en ESG risiko.

Informantens oppfatning av eiendomsbransjen

Når det kommer til eiendomsbransjens endringskapasitet mener informanten at mange går i front, endrer seg raskt og tar bærekraft på alvor. Samtidig er det et stort spenn i bransjen. En

viktig pådriver er Grønn Byggallianse, som har opparbeidet strakstiltak som mange eiendomsorganisasjoner har signert.

Informanten tror ikke at organisasjoner i eiendomsbransjen må endre sin forretningsmodell som følge av EUs taksonomi, men at det jobbes mer med bærekraft enn tidligere da det blir en hygienefaktor. En må bli bevisst på hvordan bygget påvirker konkurransekraften, og bærekraftstrategien blir en del av den overordnede strategien.

Dersom organisasjoner ikke driver med grønn aktivitet, oppstår det en restverdirisiko. Konkurranseevnen til et bygg kan bli dårligere. Leietakere, investorer og bankene stiller krav og forventinger til produkter og tjenester samt hvordan organisasjoner jobber med bærekraft.

EUs taksonomi har vært med på å føre til at det jobbes mye med hvordan sette bærekraft i system. Det kan oppstå innovasjonen innen miljørapportering, datatilgang og dokumentasjon mener informanten.

Oppsummering av funn

- Fordel med en felles definisjon på hva som er bærekraftig.
- Finans spiller en viktig rolle i endringene. To måter å få grønne lån: bankens kriterier og taksonomiens kriterier. Taksonomien har ikke enerett på å bestemme hva som er bærekraftig.
- Banken krever energiattester, men kun 30 prosent av byggene har energiattest. EU vil forby energiklasser.
- Kriteriesettet i EUs taksonomi er ikke ferdig utarbeidet i Norge og definisjoner mangler. Utfordring i å kartlegge de 15 prosent beste byggene.
- Taksonomien løser ikke det som vi ikke visste hvordan vi skulle løse tidligere, men taksonomien setter fart på det grønne skiftet.
- EUs taksonomi fører til arbeid med hvordan sette bærekraft i system.
- Tror på innovasjon innen miljørapportering, datatilgang og dokumentasjon.
- Økt restverdirisiko dersom eiendomsutviklerne ikke driver med grønn aktivitet.
- Tror ikke på endringer i forretningsmodell, men at det jobbes mer med bærekraft.
- Økt bevissthet om byggets påvirkning på konkurransekraften.
- Bærekraftstrategien blir en del av den overordnede strategien.

- BREEAM-NOR «*Very good*» har en merkostnad på ca. 1-3 prosent.
- Grønn Byggallianse er en viktig pådriver.

4.2 Aspelin Ramm

Aspelin Ramm er et familieeid aksjeselskap som ble etablert i 1881 av Knut G. Aspelin og Jonas Ramms heleide selskaper (Aspelin Ramm, u.å.). Selskapet har ca. 48 ansatte i Norge, men selskapet holder også til i Sverige. «*Aspelin Ramm er en solid og ansvarlig eiendomsutvikler som ønsker å bidra til en bærekraftig byutvikling*» (Aspelin Ramm, u.å.). Selskapet har 603 millioner leieinntekter, og eier og drifter 430 000 kvadratmeter (Aspelin Ramm, u.å.). I Norge har de jobbet med prosjektene Vulkan, Tjuvholmen og Union Brygge i Drammen. I dag jobber selskapet med Landbrukskvartalet, Sommerrokvartalet og VIA i Ruseløkkveien 26 (Aspelin Ramm, u.å.).

Informanten og organisasjonen

Informanten i Aspelin Ramm har jobbet i organisasjonen siden januar 2020, og er sjef for byutvikling og miljø. Informanten jobber i utviklingsavdelingen der tidligfase eiendomsutvikling er hovedfokus. Han jobber med å finne eiendom, hva som skal skje på eiendommen og få planprosess over til prosjektavdelingen og deretter bygging. Han har også ansvaret for bærekrafts arbeidet i Aspelin Ramm. En person fra hver avdeling (totalt fem personer) er organisert i en gruppe der det jobbes med å ivareta bærekraft i selskapet og i prosjektene. På denne måten sikres verdikjeden og helhetsbildet i det Aspelin Ramm jobber med. Taksonomien er et viktig premiss i arbeidet, men fokus handler primært om å operere ansvarsfullt innen bærekraft og bidra til å realisere 1,5 gradersmålet.

Samfunnsansvar og ambisjoner

Aspelin Ramm utvikler alt fra steder å bo, jobbe, oppleve eller besøke. Aspelin Ramm har et stort samfunnsansvar der de legger til rette for at folk skal ha det bra. Når det gjelder bærekraft og miljø er Aspelin Ramm opptatt av å gjøre ting på riktig måte samt utvikle miljøvennlige flotte tilskudd til byen. Det jobbes mye med nabolagsutvikling der fokuset ligger på at bygget skal passe inn i nabolagets helhet, og ikke kun se på tomten isolert sett. Aspelin Ramm har fokus på å dokumentere hvor grønne byggene er, men gjør også økonomiske analyser som for eksempel viser samfunnsøkonomisk gevinst, fra lokal kjøpekraft og skattebidrag til arbeidsplasser og velferdsgoder. Prosjektene må være

bærekraftige slik at de er interessante å finansiere. Sertifiseringer og rapporter er viktig for Aspelin Ramm. Aspelin Ramm bruker både BRREEAM-NOR og BREEAM in- Use sertifiseringer, samt rapporterer årlig på bærekraft etter GRI-standard.

Negative og positive sider ved EUs taksonomi

Informanten er mest positiv til EUs taksonomi. *«Dette er starten på et paradigmeskifte. Selv om mange kanskje mister litt fotfestet akkurat nå, fordi det ikke er umiddelbart lett å vite hva man skal gjøre og hvor man skal gå, så er det positivt at vi får et tydelig rammeverk å forholde oss til. Dette vil gi viktige rettesnorer og forutsigbarhet på sikt. Så må bare stien trækkes opp i felleskap underveis»*. Etterretteligheten øker, man kan ikke lenger gjemme seg bak fine ord, og det blir viktigere å ta de riktige valgene. Organisasjoner måles på handling gjennom å vise til tall, og dokumentasjon på hvorfor aktiviteten er riktig. En bekymring er at det ikke er like enkelt å måle og dokumentere bidrag til sosial bærekraft. Mye av det positive på dette området blir vanskeligere å håndtere, dokumentere og regne hjem som satsningsområder. Folk har vært spesielt opptatt av sosial bærekraft i det siste og Aspelin Ramm har store ambisjoner på dette feltet. En risiko kan være at slike positive momenter kan miste fokus og oppmerksomhet.

Sjefen tror at det er flere som føler de har grønnvasket, men at det kan gjøres ubevisst og bevisst. *«Man kan jo tro at man gjør noe veldig miljøvennlig fordi man gjør det ene tiltaket, også kan andre vurdere at i den store sammenheng betyr det ingen ting. Eller så har man bevisst gått inn for at nå skal vi koke suppe på den spikeren her og selge dette for alt det er verdt»*. Sjefen for byutvikling og miljø sier at taksonomien blir viktig for å unngå ubevisst og bevisst grønnvasking. EUs taksonomi vil utvikle og utbrodere hvordan Aspelin Ramm definerer begrepet bærekraft. Nå blir det tydeligere hva som innebærer sosial, økonomisk og miljømessig bærekraft. Tidligere var det lett å si at man jobber med det ene eller det andre uten en klar definisjon på det.

4.2.1 (FS1) Risiko

Omdømmerisiko

Sjefen for byutvikling og miljø mener at organisasjonens bærekraftige omdømme er viktig for Aspelin Ramm sin framtid. *«En bærekraftig profil har ligget i selskapets forretningsstrategi lenge – prosjektene våre skal være både riktige og gode. Der har vi vært i front lenge. Men*

det å sikre en grønn profil, og få det sertifisert blir stadig viktigere også for både å sikre finansiering, og for å sikre de rette leietakerne».

Politisk risiko og utbyggingsrisiko

«Veldig mye av det man blir målt på skjer jo gjennom bygging og drift, men hvis ikke tidligfase legger til rette for at det kan få plass, og at det blir ivaretatt, selvsagt risiko for at ting blir glemt eller utelatt». I Eiendomsutviklingens tidligfase legges alle premisser til prosjektet. Prosjektene må rigges godt slik at ambisjoner ivaretas gjennom hele prosessen.

Sjefen for byutvikling og miljø håper at kommunen kommer til å ta en mer aktiv rolle framover. Det må være en kombinasjon av push og pull mekanismer der myndighetene spiller en viktig rolle framover. *«Per nå så har vi f.eks. ikke tilfredsstillende infrastruktur for sirkulærøkonomi, altså ombruk av bygningsmaterialer eller løsninger for utslippsfrie byggeplasser». Så myndighetene kommer til å spille en viktig rolle framover. Her må man være på lag, både med pisk og gulrot».*

Finansiell risiko

Informanten mener at miljøvennlige bygg ikke nødvendigvis er dyrere å utvikle enn ikke-miljøvennlige bygg fordi merverdien potensielt kan overstige merkostnaden, dersom man gjør ting riktig.

Markedsrisiko

Sjefen for byutvikling, bærekraft og samfunn mener at etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer til å falle framover. *«Skal prosjektene har en markedsverdi så må de også bære dokumenterte bærekraftige. Det forventer kundene våre. Så kan man si det at dette aspektet ikke har vært like tilstedeværende i boliger, men det kommer».*

Miljørisiko

Flere har ikke sett det store bildet i den bærekraftige sammenheng, og grønne tiltak har blitt gjort isolert sett. Sjefen for byutvikling og miljø viser til et eksempel der supermiljøvennlige bygninger står plassert på et jorde langt unna alt, der folk må kjøre bil hver dag for å komme seg til eller fra. Nå har det blitt mer fokus på konteksten og helheten.

Oppsummering av funn

- Omdømmet er viktig for Aspelin Ramm sin framtid, særlig med tanke på å sikre seg finansiering og de rette leietakerne.
- Tidligfase eiendomsutvikling er viktig for å ivareta ambisjonene i prosessen.
- Håper myndigheten kommer til å ta en mer aktiv rolle framover. Vi mangler tilfredsstillende infrastruktur for sirkulærøkonomi og løsninger for utslippsfrie byggeplasser.
- Prosjekter må dokumenteres bærekraftig for å ha en markedsverdi da dette forventes av kundene. Etter hvert vil dette forventes av boligeiere også.
- Ved å finne lønnsomme løsninger er det ikke nødvendigvis dyrere å utvikle miljøvennlige bygg.
- Det har blitt økt fokus på konteksten og helheten til eiendommene.

4.2.2 (FS2) Forretningsmodell

Verdiforslaget

Når det gjelder endringer i hva som leveres vil det ikke være store endringer i hva og hvordan Aspelin Ramm bygger. Sjefen for byutvikling og miljø mener at Aspelin Ramm allerede er gode på energieffektivisering og bruk av miljøvennlige materialer m.m. Forretningsmodellen endres ikke i denne sammenheng, men den blir nok mer bevisst og tydeligere på enkelte områder. Dette handler både om at vi stadig lærer, samtidig som miljøvennlige løsninger blir stadig lettere tilgjengelig.

Markedssegmenter

Kunder: Kundene til Aspelin Ramm er særlig opptatt av kvalitet og god oppfølging. Aspelin Ramm har hatt suksess grunnet deres gode prosjekter av høy kvalitet, og at det jobbes tett med drift og oppfølging av leietakerne. Aspelin Ramm justerer seg over tid og er service innstilt. Aspelin Ramm bidrar til å gjøre kunden handlingsdyktige og gode innenfor bærekraft gjennom utleie av sine lokaler.

Marked: «Vi må kanskje være tydeligere på bærekrafts profilen til prosjektene våre for å kunne sikre attraktivitet i markedet». Det blir stadig mer fokus på bærekraft og det å kunne dokumentere det. Det vil også omfatte flere felt innen eiendomsutvikling framover.

Boligkjøpere blir mer opptatt av bærekrafts profilen og kjøper seg deretter inn forteller informanten.

Verdileveringen

Ressurser og samarbeidspartnere: *«Vi bruker adskillig flere timer på å jobbe med bærekraft, både det å holde seg oppdatert og det skolere seg, og det å diskutere og argumentere i prosjekt. Det jobber vi mye mer med nå enn vi gjorde for bare et år siden».*

Verdikapringen

«Man må bare sørge for å finne de rette løsningene som gjør det lønnsomt, innenfor nettopp de rammene. Der har du samfunnsansvaret og -nedover i et framover».

Oppsummering av funn

- Ikke store endringer i hva og hvordan Aspelin Ramm bygger. Allerede gode på energieffektivisering og bruk av miljøvennlige materialer.
- Kundene er opptatt av kvalitet og god oppfølging. Aspelin Ramm gjør kundene handlingsdyktige innen bærekraft.
- Å synliggjøre bærekrafts profilen er viktig for å sikre attraktivitet i markedet
- Bruker mye mer tid på å jobbe med bærekraft.

4.2.3 (FS3) Organisasjonsendring

Endringer i eksisterende oppgaver

Mål: Aspelin Ramm har som mål å forstå taksonomien og rette seg etter den. Det er en internasjonal satsing fra EU som ikke med det første retter seg mot det norske markedet. Det finnes andre markeder som er mer miljøbelastende enn det norske. Aspelin Ramm er likevel positive til et internasjonalt samarbeid om de rette løsningene. *«Så handler det mye om å sørge for at vi bygger prosjektene våre på riktig måte, at det er klimavennlig det vi gjør, men også at det er flott tilskudd til byen ...».*

Strategi: *«Fremover så må man jobbe tydeligere med å sørge for at bærekraftstrategien og forretningsstrategien ikke er to ulike dokumenter, men at forretningsstrategien er bærekraftig».* Sjefen for byutvikling og miljø sier at det kan gi noen implikasjoner som gjør at

Aspelin Ramm må tenke nytt på noen områder. Det kan dukke opp ny innsikt under dette arbeidet, noe Asplin Ramm er åpne for.

Teknologi: *«Vi har gode systemer for å innhente data fra både prosjekt og portefølje».*

Aspelin Ramm begynte med å rapportere etter GRI standard for to år siden, og skal fortsette arbeidet med det. Aspelin Ramm har også gode systemer for å utføre klimaregnskap til prosjekt og portefølje. Aspelin Ramm bruker Cemasys for å samle inn byggenes tall, kunne rapportere, følge utvikling og styre mot målene til Aspelin Ramm.

Endringer i struktur

«Vi har hatt behov for å organisere oss på en litt annen måte. Vi trenger å forankre arbeidet i verdikjeden og i de utførende leddene. Altså de personene som har ansvar for oppgaver i prosjektutvikling». Taksonomien har vært en viktig premiss i dette arbeidet.

Endringer i demografi

«Vi jobber jo å med å se an kompetansebehovet vårt, og hvordan vi skal organisere det».

Asplin Ramm har ikke ansatt mange medarbeidere de siste årene. Tilgang på mer data kan bli nyttig for Aspelin Ramm. Aspelin Ramm diskuterer om det trengs flere ansatte i organisasjonen basert på hvilken kunnskap de trenger framover. Aspelin Ramm jobber med en ny organisasjonsmodell da de etablerte en bærekrafts gruppe. Det er mulig det blir flere ansatte i forbindelse med endringen.

Endringer i prosesser

Beslutninger: I kartleggingen hva som må endres i Aspelin Ramm for å tilfredsstille kommende krav er Aspelin Ramm i en fase der bærekraftstrategien evalueres. Måten Aspelin Ramm jobber med implementering gjennom verdikjeden vurderes. Strategien har tidligere vært noe overordnet, nå jobbes det med å konkretisere den. Den skal bli mer operativ og tilpasses utførelse i ulike ledd som prosjektene beveger seg gjennom. *«Så akkurat nå beveger vi oss igjennom verdikjeden for å identifisere hvor vi er gode og hvor vi trenger å tenke nytt, hvor vi trenger å tilføre ressurser osv. Så det er en prosess vi bruker 2022 på å forstå».*

Kommunikasjon: *«Igjen tilbake til etterrettelighet, det alle føler på nå er det at det å miste ballen er så mye enklere nå enn før. Så det å ha kontroll og forventningsavklart det du skal gjøre er viktigere».*

Læring: Asplin Ramm er opptatt av å forstå taksonomien. Ledergruppen og bærekraftsgruppen følger med på hvordan taksonomien stadig presiseres. Aspelin Ramm har blant annet fokus på å sikre kompetanse innen BREEAM. Dette er ikke noe nytt i Aspelin Ramm, men noe det aktivt arbeides med og fokuseres på.

Innovasjon: Sjefen for bærekraft, og samfunn tror at EUs taksonomi kan føre med seg innovasjon i Aspelin Ramm. Aspelin Ramm søker etter å innovere kontinuerlig og ikke kun reproducere det gamle. Når det med bærekraft blir tydeligere kan det oppstå innovasjon på feltet.

Oppsummering av funn

- Har som mål å forstå og rette seg etter taksonomien.
- Taksonomien retter seg ikke først og fremst mot det norske markedet, men er positiv til internasjonalt samarbeid om rette løsninger.
- Jobber med å slå sammen forretningsstrategien og bærekraftstrategien.
- Har gode systemer for å innhente data for prosjekt og portefølje. Bruker GRI standard i rapporteringen og Chemises i klimaregnskapet.
- Personer med ansvar for oppgaver i prosjektutviklingen skal jobbe mer med bærekraft.
- Bruker 2022 på å gå gjennom verdikjeden og identifisere hvor endringer i Aspelin Ramm bør skje.
- Tror at taksonomien kan føre til innovasjon i Aspelin Ramm.
- Vurderer sitt kompetansebehov. Fokus på å sikre kompetanse innen BREEAM.

4.3 Entra

Entra er et børsnotert selskap med ca. 189 ansatte. Entra ble grunnlagt i 2000 og var i utgangspunktet offentlig eid av Nærings- og fiskeridepartementet. «*Entras forretningsideutleie er å utvikle, leie ut og forvalte attraktive og miljøledende lokaler, samt utøve aktiv porteføljeforvaltning med kjøp og salg av eiendommer*» (Entra, u.å.a). Entra fokuserer mest på utleie av kontorbygg. Utleiegraden er på 97 prosent og 58 prosent av kundene til Entra er offentlig sektor. Entra eier 96 eiendommer der 67 prosent av eiendommene befinner seg i Oslo og omegn. Entra har også eiendommer i Bergen, Drammen, Stavanger, Sandvika og Trondheim. Porteføljens markedsverdi var på 64 milliarder i 2021 og Entra drifter og eier ca. 1,5 millioner kvadratmeter (Entra, u.å.a). Entra er opptatt av sitt

samfunnsansvar og bruker ESG verktøyet i sin årlige bærekrafts rapport. Entra jobber etter prinsipper for ansvarlig, etisk og sunn forretningsdrift. Miljø, HMS, korrupsjonsbekjempelse og forretningskriminalitet er sentralt i Entras verdikjede (Entra, u.å.b).

Informanten og organisasjonen

For å bli bedre kjent med Entra som organisasjon, eiendomsutvikler og deres bærekraftige arbeid, har jeg intervjuet Entras konsernsjef i CEO. Konsernsjefen har jobbet i Entra i ca. åtte år, og har hovedansvaret for Entras strategi, og er involvert i prioriteringene som gjøres i Entra. Entra har jobbet med bærekraft i over ti år, og mener de er godt posisjonert til å kunne levere i henhold til EUs taksonomi.

Samfunnsansvar og ambisjoner

Konsernsjefen i Entra mener at organisasjonen er flinke til å faktisk gjennomføre sine ambisjoner og mål. «*Vi har bevist at det faktisk er mulig å gjøre alle disse tingene*». Entra ønsker å være miljøledende i bransjen. I løpet av ti år har Entra kuttet energiforbruket, direkteutslippene i sin portefølje med 40 prosent. Entra har en ambisjon om å være klimanøytrale i 2030 og forvaltningsporteføljen skal kutte CO2 utslippene med 70 prosent. Det vil si utslipp knyttet til energiforbruk og materialforbruk. I prosjektutviklingen er målet å utvikle prosjekter med en standard på 80 prosent lavere klimagassutslipp innen 2030. Både på egenhånd og ved samarbeid med FutureBuilt har Entra kommet godt i gang med å utvikle *power house*. Det vil si at bygget produserer mer energi enn det forbruker. Entra ha også utviklet Norges største ombruksprosjekt, der 80 prosent av materialene er ombruk eller gjenbrukt. Når det gjelder sirkulærøkonomi i praksis i bransjen, jobbes det med å at man skal kunne ta med bygningsmaterialer fra andre bygg eller rivningsbyggeplasser inn i nye byggeprosjekter. Stor del av resterende materialer som kjøpes inn er basert på resirkulerte innsatsfaktorer. Selskapet jobber også med sosial bærekraft.

Negative og positive sider ved EUs taksonomi

Konsernsjefens største bekymring når det gjelder EUs taksonomi er at det i dag ikke er en norsk tilpasning, og det er usikkert hva som skal rapporteres. Videre at Entra straffes på kort sikt, fordi Entra allerede har vært flinke til å ta ned sitt energiforbruk i rehabiliteringen av sine bygg. Konsernsjefen legger til at dette kommer til å jevne seg ut over tid. En annen mindre bekymring er at «*det vil være krevende å skape god lønnsomhet i prosjektutviklingen samtidig som vi innfrir kriteriene i særlig nybygg dimensjonen, vi må jobbe smart*». Konsernsjefen

mener at dette særlig er en utfordring for hele bransjen. Dette kan vi si er en overgangsrisiko som øker for selskapene i overgangsperioden som følge av EUs taksonomi. På en annen side er det det beste med EUs taksonomi *«Det er jo at det driver endring. Det kommer til å få effekt og eskalere tempoet»*. Eiendomsselskapene vil prioritere annerledes for å få den beste tilgang til kapital. Kapitalen kan fås til en bedre pris dersom grønne bygg utvikles.

4.3.1 (FS1) Risiko

Omdømmerisiko

Konsernsjefen i Entra mener at organisasjonens bærekraftige omdømme blir kjempeviktig framover. Både med tanke på rekruttering til Entra, men det er også viktig for bedrifter som leier lokaler av Entra. Det er viktig for å kunne tiltrekke seg talenter, det er med andre ord viktig for deres Employer Branding.

Politisk risiko og utbyggingsrisiko

Ifølge konsernsjefen så er Entra godt rustet til å håndtere det kommende lovverket om bærekraftsinformasjon og bærekraftige investeringer. Entra ligger i forkant på slikt forteller konsernsjefen. Når det gjelder regulering tror konsernsjefen at kommunen kommer til å sette strengere krav til bærekraftige løsninger ved regulering framover. *«I forbindelse med høyhuspolitikken så diskuteres det jo hvis du skal få lov til å bygge høyhus, så bør du også ta et ordentlig innovasjonsansvar for å utvikle bærekraftige prosjekter, så der vil det kanskje komme krav om at du må legge på litt på miljøsidan hvis du skal få lov til det»*.

Finansiell risiko

I spørsmålet om miljøvennlige bygg er dyrere å utvikle enn ikke-miljøvennlige bygg forteller informanten: *«Når vi har jobbet med BREEAM-NOR «Excellent» så har vi liksom sett at det har kanskje kostet 3 til 5 prosent mer i forhold til TEK. Også blir det billigere for hvert bygg du bygger, så etter hvert så tenker vi at det egentlig har blitt tilnærmet likt»*. Konsernsjefen sier at byggenes verdsettelse blir høyere, slik at man får igjen den ekstra kostnaden det eventuelt måtte koste å bygge miljøvennlig. Konsernsjefen viser til en undersøkelse som ble gjort i London som viser at man får en høyere leiepris på miljøsertifiserte bygg samt en skarpere yield. Dette vil forsterkes framover. Slik var det ikke for 10 år siden.

Markedsrisiko

Taksonomien føre til en rekke ambisiøse mål som skal nås, særlig innen nybygg. Kravene kan være kostnadsdrivende. *«Den jobben som gjøres i tidligfase er helt avgjørende for at du skal kunne klare å utvikle lønnsomme prosjekter. Særlig i de markedene hvor du har lavere leiepriser»* Markedets prisbilde må tas med i beregningen av om hvor mye som kan investeres, og avgjør om prosjektet kan realiseres.

Konsernsjefen tror at etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer til å falle. Videre formidles det at byggene kan kategoriseres i tre kategorier. Bygg som er supermiljøvennlige, som er i tråd med taksonomien. Det er ikke så mange av disse byggene og de kan dermed bli mer attraktive. En annen kategori som nevnes er gamle bygg som må transformeres. Slike bygg vil også bli attraktive fordi prisen vil kalibreres slik at de blir mulig å gjøre en oppgradering og skape god lønnsomhet. Den siste kategorien er bygg som ble rehabilitert for 10-15 år siden. Dette er bygg med god kvalitet, men som ikke innfrir miljøkravene eller taksonomien, og må eventuelt føre til en oppgradering. Her mener konsernsjefen at det vil bli en pris korleksjon for å kunne investere 5-10 tusen kroner per kvadratmeter for å nå målene.

Miljørisiko

Det er vanskelig for kjøpere og leietakere å forstå forskjellen mellom ulike typer miljøsertifiseringer. Det kreves god kunnskap for å klare å navigere i dette terrenget. Konsernsjefen i Entra mener det er veldig lett å si at man har et grønt bygg basert på at man har sertifiseringer, men vanskelig å forklare forskjellen på sertifiserte bygg og et null utslippsbygg som er energieffektivt og har lavt CO2 fotavtrykk.

I overgangsrisikoen er det usikkerhet knyttet til taksonomiens krav på allerede forbedrede prosjekter. Taksonomien krever 30 prosent forbedringer på renoverte eller rehabiliterte bygg. Entra straffes for å allerede ha forbedret byggene sine med 40 prosent. Slik at det blir vanskelig å forbedre de 40 prosentene med ytterligere 30 prosent.

Alle organisasjoner tvinges til å ha en plan for hvordan de skal jobbe med bærekraft, men for organisasjoner som har jobbet mye med det vil det ikke forandre så mye, forteller Konsernsjefen i Entra. Innsatsen blir innrettet til å kunne innfri på taksonomien. For selskaper som ikke har jobbet mye med bærekraft blir fokuset for disse organisasjoner det som belønnes etter taksonomien.

Oppsummering av funn

- Omdømmet blir viktig framover for rekruttering og leietakere.
- Tror kommunen kommer til å sette strengere krav til bærekraftige løsninger ved regulering. Blir billigere jo flere bygg som bygges.
- Krav til innovasjonsansvar og bærekraftige prosjekter i høyhuspolitikken.
- BREEAM-NOR «Excellent» bygg har kostet ca. 3 til 5 prosent mer i forhold til TEK17.
- Høyere leiepris for miljøsertifiserte bygg samt en skarpere yield i London.
- Krav innen nybygg kan være kostnadsdrivende. Tidligfase eiendomsutvikling avgjørende for å bygge lønnsomt.
- Tror at etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer til å falle.
- Pris korreksjon knyttet til bygg i tråd med taksonomien, gamle bygg som må transformeres og bygg som ble rehabilitert for 10-15 år siden.
- Uoversiktlig marked. Vanskelig å forstå forskjellen på miljøtiltak for kjøper og leietaker.
- Straffes for å allerede ha forbedret byggene sine med 40 prosent før taksonomien ble lansert.
- Tvinges til å ha en plan for hvordan jobbe med bærekraft, vil ikke være så stor forskjell for de som allerede har jobbet mye med bærekraft.
- Innsatsen blir innrettet til å kunne innfri på taksonomien fra mindre organisasjoner.

4.3.2 (FS2) Forretningsmodell

Verdiforslaget

Entra har jobbet mye med miljø og bærekraft allerede, og mener det ikke er så mye endringer i hva Entra leverer. «Vi må jobbe med å få kundene til å forstå og akseptere at det er bra for miljøet og at de kan få et bra lokale ved å flytte inn i et eksisterende lokale og heller jobbe med å skape gode interiørkonsepter og løsninger basert på gjenbruk i størst mulig grad».

Kundene til Entra har behov for fleksible bygg da ønske om nye konsepter endres stadig. Byggene bør kunne tilpasses ulike type arbeidskonsepter uten behov for store investeringer, nedrivning eller bygging. Bygningens kropp og tekniske løsning må kunne tilpasses blant annet cellekontor, åpent landskap, begge deler og annet. Videre er det viktig at byggene er dimensjonert slik at det er nok luft til alle arbeiderne. Samtidigheten til menneskene i lokalet

varierer, noen dager er alle til stede, andre dager halvparten og av og til ingen. Derfor må ulike typer bruk av bygg tilpasses. Kunden bør også få innsikt i hvilket CO2 fotavtrykk lokalet har.

Markedssegmenter

Kunder: Konsernsjefen sier imidlertid at de må bli flinkere på å kommunisere hva Entra leverer, på en forståelig måte for kundene. Hva som skal formidles må Entra finne ut av.

Entra ønsker også å levere klimagassregnskap til sine kunder slik at kunder kan se hvilket klimagassfotavtrykk byggene har. Ifølge konsernsjefen har noen kunder etterspurt dette. *«Det er litt sånn hygienefaktor, at hvis du skal klare å binde nye kunder, så må du ha bærekraftige produkter».*

Marked: Konsernsjefen mener at det vil være behov for kontorer framover. I starten av pandemien var man usikker på om behovet for kontorer minsket framover. Det viser seg at kontorer er viktig for å bygge kultur og skape samarbeid. Konsernsjefen tror også et etterspørselen etter bolig vil være sterk framover. Befolkningsvekst og sysselsettingsvekst avgjør dette. Konsernsjefen mener at det går bra med norsk økonomi, og at det er stor vekst i antall kontor sysselsatte. Verdsettelsen av eiendom påvirkes blant annet av inflammasjon og renter, og tiden vil vise hvordan dette blir. Entra er optimistiske til både utleie av kontor og salg av bolig.

Verdileveringen

Ressurser og samarbeidspartnere: Entra har blitt mer digitale med tiden, men har et behov for å få bedre digitale løsninger i administrasjonen. I Entras byggeprosjekter er det mer fokus på ressurser knyttet til gjenbruk og ombruk. Det er sterkt fokus på materialer som er sertifiserte og miljøvennlige.

Samarbeid og partnerskap er viktig for å få til endringene. Entra har ambisiøse innovasjonsprosjekter også kalt spydspiss prosjekter, som krever samarbeid for å løses. Dette er noe Entra ikke klarer å få til alene, og må dermed kartlegge hvilken type kompetanse Entra trenger for å realisere prosjektene. De beste hodene innenfor eksempel ombruk/gjenbruk behøves, fordi prosjektering og reprosjektering skjer dynamisk. Videre trenger selskapet mennesker som kan hjelpe Entra med å forstå regelverket samt resertifisere produkter. For å

klare de ambisiøse målene er økt samspill og samarbeid med leverandører viktig forteller konsernsjefen.

Verdikapringen

Når det gjelder endringer i hvordan skape fortjeneste håper Entra at det skal være en økt betalingsvillighet dersom man utvikler bærekraftige og miljøvennlige bygg. Til nå har Entra ikke klart å ta noen høyere husleie på slike produkter, annet enn at Entra viser til at kundene sparer på energikostnaden. Likevel er det slik at man må ha bærekraftige produkter for å binde kunder.

Oppsummering av funn

- Ønsker å få kundene til å forstå og akseptere at å flytte inn i eksisterende lokaler er miljøvennlig.
- Kundene har behov for fleksible bygg der ulike konsepter kan endres.
- Må bli flinkere på å kommunisere hva Entra leverer på en forståelig måte for kundene.
- Ønsker også å levere klimagassregnskap til sine kunder. Noen etterspør dette.
- Må tilby bærekraftige produkter for å binde nye kunder.
- Tror det vil være behov for utleie av kontor og salg av bolig framover.
- Behov for digitale løsninger, fokus på ombruk, sertifiserte og miljøvennlige materialer
- Samarbeid viktig for: innovasjon, forstå regelverket, resertifisere bygg og nå målene.
- Har ikke klart å ta noen høyere husleie på slike bærekraftige bygg, annet enn at det kan vises til at man kan spare på energikostnaden.

4.3.3 (FS3) Organisasjonsendring

Endringer i eksisterende oppgaver

Mål: *«Vi er godt forberedt til å jobbe med de kravene som kommer også med taksonomien. Det er jo sånn som vi har jobbet med allerede. Men da med litt andre mål, så vi ser egentlig ikke behovet med å gjøre så store endringer i Entra fordi dette er noe vi har jobbet med i mer enn 10 år allerede».* Konsernsjefen sier at EUs taksonomi fører ikke til så mange endringer i Entra, men fører like vel med seg noen nye mål i Entra. Noen av taksonomiens mål blir vanskeligere å nå i Norge enn i andre land. *«Top 15 prosent i Norge er sannsynligvis veldig mye høyere enn topp 15 prosent i en del sydeuropeiske land, så sånn sett blir det vanskeligere å klare målene, tror jeg, enn i flere andre europeiske land».* Norges 15 prosent beste bygg vil

være innenfor taksonomien, men det er usikkert om det betyr energimerke A, B eller lengre ned på skalaen. Entra håper de kan redde noen av rehabiliteringene og få byggene innenfor taksonomien. Men det er vanskelig å si enda.

68 prosent av porteføljen til Entra er sertifisert med BREEAM-NOR «*Very good*» eller bedre. Målene er å tilby BREEAM-NOR «*Excellent*» på nybygg, og minst «*Very good*» på rehabiliteringer. BREEAM in-USE sertifisering inngår også i de 68 prosentene. Entra sertifiserer nybygg, og rehabiliteringer, men også forvaltningen og driften av byggene. Målet innen BREEAM in-Use er å sertifisere 100 prosent av porteføljen. Det gjøres en vurdering om byggene skal sertifiseres i tillegg. Dette vurderes opp mot hvor nødvendige og miljøvennlig endringene er.

Strategi: «*Vi opplever jo at vi har jobbet såpass lenge med miljø som et strategisk forretningsområde i Entra, det har på en måte vært en del av strategien vår at det skal integreres i linjen vår*». Samtlige ansatte i Entra jobber med miljø, ikke egne enheter på siden av organisasjonen.

Teknologi: «*Teknologi blir viktig for å klare å innfri på våre ambisjoner i forhold til energieffektivisering og bygge mer klimavennlig*». Konsernsjefen sier at Entra må henge med på endringer som skjer, og at endringene er kontinuerlige. Når det gjelder rapportering har Entra dataene til å kunne rapportere etter EUs taksonomi da de rapporterer etter mange ulike miljørapporteringsmetoder fra før av. Det mangler en klar definisjon på hva som skal rapporteres i henhold til taksonomien, men nye verktøy fra fremtiden vil kunne gjøre rapporteringen enklere, forteller konsernsjefen. Entra jobber med klimagass regnskap på konsernnivå, for hele virksomheten, og i byggeprosjektene. Både indirekte og direkte utslipp. Entra bruker blant annet SCOPE 3.

Endringer i struktur

Covid har ført til at Entra jobber litt annerledes. Oppgavene er de samme, men arbeidet har skjedd på hjemmekontor og digitalt. Det har resultert i en litt mer digital organisasjon.

Endringer i kultur

Her har Covid pandemien påvirket Entra mest. «*Det er et mye sterkere engasjement for miljø og bærekraft blant særlig yngre*». Entra må jobbe på en troverdig måte for å kunne være en

attraktiv arbeidsgiver. Flere yngre talenter velger Entra grunnet Entras fokus på samfunnsansvar og bærekraft. *«Jeg tror ikke våre holdninger og kultur har endret seg så mye, men vi er kanskje blitt flinkere til å informere om det, og synliggjøre det for det eksterne».*

Endringer i demografi

Under det første pandemiåret var det nesten ingen endringer i Entras arbeidstokk. Men etter hvert som folk har sittet stille lenge og aktiviteten er tilbake, så har det blitt flere som flytter på seg. Konsernsjefen mener det er slik generelt i bransjen og i markedet. *«Ofte så ligger vi kanskje på en 10 prosent turn over. Hvis du er på 10 prosent, så blir jo folk i 10 år, så det er jo ganske lenge. Men et sted mellom 5 og 10 år har vi hos oss».*

Endringer i prosesser

Produksjon: Entra øker sitt fokus på energi, ledelse, gjenbruk av materialer og resirkulering i eiendomsforvaltningen. I Entras byggeprosjekter er det fokus på hvordan CO2 utslippet kan reduseres i hele verdikjeden. Energigjerrige bygg, sol produksjon, gjenbruk av materialer og få til en sirkulærøkonomi er noe Entra fokuserer på ved nye byggeprosjekter.

Kommunikasjon: *«Vi har nok jobbet mer med digital samhandling med arbeidsprosessene våre, er blitt litt mer digitale med pandemien som bakteppe».*

Beslutning: Entra tar beslutninger basert på hva Entra mener at faktisk er miljøvennlig, og ikke basert på hvordan byggene kan få sertifiseringer og belønninger. *«Vi prøver å bruke hodet å gjøre de rette tingene, men det er ikke alltid du får belønning i form av sertifiseringer ved å gjøre det som er riktig».* Konsernsjefen fortalte om prosjektet i Kristian Augusts gate 13 som var deres første ombruksprosjekt. Bygget skåret dårlig på miljøsertifiseringer fordi ombruk og gjenbruk var fokuset. 80 prosent av vekten som går inn i materialene er gjenbrukt, men fasade og vindu er ikke oppgradert i henhold til det mest isolasjonstette. Det resulterer i et høyere energiforbruk i bygget enn hvi fasader og vinduer var byttet. Konsernsjefen mener det mest sannsynlig er det mest miljøvennlige bygget Entra har, men det skårer likevel dårlig på sertifiseringene. Entra er opptatt av å gjøre det som er rett, selv om det ikke alltid gir belønning, slik som i tilfellet nevnt ovenfor. Men dette er et område i utvikling som blir bedre over tid.

Læring: Med tanke på å klare å nå kriteriene i taksonomien er det viktig å forstå hva alt betyr for hvordan bygg driftes og bygges. Entra går gjennom et kompetanseløft der alle må lære seg å jobbe med klimagass regnskap i alle prosjekter. For Entra er det snakk om tilpasninger.

Innovasjon: Konsernsjefen i Entra mener at det blir økt behov for teknologiske løsninger som gjør det enklere å rapportere etter EUs taksonomi. De som jobber med teknologi innen energieffektivisering vil ha et godt utgangspunkt fremover. Innovasjon knyttet til å løse problemstillingene knyttet til taksonomien kan oppstå, ikke internt i selskapene, men som samarbeid mellom eiendomsbransjen, leverandører og teknologer sier Konsernsjefen. Entra jobber med å drive eiendomsbransjen videre gjennom innovasjonsprosjekter i samarbeid med andre, blant annet leverandørbransjen. Entra jobber blant annet med energieffektive bygg, sol i produksjonen og energibrønner, som resulterer i energigjerrige bygg med miljøvennlig produksjon.

Oppsummering av funn

- EUs taksonomi fører ikke til så mange endringer i Entra. Entra er godt forberedt.
- Noen av taksonomiens mål blir vanskeligere å nå i Norge enn i andre land.
- Samtlige ansatte i Entra jobber med miljø.
- Har dataene til å rapportere etter taksonomien, men mangler klare definisjoner. Nye verktøy kan gjøre rapporteringen enklere.
- Jobber med klimagass regnskap for hele virksomheten.
- Entra har de samme oppgavene, men jobber mer digitalt grunnet Covid.
- Økt engasjement for miljø og bærekraft særlig blant yngre.
- Ingen endringer i demografi grunnet EUs taksonomi. Vanlig med turnover på 5 til 10 prosent.
- Økte ressurser: Energi, ledelse, gjenbruk, reduksjon av karbondioksid.
- Tar beslutninger basert på hva Entra er miljøvennlig, og ikke basert på hvordan byggene kan få sertifiseringer og belønninger. Eksempel: Kristian Augusts gate 13 som var deres første ombruksprosjekt.
- Går gjennom et kompetanseløft: alle må lære seg å jobbe med klimagass regnskap i alle prosjekter.
- Tror på innovasjon i samarbeid mellom eiendomsbransjen, leverandører og teknologer

4.4 Møller Eiendom

Møller Eiendom ble etablert i 1995 og har i dag 40 ansatte. Selskapet eies av familieselskapet Aars AS. Selskapet har leieinntekter på 616 millioner og har en porteføljeværdi på 15.909 millioner. Selskapet eier 502 000 kvadratmeter bygg. Møller Eiendom har ca. 100 eiendommer i Norge, Sverige og Baltikum. På nettsiden står det *«Vi eier, forvalter og utvikler, og har høye ambisjoner for verdiskapning. For oss handler djervhet om å være trofast mot våre ambisjoner for vekst og verdiskapning»* (Møller eiendom, u.å.).

Informanten og organisasjonen

Informanten i Møller Eiendom er direktør for miljø og bærekraft. Personen har jobbet i Møller Eiendom i tre år. Hans rolle i arbeidet med bærekraft og EUs taksonomi er og forså implikasjonene og rette organisasjonens kurs etter det dersom det er behov for det.

Samfunnsansvar og ambisjoner

Møller Eiendom er opptatt av tre hovedområder innen bærekraft. *«Vi ønsker å være en pådriver og på en måte pushe grensene for hva vi kan realisere av klimavennlige bygg innenfor de markedsøkonomiske rammene vi har til rådighet»*. Arkitektur og byreparasjon er sosial bærekraftig kvaliteter som Møller Eiendom er opptatt av. Hvordan byggene fungerer i samspill med byen, samt hvordan det fungerer visuelt. Møller Eiendom jobber med å knekke koden på å kunne bidra til nye mobilitetsformer. Deres verdier er å være ærlig, tydelig, omtenkstom og etterrettelig. *«Det er et sånt veldig bærende prinsipp i alle Møller selskapene er jo at man skal holde sin sti ren, man skal ikke drive med noe tull. Det er veldig dypt forankret i eierskapet»*.

Negative og positive sider ved EUs taksonomi

Det positive med taksonomien er at det oppstår kriterier som definerer hva som er bærekraftig. Det har vært vanskelig å skille mellom grønnvasking og realiteter, da mange kan mene at de har en bærekraftig virksomhet eller driver med bærekraftig aktivitet uten en klar definisjon på det. EUs taksonomi vil endre hvordan Møller Eiendom definerer begrepet bærekraft.

4.4.1 (FS1) Risiko

Omdømmerisiko

Sjefen for miljø og bærekraft i Møller Eiendom mener at organisasjonens bærekraftige omdømme er viktig for Møller Eiendoms framtid. Møller Eiendom har flere flinke folk som

er opptatt av Møller Eiendoms omdømme. Det har betydning for omdømme, profilering, rekruttering av medarbeidere og samarbeidspartnere. Informanten mener at det er mye grønnvasking blant organisasjoner i alle bransjer, både i det private og offentlig sektor. Dette fordi alle har behov for å være på den riktige siden.

Politisk- og utbyggingsrisiko

Informanten er usikker på om kommunen kommer til å stille strengere krav til bærekraftige løsninger ved regulering framover.

Finansiell risiko

Dersom vi ser på taksonomiens krav, så er miljøvennlige bygg dyrere å utvikle enn ikke-miljøvennlige bygg. *«I noen tilfeller er det en kostnad, i andre tilfeller er det en merverdi, og i andre tilfeller er det «break even», på en måte. Det er veldig case avhengig og, men er avhengig av hva slags utgangspunkt du hadde, veldig avhengig av hva slags leietakere du har, veldig avhengig av hva slags kjøper du får tak i på et bygg som du for eksempel har oppgradert».*

Markedsrisiko

Informanten tror ikke nødvendigvis at etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer til å falle betraktelig framover. *«Jeg tror det kan bli en liten endring på hvordan man verdsetter de ulike objektene på bakgrunn av for eksempel taksonomikriteriene».*

Miljørisiko

Risikoen i tidlig fase eiendomsutvikling er høyere, men enklere å håndtere. Dersom bygget ligger i strandsonen eller langs en flomutsatt elv, så får man ikke gjort så mye med den fysiske delen av det. *«Så får det litt mer implisitt risiko somfølge av taksonomien. Den knytter seg til en del fysiske sløyfere som effekter av klimaendringer osv. Også er det en del risiko der som vi ikke har oversikt over, som vi sliter med å fortolke. Som handler om håndtering av natur og naturskaderisiko».*

Oppsummering av funn

- Omdømmet er viktig for Møller Eiendoms framtid: profilering samt rekruttering av medarbeidere og samarbeidspartnere.
- Grønnvasking i alle bransjer
- Usikker på om kommunen kommer til å stille strengere krav til bærekraftige løsninger ved regulering
- Etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer trenger ikke å fall. Kan bli en liten endring på verdsettelse av objektene grunnet taksonomien.
- Å bygge miljøvennlig kan være en kostnad, en merverdi eller verken eller. Det er avhengig av: Utgangspunkt, leietakere og kjøper er avgjørende.
- Mangler oversikt over risikoen knyttet til håndtering av natur og naturskaderisiko

4.4.2 (FS2) Forretningsmodell

Verdiforslaget

Når det gjelder endringer i det som leveres av Møller Eiendom vil det bli flere energieffektive bygg med energimerke A. Det skjer flest endringer i Møller Eiendoms drift av byggene, men det skjer også store endringer i prosjekteringen av byggene som følge av EUs taksonomi og det grønne skiftet. *«Vi ønsker å være en pådriver og på en måte pushe grensene for hva vi kan realisere av klimavennlige bygg innenfor de markedsøkonomiske rammene vi har til rådighet»*. Møller Eiendom er opptatt av hvordan byggene fungerer i samspill med byen, samt hvordan det fungerer visuelt. Det jobbes med å knekke koden på å kunne bidra til nye mobilitetsformer.

Markedssegmenter

Kunder: *«God beliggenhet for sin virksomhet, og det er egentlig det som er hovedfokuset hos kundene»*. Videre har kundene informasjonsbehov i form av fakta og diskusjon, som Møller Eiendom prøver å dekke så godt som mulig. Noe kunder har behov for spesifikke miljøvennlige løsninger som for eksempel EL- bil ladning.

Marked: Møller Eiendom har egne ansatte som jobber med å tolke markedet.

Verdileveringen

Ressurser og samarbeidspartnere: Møller Eiendom sine ressurser endres noe. Spesielt hvilke menneskelige ressurser Møller Eiendom bruker. Møller Eiendom har behov for en annen type rådgivning til prosjektene. Det blir mer av kapitale ressurser. Materialressursene endres noe, men ikke vesentlig. Prosjektene vil få andre innsatsfaktorer som for eksempel energi, isolering og tekniske anlegg. Det vil bygges mindre med betong, og mer med tre.

Det vil kanskje bli endringer i Møller Eiendoms samarbeidspartnere ifølge informanten.

Verdikapringen

Det er ikke endringer i hvordan Møller Eiendom skaper fortjeneste. De samme mekanismer og prinsipper gjelder, men det blir gjort på en litt annen måte.

Oppsummering av funn

- Levering av flere energieffektive bygg. Det skjer flest endringer i Møller Eiendom drift av byggene og i prosjekteringen av byggene
- Kundernes behov: Beliggenhet og informasjonsbehov knyttet til fakta og diskusjon.
- Har egne ansatte som jobber med å tolke markedet.
- Endringer i menneskelige ressurser, rådgivning, kapitale ressurser, noe endringer i materiale ressurser (treverk). Nye innsatsfaktorer i prosjektene: Energi, isolering, tekniske anlegg.
- Jobber med å knekke koden på å kunne bidra til nye mobilitetsformer. Fokus på byggets samspill med byen.
- Kanskje endringer i samarbeidspartnere.
- Ikke endringer i hvordan Møller Eiendom skaper fortjeneste.

4.4.3 (FS3) Organisasjonsendring

Endringer i eksisterende oppgaver

Mål: Møller Eiendom har konkrete mål nyttet til EUs taksonomi. Møller Eiendom har blant annet som mål at de fleste nye prosjekter skal BREEAM-NOR «*Excellent*» sertifiseres, men det er usikkert hvor mange det blir. Kriteriene i taksonomien skal etterstrebtes ved nybygg, rehabiliteringer og renoveringer.

Strategi: Møller Eiendom prøver å lage noen verktøy som gjør det enklere å tilfredsstille kommende krav. På denne måten trenger ikke alle å være eksperter på feltet. Det jobbes med å kartlegge hvor i organisasjonen de er dårlige, og hva de må bli bedre på. Informanten mener at det ikke hadde vært like mange endringer dersom EUs taksonomi ikke hadde blitt lansert.

Teknologi: Møller Eiendom har ikke så mye teknologi internt, dette kjøpes inn. Møller Eiendom har rapporteringsverktøy for å kunne rapportere etter EUs taksonomi, men verktøyene er ikke gode.

Endring i struktur

EUs taksonomi og det grønne skiftet fører til at Møller Eiendom får flere arbeidsoppgaver. Flere hensyn må tas, og flere vurderinger må gjøres i alle leddene i Møller Eiendom.

Endringer i kultur

Det har ikke skjedd store endringer i Møller Eiendoms kultur, det er noe som ligger fast. Holdningene og verdiene til Møller Eiendom fører til at man tar taksonomien på alvor og jobber med den.

Endringer i demografi

De to siste årene har mange medarbeidere blitt ansatt i Møller Eiendom.

Endring i prosesser

Produksjon: Det skjer store endringer i hvordan Møller Eiendom produserer sine produkter og tjenester.

Kommunikasjon: Kommunikasjonen internt i Møller Eiendom har ikke endret seg vesentlig.

Beslutning: Beslutninger i Møller Eiendom avgjøres av kundenes behov. *«Det vi må styre etter er hva vi tror blir viktig og blir vektlagt av leietakere».*

Læring: Områder som får mer oppmerksomhet er ENØK-tiltak, rapportering, dokumentasjon, kjøp, anskaffelser, avhending, valg og tidligfasevurderinger i planleggingen av prosjekter. Møller Eiendom jobber kontinuerlig med kompetansebygging.

Innovasjon: EUs taksonomi fører med seg mer oppmerksomhet på noen områder enn andre, men fører ikke nødvendigvis til innovasjon.

Oppsummering av funn

- Har konkrete mål nyttet til EUs taksonomi. Kriteriene i taksonomien skal etterstrebes ved nybygg, rehabiliteringer og renoveringer.
- Prøver å lage verktøy som gjør det enklere å tilfredsstille kommende krav slik at ikke alle må være eksperter på feltet.
- Ikke like mange endringer dersom EUs taksonomi ikke ble lansert.
- Har rapporteringsverktøy som ikke er gode. Mye av teknologien kjøpes eksternt.
- Flere arbeidsoppgaver grunnet taksonomien
- Store endringer i hvordan Møller Eiendom produserer sine produkter og tjenester.
- Lite endringer i intern kommunikasjon.
- Beslutninger basert på kundenes behov.
- Økt oppmerksomhet på: ENØK-tiltak, rapportering, dokumentasjon, kjøp, anskaffelser, avhending, valg og tidligfasevurderinger i planleggingen av prosjekter.
- Kontinuerlig kompetansebygging.
- EUs taksonomi fører ikke nødvendigvis til innovasjon
- Ikke store endringer i kulturen, holdninger og verdier ligger fast. Tar taksonomien på alvor.
- Mange nye ansatte de siste årene.

4.5 OBOS

OBOS bygger fremtidens samfunn gjennom bærekraftig utvikling av byer og steder. OBOS driver utvikling, salg og produksjon av eiendom og bolig, og har i tillegg virksomhet innenfor eiendomsforvaltning, rådgivning, digitale tjenester, bankvirksomhet, eiendomsmegling, næringsseiendom, samt aksjeinvesteringer innenfor sektorene bygg, eiendom og anlegg.

Virksomheten foregår i Norge og Sverige. I 2021 hadde OBOS 2622 ansatte der 945 er jobbet i Sverige (OBOS, 2021, s. 4).

Informanten og organisasjonen

Informanten fra OBOS har jobbet i selskapet i ca. 1 år, men har jobbet med bærekraft i over 10 år. Hennes stilling i OBOS er prosjektleder i miljøavdelingen som består av fire personer

med en miljødirektør og miljørådgivere. Miljøavdelingen jobber med miljø for hele konsernet og alle datterselskapene. Informanten har mest fokus på bærekraftig finans som bærekraftsansvarlig i OBOS banken. Hun og kollegaer har ansvar for konsernets bærekrafts rapport og hvordan taksonomien og klimarisikovurderinger skal implementeres.

Samfunnsansvar og ambisjoner

OBOS har et bredt og stort samfunnsansvar og deres visjon handler om å gjøre bolig tilgjengelig for flere. Gjennom å tilby ulike boligkjøpsmodeller, løsninger og støtte til borettslag gir OBOS tilbake til samfunnet. OBOS skal være miljøvennlige og bidra til å redusere klimaendringene. Det er blant annet satt mål om å redusere klimagassutslipp fra nye byggeprosjekter med 45 prosent i 2026. Miljøavdelingen støtter virksomheten med å nå de strategiske miljømålene som er satt.

Negative og positive sider ved EUs taksonomi

Informanten forteller de som jobber med miljø i OBOS generelt sett er positive til EUs taksonomi. Den fører med seg en felles forståelse om hva som er grønt, og det blir enklere å sammenligne på tvers. Det er mange måter å rapportere på bærekraft i dag, og informanten håper at taksonomien vil føre til at informasjonen kan samles til ett rapporteringssystem som gjør det enklere å forholde seg til. Taksonomirapporteringen vil gi informasjon om hvor stor del av OBOS sine aktiviteter som kvalifiseres og det blir vanskeligere å grønnvaske. Informanten mener det er bra at det er finansbransjen som driver systemet. Finansielle intensiver fører til at alle må forholde seg til dette da betingelsene påvirkes av hvor grønn du er. Taksonomien har satt fart på omstillingen, informanten har lagt merke til et generelt økt engasjementet for miljø og bærekraft sammenlignet med tidligere år. Taksonomien førte til at bærekraft inngår i regnskapet og blir knyttet opp mot OBOS sin omsetning. Raskt ble fagområder som ikke tradisjonelt sett har jobbet med dette nødt til å jobbe med miljø og bærekraft på en annen måte. IT, økonomi og innovasjon er eksempler på områder som har fått økt fokus på bærekraft. I dag er det fortsatt enkelte punkter i Taksonomien som er uavklart, siden Norge ikke har samme definisjoner som EU. Dette gjør det utfordrende å sette i gang med rapporteringen, men informanten regner med at felles definisjoner på kriteriene kommer på plass relativt raskt. En annen negativ side er at taksonomien er komplisert, og det er vanskelig å lage et klassifiseringssystem som fungerer på alle områder. Ved å ta taksonomien i bruk vil problematiske skillelinjer oppdages. Prosjekter som egentlig er miljøvennlige kan risikere å ikke tilfredsstille taksonomiens krav grunnet ferdigstillelse i feil år. Det betyr at

prosjekter som startet planleggingen før taksonomiens kriterier ble kjent kan rammes negativt ved ferdigstillelse.

4.5.1 (FS1) Risiko

Informanten i OBOS forteller at organisasjonen jobber med mange ulike risikotyper knyttet til EUs taksonomi og bærekraft. Blant annet etterlevelsrisiko, finansiell risiko, omdømmerisiko, fysisk risiko, overgangsrisiko og klima- og miljørisiko. Risikoer som innebærer en nedside innebærer ofte også en mulighet som for eksempel økt etterspørsel, rimeligere finansiering og bedre omdømme. Informanten sier det handler om å realisere de positive risikoene og redusere de negative.

Omdømmerisiko

Det er ikke slik at man må bygge i henhold til taksonomien, men ulempen og risikoen knyttet til å ikke gjøre det må vurderes. Det er en omdømmerisiko knyttet til å utvikle bygg som er mindre bærekraftige enn andre bygg. Det kan også være en risiko for lavere etterspørsel og finansiering med dårligere betingelser enn dersom bygget hadde vært klassifisert som grønt. Dette er vurderinger som må gjøres i hvert enkelt prosjekt.

Politisk risiko og utbyggingsrisiko

Informanten tror at kommunen kommer til å inkludere bærekraft mer og mer i all sin virksomhet. Informanten har inntrykk av at OBOS og kommunen samarbeider godt, og det ny oppstartede boligselskapet «Oslobolig» er et eksempel på det. I alt det nye som kommer. For å kunne få til de nye endringene i bransjene er det nødvendig med tett samarbeid med både myndigheter og konkurrenter.

OBOS har en tomtebank som organisasjonen for øyeblikket går gjennom for å se om kravene i taksonomien tilfredsstilles. Taksonomien setter strengere krav til hvilken grunn det kan bygges på, der dyrka mark og skog er eksempler på steder det ikke bør bygges. Taksonomien inkluderer også en rekke «*do no significant harm*» kriterier. Disse kriteriene innebærer blant annet at det skal gjøres klimarisikovurderinger av prosjektet for at de skal kunne kvalifisere i henhold til taksonomien. Det er større fokus på helheten, og det hjelper ikke å bygge energieffektive bygg dersom bygget er plassert feil og skader det biologiske mangfoldet. Dette fører til ekstra arbeidsoppgaver og det kreves mer jobb for å kvalifisere, men informanten synes dette er bra.

Markedsrisiko

Informanten forteller at det kommer nye spennende reguleringer på løpende bånd fra EU, og at EU er offensive. Det har blant annet kommet et nytt EU direktiv for å løfte de minst energieffektive byggene. Dette er foreløpig ikke implementert i Norge, men det sier noe om retningen framover. Boliger med de dårligste energimerkene vil bli mindre attraktive å eie dersom man må regne med å bli pålagt investeringer for å forbedre bygget.

Finansiell risiko

Når det gjelder om miljøvennlige bygg er dyrere å utvikle enn ikke-miljøvennlige bygg, sier informanten at hun tror at å sertifisere et nybygg er en ekstra kostnad. I Norge bruker OBOS BREEAM sertifisering i sin portefølje, mens i Sverige er det vanlig å bruke Svanen. Når det kommer til materialer, varierer det litt mer om miljøvennlige materialer er dyrere eller ikke. En god analyse av effektene av tiltaket opp mot kostnader må gjøres. I tillegg til miljøaspektet må man hensynta lønnsomheten i prosjektet. Det handler om å kombinere de riktige tiltakene. Det er også en finansiell risiko knyttet til prosjekter som ikke tilfredsstiller kommende krav man kan få dårligere betingelser og dårligere finansiering i banken.

Miljørisiko

Årlig vurderer enhetene i OBOS hvordan klima- og miljørisiko, fysiske risiko og overgangsrisiko påvirker OBOS. Informanten forteller at taksonomien, og andre nye reguleringer innen bærekraft, også fører med seg en etterlevelsesrisiko.

Det skal rapporteres på taksonomien allerede i år, og det er mye som skal komme på plass på kort tid. Det er derfor viktig å få på plass felles norske definisjoner på alle kriteriene i taksonomien. Det er viktig å få dette på plass da det er mye som skal skje internt i OBOS.

Oppsummering av funn

- Omdømmerisiko knyttet til å ikke utvikle bærekraftige bygg. Risiko for lavere etterspørsel og dårligere finansiering.
- Tror på økt inkludering av bærekraft i kommunens virksomhet. Viktig å samarbeide med kommunen og konkurrenter om de nye endringer.
- Går gjennom sin tomtebank, om den er i tråd med taksonomien. Større fokus på helheten.

- Boliger med lavt energimerke kan bli mindre etterspurt om pålegg om investeringer for forbedring kommer.
- Handler om å kombinere riktige tiltak for å få lønnsomme prosjekter. Å sertifisere nybygg kan være en ekstra kostnad. Miljøvennlige materialer trenger ikke være dyrere.
- Mye skal skje internt i OBOS, så det kreves norske definisjoner på taksonomiens kriterier.

4.5.2 (FS2) Forretningsmodell

Verdiforslaget

Energikrisen og økte strømpriser kan sette fart på kundenes behov for energieffektive bygg. Dette er noe samtlige kommer til å se nøyere på framover. Den fysiske klimarisikoen og hvor boligen er blitt plassert er også blitt et større tema enn tidligere. Det er viktig å vite om byggene er rustet til å stå imot økt ekstremvær. Derfor er OBOS opptatt av energieffektivitet og klimatilpasning av sine bygg. Det er lettere for kundene å ta det innover seg nå enn før da disse endringene blir tydeligere og tydeligere.

Markedssegmenter

Kunder og marked: Informanten tror at blant interessenter, kunder og investorer så øker etterspørselen etter grønne bærekraftige produkter framover, og at dette ikke kommer til å snu. For kundene er det i stor grad basert på at det påvirker økonomien gjennom økte strømutgifter, mulighet for grønne lån fra banken og faren for at bygget skal bli ødelagt. For investorer er det viktig å ha et visst antall grønt i sin portefølje.

Verdileveringen

Ressurser og samarbeidspartnere: OBOS har et økende behov for bærekraftskompetanse, og har allerede utvidet miljøavdelingen for å hensynta nye krav i bransjen. I tillegg bistår juridisk med kompetanse på etterlevelse, IT bistår med utvikling av gode systemer, og økonomi bistår med nye rapporteringsmetoder.

OBOS har mange samarbeidspartnere og mange aktører har lyst til å ha OBOS med på ulike initiativer og piloter. Det er mye fokus på miljø, og dermed en del samarbeid innen gjenbruk og det sirkulære.

Verdikapringen

Både boligselskaper og privatkunder kan på grønne lån dersom byggene er miljøvennlige. Dette motiverer til bærekraftige og sertifiserte eiendommer. OBOS banken tilbyr grønne lån, og derfor er det viktig at nye leiligheter som bygges tilfredsstillende kriteriene for å få grønne lån.

Oppsummering av funn

- Energikrise og økte strømpriser kan føre til økt behov for energieffektive bygg blant kundene. Klimatilpasning har økt fokus, grunnet økt ekstremvær.
- Økt etterspørsel etter det som er bærekraftig for kunder og investorer grunnet grønn finansiering og behov for grønn portefølje.
- Økt behov for bærekrafts kompetanse.
- Har mange samarbeidspartnere og mange ønsker å samarbeide med OBOS. Økt samarbeid om det sirkulære.

4.5.3 (FS3) Organisasjonsendring

Endringer i eksisterende oppgaver

Mål: OBOS har ikke satt mål om hvor stor del av virksomheten som skal være i tråd med taksonomien enda. *«Vi føler vi må først se hvordan vi står i dag, før vi kan sette opp mål på hvor vi bør være, så det er ikke noe som vi har diskutert enda»*. OBOS har andre miljømål som er styrende for miljøavdelingen. Det er blant annet at utslipp fra byggeprosjekter skal reduseres med 45 prosent i 2026.

Effektiv bruk av materialer, bygge energieffektivt og legge til rette for mer miljøvennlige reiser vil til sammen være med på å nå OBOS sine mål om å redusere klimagassutslippene i tråd med dette målet. Datterselskapene arbeider med konsernets miljømål på ulike måter, men ambisjonene rundt gode miljøvennlige løsninger i prosjektene har økt forteller Informanten i OBOS. Ambisjonene strekkes av og til høyere enn målene som er satt også.

OBOS kommer til å jobbe mest med energikravene som tilfredsstillende det første miljømålet i EUs taksonomi. I tillegg skal det ikke gjøres skade på de fem andre målene i taksonomien, som fører med seg mange hensyn i nye prosjekter.

Strategi: Strategien til selskapet har vært revidert i 2021 henhold til å kunne tilpasse seg endringer som omgivelsene fører med seg. Bærekraft er et av tre hovedmål i strategien, og utgjør en stadig mer integrert del av hele virksomheten og organisasjonen.

Teknologi: Når det gjelder teknologi og rapporteringsverktøy har OBOS egenutviklede maler og metoder. OBOS synes det er viktig å eie dette selv i starten selv om det tilbys mange verktøy for å rapportere på taksonomien. Akkurat nå er ikke verktøyene det viktigste, men å kartlegge alle prosjekter er den store jobben. OBOS mener at ved å gjennomgå dette manuelt nå i starten vil OBOS forstå mer av hvilke verktøy de trenger på sikt.

Endringer i struktur

Miljøavdelingen i OBOS har hovedansvaret for å sette seg inn i taksonomien, forstå hvordan den påvirker OBOS og holder i endringene knyttet til den. *«Vi vil bistå de ulike datterselskapene med å få det inn i sine systemer og på en måte eie det selv, på en trygg måte»*. Informanten forteller at det etter hvert er enhetene selv som skal rapportere på taksonomien da de som er nære virksomheten bør ha eierskap til det. Rapporteringen og klassifiseringen skal knyttes til regnskapssystemene slik at hvert selskap selv kan rapportere. Det utarbeides et malverk som skal hjelpe enhetene med de nye endringene. Miljøavdelingen har møte med enhetene der malverket går gjennom. Denne måten å jobbe med endringer i strukturen på har OBOS gjort tidligere da de implementerte klimarisikovurdering, og dette har fungert bra. I forbindelse med endringene må det utarbeides nye rutiner og systemer, data må innhentes og det må brukes ressurser på opplæring.

I banken foregår det et prosjekt der OBOS skal få inn ESG vurdering av sine bedriftskunder. Dette innebærer at rådgiverne i banken får nye arbeidsoppgaver relatert til bærekraft. Informanten sier det trolig er flere steder i OBOS som er omfattet av slike endringer i arbeidsoppgaver.

Endringer i kultur

Det nye lovverket er vanskelig å forstå og sette seg inn i, og ikke alle deler av virksomheten har hatt dette som en stor del av sin arbeidshverdag tidligere. Derfor skal miljøavdelingen ha det overordnede ansvaret og hjelper avdelingene i datterselskapene der det trengs. På denne måten unngås det at de ulike avdelingene går i forskjellige retninger. Medarbeiderne får den støtten de trenger, og vil forstå hvorfor og hva som skal gjøres, på en tydelig måte.

Endringer i demografi

Når det gjelder ansettelser og oppsigelser har ikke informanten oversikt over hele konsernet, men forteller at de har blitt flere i miljøavdelingen. Dette har skjedd på relativt kort tid da det har blitt behov for flere ressurser knyttet til endringene i omgivelsene.

Endringer i prosesser

Produksjon: Når det gjelder prosesser skjer det endringer i hele OBOS. Forvaltningen jobber for eksempel med å utvikle løsninger og systemer som kan gjøre at borettslagene selv kan kartlegge hvor bærekraftige de er og kan få hjelp til å bli mer bærekraftige.

Kommunikasjon og beslutning: OBOS har en egen miljødirektør som står for mye av kommunikasjonen og beslutningsprosessene internt i OBOS.

Læring og innovasjon: Informanten tror at EUs taksonomi kan føre med seg innovasjon i OBOS både internt i OBOS, men også i for de som driver med rapporteringsverktøy. Læring og innovasjon er noe OBOS jobber mye med. I de senere årene har bærekraft vært en viktig del i innovasjonsprosjektene i OBOS. Det har blitt vanskelig å ikke tenke på bærekraft i arbeidet.

Oppsummering av funn

- Har ikke konkrete mål knyttet til taksonomien. Økning i ambisiøse bærekraftsmål i hele konsernet.
- I dag arbeides det mest med taksonomiens første miljømål om energikrav. Samt å ikke gjøre på de fem andre mål.
- Reviderte sin strategi i 2021 for å tilpasse seg endringer i omgivelsene.
- Har egenutviklede maler og metoder for rapportering. Alle prosjekter kartlegges manuelt for øyeblikket.
- Miljøavdelingen har hovedansvaret for å sette seg inn i taksonomien, og støtter de ulike enhetene gjennom endringene taksonomien medfører. Enheten skal etter hvert rapportere selv. Har blitt flere ansatte i miljøavdelingen.
- Miljødirektøren står for mye av kommunikasjonen og beslutningene i OBOS.
- Tor på innovasjon i OBOS og for de som driver med rapporteringsverktøy. Bærekraft er en viktig del av innovasjonsarbeidet.

5. Analyse og drøfting av funn

I dette kapittelet er funnene i kapittel fire analysert og drøftet opp mot tidligere forskning, påstander og teori. Eiendomsutvikleres arbeid med bærekraft er brutt ned i temaene risiko, forretningsmodell og organisasjonsendringer. Først diskuteres funnene knyttet til eiendomsutviklernes risikobilde ved påvirkning av EUs taksonomi. Deretter diskuteres det om eiendomsutvikleres forretningsmodell og andre organisatoriske endringer, påvirker måten eiendom utvikles på. Dette er en struktur som svarer til oppgavens forskningsspørsmål. Caseorganisasjonene blir sammenlignet i en tabell i begynnelsen av hvert tema. Tabellene viser både ulikheter og likheter i meninger, opplevelser og tanker i informantens arbeid med EUs taksonomi og bærekraft. Informantene har gitt svar basert på fortid, nåtid og framtid. På denne måten dannes det et bilde av hvordan EUs taksonomi påvirker store norske eiendomsutvikleres arbeid med bærekraft og miljø.

5.1 (FS1) Endringer i risikobildet

Overgangsperioden fra EUs taksonomi ble lansert i 2020, til den er ferdig utarbeidet i 2023 bærer preg av økt usikkerhet og risiko for eiendomsutviklere.

Omdømme risiko: Tar samfunnsansvaret på alvor

Tabell 9: Omdømme risiko.

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Omdømme: <ul style="list-style-type: none">- Viktig for organisasjonens framtid- Sikre finansiering- Sikre rette leietakere	Omdømme: <ul style="list-style-type: none">- Kjempeviktig framoverViktig for rekrutering, leietakere, Employer Branding	Omdømme: <ul style="list-style-type: none">- Viktig for organisasjonens framtid- Viktig for profilering, rekrutering av medarbeidere og samarbeidspartnere	Omdømme: <ul style="list-style-type: none">- Risiko knyttet til å utvikle bygg som er mindre bærekraftige enn andre- Lavere etterspørsel- Lavere finansiering

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 223) kan et godt omdømme styrke omgivelsenes oppfatning av, og tillit til organisasjonen. Leietakere, investorer, boligeiere og leverandører er mer bevisste på sin klimapåvirkning (Mørtvedt, Reed & Arnslett, 2019) og kan dermed velge lokaler og boliger basert på eiendomsutviklerens økonomiske, legale, etiske og filantropiske aktiviteter og valg (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 62). Likevel er det en usikkerhet om disse faktorene fører til økt inntjening og lojalitet i seg selv. Det er en risiko til å ikke ta dette på alvor. Ved å utvikle bygg og lokaler det er behov for, følge samfunnets normer og regler, samt yte noe ekstra utenfor lovverkets rammer, kan omdømmet styrkes. Aspelin Ramm, Entra og Møller Eiendom er ikke direkte pliktig til å rapportere etter EUs taksonomi, men jobber likevel med klassifiseringssystemet. Dette er et eksempel på at eiendomsutviklerne yter noe

ekstra utenfor det som er pålagt. Noe som kan øke konkurransefortrinnet til eiendomsutviklerne. Samtlige informanter gir et inntrykk av at samfunnsansvaret blir tatt på alvor i sin virksomhet, og det er enighet om at omdømmet betyr mye for eiendomsutviklernes framtid. Informanten i Aspelin Ramm nevner at det er spesielt viktig for finansiering og for å sikre de rette leietakerne. Å sikre leietakere og ønsket kompetanse mener informanten i Entra er en viktig faktor. Informanten i Møller Eiendom knytter viktigheten til profilering samt rekruttering av medarbeidere og samarbeidspartnere. Det er en omdømmerisiko knyttet til å utvikle bygg som er mindre bærekraftige enn andre bygg ifølge informanten fra OBOS. Det kan gå på bekostning av lavere etterspørsel og dårligere finansiering. Informantene mener at det er viktig å sikre leietakere, riktig kompetanse og finansiering for fremtiden. EUs taksonomi kan skape forskjeller i eiendomsutviklernes omdømme da graden av bærekraftighet blir synligere, og dette er førende for investorers og større leietakers avgjørelser (Olsen & Pajunen, 2021). Det betyr at eiendomsutviklerne må ta bærekraft på alvor i hele sin virksomhet for å opprettholde nåværende omdømme eller styrke sitt omdømme.

Politisk risiko og utbyggingsrisiko

Tabell 10: Politisk risiko og utbyggingsrisiko

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Politisk risiko og utbygging: - Tidligfase eiendomsutvikling viktig - Håper kommunen kommer til å ta en mer aktiv rolle framover - Mangler tilfredsstillende infrastruktur på sirkulærøkonomi	Politisk risiko og utbygging: - Tror på endringer i reguleringskrav - Høyhuspolitikken fører til økt krav om innovasjon og bærekraft	Politisk risiko og utbygging: - Usikker på endringer i reguleringskrav - Vanskelig å samarbeide med kommunen om bærekraft	Politisk risiko og utbygging: - Tror på økt inkludering av bærekraft i kommunens virksomhet - Inntrykk av et godt samarbeid med kommunen - Gjennomgang av tomtebank

Økt fokus på helheten og konteksten

Samtlige av informantene mener at det har blitt økt fokus på helheten og konteksten til byggene som utvikles. EUs taksonomi har ført til at OBOS har startet arbeidet med å gå gjennom sin tomtebank for å kartlegge om det er forsvarlig og lønnsomt å bygge på tomtene i henhold til EUs taksonomi. Informantene i Aspelin Ramm og OBOS nevner at byggets klimafotavtrykk og byggets tilknytning til infrastrukturen betyr mer enn tidligere. Infrastrukturen må være på plass slik at man har mulighet til å reise med tog, buss, trikk og t-bane noe som er en viktig faktor for samfunnet for å ta hensyn til miljøet og redusere klimautslipp. Det er økt fokus på at bygget kan ødelegge det biologiske mangfoldet ved at det plasseres på dyrkbar mark, eller i skogsområdet noe som kan utrydde truende arter.

Dette kan knyttes til taksonomiens mål nr. 6 om å «Beskytte økosystemer». Det betyr at tomtens karakter, atkomst, vegetasjon, tomtegrenser, freding og vern er enda mer avgjørende for tomten som skal bebygges (Røsnes og Kristoffersen, 2014, s. 198). Arbeidet med tomtesøk får økte risikomomenter da reglene strammes inn og flere faktorer må hensyntas. Tomtesøk er noe av det første som gjøres i eiendomsutviklingsprosessen (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 13), og er avgjørende for resultatet i de neste fasene. Ifølge Skarseth (s. 77) masteroppgave tok eiendomsutviklere i 2018 lite ansvar for å redusere byggingen på dyrkbar mark, økonomisk inntjening veiet tyngre enn å ta vare på miljøet. I dette tilfellet er det tydelig hvordan den økonomiske lønnsomheten blir prioritert. Det manglende ansvaret ble begrunnet i at utviklerne hadde lite kunnskap om jordvern, og at det skjedde en ansvarsfraskrivelse i henhold til kommune og kommuneplan (Skarseth, 2018, s. 77). EUs taksonomi kan føre til at ansvaret ikke lenger kan skyves på andre. Det er interessant å se hvordan EUs taksonomi gjør bevissthet om til faktisk handling og ubevissthet om til informasjonsinnhenting. Det hjelper ikke å ha tomter med god beliggenhet derom klimafotavtrykket blir for stort. Det øker risikoen knyttet til tomtens verdi, og reduserer muligheten for utvikling i framtiden. Både med tanke på fremtidige strengere reguleringsplaner fra kommunen, men også utviklernes omdømme.

Hva skjer med bygg og eiendommer i strandsonen?

Informanten i Møller Eiendom nevner at organisasjonen har vanskeligheter med å fortolke risikoen knyttet til håndtering av natur og naturskaderisiko, da det ikke er mye man kan gjøre med den fysiske plasseringen til et eksisterende bygg. De siste årene har det vært fokus på tema om å bygge langs hundremetersbeltet i strandsonen. I utgangspunktet verner plan- og bygningsloven av 2008 § 1-8 annet ledd imot å bygge på slike områder, da det i et miljøperspektiv er viktige oppvekstmiljøer for planter og dyrearter. I det sosiale perspektivet har slike områder en rekreasjons verdi for allmenheten. Plan- og bygningsloven av 2008 har unntak mot byggeforbudet i § 1-8 tredje ledd og kommunen har adgang til å gi dispensasjon etter § 19-2. Det er mulig at kommunes dispensasjonsmulighet strammes inn grunnet EUs mål nr. 6 om å «Beskytte økosystemer», og å «Ikke skape vesentlig skade for lokale økosystemer». Mange vil se på tomter nærliggende sjø som tomter med god beliggenhet. Det blir interessant å se hvordan disse byggene blir klassifisert i forhold til taksonomien, og hva som skjer med verdien på slike bygg.

Kommunens framtidige rolle i bærekraftsarbeidet

Eiendomsutviklere har løpende kontakt med kommunen i planlegging av prosjekter, særlig i fase 2. (Røsnes & Kristoffersen, 2014, s. 12). Ifølge Sandberg og Bjelle (2021) er det kommunen som bestemmer hvor mye som skal bygges, men forsikringsselskapene mener at kommunen ikke har nok kunnskap for å ta gode avgjørelser. EUs taksonomi og andre bærekraftige tiltak krever en omstilling også for kommunen. Det kan tenkes at det etter hvert som det utarbeides gode systemer og en felles forståelse om hva som er bærekraftig, vil samarbeidet om bærekraftige løsninger trolig bedres mellom utviklere og kommunen. Olsen og Pajunen (2021) mener at samarbeid mellom staten, bedrifter og interessenter blir viktig i arbeidet med å tilpasse seg EUs taksonomi.

Utfordringer knyttet til verneverdige bygg og tilknytning til fjernvarme

Det er delte meninger og usikkerhet blant informantene om Oslo kommune kommer til å sette strengere krav til bærekraftige løsninger ved regulering framover. Informanten i Aspelin Ramm håper at kommunen kommer til å ta en mer aktiv rolle. Informanten i Møller Eiendom er usikker på om det faktisk blir strengere. Informanten i Entra tror kravene blir strengere. Informanten i OBOS tror kommunen kommer til å inkludere bærekraft mer og mer i sin virksomhet.

Det er spesielt to utfordringer knyttet til kommunens krav, som kan hemme taksonomiens mål. Det ene er plikten til tilknytning til fjernvarme. I plan- og bygningslovens (2008) bestemmelse om fjernvarmeanlegg i § 17-5 står det at nybygg som oppføres innenfor et konsesjonsområde for fjernvarme kan få en tilknytningsplikt til fjernvarmeanlegget. Dette bestemmes av kommunen, men det kan gjøres unntak dersom man kan vise til bedre og miljøvennlige løsninger. Grunnen til plikten er å sikre kundegrunnlag for anlegget (Larsen, Bramselv & Hammer, 2018, s. 43). Dagens fjernvarmeanlegg har høye klimagassutslipp da mye av energien kommer fra for eksempel avfallsforbrenning, bioenergi, oljekjeler, elektrokjeler og gass (Larsen, Bramselv & Hammer, 2018, s. 43). Dersom utvikleren blir betinget å tilknytte seg slike anlegg vil det være vanskelig å nå taksonomien mål nr. 1 om å «*Begrense klimaendringer*» som handler blant annet om energieffektivisering. Dette er et eksempel på at det norske lovverket motvirker taksonomiens mål.

Det andre eksempelet handler om antikvariske myndighetshensyn der det kan bli utfordringer knyttet til renoveringer og transformasjon av verneverdige og fredede bygninger. Det finnes

9108 fredede bygninger i Norge i dag, der 3253 av bygningene er privat eid (Miljøstatus, 2022). Ifølge Miljøstatus (2022) er Norge et av landene med flest bevarte trehus fra middelalderen. Det er ut ifra flere lovverk byggene i Norge er vernet på. Det kan være gjennom kulturloven av 2007, plan- og bygningsloven av 2008 eller det kan være utarbeidet et eget lovverk som er registrert i kommunen (Leikvam & Olsson, 2018, s. 94). Dette kan være en utfordring da EU oppfordrer til oppgradering av gamle bygg, noe som kan være kostbart eller ikke lar seg gjøre grunnest byggets vern. Spørsmålet er om det skal tas hensyn til det økonomiske, miljømessige eller sosiale spekteret ved verneverdige og fredede bygg. EUs taksonomi er spesielt opptatt av miljøaspektet og hvordan påvirke klimaet minst mulig for å kunne nå målene som er satt i 2030 og 2050. I sosial og økonomisk forstand er verneverdige bygg en del av den norske turistnæringen, og Norges samlede kapital (Miljøstatus, 2022). Fra en taksonomi- og sertifiserings perspektiv kan slike bygg trolig bli mindre vert blant investorer og eidendomsutviklere da oppgradering av slike bygg kan by på utfordringer. EUs taksonomi krever i mål om «*Betydelig bidrag*» at ved rehabilitering, forvaltning av eksisterende bygg og enkelttiltak gjelder en reduksjon av primærenergi behovet på minst 30 prosent (European Commission, 2021, s. 170). 15 prosent av de minst energieffektive byggene i Norge skal trolig løftes med årene ifølge informanten fra OBOS. Informanten fra DNB nevner at det kommer til å være en utfordring å kartlegge disse byggene. Det blir interessant å se hvordan verneverdige og fredede bygg blir håndtert framover, og hvem som tar kostnadene for eventuelle forbedringer.

Taksonomien kan hemme innovasjon

Informanten fra Entra nevner at Oslo kommunes høyhuspolitikk krever flere bærekraftige og innovative initiativ ved utvikling av høyhus framover. Det kan tenkes at kommunenes framtidige rekkefølgekrav kan inneholde innovasjon og bærekraftige løsninger i tillegg til andre infrastrukturtiltak. Dette kan gå ut over eiendomsutviklere i den form at det krever mer ressurser i arbeid, tid og kapital for å gjennomføre tiltakene. Innovasjon kan være kostbart og ikke alltid gi ønsket avkastning (Olsen & Pajunen, 2021). Ifølge SSB skårer bygg- og anleggsbransjen lavest på produkt- og prosessinnovasjon i næringslivet (Sandberg & Kvellheim, 2021, s. 28). Det nevnes av informanten i Entra en bekymring rundt EUs taksonomi, den kan hemme innovasjon. Innovative miljøvennlige prosjekter kan skåre lavt på sertifiseringer og klassifiseringen. Dette er negativt da Entra blir straffet for å innovere og prøve ut nye måter å utvikle bærekraftig på. Disse prosjektene blir det viktig å kartlegge slik at EUs taksonomi kan forbedres og tilpasses på dette området (Sandberg & Kvellheim, 2021).

s. 28). Slik som informanten i OBOS uttalte er det utfordrende å lage et klassifiseringssystem som fungerer på alle områder, og ved å ta taksonomien i bruk vil slike problematiske skillelinjer oppdages. Det vil være enklere for utviklere med mindre tilgang på ressurser å velge bort innovative tiltak til fordel for å få sine bygg i tråd med taksonomien og sertifiseringene, ifølge informanten i Entra. Dette vil ikke øke bransjens innovasjon som allerede er lav. På denne måten ser vi at påstandene om at kravene er for strenge, for konkrete og ikke er tilpasset det norske markedet (Brånå, 2020) kan stemme.

Finansiell risiko:

Tabell 11: Finansiell risiko

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Finansiell: Miljøvennlige bygg ikke nødvendigvis dyrere å utvikle	Finansiell: - Taksonomien er kostnadsdrivende - Sertifisering dyrere i begynnelsen - Høyere verdsettelse - Tidligfase avgjørende for å utvikle lønnsomme prosjekter	Finansiell: - Taksonomien en ekstra kostnad - Caseavhengig	Finansiell: - Sertifisering en ekstra kostnad - Materialer trenger ikke være dyrere - Dårligere finansiering

Miljøreguleringer kan være kostbare

Det er enighet om at noen sider ved miljøvennlige bygg kan være kostnadsdrivende. Informanten i Entra og OBOS nevner at sertifiseringer gir en ekstra kostnad. Samtlige av informantene mener at merverdien kan gå over merkostnaden, men informanten fra Møller Eiendom forteller at det vil variere fra prosjekt til prosjekt om det blir en kostnad, tap, merverdi eller profitt. Det avgjøres blant annet av utgangspunktet til utviklingseiendommen, hvilke leietakere og kunder man får, samt investorers interesse. Olsen og Pajunen (2021) støtter meningene om at mye avhenger av investorers valg av investeringer når det gjelder hvor viktig EUs taksonomi blir framover. Informantene mener det blir billigere og billigere for hvert bygg som bygges i henhold til sertifiseringer og taksonomien, men det er kostnader knyttet til økt ressursbruk i overgangsperioden. EUs taksonomi har ført til høye ambisjoner særlig innen nybygg ifølge informanten fra Entra. Dette fører til at utviklerne må tenke annerledes for å få tilgang til kapitalen det kreves, særlig i markeder med lavere leiepriser forteller informanten videre. Dette kan resultere i mindre utvikling av nye bygg, og kan dermed være en driver for rehabilitering og transformasjon av eksisterende bygg. Forskning støtter at ved å oppgradere eksisterende bygningsmasse er en klimafrodel da det kan redusere utslippene med 50 prosent sammenlignet med oppsett av et nytt bygg (Fufa, Flyen & Venås, 2020, s. 74). Det er vanskelig å si hvordan EUs taksonomi fører til økte kostnader for

eiendomsutviklere da det ikke finnes statistikk på dette i dag. Det er for tidlig å ha oversikt over dette i startfasen av endringene. Det handler om å ta de riktige valgene i overgangsperioden, og eiendomsutvikleres endringskapasitet er avgjørende for hvordan komme se gjennom endringene.

Grønn finansiering som risiko og motivasjon

Alle informantene nevner at det er en risiko knyttet til å ikke få grønne lån fra banken. Dette kan føre til at prosjektene blir dyrere i form av høyere renter og dårligere betingelser. Grønne lån gis både til eiendomsutviklere og privatpersoner. Eiendomsutviklerne har benyttet seg av grønne lån før EUs taksonomi ble lansert. I DNB kan eiendomsutviklerne få grønne lån basert på bankens betingelser eller gjennom å være i tråd med taksonomien, ifølge informanten fra DNB. Det blir interessant å se om det i fremtiden blir en felles betegnelse på bærekraftige kriterier i banken grunnet EUs taksonomi. Dette er en av tingene informanten i OBOS håper på. Informanten i OBOS tror at bankens grønne finansiering kan skape motivasjon til kjøp av bærekraftige og miljøsertifiserte boliger, derfor er det også viktig at OBOS tilbyr bygg som kan tilfredsstillende grønne lån.

Markedsrisiko: Økt etterspørsel etter miljøvennlige bygg

Tabell 12: Markedsrisiko

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Marked: - Mener at etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer til å falle - Dokumentere bærekraft for at prosjekter skal ha en markedsverdi	Marked: - Fall i etterspørsel etter ikke-miljøvennlige bygg. - Pris korreksjon - Pålagt investering	Marked: - Ikke nødvendigvis etterspørsel fall for ikke-miljøvennlige bygg - Ny type verdsettelse av bygg.	Marked: - Løfte de minst energieffektive byggene - Boliger med de dårligste energimerkene kan bli mindre attraktive å eie ved pålagt av investeringer

Eiendomsutviklerne jobber kontinuerlig med å tolke markedet. Dette er en viktig del av eiendomsutviklingsprosessen. Ifølge informanten fra Entra vil det trolig bli økt etterspørsel etter kontorer og boliger i framtiden. EUs taksonomi kan påvirke byggets markeds potensial, tilbud og etterspørsel, ledighet, kunder og inntektsnivå. Dette er noen av markedsrisikoene det er skrevet om i boken til Røsnes og Kristoffersen (2014, s. 109). Det er delte meninger blant informantene om etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer til å falle, men det er enighet om at markedet kommer til å endre seg. Informanten i Aspelin Ramm tror at etterspørselen etter ikke-miljøvennlig bygg kommer til å falle fordi prosjektene må dokumenteres bærekraftig for å ha en markedsverdi, da dette er noe nærings kundene forventer.

Blant boligkjøperne er det ikke like tilstedeværende pr. i dag, men det vil komme ifølge informanten. Vi kan se det også i studien til Hæhre (2019, s. 110) der eiendomsutviklere opplever lav etterspørsel etter miljøvennlige boliger. Det samme mener Kvale og Norang (2021, s. 81) at boligeiere ikke er villig til å ta den ekstra kostnaden det krever. Når det gjelder leietagere så er store leietakere mer interessert i bygg som er BREEAM-NOR sertifiserte enn mindre leietakere ifølge forskningen til Febjør og Schei (2019). Likevel er det andre faktorer som blir sett på som viktigere i valg av kontorlokaler. Blant annet beliggenhet, fleksibel planløsning og pris (Febjør & Schei, 2019). Denne studien ble gjort før EUs taksonomi ble lansert, det er trolig økt etterspørsel etter sertifiserte bygg blant store leietakere de siste årene. Bærekraftige bygg er spesielt viktig for store leietakere som selv må rapportere etter EUs taksonomi. Entra tror også at etterspørselen etter ikke-miljøvennlige bygg kommer til å falle. Det er få bygg som er i henhold til taksonomien og informanten tror disse blir mer attraktive. Bygg som må transformeres kan også bli mer attraktive da prisen må kalibreres slik at oppgraderinger kan foregå. Det må også bli en pris korreksjon for bygg som ble rehabilitert for 10-15 år siden da disse ikke innfrir taksonomiens krav. Informanten i Møller Eiendom tror at etterspørselen på ikke-miljøvennlige bygg ikke nødvendigvis kommer til å falle, men at det vil komme en liten endring på hvordan man verdsetter byggene som for eksempel på bakgrunn av taksonomikriteriene. OBOS tror det blir mindre etterspørsel særlig etter boliger med lavt energimerke og med dårlig klimatilpasning. Dette fordi slike boliger kan bli pålagt investering for forbedring, men også grunnet samfunnets opplevelser av økte strømpriser og økt ekstremvær. Det ser ut som at samtlige av informantene mener det kommer til å bli justeringer i markedet.

Miljørisiko

Tabell 13: Miljørisiko

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Miljørisiko: - Økt fokus på konteksten og helheten i en bærekraftig sammenheng	Miljørisiko: - Vanskelig med mange ulike miljøsertifiseringer - Gjør rette ting uten å få belønning i form av sertifiseringer - Straff for å allerede ha oppgradert prosjekter - Tvinges til å ha en plan for hvordan jobbe med bærekraft	Miljørisiko: - Fysisk risiko - Håndtering av natur og naturskaderisiko - Arbeid med å fortolke krav	Miljørisiko: - Klima og miljørisiko - Fysisk risiko - Etterlevelsesrisiko - Overgangsrisiko - Mangel på definisjoner av kriterier

Overgangsrisiko: Straffes for å ligge i forkant

Informanten i Entra nevner at organisasjoner som ligger i forkant har blitt straffet av taksonomien både med hensyn til spydspissprosjekter og krav om energireduksjon der byggene allerede har redusert sin energibruk betraktelig. Det samme nevner informanten i OBOS, at prosjekter som egentlig er miljøvennlige kan risikere å ikke tilfredsstillere taksonomiens krav grunnet ferdigstillelse i feil år. Det betyr at prosjekter som startet planleggingen før taksonomiens kriterier ble kjent kan rammes negativt ved ferdigstillelse. Dersom bygget er ferdigstilt på feil side av årstallet kan byggene vurderes som mindre bærekraftige da kravene gjelder fra utgitte datoer. Det betyr at bygg må oppgraderes enda en gang på riktig side av året for å kunne bli i tråd med taksonomien. Informanten i Entra tror at det kan være vanskeligere å nå målene i taksonomien i Norge enn i andre sydeuropeiske land. Dette fordi Norge har en bedre standard, og det vil være utfordrende og veldig kostbart å forbedre denne standarden ytterligere.

Ansvarsrisiko: Kartleggingsarbeid i fokus

Eiendomsutviklere jobber med å forstå taksonomien i norsk sammenheng og hvordan den påvirker eiendomsutviklingen. Eiendomsutviklerne har fokus på å utvikle robuste bygg som kan tåle klimaendringene både akutte og kroniske endringer. Eiendomsutvikleres ansvarsrisiko blir påvirket av usikkerheten knyttet til at vi mangler definisjoner og klare retningslinjer. Informantene nevner at en bekymring knyttet til EUs taksonomi er at vi i dag mangler en definisjon på hva et nullutslippsbygg betyr i norsk sammenheng. I dag jobber et EU-direktiv om å forby skalaen G og F for salg og utleie av bolig fra 2027, og i 2033 må energiskalaen være på minimum C. I 2030 må nybygg settes opp som nullutslipp bygninger og det skal settes krav til større oppussingsobjekter der kostnaden er over en fjerdedel av bygningens verdi (Document, 2021). Dette ble nevnt i intervjuet av informanten i DNB og OBOS. Det kan betyr at byggene må oppgraderes og forbedres i årene som kommer. Spørsmålet er hvem som må ta kostnaden for en slik fremtidig lovendring. Er det staten eller eierne av byggene? Et annet dilemma er at ikke alle norske eksisterende bygg har en energikarakter selv om det er lovpålagt å legge fram energiattest for kjøper og leietaker på forhånd. Energikarakterent skal også brukes i markedsføringen av byggene. Ifølge NVE hadde halvparten av de kontrollerte yrkesbygg ikke energiattest i 2018. I tillegg har NVE funnet flere feil i energitestene, og det er mange som ikke markedsfører energiattest ved salg og utleie. NVE jobber med å kartlegge dette (NVE, 2021). Det betyr at organisasjonene må energimerke samtlige bygg for å kunne være i tråd med lovverket. Det jobbes også med å

kartlegge hvilke bygg som er de 15 prosent beste byggene i Norge, da disse vil være i tråd med taksonomien. I tillegg må organisasjoner jobbe med å kartlegge sine prosjekters bærekraftige profil, samt å ettersertifisere bygg. Flere av informantene mener at vi har dårlig tid på å få lovverket på plass noe som er forståelig med tanke på at organisasjonene skal begynne å rapportere om dette nå. Disse faktorene kan være avgjørende for eidendomsutviklernes konkurransedyktighet, omsetning, prisnivå og finansiering.

5.2 (FS2) Endringer i forretningsmodell

Det er kartlagt om EUs taksonomi påvirker eiendomsutvikleres forretningsmodell, ved bruk av en forenklet modell basert på verktøyet til Alexander Osterwalders Business Model canvas, og teori om bærekraftig forretningsmodell.

Verdiforslaget: Økt tilbud av bærekraftige bygg og lokaler

Tabell 14: Verdifroslaget

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Verdiforslaget - Lite endringer i hva og hvordan det bygges	Verdifroslaget - Lite endringer i hva som leveres - Økt sertifisering av bygg - Gjenbruke lokaler slik de er - Smarte bygg som kan demonteres	Verdifroslaget - Flere energieffektive bygg - Flest endringer i drift og endringer i prosjektering - Samspill med byen, hvordan det fungerer visuelt og nye mobilitetsformer	Verdifroslaget - Behov for energieffektive bygg - Fysisk klimarisiko og boligens plassering - Bygg som tåler ekstremvær

Verdiforslaget handler om hva eiendomsutviklere tilbyr kunden i form av hvilken verdi som leveres, hvilke problemer utviklerne løser, samt hvilke behov som tilfredsstilles (Innovasjon Norge, 2022). I en bærekraftig forretningsmodell er det ikke bare kunden som er viktig, men også samfunnet og miljøet (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 29). Dette har en sammenheng med to av faktorene i teorien om den triple bunnlinjen, der organisasjonene styrer og leverer ut fra hva som er viktig for miljøet og sosiale forhold (Nilsen, 2020). Eiendomsutviklingsprosessen fase 1 og 2 handler blant annet om utviklingsideer og mulighetsstudier. Her kartlegges målgruppens behov og det er mulighet for å utvikle noe med ekstra verdi for kundene, samfunnet og miljøet. Det er tydelig at eiendomsutviklerne i denne oppgaven er opptatt av å dekke kundenes, samfunnets og miljøets behov. Informantene oppgir å ikke ha så store endringer i hva de leverer til sine kunder nå grunnet EUs taksonomi, da de allerede har jobbet med bærekraft i mange år. Aspelin Ramm har ikke store endringer i hva og hvordan det bygges, da de blant annet allerede er gode på energieffektivisering og bruk av miljøvennlige materialer. Entra har heller ikke store endringer i hva som leveres til kundene

da de har jobbet med miljø og bærekraft i over 10 år. Informanten i Entra forteller om en endring der man ikke lenger river bygg, og at det er økt fokus på gjenbruk av materialer og tilrettelegger for smarte bygg som kan demonteres og brukes igjen på en enklere måte, slik som «legoklossprinsippet». I tillegg jobber Entra med å få kundene til å forstå hvor viktig det er å gjenbruke lokaler slik de er. Det jobbes med å utvikle lokaler som kunder kan bruke uten at det må rives og endres etter hver ny leietaker. Det betyr at fremtidige prosjekter må legges til rette for smart løsning til ulik bruk. Lokalene må inneholde en løsning som kan gi kundene fleksibilitet ved å veksle mellom cellekontor, åpent landskap, begge deler og annet.

Dimensjonen på bygget må utvikles på en slik måte at den opprettholder god luft og inneklima da det er økt variasjon i hvor mange som er på jobb og hvor mange som sitter på hjemmekontor ifølge informanten fra Entra. Møller Eiendom skal levere flere energieffektive bygg framover. Det skjer flest endringer i Møller Eiendoms drift av byggene, men det skjer også store endringer i prosjekteringen av byggene. Møller Eiendom er også opptatt av sosial bærekraft der byggene skal fungere i samspill med byen, fungere visuelt og det jobbes med å utvikle nye typer mobilitetsformer. OBOS skal tilby flere energieffektive bygg, og det er fokus på klimatilpasning, og økt bruk av miljøvennlige materialer. Informanten nevner at byggene må tåle økt ekstremvær. Samtlige av informantene nevner at de jobber med sertifiseringer av eksisterende og nye bygg. Basert på informasjonen fra informantene vil det trolig bli flere bærekraftige bygg som er sertifiserte og som er i tråd med taksonomien i framtiden.

Markedssegment: Bærekraftig kunde og marked

Tabell 15: Markedssegment

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Markedssegment Kunder - Kvalitet og god oppfølging - Gjør kundene gode innen bærekraft gjennom utleie av sine lokaler	Markedssegment Kunder - Kunder etterspør klimaregnskap - Binde nye kunder gjennom bærekraftige produkter - Behov for fleksible bygg	Markedssegment Kunder - God beliggenhet - Informasjonsbehov (fakta og diskusjon) - Behov for ulike miljøvennlige løsninger	Markedssegment Kunder Økt etterspørsel etter bærekraftige produkter
Markedssegment Marked Tydeliggjøre bærekraftsprofilen for å sikre attraktivitet i markedet	Markedssegment Marked - Etterspørsel etter kontor og bolig - Kommunisere bedre hva som leveres	Markedssegment Marked Har egne ansatte som jobber med å tolke markedet	Markedssegment Marked Grønne kunder og investorer

Markedssegmentet handler om hvem eiendomsutviklerne skaper verdi for, og hvem som er utviklernes viktigste kunder (Innovasjon Norge, 2022). Prosjektene målgruppe blir analysert

og valgt i sekvensmodellens fase 2 om mulighetsstudier. Caseorganisasjonene målgruppe er i hovedsak større leietakere og boligeiere. Informantene nevner ikke å ha endringer i sin målgruppe grunnet EUs taksonomi, men kundene i leiemarkedet har blitt mer bærekraftige. Samtlige av eiendomsutvikleren er opptatt av å tiltrekke flest mulig store leietakere til sine prosjekter, og nevner viktigheten av det å tilby bærekraftig bygg og lokaler i markedet. Informanten i Aspelin Ramm forteller at kunden er opptatt av kvalitet og god oppfølging, og de skal gjøre kundene bærekraftige gjennom utleie av sine lokaler. Entras kunder har behov for fleksible bygg og Entra skal binde nye kunder gjennom å tilby bærekraftige bygg. Entra har allerede opplevd å få forespørsel om for eksempel klimaregnskap. Det viser at kundene er mer opptatt av bærekraft enn tidligere. I Møller Eiendom er kundene opptatt av ulike miljøvennlige løsninger, god beliggenhet og informasjon gjennom fakta og diskusjon. OBOS opplever generelt en økt etterspørsel etter bærekraftige produkter.

Informantene mener at kundene har økt informasjonsbehov, byggenes bærekraftsprofil må nå kunden. Det nevnes ikke spesifikt hvor eiendomsutvikleren skal spre sitt budskap.

Eiendomsutviklernes samfunnsansvar og miljøpåvirkning kan bli presentert gjennom årsrapporter, delårsrapporter, bærekrafts rapporter og andre offentlige dokumenter på organisasjonenes nettsider. Gjennom bruk av ulike rapporteringsverktøy og sertifiseringer gir organisasjonene informasjon om deres samfunnsansvar på kvalitativt og kvantitativt vis for investorer, leietakere og boligeiere. Andre arenaer for å spre sitt budskap til kundene er gjennom prospekt, media samt gjennom eiendomsmeglere (Hæhre, 2019, s. 111).

Verdileveringen

Tabell 16: Ressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Verdileveringen: Ressurser Bruker flere timer på å jobbe med bærekraft, holde seg oppdatert, skolere seg, diskutere og argumentere i prosjekt	Verdileveringen: Ressurser - Behov for digitale løsninger i administrasjonen - Gjenbruk og ombruk av ressurser i byggeprosjektet - Sertifiserte og miljøvennlige materialer	Verdileveringen: Ressurser - Menneskelige ressurser - Annen rådgivning til prosjekter - Kapitale ressurser - Lite endringer i materialressurser - Prosjekter med nye innsatsfaktorer (Energi, isolering, tekniske anlegg og treverk)	Verdileveringen: Ressurser - Økt behov for bærekrafts kompetanse - Juridisk kompetanse - Systemer - Nye rapporteringsmetoder
Verdilevering Samarbeidspartnere:	Verdilevering Samarbeidspartnere - Behov for samarbeid innen innovasjon, gjenbruk og forstå regelverket og re sertifisere bygg	Verdilevering Samarbeidspartnere: Mulig det vil bli endringer	Verdilevering Samarbeidspartnere: - Mange vil samarbeide med OBOS - Sirkulærøkonomi

Økt levering av bærekraftige produkter som følge av EUs taksonomi, kan skape endringer i fysiske, intellektuelle, menneskelige og økonomiske ressurser for å oppfylle verdiløftet (Innovasjon Norge, 2022). Det er økt behov for menneskelige ressurser i form av rådgivning, samarbeid og kunnskap i organisasjonen for å kunne etterleve taksonomien for samtlige av eiendomsutviklerne. For Aspelin Ramm fører EUs taksonomi med seg økt timebruk i arbeidet med bærekraft. Ansatte bruker mere tid på å holde seg oppdatert, skolere seg, diskutere og argumentere i prosjekt. Dette er noe som har økt bare på ett år forteller informanten. I Entra brukes det mer ressurser på gjenbruk/ombruk, men også sertifiserte og miljøvennlige materialer. Entra har også blitt mer digitale med tiden, men mye av grunnen til dette er Koronapandemien som startet i 2020. I Møller Eiendom endres noe av materialbruken, men det er ingen vesentlig endring. Prosjektene derimot får andre innsatsfaktorer som energi, isolering og tekniske anlegg. Det bygges også mer i tre og mindre i betong. Trelast har med tiden blitt dyrere, men det kan fungere som en pådriver for sirkulærøkonomi (Sandberg & Kvellheim, 2021, s. 27). Det er endringer i behov for menneskelig ressurser i form at rådgivning til prosjektene. OBOS har også brukt for ressurser som juridisk kompetanse, nye systemer og rapporteringsmetoder.

Informantene nevner ikke å ha byttet samarbeidspartene de siste årene. Informanten fra Entra forteller at samarbeid er viktig for å få til de kommende endringene. Spydspiss prosjektene til Entra krever samarbeid, om ombruk/gjenbruk som er en del av mål nr. 4 om «Sirkulærøkonomi» i EUs taksonomi. Ifølge informanten fra Møller Eiendom vil det kanskje bli endringer i organisasjonens samarbeidspartnere som følge av EUs taksonomi. OBOS har mange samarbeidspartnere da flere ønsker å ha organisasjonen med på initiativer og piloter. Slik som i Entra har OBOS en del samarbeid innen gjenbruk og sirkulærøkonomi. Sandberg og Kvellheim (2021, s. 27) skrev et SINTEF-notat om «Ombruk av byggematerialer». Her konkluderes det med blant annet at i forbindelse med ombruk av byggematerialer vil det bli behov for endringer i bransjens demontering, logistikk, lager, redesign, oppgradering, re dokumentasjon, testing og sertifisering, konseptvalg, kartlegging, rådgivning og prosjektering, returavtaler, verktøy som binder aktører sammen og plattformer der tilbud og etterspørsel møtes. Dette krever økt samarbeid om innovasjon, ombruksprosjekter samt organisasjonsendringer på tvers av ulike fokusområder i bygg- og anleggsnæringen. Det er tydelig at samarbeid blir viktigere og viktigere framover for å få til gode utviklingsprosjekter. EUs taksonomi har satt fart på det bærekraftige arbeidet og har trolig påvirket

eiendomsutviklernes tidsforbruk på planlegging av prosjekter, valg av ressurser og valg av samarbeidspartnere.

Bærekraftig verdikapring: Ikke økt betalingsvilje

Tabell 17: Verdikapring

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Verdikapringen: Finne rette løsener for å utvikle noe som er lønnsomt	Verdikapringen: - Håp om økt betalingsvillighet til bærekraftige bygg - Ikke klart å ta høyere husleie på miljøvennlige produkter - Utvikle på en lønnsom måte	Verdikapringen: Ingen endringer i hvordan skape fortjeneste	Verdikapringen: - Grønne lån motiverer til kjøp av bærekraftige og sertifiserte eiendommer - Utvikle på en lønnsom måte

Organisasjonens verdikapring sier noe om hvorfor eiendomsutviklingen er levedyktig og finansiell stabil (Gramstad, Helland & Saebi, 2017, s. 29). Eiendomsutviklerne nevner ikke å ha vesentlige endringer i sin verdikapring grunnet EUs taksonomi, men det jobbes med å finne måter å gjøre utviklingen så lønnsom som mulig knyttet til kommende krav. Det kan tolkes som at eiendomsutviklerne jobber med å identifisere og redusere sine kostnader opp mot hva kundene er villig til å betale. Kundene har blitt mer bevisste på hvordan de selv påvirker miljøet ifølge Pusaksrikit, Pongsakornrungrunglip og Pongsakornrungrunglip (2013). En bærekraftig kunde er ofte villig til å betale mer for bærekraftige produkter ifølge Gramstad, Helland og Saebi (2017, s. 29). Likevel ser det ikke ut som at dette gjelder leie- og eiemarkedet i dag. Informanten i Entra håper på økt betalingsvillighet til bærekraftige bygg framover. I dag har Entra ikke klart å ta høyere husleie på miljøvennlige bygg. Men de har klart å vise til at energikostnaden går ned. Utviklingen av eiendom er basert på økonomisk lønnsomhet, miljø og sosiale forhold (Nilsen, 2020). Derfor er det avgjørende at miljøvennlige bygg blir billigere å bygge etter overgangsperioden for at det skal la seg gjøre. I London har miljøsertifiserte bygg fått en skarpere yield og høyere leiepriser ifølge informanten fra Entra. Endringen kan vi trolig forvente i Norge i årene som kommer, grunnet verdikjedeeffekten som flere av informantene nevner at EUs taksonomi fører med seg.

5.3 (FS3) Organisasjonsendringer

Basert på Jacobsen og Thorsvik teori om typer organisasjonsendringer (2019, s. 373) er det kartlagt om EUs taksonomi sin påvirkning på organisasjonen har ført til endringer for eiendomsutviklernes tidligfasearbeid.

Endringer i eksisterende oppgaver

Mål: Tvedydighet rundt begrepet bærekraft

Tabell 18: Mål

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Mål Forstå og rette seg etter taksonomien	Mål Lite endringer, noen få justeringer	Mål Har konkrete mål etter taksonomien	Mål Har ikke satt taksonomimål

EUs taksonomi er globalt, men forsøker å konkretisere blant annet eiendomsutvikling som er stedsspesifikt og lokalt forankret. Informantene nevner ikke å ha spesifikke mål knyttet til taksonomien i sitt målhieraki, dette trolig fordi EUs taksonomi ikke er forankret i kontekst, juridisk, klimatisk og forretningsmessig forstand. Informanten fra DNB og OBOS, mener det er dårlig tid til å få definisjonene på plass da krav om rapportering allerede begynte i 2022 for mål nr. 1 om å «Begrense klimaendringer» og mål nr. 2 om «Klimatilpasning» i taksonomien. Dette kan skape forvirring og en uklar overføringsverdi. Formålet med EUs taksonomi er å hindre grønnvasking og det skal ikke være tvil om hva som er bærekraftig aktivitet. Samtlige av informantene mener det er en positiv side ved EUs taksonomi. Likevel finnes det i Norge et mangfold av måleenheter og krav knyttet til bærekraft. Det virker imot hensikten med EUs taksonomi, som er å skape felles kriterier og forståelse. Noe som kan føre til distraksjon og et hindrer i å nå bærekraftige mål, og som trolig kan lede til byråkrati og mindre handling grunnet usikkerhet. Samtlige eiendomsutviklere har jobbet mye med å nå diverse bærekraftsmål allerede før EUs taksonomi ble lansert. Dette er en næring som tar samfunnsansvaret på alvor slik som Skarseth (2018, s. 77) nevner i sin masterstudie. Informantenes svar knyttet til EUs taksonomi er vagt, og det er vanskelig å skille på om det snakkes om effekter av EUs taksonomi eller andre bærekraftstiltak. Definisjonene er uklare, og det blir dermed vanskelig å svare konkret på eiendomsutviklernes arbeid med EUs taksonomi. Bærekraft er i denne sammenheng ikke operasjonalisert i eiendomspraksisen. Dette vil være en utfordring for eiendomsutviklerne i overgangsfasen.

Strategi: Bærekraft som den nye forretningsstrategien

Tabell 19: Strategi

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Strategi Jobber tydeligere med å gjøre forretningsstrategien bærekraftig	Strategi - Samtlige jobber med bærekraft - Strategisk forretningsområde - Jobbet med bærekraft i 10 år	Strategi Effektivisere slik at ikke alle må kunne alt om bærekraft	Strategi - Revidert strategi i 2021 - Hele vikromheten jobber med bærekraft

Strategien gir et bilde av hvordan eiendomsutviklerne skal nå sine mål (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 42). Aspelinn Ramm jobber med å få bærekraftstrategien og forretningsstrategien til å bli en helhet, noe som har ført til et arbeid om en ny organisasjonsmodell. Entra har lenge hatt miljø som et strategisk forretningsområde. Møller Eiendom forøker å lage verktøy som gjør at ikke alle ansatte trenger å være ekspert på alt innen bærekraft. Det kan tenkes at Møller Eiendom ønsker å senke terskelen for å være bærekraftig, da det er mange retningslinjer å forholde seg til. Dette kan være en strategi som vil spare Møller Eiendom for økt ressursbruk i form av arbeidskraft og kapital for å nå sine mål (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 49). OBOS reviderte sin strategi i 2021 basert på at selskapet skal tilpasse seg endringene i omgivelsene. Miljø og bærekraft har blitt en del av hele viskomheten til eiendomsutviklerne og samtlige har miljø og bærekraft i sin strategi. Det er uklart og lite sannsynlig at EUs taksonomi har vært den eneste driveren for endringer i strategien til eiendomsutviklerne, men taksonomi har trolig blitt implementert i dette arbeidet. En bærekraftig strategi vil føre til bærekraftig eiendomsutvikling da utviklingen skal svare til selskapenes mål og strategi.

Teknologi: Økt fokus på rapportering og mindre fokus på sosial bærekraft?

Tabell 20: Teknologi

Aspelinn Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Teknologi - Gode systemer for å innhente data fra prosjekt og portefølje - GRI rapportering - Klimaregnskap: Cemasys - Sosial bærekraft kan få mindre fokus	Teknologi - Har dataene til å rapportere - Nye verktøy kan gjøre rapportering enklere - Rapporterer allerede - Mangler definisjon på hva som skal rapporteres - ESG rapportering	Teknologi - Har rapporteringssystem som ikke er gode - Teknologi kjøpes inn eksternt	Teknologi - Har egne maler og verktøy - Manuell gjennomgang i kartleggingen - ESG rapportering

Et av formålene med EUs taksonomi er å gjøre eiendomsutviklernes interne og eksterne aktivitet transparent for offentligheten gjennom rapportering og publikasjon. I 2022 skal organisasjoner som er omfattet av taksonomien rapportere på miljømål nr. 1 om å «*Begrense klimaendringer*» samt miljømål nr. 2 om «*Klimatilpasning*». I første omgang er det stort fokus på å innhente og kartlegge datamateriale fra eksisterende prosjekter, samt å ettersertifisere bygg. Deretter blir rapporteringen og fremleggelsen av den innsamlede dataen viktig. Dette fører til at eiendomsutviklernes behov for ny teknologi knyttet til effektive og gode rapporteringssystemer øker grunnet EUs taksonomi. Aspelinn Ramm har gode rapporteringsverktøy for å kunne innhente data for prosjekt og portefølje. Entra har dataene til å rapportere etter EUs taksonomi, men mangler definisjoner på hva som skal rapporteres.

Møller Eiendom har rapporteringssystemer som ikke er gode. OBOS har egne maler og verktøy, og kartlegger dataene manuelt for å lære mest mulig i overgangsfasen. Aspelin Ramm rapporterer om bærekraft blant annet gjennom GRI standarden. Entra og OBOS rapporterer gjennom ESG verktøyet. Det nevnes av informantene at det bør dannes ett felles system for rapportering av organisasjonens virksomhetsstyring og samfunnsansvar, som vil gjøre det enklere å sammenligne virksomhetenes bærekraftige profil for kunder, investorer og andre interessenter. Det samme konkluderer Rai (2021, s. 48) med i sin bacheloroppgave. Han kom blant annet fram til at taksonomiregnskapet bør presenteres gjennom rammeverket IIRC sammen med finansiell og bærekraftsinformasjon. Ifølge informanten fra Aspelin Ramm har sosial bærekraft vært en viktig del av eiendomsutviklingen den siste tiden, men nå øker fokuset på målbare faktorer og det som kan rapporteres. Det er vanskelig å måle og rapportere sosial bærekraft. En konsekvens av dette kan være at sosial bærekraft får mindre oppmerksomhet i eiendomsutviklingens kommende prosjekter, enn faktorer som miljø/klima og økonomisk lønnsomhet. Eksempler på sosial bærekraft er sosiale funksjoner som bidrar til økt livskvalitet i byen og nabolaget. Det kan være utvikling av byrom, torg og møteplasser. Andre eksempler er utvikling av trygge, attraktive utendørs og innendørs arealer, med god tilgjengelighet, mobilitet og forbindelser knyttet til området rundt. Videre handler sosial bærekraft om tiltak som øker folkehelsen og skaper trivsel, der stedsidentitet, stedskvaliteter, viktige funksjoner og stedsnatur er viktige elementer (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016, s. 20-45). Kontekstualisme er viktig for den sosiale bærekraften. Det handler om å forstå de fysiske sammenhengene, med den sosiologiske og økonomiske konteksten (Børrud & Røsnes, 2016, s. 161). Den sosiale bærekraften blir spesielt planlagt og testet ut i eiendomsutviklingsprosessens fase 2 om mulighetsstudier. EUs taksonomi retter seg ikke spesifikt mot denne delen av eiendomsutviklingen da taksonomien fokuserer mer på miljømessige faktorer samt menneskerettigheter, korrupsjon og arbeidsforhold, som er en del av en organisasjons virksomhetsstyring. Det er ikke kun målbare faktorer som avgjør hvor bærekraftig en eiendomsutvikler er, men det er til sammen økonomiske, miljømessige og sosiale forhold (Carson & Skauge, 2019, s. 135).

Struktur: Bærekraftige arbeidsoppgaver

Tabell 21: Struktur

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Struktur: Forankre bærekraft i verdikjeden og de som har ansvar for oppgaver i prosjektutvikling	Struktur: - Jobber mer digitalt etter Koronapandemien - Lite endringer	Struktur: - Flere arbeidsoppgaver - Flere endringer grunnet taksonomi	Struktur: Enhetene selv skal etter hvert rapportere på taksonomien

«Organisasjonsstrukturen definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles, grupperes mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 70). Aspelin Ramm har hatt behov for å organisere seg på en litt annen måte da arbeidet med bærekraft må forankres i verdikjeden og til personer som har ansvar for oppgaver i prosjektutviklingen. Aspelin Ramm har organisert en ny bærekraftsgruppe på fem personer der en person fra hver avdeling jobber med å ivareta bærekraft i selskapet og i prosjektene. EUs taksonomi har vært en viktig forutsetning for dette arbeidet i Aspelin Ramm. Entra har lite eller ingen endringer i sin struktur, oppgavene er de samme, men Koronapandemien har ført til at Entra jobber mer digitalt. I Møller Eiendom har EUs taksonomi ført til flere arbeidsoppgaver da det er flere vurderinger og hensyn som må tas i alle leddene i selskapet. Informanten i Møller Eiendom nevner at områder med økt oppmerksomhet er ENØK-tiltak, rapportering, dokumentasjon, kjøp, anskaffelser, avhending, valg og tidligfasevurderinger i planleggingen av prosjekter. Miljøavdelingen i OBOS har hovedansvaret i å sette seg inn i taksonomien. Miljøavdelingen består av fire personer med en miljødirektør og miljørådgivere. Etter hvert skal hver enhet rapportere selv på taksonomien. I OBOS skal det utarbeides nye rutiner, nye systemer, innhente data og det skal brukes ressurser på opplæring før strukturen endres. Informanten i OBOS tror det er mange i OBOS som får nye arbeidsoppgaver knyttet til bærekraft. Dette tyder på at arbeidet med bærekraft har økt for eiendomsutviklerne de siste årene, og at flere får nye arbeidsoppgaver grunnet EUs taksonomi.

Kultur: Taksonomien hindrer grønnvasking

Tabell 22: Kultur

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Kultur: - Viktig for å unngå ubevisst og bevisst grønnvasking	Kultur: - Pandemien har påvirket mest - Sterkere engasjement for miljø, særlig yngre	Kultur: - Ingen store endringer - Taksonomien blir tatt på alvor - Var tidligere vanskelig å skille mellom grønnvasking og realiteter	Kultur: - Miljøavdeling støtter andre avdelinger i arbeidet med bærekraft - Det blir vanskeligere å grønnvaske

Organisasjonskulturen er avgjørende for ansattes opplevelse av tilhørighet, felleskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering samt styring. Denne opplevelsen vises i ansattes holdninger, verdier og normer som igjen blir synlig gjennom positiv og negativ atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 127-128). På denne måten kan organisasjonens kultur påvirke eiendomsutvikleres valg i prosjekter. Den yngre generasjonen er spesielt opptatt av bærekraft ifølge informanten fra Entra. Dette støttes av undersøkelsen «*Fra mål til handling*» (2019) av CICERO, der det viser seg at 80 prosent av befolkningen mener at klimaendringer skjer. Mennesker i alderen 18 til 29 år er mest bekymret for klimaendringene og flere unge sier de opplever et personlig ansvar for å redusere klimagassutslippene (Mørtvedt, Reed & Arnslett, 2019). Disse holdningene kan være nyttig for organisasjonene i det grønne skiftet. Informantene nevner at en positiv side ved EUs taksonomi er at den skal hindre grønnvasking. Det ble nevnt at det tidligere har skjedd ubevist og bevisst grønnvasking i alle bransjer, både i private og offentlige organisasjoner. Det har vært vanskelig å skille grønnvasking fra realiteter. I noen tilfeller tror man at et tiltak er bærekraftig, men at det i den store sammenhengen ikke er det. Nå blir det ikke lenger tvil på hva som er bærekraftig, og det blir ikke lenger mulig å ta noen snarveier for å virke bærekraftig. Dette kan styrke en grønn kultur i viskomhetene og i det norske samfunnet. Informantene nevner ikke å ha endringer i sin kultur grunnet EUs taksonomi. Bærekraft er allerede en del av eiendomsutviklernes virksomhet, og det er en viktig del av det å tiltrekke seg nyttig kompetanse. OBOS er den eneste av caseorganisasjonene som er direkte omfattet EUs taksonomi. I arbeidet med taksonomien har OBOS en støttende kultur som skaper retning for medarbeiderne. Det å forstå hvorfor og hvordan noe gjøres kan skape motivasjon til endringen og motvirke motstand mot endringer. Dette er noen av kjennetegnene på vellykket endringsopplegg ifølge Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 404).

Demografi: Økt arbeidskraft

Tabell 23: Demografi

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Demografi: - Vurderer sitt kompetansebehov - Ikke mange nye ansette de siste årene	Demografi: - Nesten ingen endringer under første år med COVID - Turnover på 5 og 10 prosent	Demografi: Mange ansettelser de to siste årene	Demografi: Flere ansatt i miljøavdelingen

Informantene nevner ikke å ha vesentlige endringer i antall ansatte og antall oppsigelser grunnet EUs taksonomi. Det nevnes ikke spesifikt behov for flere eiendomsutviklere, men det vil trolig bli behov for å ansette flere med kunnskap om bærekraft framover. Informanten i Aspelin Ramm forteller at organisasjonen vurderer sitt fremtidige kompetansebehov, og at det er mulig at det blir ansatt flere i den forbindelse. Aspelin Ramm har ikke ansatt mange nye medarbeidere de siste årene. Entra nevner at selapet vanligvis har en turnover på 5 til 10 prosent, men nevner ikke at EUs taksonomi har ført til nye ansatte eller endringer i antall oppsigelser. I Møller Eiendom har det vært mange nye ansatte de to siste årene, og i OBOS har det blant annet blitt flere ansatte i miljøavdelingen de siste årene.

Prosesser

Produksjon: Økt fokus på energi, gjenbruk og utslipp

Tabell 24: Produksjon

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Prosesser: Produksjon: Justerer seg over tid og er service innstilt	Prosesser: Produksjon - Energi, solproduksjon, ledelse, gjenbruk av materialer og resirkulering i eiendomsforvaltningen - Redusere CO2 utslipp - Mindre riving mer demontering	Prosesser: Produksjon Store endringer i hvordan produsere	Prosesser: Produksjon Endringer i hele organisasjonen

Eiendomsutviklerne produserer både produkter (boliger) og tjenester (utleie av lokaler) som samfunnet er villig til å betale for (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 19). Det skjer stadig noen endringer i caseorganisasjonenes produksjon av boliger og lokaler. Det kan tolkes som at eiendomsutviklerne hele tiden har vært flinke til å endre sin produksjon i tråd med krav i omgivelsene. Aspelin Ramm justerer seg kontinuerlig over tid. Informanten i Entra forteller at fokuset på energi, solproduksjon, ledelse, gjenbruk av materialer og resirkulering i forvaltningen stadig øker. I byggeprosjektene skal Entra fokusere på å redusere karbondioksid utslippet i hele verdikjeden. I Møller Eiendom skjer det store endringer i hvordan organisasjonen produserer sine bygg, da prosjektene får nye innsatsfaktorer som energi, isolering og tekniske anlegg. Informanten i OBOS nevner at det skjer endringer i hele konsernet. Forvaltningen jobber blant annet med å utvikle løsninger og systemer som kan gjøre at borettslagene selv kan kartlegge hvor bærekraftige de er. Det nevnes også at energieffektivitet og klimatilpasning er fokusområder i OBOS.

Beslutninger: Endringskapasitet og endringsvilje

Tabell 25: Beslutninger

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Prosesser Beslutninger: Bærekraftstrategien evalueres i løpet av 2022	Prosesser Beslutninger: Velger det som er mest miljøvennlig	Prosesser Beslutninger Styres etter kundenes behov	Prosesser Beslutninger Miljødirektøren

En beslutning kan defineres som «et valg mellom ulike alternativer, der valget innebærer en forpliktelse til handling» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 308). Grønn Byggallianse har utarbeidet strakstiltak for utbyggere og byggeiere. Dette er 10 tiltak som handler om å sette mål som bidrar til klima- og miljøvennlig bygging og drift. Dette skal hjelpe bransjen til å bidra med at samfunnet blir bærekraftig innen 2050. Organisasjoner som ønsker å bli med på dette signerer en avtale. Ett år senere har organisasjonene et oppfølgingsmøte med Grønn Byggallianse der det går gjennom kvalitative og kvantitative resultater. Så langt har over 70 utviklere og byggeiere signert avtalen. Aspelin Ramm, Entra, Møller Eiendom samt OBOS har signert strakstiltakene (Grønn Byggallianse, u.å.c). Aspelin Ramm jobber med beslutninger knyttet til sin bærekraftstrategi. Entra tar beslutninger basert på det som faktisk er miljøvennlig. Møller Eiendom tar beslutninger basert på kundenes behov. OBOS har en miljødirektør som står for mye av beslutningene. Informantene tolker spørsmålet om beslutninger på ulik måte, men det virker som at caseorganisasjonenes endringskapasitet og endringsvilje er høy, at ambisjoner om endring finnes blant eiendomsutviklere, og at beslutninger er basert på hva som er til det beste for samfunnet.

Kommunikasjon

Tabell 26: Kommunikasjon

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Kommunikasjon: Kontroll og forventeligs avklare det som skal gjøres	Kommunikasjon: Mer digital etter COVID	Kommunikasjon Ingen endringer	Kommunikasjon Miljødirektøren

Aspelin Ramm er opptatt av å ha kontroll og forventingsavklart det som skal gjøres framover. Møller Eiendom nevne ikke å ha store endringer i måten de kommuniserer på internt i organisasjonen. Entra kommuniserer mer digitalt enn tidligere, men det er grunnet Koronapandemien som oppstod i 2020. I OBOS er det miljødirektøren som står for mye av den bærekraftige kommunikasjonen internt i OBOS. Det ser ikke ut som at EUs taksonomi

har endret måten eiendomsutviklerne kommuniserer med hverandre internt, men det er ingen tvil om at taksonomien er et stort samtaleemne for utviklerne.

Læring: Jobber med å forstå taksonomien

Tabell 27: Læring

Apelinn Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Prosesser Læring - Forstå taksonomien og følge med på hvordan den presiseres - Sikre BREEAM kompetanse	Prosesser Læring - Alle må jobbe med klimagassregnskap i alle prosjekter - Forstå kriteriene	Prosesser Læring Kontinuerlig kompetansebygging	Prosesser Læring Økende behov for bærekraftskompetanse

Begrepet kompetanse innebærer et menneskes kunnskap, ferdigheter, holdninger og evner (Lai, 2013, s. 51), som til sammen er avgjørende for en virksomhet sin prestasjon.

Samtlige av informantene har økt behov for bærekraftskompetanse, samt å forstå taksonomien og det jobbes med å sikre kompetanse innen BREEAM sertifiseringer. Informanten i Entra mener at det er viktig å forstå hva taksonomien betyr for hvordan bygg driftes og bygges.

Entra går gjennom et kompetanseløft der alle må lære seg å jobbe med klimagass regnskap i alle sine prosjekter. Dette er justeringer og tilpasninger for Entra, men informanten nevner at selskaper som ikke har jobbet med bærekraft tidligere må muligens jobbe annerledes. Møller Eiendom driver med kontinuerlig kompetansebygging. OBOS har økt behov for bærekraftskompetanse. Det betyr at EUs taksonomi fører til økt ressursbehov i form av arbeidskraft og informasjonsinnhenting.

Innovasjon: Kan EUs taksonomi implementeres i Spacemaker AI?

Tabell 28: Innovasjon

Aspelin Ramm	Entra	Møller Eiendom	OBOS
Prosesser Innovasjon Tror EUs taksonomi kan føre til innovasjon i organisasjonen	Prosesser Innovasjon Ikke intern innovasjon, men i samarbeid	Prosesser Innovasjon - Lage nye verktøy for å gjøre det enklere å nå kommende krav - Fører ikke nødvendigvis til innovasjon	Prosesser Innovasjon - Kan skje internt - Rapporteringsverktøy - Bærekraft som en viktig del i innovasjonsprosjekter

Det er delte meninger om EUs taksonomi kan føre med seg prosessinnovasjon og organisasjonsinnovasjon i caseorganisasjonene. Informantene i Entra og Møller Eiendom mener det ikke nødvendigvis fører til intern innovasjon, men informanten i Entra tror på innovasjon i samarbeid med eiendomsbransjen, leverandører og teknologer. Informantene i Aspelin Ramm og OBOS mener at taksonomien kan føre til intern innovasjon. OBOS nevner

at de som driver med rapporteringsverktøy særlig kan oppleve å innovere. Verktøyet Spacemaker AI har potensiale til å gjøre det enklere for eiendomsutviklere å være i tråd med taksonomien, dersom kriteriene taksonomi implementeres i verktøyet. Ifølge Håvar Haukeland kan det i tidligfase eiendomsutvikling være vanskelig å forutse hvordan ulike beslutninger og scenarier utspiller seg. På bakgrunn av dette utviklet han og to andre gründere i 2016 designverktøyet Spacemaker som er basert på kunstig intelligens. Dette verktøyet gjør det lettere for eiendomsutviklere å samarbeide med arkitekter, ingeniører, kommuner og andre (Innovasjon Norge, u.å.). Verktøyet er særlig nyttig i sekvensmodellens fase 2 der mulighetsstudier utføres av eiendomsutvikleren. I 2021 skrev Hilde Horten en masteroppgave om «*Kunstig intelligens sitt potensial i tidligfase boligutvikling*». I denne oppgaven ble Spacemaker undersøkt. Hun kom blant annet fram til at programmet gir gode tall på støy, vind, utsikt, sol og lys (s. 82). Denne informasjonen er viktig i forhold til taksonomiens mål nr. 2 om «*Klimatilpasning*», mål nr. 5 om å «*Forebygge forurensning*» samt mål nr. 6 om å «*Beskytte økosystemer*». Horten nevner at verktøyet har et stort potensial, men fortsatt har en lang vei å gå. Verktøyet er best på miljødelen av bærekraftbegrepet og klarer ikke å beregne den sosiale delen om hva som faktisk er gode bomiljøer. Dette er følelsesstyrt og endres over tid. I tillegg krever den menneskelig input på regulering og andre føringer (Horten, 2021, s. 83). Dersom dette verktøyet forbedres og implementerer kriteriene i EUs taksonomi, og dermed danner lokale norske forslag basert på kriteriene, kan arbeidet med å være i tråd med EUs taksonomi bli enklere for eiendomsutviklere, og taksonomiens kan tilpasses norsk kontekst. Denne informasjonen kan videreformidles til EU konvensjonen og taksonomien kan gjøres mindre streng og skape nye gode løsninger for miljø og samfunn.

6. Oppsummering og konklusjoner

I dette kapitlet blir problemstillingen «*Hvordan påvirker EUs taksonomi store norske eiendomsutvikleres arbeid med bærekraft og miljø?*», besvart ved hjelp av drøftingen av oppgavens forskningsspørsmål i kapittel fem. Videre i kapitlet kommer teoretiske og praktiske implikasjoner som har som formål å gi en overføringsverdi. Deretter vises det til kritikk av eget arbeid. Avslutningsvis er det spørsmål for fremtidig forskning som kan bygge videre på forskningen i denne masteroppgaven.

6.1 Konklusjon

Denne undersøkelsen viser at eiendomsutviklerne tar samfunnsansvaret på alvor, og har høy grad av endringsvilje. Caseorganisasjonene har jobbet med bærekraft i flere år, men arbeidet med bærekraft har økt etter lanseringen av EUs taksonomi i 2020. Dette har ført til endringer eller justeringer i eiendomsutviklernes risikobilde, forretningsmodell og organisasjon.

Svekket handlingskraft

EUs taksonomi skaper potensielt en distraksjon i bærekraftsarbeidet da det er allerede mye å forholde seg til. Økning i byråkrati svekker handlingskraft. Et eksempel på dette er at utviklere blir straffet for å ha jobbet med bærekraft før taksonomien ble lansert, da byggene må forbedres enda en gang etter lanseringen for å være i tråd med taksonomien.

Eiendomsutviklerne skal fortsette å levere det samme verdiforslaget til sine kunder, men EUs taksonomi har ført til økt behov for bærekraftige ressurser innen informasjonsinnhenting, materialer, arbeidskraft og kapital. Det finnes et mangfold av rapporteringsverktøy, sertifiseringer, lover og regler som eiendomsutviklerne allerede benytter seg av i sitt bærekraftsarbeid.

Hemmer entreprenørskap og innovasjon

Taksonomien kan hemme innovasjon i eiendomsbransjen da reglene oppleves strenge og konkrete. Innovative og svært miljøvennlige prosjekter kan risikere å ikke innfri på sertifiseringer eller være i tråd med EUs taksonomi, da prosjektene har fokus på noe annet enn energieffektivitet. Et eksempel er byggeprosjekter der gjenbruk av byggematerialer er i fokus. Infrastrukturen for sirkulærøkonomi er ikke ferdig utviklet i Norge, og disse prosjektene er viktige i utviklingen av systemet.

For eiendomspraksisen betyr dette at eiendomsutviklingsprosessens fase 1 til 4 får økte risikomomenter. Dette er en fase som allerede er kjent for å ha stor grad av usikkerhet og risiko. Tidligfasearbeidet blir mindre produktivt da det trengs flere ressurser i å utvikle ett bygg, og effektiviteten i planleggingen reduseres da måloppnåelsen krever økt ressursbruk. Kostnadene øker og utviklingsobjektene blir mindre lønnsomme. I tillegg er det utfordringer knyttet til at det ikke nødvendigvis er økt betalingsvillighet for miljøvennlige bygg av leietakere og boligeiere i dag. Dette byr på utfordringer særlig for mindre og mellomstore organisasjoner med mindre tilgang på ressurser. En konsekvens av dette kan være at flere selskaper går konkurs. Mye av utviklingen av norsk areal skjer gjennom private eiendomsutviklere, og eiendomsutviklere vil ikke utvikle samfunnet uten avkastning. Dersom utviklingen ikke lenger er lønnsom, vil tilbudet av boliger og lokaler reduseres. Noe skaper utfordringer for samfunnet som helhet.

Forankring og kontekstualisering

For å oppnå full uttelling så er det avgjørende at taksonomien forankres i den norske konteksten. Det norske lovverket må tilpasses taksonomien og norske virksomheter må få mulighet til å gjøre organisatoriske endringer for å tilpasse seg taksonomien.

Eiendomsutvikling er stedspesifikt og lokalt forankret, og globale føringer vil ikke fungere like godt i alle sammenhenger. EUs taksonomi har en uklar overføringsverdi da den skaper forvirring i det eksisterende bærekraftsarbeidet. Før taksonomien kan anvendes er det en del ting som må på plass. Samarbeid mellom ulike aktører og myndigheter kommer til å spille en viktig rolle framover da bærekraftbegrepet ikke er operasjonalisert i den norske konteksten. For å øke produktiviteten og effektiviteten, samt redusere risikoen til eiendomsutviklerne er det avgjørende å ha klare definisjoner på hva taksonomien innebærer for norske eiendomsselskaper. Det må kartlegges hvilke sider av det norske lovverket som hemmer eiendomsutviklerne i å nå taksonomiens mål. Eksempler på dette er antikvariske myndighetshensyn som skaper utfordringer knyttet til oppgraderinger av verneverdige og fredede bygg. Et annet eksempel er kravet om tilknytning til fjernvarme som hindrer byggene i å motta fornybar energi.

Utelukker sosial bærekraft

I den norske konteksten har det blitt økt fokus på viktigheten av den sosiale dimensjonen i prosjektene. Klassifiseringssystemet ser ut til å utelukke den sosiale bærekraften og gir målbare faktorer og virksomhetsstyring en prioritet. Dette er et eksempel på at EUs taksonomi

ikke er tilpasset det norske markedet. En eiendomsutviklers aktivitet er ikke bærekraftig dersom en av faktorene i den triple bunnlinjen er utelukket. Bærekraftbegrepet består av et økonomisk, miljømessig og sosialt perspektiv som er like viktige i den store sammenhengen. Sosial bærekraft er viktig for folkehelse og trivsel. Kommunene bør følge opp den sosiale dimensjonen i sitt samarbeid med utviklerne.

Positive ringvirkninger i taksonomien

Kundene og markedet har blitt mer bærekraftig grunnet bankens grønne finansiering og EUs taksonomi. Store leietakere, investorer, leverandører og samarbeidspartnere må rapportere etter EUs taksonomi, og krever dermed investering og leie av lokaler som er bærekraftige. Dette er viktige interessenter for eiendomsutviklerne og fører til at hele verdikjeden tvinges til å jobbe med taksonomiens kriterier. Opplysningene skal legges fram i offentligheten for å hindre grønnvasking. På denne måten vil markedets ressurser bli benyttet på en mer bærekraftig måte enn tidligere. Et annet resultat av det er at holdninger, verdier og antagelser i den norske kulturen endres, og det skaper motivasjon til bærekraftig handling, produkter og tjenester.

Simulering av mest bærekraftig praksis?

For å gjøre arbeidet med bærekraft enklere og mindre tvetydig bør det skapes verktøy som kan benyttes i eiendomsutviklernes planlegging. Spacemaker AI er et system som har potensiale til å implementere kriteriene i EUs taksonomi. EUs taksonomi handler om å minimere uforsvarlig praksis og det hadde vært fordelaktig om Spacemaker AI kunne simulere det på et vis. Ved å analysere og skreddersy norske scenarier i Spacemaker AI kan informasjonen gjøres om fra global tilpasning til lokal tilpasning. På denne måten kan taksonomien reinformeres.

6.2 Implikasjoner og anbefalinger

Formålet med oppgaven er å skape teoretiske og praktiske implikasjoner som kan gi en overføringsverdi til videre forskning samt organisasjoners praktiske arbeid.

Denne studien skaper viktige diskusjoner i hvilken rolle EU, norske myndigheter og eiendomsutviklere bør ha i det grønne skiftet. Miljøreguleringene er kostbare, og det bør vurderes tiltak på hvordan overgangsfasen kan gjøres mindre kostbar for eiendomsutviklere.

Det må skje en markedsjustering rundt bygg som pålegges oppgradering, eller det bør komme en form for støtte fra myndighetene.

Som følge av undersøkelsens resultat anbefaler jeg små, mellomstore og store eiendomsutviklere og andre organisasjoner å ta bærekraft på alvor. Det anbefales å gjøre forretningsmodellen og forretningsstrategien bærekraftig, slik at bærekraft blir en del av hele virksomhetens måte å skape, levere og kapre verdi på. EUs taksonomi fører til en verdikjedeeffekt der alle ledd blir avhengige av hverandre for å nå globale mål. Som undersøkelsene resultater viser er det en risiko knyttet til å ikke arbeide med EUs taksonomi da det kan føre til at man mister leietakere, kunder, samarbeidspartnere og leverandører.

6.3 Kritikk av eget arbeid

Det har blitt forsøkt å minske omfanget av feilkilder i oppgaven.

En utfordring har vært å skille mellom hvilke faktorer som faktisk er driveren for eiendomsutvikleres endringer i sin virksomhet. Om det er kriteriene i EUs taksonomi eller andre endringsbehov. Flere endringer kan ha skjedd som følge av Koronapandemien fra 2020 til 2022, dette har påvirket alle organisasjoner i hele Norge.

Dersom jeg hadde gjort arbeidet på nytt ville jeg vært varsommere med å bruke direkte sitater fra informantene, og heller bearbeidet informasjonen på en slik måte at det overordnede budskapet kom fram. Flere av svarene til informantene var generelle og lite detaljerte. Viktig informasjon om virkeligheten kan utebli for å ikke sette seg selv eller sin organisasjon i et dårlig lys. Dette kan ha påvirket svarene og dermed resultatet av oppgaven. Flere av informantene er vant til å snakke i media, og er dermed gode til å prate om deres bærekraftige arbeid på en positiv måte. Mye av det samme blir nevnt blant informantene. Det kan tyde på at det samarbeides godt om kommende endringer, at EUs taksonomi oppleves likt for informantene, men det kan også bety manglende kunnskap om hvordan EUs taksonomi påvirker eiendomspraksisen.

Basert på oppgavens design, metode og utvalgsstørrelse kan ikke resultatene anses for å være generaliserbare. Det trengs økt innsikt og forståelse om fenomenet som har blitt studert, og det kan være hensiktsmessig å foreta kvantitative og kvalitative undersøkelser av flere små, mellomstore og store eiendomsutviklere for å avkrefte eller bekrefte studiens resultater.

Selv om det jobbes for å unngå misforståelser kan spørsmålene i intervjuguiden mistolkes eller tolkes på ulik måte. Det fører til at svarene kan variere fra informant til informant, og en sammenligning av resultatene ble i noen tilfeller vanskeligere. Jeg ville ha utformet intervjurunden på en annen måte om jeg skulle gjort arbeidet på nytt.

I arbeidet med masteroppgaven har jeg blant annet lært hvordan alt henger sammen og hvordan det ene fører til det andre. Dette er en lærerik prosess som krever at forskeren er nøye i sitt arbeid. Jeg har lært mye om forskningsetiske prinsipper og hvor viktig det er for å beskytte informantene. Videre har masteroppgaven gitt meg god innsikt i eiendomsutviklers arbeid med bærekraft og betydningen av et samfunn i kontinuerlig endring.

6.4 Spørsmål til fremtidig forskning

Denne masteroppgaven undersøker fasene 1 til 4 i en planlagt endringsprosess der EUs taksonomi er fenomenet bak nye bærekraftsmål. EUs taksonomi er nytt klassifiseringssystem i det norske markedet, der evaluering og analyse av endringens resultat ikke er kjent. Det er derfor interessant å undersøke fase 5 i endringsprosessen som omhandler evaluering og måling av tiltakenes effekt på tidligfase eiendomsutvikling. Dette kan gjøres etter år 2024 da samtlige kriterier og krav knyttet til EUs taksonomi er lansert og tilpasset norske omgivelser.

Opgavens fokus har vært store norske eiendomsutviklere som har jobbet mye med bærekraft de siste årene. Det hadde vært interessant å undersøke hvordan mindre, og mellom store eiendomsutviklere blir påvirket av EUs taksonomi. Taksonomien krever økt ressurser i form av tid, kapital og kompetanse. Det kan tenkes at dette er en utfordring for mindre eiendomsutviklere. Caseorganisasjonene blir ikke direkte påvirket av taksonomien foreløpig, men alt ligger til rette for at tiltak må gjøres for å overleve i et eiendomsmarked som etterspør grønn aktivitet og grønne produkter.

Det kan være interessant å undersøke Oslo kommunens praksis knyttet til fremtidig regulering og dispensasjoner. Om reguleringen blir strengere, og hva som forventes innen rekkefølgekrav og innovative bærekraftige tiltak framover. Videre om hvordan eiendomsutviklere og kommunen jobber sammen for å tilpasse EUs taksonomi og andre bærekraftsmål.

Det kan også være nyttig å undersøke hvordan Grønn Byggallianse og andre interesseorganisasjoner forholder seg til EUs taksonomi. Om det er økt henvendelse fra eiendomsbransjen knyttet til informasjonsinnhenting og økt behov for tjenester som gir kunnskap om EUs taksonomi. Det kan kartlegges av hvilken type råd eiendomsutviklerne trenger.

EUs føringer har resultert i utarbeidelse av nytt lovverk, som for eksempel lov om «*Offentliggjøring av bærekraftsinformasjon i finanssektoren og et rammeverk for bærekraftige investeringer*». Det kan være nyttig å analysere hvordan eksisterende lovverk endres, hvilke lover som oppstår og hvordan dette påvirker eiendomsutviklere.

Litteraturliste

Aspelin Ramm. (u.å.). *Om oss*. <https://www.aspelinramm.no/om-oss/>

Boge, K., Salaj, A. T., Bjørberg, S. & Larssen, A. K. (2018). *Failing to plan – planning to fail: How early phase planning can improve buildings` lifetime value creation*.
file:///C:/Users/jasen/Downloads/Boge_et_al_2018_Failing_to_plan-
Planning_to_fail_F-03-2017-0039-1.pdf

Brånå, T. (2020, 21. desember). *Klare svakheter ved EU-taksonomien*. Den norske stats kommunalbank. <https://www.kbn.com/om-oss/nyheter/2020/eu-taxonomy/>

Børrud, E. & Røsnes, A. E. (2016). *Prosjektbasert byutvikling. Mot en kvalitativ, prosjektrettet byplanlegging*. Fagbokforlaget.

Carson, S. G. & Skauge, T. (2019). *Etikk for beslutningstakere- virksomheters bærekraft og samfunnsansvar* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Document. (2021, 10. desember). *EU vil forby salg og utleie av bygninger med lav energimerking*. <https://www.document.no/2021/12/10/eu-vil-forby-salg-og-utleie-av-bygninger-med-lav-energimerking/>

Energimerking. (2009, 10. desember). *Beregning av energikarakteren*.
<https://www.energimerking.no/no/energimerking-bygg/om-energimerkesystemet-og-regelverket/beregning-av-karakter/>

Energimerking. (2021, 08. oktober). *Beregning av oppvarmingskarakteren*.
https://www.energimerking.no/download?objectPath=/upload_images%2F2A169BB372314369931FAD8EDF7ACDF0.pdf

Entra. (2022). *Om aksjen*. <https://entra.no/investor-relations/article/om-aksjen/40>

Entra. (u.å.a). *Om Entra*. <https://entra.no/about>

Entra. (u.å.b). *Samfunnsansvar*. <https://entra.no/about/article/konsernledelsen/31>

European Commission. (u.å.a). *A European Green Deal*.

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

European Commission. (u.å.b). *EU taxonomy for sustainable activities*.

https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

European Commission. (2021, 04. juni). *Annex to the commission delegated regulation (EU)*. https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/taxonomy-regulation-delegated-act-2021-2800-annex-1_en.pdf

Febjør, E. & Schei, P. (2019). *BREEAM-NOR- et viktig aspekt for norske leietakere?* [Masteroppgave, NTNU]. Oria.

[file:///C:/Users/jasen/Downloads/thesisFebj%C3%B8rSchei%20\(1\)%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jasen/Downloads/thesisFebj%C3%B8rSchei%20(1)%20(1).pdf)

FN-Sambandet. (2020, 22. desember). *Parisavtalen: Parisavtalen er en internasjonal avtale som skal sørge for at verdens land klarer å begrense klimaendringene*.

<https://www.fn.no/om-fn/avtaler/miljoe-og-klima/parisavtalen>

FN-sambandet. (2021, 08. november). *Klimaendringer*. <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/klimaendringer>

FN-Sambandet. (2022, 04. februar). *FNs bærekraftsmål: FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringene innen 2030*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>

FNs verdenskommisjon. (1987). *Vår felles framtid: Verdenskommisjonen for miljø og utvikling*. Tiden Norsk forlag. https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007080601018?page=3

Framstad, A. P. (2021, 7. september). *Bi av ti tungvektene ikke klare for nye EU-regler*.

- Kapital. <https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/09/07/7729151/ni-av-titungvektere-ikke-klare-for-nye-eu-regler>
- Fufa, S. M., Flyen, C. & Venås, C. (2020). *Bærekraftige bygninger eksiterer allerede*. SINTEF. file:///C:/Users/jasen/Downloads/SFag%2068.pdf
- Førland-Larsen, A., Bramselv, K. T. & Hammer, E. A. (2018). Grønn Byggallianse. *Nullutslippsbygg – er det mulig?*. <https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2018/11/Nullutslippsbygg-Veileder.pdf>
- Gramstad, C. S., Helland, S. & Saebi, T. (2017). *Nye forretningsmodeller i handelen: Innovasjon for en bærekraftig fremtid*. Universitetsforlaget.
- Grunnloven. (1814). *Kongeriket Norges grunnlov*. (LOV-1814-05-17). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1814-05-17-nn?q=grunnloven>
- Grønn Byggallianse. (u.å.). *Klimakur for bygg og eiendom*. <https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/publikasjoner/infopakkeklimakjempen/#1610543721156-39143120-001d>
- Grønn Byggallianse. (u.å.b). *Nysgjerrig på BREEAM-NOR?: BREEAM-NOR er Norges mest brukte miljøsertifiseringssystem for bygg*. <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/>
- Grønn Byggallianse. (u.å.c). *Strakstiltak for utbyggere og byggeiere*. <https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/strakstiltak-eiendomssektorens-veikart-mot-2050/#1612534282079-1b3dafa2-78ee>
- Grønn Byggallianse. (u.å.d). *Om BREEAM In-Use*. <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam-in-use/>
- Halleraker, J. H. (2021, 30. april). *EUs grønne vekstrategi*. Store norske leksikon. https://snl.no/EUs_grønne_vekststrategi

- Horten, H. (2021). *Kunstig intelligens sitt potensial i tidligfase boligutvikling: En kvalitativ studie av programvaren til Spacemaker* [Masteroppgave, NTNU]. Oria.
file:///C:/Users/jasen/Downloads/no.ntnu_inspira_85501978_52292371.pdf
- Hæhre, A. (2019). *Verdien av en miljøvennlig eiendomsutvikling for boligkjøpere*. [Masteroppgave, NTNU]. Oria.
file:///C:/Users/jasen/Downloads/Masteroppgave%20Anne%20H%C3%A6hre.pdf
- Ingre, G. & Passburg, C. V. (2020). *The Impact of the EU Taxonomy: A Qualitative Study Exploring the Impact of the EU Taxonomy on Actively Managed Sustainable Funds in the Swedish Market*. [Masteroppgave, KTK Vitenskap och konst Sverige].
<http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1456396/FULLTEXT01.pdf>
- Innovasjon Norge (2022, 18. mai). *Hvordan lage forretningsmodell*.
<https://www.innovasjon norge.no/no/verktoy/verktoy-for-oppstart-av-bedrift/hvordan-lageforretningsmodell/#:~:text=Business%20Model%20Canvas%20er%20et,%20%20kjerneaktiviter%20%20partnere%20og%20kostnader>.
- Innovasjon Norge. (u.å.). *Revolusjonerer eiendomsutvikling med kunstig intelligens*.
<https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/kundehistorier/2020/spacemaker/>
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3.utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.). Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg.). Abstrakt forlag AS.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Byrom-en idehåndbok: Hvordan utvikle byromsnettverk i byer og tettsteder*.
https://www.regjeringen.no/contentassets/c6fc38d76d374e77ae5b1d8dcdbbd92a/byrom_idehandbok.pdf

- Kvale, N. & Norang, H. (2021). *Grønt er skjønt?: EN studie av hvordan EUs taksonomi og Level (s) kan konkretisere bærekraft innen bygg og eiendom*. [Masteroppgave, NTNU]. Oria. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2787260>
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, H. N. (2019, 14. mai). *Bygg- og anleggssektorens klimagassutslipp: En oversikt over klimagassutslipp som kan tilskrives bygg, anlegg og eiendomssektoren (BAE i Norge)*. Asplan Viak.
https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/klimautslipp_bae_2019.pdf
- Leikvam, G. & Olsson, N. (2018). *Eiendomsutvikling* (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Linnås, G.-E. (2021, 26. august). *Hva kjennetegner et svanemerket bygg?*. Svanemerket.
<https://svanemerket.no/bolig-og-andre-bygg/hva-kjennetegner-et-svanemerket-bygg/>
- Miljødirektoratet. (2021, 03. november). *Norske utslipp og opptak av klimagasser*.
<https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/klima/norske-utslipp-av-klimagasser/>
- Miljøstatus. (2022, 01. juni). *I Norge har vi en særpreget bygningsarv-spesielt trearkitekturen. Vi er blant landene i verden med flest bevarte trehus fra middelalderen*. <https://miljostatus.miljodirektoratet.no/tema/kulturmiljo/bygninger/>
- Møller Eiendom (u.å.). *Om Møller Eiendom*. <https://mollereiendom.no/om-oss/>
- Mørtvedt, M. A., Reed, E. U. & Arnslett, A. (2019, 10. januar). *Få klimaskeptikere åpner for mer handling: Klima – Et magasin om klimaforskning fra CICERO*. CICERO.
<https://cicero.oslo.no/no/posts/klima/faa-klimaskeptikere-aapner-for-mer-handling>
- NBIM. (2011). *Operasjonell risikostyring i NBIM*.
<https://www.nbim.no/globalassets/documents/features/2011/operasjonell-risikostyring-i-nbim.pdf>
- NHO. (u.å.). *Tidslinje over EUs taksonomi*. <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og->

klima/artikler/tidslinje-over-eus-taksonomi/

Nilsen, H. R. (2020, 05. november). *Den tredelte bunnlinjen*. Store Norske Leksikon.
https://snl.no/Den_tredelte_bunnlinje

NVE. (2019, 22. februar). *Lav bevissthet rundt energimerking av yrkesbygg*.
<https://www.nve.no/energi/energisystem/energibruk-effektivisering-og-teknologier/energimerking-av-bolig-og-bygg/nyheter-om-energimerking-av-bygg/lav-bevissthet-rundt-energimerking-av-yrkesbygg/>

Nordea. (2021, 12. oktober). *Hva er ESG?*. <https://www.nordea.com/no/what-is-esg>

NOU. (2018). *Klimarisiko og norsk økonomi*.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/c5119502a03145278c33b72d9060fbc9/no/pdfs/nou201820180017000dddpdfs.pdf>

Nærings- og handelsdepartementet. (2003, 21. oktober). *Fra ide til verdi – Regjeringens plan for en helhetlig innovasjonspolitik*. Regjeringen.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Fra-ide-til-verdi---Regjeringens-plan-fo/id420248/>

OBOS. (u.å.). *Om OBOS Eiendom*. <https://nye.obos.no/bedrift/naringseiendom/om-obos-eiendom/>

OBOS. (2021). *Årsrapport 2021: Våre medlemmer – vår fremste forpliktelse*.
https://res.cloudinary.com/obosit-prd-ch-clry/image/upload/v1650532678/Investor%20Relations%20%28IR%29/PDF-er/OBOS/2021/Kvartals-%20og%20årsrapporter/OBOS_Årsrapport_2021.pdf

Olsen, F. & Pajunen, T. (2021). *Införandet av EU: s gröna Taxonomi*. [Masteroppgave, Göteborgs Universitet Sverige].
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/69063/gupea_2077_69063_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ordnett. (u.å.). *Miljø*. <https://www.ordnett.no/search?language=no&phrase=milj%C3%B8>

Palmer, K., Oates, W. & Paul, P. (1995). *Tightening Environmental Standards: The Benefit-Cost or the No-Cost Paradigm?* Journal of Economic Perspectives.

Plan- og bygningsloven. (2008). *Lov om planlegging og byggesaksbehandling* (LOV-2008-06-27-71). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2008-06-27-71?q=plan%20og%20byggningsloven>

Rai, H. S. (2021). *Hvilke faktorer vil påvirke samfunnsansvarsrapportering med nytt EU-regelverk om bærekraftig finans?* [Bacheloroppgave, Handelshøyskolen BI Stavanger]. <https://biopen.bi.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2788779/2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Røed, M. R. & Nordbø, H. (2021, 31. august). *Taksonomi – Hva og hvordan?* Grønn Byggallianse. <https://byggalliansen.no/tidligere-arrangementer/taksonomi-hva-og-hvordan/>

Røsnes, A. E. & Kristoffersen, Ø. R. (2014). *Eiendomsutvikling i tidligfase* (2. utg.). Senter for eiendomsfag.

Salt. (2021, 21. mai). *EUs taksonomi og Nord-Norge: Hva vil Eu-taksonomien bety for Nord-Norge, og hvordan forholder regionens næringsliv seg til de kommende endringene?*. KBNN. <https://www.kbnn.no/artikkel/taksonomi>

Sandberg, E. & Bjelle, E. L. (2021, 01. november). *Intensiver og kriterier for klimatilpasning: Reduksjon av klimagassutslipp og energieffektivisering med overføringsverdi og pekere framover*. Sintef. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2828145/SINTEF%2bNotat%2b%2b41.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sandberg, E. & Kvellheim, A. K. (2021, 01. November). *Ombruk av byggematerialer –*

Marked, drivere og barrierer. Sintef. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2828094/SINTEF%2bNotat%2b%2b40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sander, K. (2020, 17. desember). *Endringskapasitet.* Estudie. <https://estudie.no/endringskapasitet/>

Skarseth, T. B. F. (2018). *Eiendomsutvikling og bygging på dyrkbar mark.* [Masteroppgave, NTNU]. Oria. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2570928/Masteroppgave%20Tina%20Skarseth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Östman, D. (u.å.). *EUs taksonomi – en mulighet også for Norge.* Kapital. <https://kapital.no/kapitalt/2021/01/13/7603559/eus-taksonomi-en-mulighet-ogsaa-for-norge>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Norske eiendomsutvikler organisasjoner mot en bærekraftig utvikling som følge av EUs taksonomi?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan EUs taksonomi fører til endringer i organisasjoner som driver med eiendomsutvikling. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det er lite kunnskap om hvordan EUs taksonomi påvirker og endrer den norske eiendomsbransjen. Det er interessant å undersøke om eiendomsselskaper er klare for kommende krav, hvordan organisasjonene arbeider for å tilpasse seg kravene, samt hvordan organisasjonenes interne prosesser endres.

Hensikten er å finne ut i hvilken grad bærekraftsovergangen er positivt eller negativt for samfunnet og organisasjonene. På bakgrunn av dette vil jeg undersøke hva den nye praksisen vil si for eiendomsutvikler organisasjoner, gi tips til fremtidig forskning samt gi organisasjonene en mulighet til å oppdage nye sider av seg selv.

Problemstilling:

«Hvordan fører EUs taksonomi til at norske eiendomsutvikler organisasjoner endres i overgangsperioden?».

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan er organisasjonens endringskapasitet?

2. Vil det skje endringer i organisasjonens forretningsmodell som følge av EUs taksonomi?
3. Hvordan vil EUs taksonomi endre organisasjonenes risikobilde?
4. Fører EUs taksonomi til prosess- og organisasjonsinnovasjon?

Prosjektet er en masteroppgave på 30 studiepoeng, knyttet til mastergraden «eiendomsutvikling» ved NMBU.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å få et representativt bilde av hvordan EUs taksonomi påvirker bransjen. Derfor har jeg tatt kontakt med fire store relevante eiendomsselskaper og en bank som jeg ønsker å bli bedre kjent med.

En person i hvert selskap skal intervjues. Noen av kriteriene for aktualitet er aktører med en lederposisjon, innsikt i selskapets overordnede ambisjon, og med et visst antall relevante ansvarsområder i selskapet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet. Det vil ta deg ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om hvordan organisasjonen jobber med endringer knyttet til EUs taksonomi samt hva EUs taksonomi vil si for organisasjonen. Dine svar fra intervjuet blir registrert som lydopptak.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Dataene vil bli lagret ved NMBUs lagrings- og skysystemer, og samlet inn enten gjennom en dedikert Diktafon utenfor nettet, eller UiO nettskjema diktafon. Hvis deltakerne vil være gjenkjennelige i en kommende publikasjon, er det kun ved sin jobbtittel og selskapet de representerer.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Dersom du godkjenner at dataene kan brukes til videre forskning, blir alle personopplysninger og opptak slettet 5 år etter prosjektslutt (15.07.2027). Dersom du ikke ønsker dette blir opplysningene slettet når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15.07.2022.

Siden du har blitt valgt som intervjuobjekt for din posisjon i fagfeltet og som representant for hva ditt selskap står for, er det viktig for denne forskningen at kommentarene dine kan identifiseres ved din bedrift og at informasjonen ikke anonymiseres.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges miljø- og biovitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Norges miljø- og biovitenskapelige universitet ved Tin Phan, tin.phan@nmbu.no, 45030748.

• Vårt personvernombud: Hanne Pernille Gulbrandsen i Deloitte Advokatfirma, personvernombud@nmbu.no, 40281558.

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

• NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tina Nygård (Forsker)



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Norske eiendomsutvikler organisasjoner mot en bærekraftig utvikling som følge av EUs taksonomi*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju.
- at det kan tas lydopptak av intervjuet.
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [Jobbtittel og arbeidssted]
- at mine personopplysninger lagres 5 år etter prosjektslutt, til videre forskning ved NMBU.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide (Eiendom)

Innlending

- Presentere meg selv.
- Informere om prosjektet, og hva jeg kommer til å stille spørsmål om.
- Si at informantene nors som helst kan avslutte intervjuet, og at ikke alle spørsmål må besvares.
- Gi en pekepinn på hvor lenge intervjuet vil vare (60 min).

Innledende spørsmål

1. Hva er din stilling i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
3. Hva er din rolle når det gjelder arbeidet med bærekraft?
4. Hva er din største bekymring når det gjelder EUs taksonomi?
5. Hva synes du er det beste med EUs taksonomi?

Organisasjonens ambisjoner og endringskapasitet

6. Hvilket samfunnsansvar har dere som organisasjon?
7. Vil taksonomien endre hvordan organisasjonen definerer begrepet bærekraft?
8. Hva er organisasjonens mål knyttet til EUs taksonomi?
9. Hvordan jobber dere med EUs taksonomi?
10. Har organisasjon gode rapporteringsverktøy for å kunne rapportere etter EUs taksonomi?

Organisasjonsendringer

11. Hvordan jobber dere med kartleggingen av hva som må endres i organisasjonen for å tilfredsstillte kommende krav?
12. Hvor i organisasjonen skjer det flest endringer knyttet til bærekraft?
13. Ville det være like mange endringer i organisasjonen dersom EUs taksonomi ikke ble lansert?
14. Har organisasjonen hatt endringer i mål, strategi og bruk av teknologi de to siste årene?
15. Har organisasjonen hatt endringer i arbeidsoppgaver de to siste årene?
16. Har organisasjonen hatt endringer i sine beslutninger, kommunikasjon og kompetansebygging de to siste årene?
17. Har organisasjonen hatt endringer i normer, verdier og antakelser de to siste årene?

18. Har organisasjonen hatt endringer i ansettelse og oppsigelser de to siste årene
19. Hvordan har det vært endringer i organisasjonens bruk av ressurser de to siste årene?

Endringer i forretningsmodell

20. Vil krav om bærekraft føre til endringer i samarbeidspartnere?
21. På hvilken måte vil krav om bærekraft endre hva dere som organisasjon tilbyr av bygg?
22. På hvilken måte blir det endringer i hvordan organisasjonen skaper fortjeneste?
23. Hvilke behov opplever du at organisasjonens kunder har?
24. Hvordan tror du markedet vil utvikle seg fremover?
25. Kan EUs taksonomi føre til prosess- og organisasjonsinnovasjon?

Risiko

26. Hvilke økte risikomomenter er det knyttet til eiendomsutvikling i tidligfase grunnet kravene til bærekraft?
27. På hvilken måte mener du at organisasjonens bærekraftige omdømme er viktig for organisasjonens framtid?
28. Tror du at myndigheter kommer til å sette strengere krav til bærekraftige løsninger ved regulering framover?
29. Mener du at etterspørselen etter IKKE miljøvennlig bygg kommer til å falle?
30. Mener du at miljøvennlige bygg er dyrere å utvikle enn ikke miljøvennlige bygg?
31. Opplever du at det har vært mye grønnvasking i eiendomsbransjen tidligere?

Avslutning

- «Nå har jeg to spørsmål igjen».
- Har du noen kommentarer eller ønsker du å legge til noe?
- Er det noen du mener jeg bør snakke med?
- Takk for at jeg har fått lov til å intervju deg.
- Er det slik at andre ansatte i organisasjonen kan være med på en kort spørreundersøkelse?

Vedlegg 3 – Intervjuguide (Bank)

Innlending

- Jeg tok kontakt med deg på grunn av en anbefaling av Katharina Bramselv daglig leder i Grønn Byggallianse.
- Presentere meg selv.
- Informere om prosjektet, og hva jeg kommer til å stille spørsmål om.
- Formidle at informantene nors som helst kan avslutte intervjuet, eller velge å ikke svare på alle spørsmål.
- Gi en pekepinn på hvor lenge intervjuet vil vare (60 min).

Innledende spørsmål

32. Hva er din stilling i banken?
33. Hvor lenge har du jobbet i banken?
34. Hva tenker du på når du hører ordet EUs taksonomi?
35. Hva er din rolle i banken når det gjelder arbeidet med EUs taksonomi?
36. Hva er din største bekymring når det gjelder EUs taksonomi?
37. Hva synes du er det beste med EUs taksonomi?

Organisasjonens ambisjoner

38. Hva er bankens samfunnsansvar?
39. Hva er bankens mål knyttet til EUs taksonomi?
40. Hvordan fungerer bankens bærekraftstrategi?
41. På hvilken måte vil taksonomien endre hvordan dere som bank definerer hva som er bærekraftig aktivitet?
42. Hvordan verdsetter banken grønne kvaliteter?
43. Hvordan gjennomfører banken ESG i vurderingen av grønne kvaliteter?
44. Hvordan fungerer bankens utlånsbetingelser knyttet til EUs taksonomi?

Organisasjonens oppfatning av eiendomsbransjen

45. Har banken mange kunder fra eiendomsbransjen?
46. Opplever du at det er mye grønnvasking i eiendomsbransjen?
47. Hvordan opplever du at endringskapasiteten er i eiendomsbransjen?

48. Tror du at organisasjoner i eiendomsbransjen må endre sin forretningsmodell som følge av EUs taksonomi?
49. Hvordan har dialogen vært mellom banken og eiendomsbransjen?
50. Hvilken veiledning gir banken til organisasjoner som driver med eiendomsutvikling, for å kunne tilfredsstillende de kommende kravene?
51. Hva skjer med organisasjoner som ikke har råd til grønn aktivitet?
52. Hvilke risikoer oppstår dersom eiendomsutvikler organisasjoner ikke driver med grønn aktivitet?
53. Mener du at miljøvennlige bygg er dyrere å utvikle enn ikke miljøvennlige bygg?
 - Har dere tall på dette?
54. Har du forslag til noen spørsmål jeg bør stille til eiendomsutviklerorganisasjonene?

Avslutning

- «Nå har jeg to spørsmål igjen».
- Er det noe du mener jeg har glemt å spørre om?
- Er det noe du ønsker å tilføye?
- Er det noen du anbefaler at jeg snakker med?
- Takk for at jeg har fått lov til å intervju deg.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway