



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Ekonomistyrning mot Cirkulär Ekonomi

- En fallstudie av Skandia Fastigheter

*Managerial accounting towards Circular Economy*

- *A case study of Skandia Real Estate*

*Oscar Wennborg*

*Theodor Berg Helgöstan*

Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå

Ekonomi - kandidatprogram

Examensarbete nr 1166 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2018

Ekonomistyrning mot Cirkulär Ekonomi  
- En fallstudie av Skandia Fastigheter

*Managerial accounting towards Circular Economy*  
- *A case study of Skandia Real Estate*

Oscar Wennborg

Theodor Berg Helgöstm

**Handledare:** Jenny Gustafson Backman, Uppsala Universitet (UU),  
Företagsekonomiska institutionen  
**Examinator:** Richard Ferguson, Sveriges lantbruksuniversitet (SLU), Institutionen  
för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp  
**Nivå och fördjupning:** G2E  
**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi  
**Kurskod:** EX0812  
**Program/utbildning:** Ekonomi - kandidatprogram

**Utgivningsort:** Uppsala  
**Utgivningsår:** 2018  
**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för  
**Delnummer i serien:** ekonomi 1166  
**ISSN:** **1401-4084**  
**Elektronisk publicering:** <https://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, Cirkulär ekonomi, Styrpaket

**Sveriges lantbruksuniversitet**  
**Swedish University of Agricultural Sciences**

---

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

# Sammanfattning

Dagens miljöproblematik gör att företag behöver ta ett större samhällsansvar. I nuläget jobbar därför de flesta bolag med att integrera hållbarhetsarbete och CSR, *Corporate Sustainable Responsibility*. En nytänkande typ av hållbarhetsarbete som allt fler av de multinationella företagen börjar inkludera är cirkulär ekonomi. I en cirkulär ekonomi är målsättningen att sluta kretsloppet genom att effektivisera flöden av information, material och arbetskraft, och beakta avfallet som värdefulla resurser. Således leder det cirkulära arbetet till nya målsättningar i företagen. Utmaningen för företagen vid omställningen är därför att anpassa sina affärsmodeller och styrning mot de nya målen. Ett av många företag som explicit har uttalat att de arbetar med Cirkulär Ekonomi är Skandia Fastigheter.

Syftet med denna studie är genom att undersöka ekonomistyrningen i Skandia Fastigheter, ett företag som explicit uttalat att de jobbar mot en cirkulär omställning, skapa en ökad förståelse för hur styrningen påverkar denna omställning. Vid studien utfördes elva intervjuer i fallföretaget Skandia Fastigheter, med personer från olika delar i organisationen och två externa respondenter som har erfarenhet och kunskap om cirkulär ekonomi i organisationer. Empirin analyserades därefter med hjälp av Malmi & Browns (2008) styrpaket för att belysa faktorer i ekonomistyrningen som kan underlätta implementeringen av cirkulär ekonomi i organisationer.

Studien visar på att det uppstår svårigheter med en praktisk implementering av cirkulär ekonomi om konceptet inte genomsyrar alla delar i styrpaketet. Konceptet bör framförallt reflekteras i den cybernetiska styrningen då det är viktigt att kunna mäta och beräkna den ekonomiska nyttan av det cirkulära aktiviteterna. På så vis kan cirkulära arbetet motiveras för beslutsfattare, samt utvärderas och följas upp.

*Nyckelord:* Ekonomistyrning, Cirkulär ekonomi, Styrpaket

# Abstract

Today's environmental issues have increased companies' social responsibility-taking. Therefore many companies nowadays integrate sustainability work and CSR, *Corporate Sustainable Responsibility* in their businesses. One innovative sort of sustainability work, that more and more of global companies adopt, is the concept of Circular Economy. In a circular economy the goal is to end the cycle of resources by streamlining flows of information, materials and labour and considering the waste as valuable resource. Thus, circular work leads to new goals in the companies and the challenge for companies in the transition is therefore to adapt their business models and managerial control to the new goals. One of many companies that have explicitly stated that they are working towards a circular economy is Skandia Fastigheter.

The purpose of this study is to develop a greater understanding of how the managerial control affects the transition towards a circular economy, by an analysis of the managerial control in Skandia Fastigheter, a company that has explicitly stated that they are working towards a Circular Economy. The study carried out eleven interviews in the case company Skandia Fastigheter, with people from different parts of the organization and two external respondents who have experience and knowledge of circular economy in organizations. The empirical observations were then analysed by using Malmi & Brown's (2008) model of control systems as a package to highlight key-factors in financial management that could facilitate the implementation of circular economics in organizations.

The findings show that difficulties arise at the implementation process of Circular Economy if the concept doesn't pervade all parts of the control package. It's foremost important to integrate Circular Economy in the cybernetic control since measuring and calculating the economic benefits from the circular activities are essential to motivate the concept for the company's decision makers.

*Keywords:* Management control, Circular economy, Control package

# Förord

Till att börja med vill vi framförallt tacka alla de i Skandia Fastigheter som ställde upp på intervjuer. Utan er tid och engagemang hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Jenny Gustafson Backman, universitetsadjunkt vid Uppsala Universitet, för hennes engagemang, vägledning och uppmuntrande till uppsatsämne.

# Innehållsförteckning

1. Bakgrund	1
1.1 Problem	2
1.2 Syfte och forskningsfrågor	2
1.3 Uppsatsens struktur	2
2. Teoretiskt ramverk	5
2.1 Ekonomistyrning som ett paket av olika styrverktyg	5
2.2 Cirkulär ekonomi	8
2.3 Konceptuellt ramverk - Styrning mot cirkulär ekonomi	9
3. Metod	11
3.1 Metodval	11
3.2 Litteraturgenomgång	11
3.3 Fallstudie	11
3.3.1 Val av fallföretag och respondenter	12
3.3.2 Intervjuer	13
3.4 Kvalitetskriterier	13
3.5 Avgränsningar	14
4. Empiri	15
4.1 Skandia Fastigheter	15
4.1.1 Hållbarhetsstrategier	17
4.1.2 Controllers	18
4.1.3 Affärsutveckling	18
4.1.4 Projekt och Teknik	19
4.2 Sammanfattning av empiri	20
5. Analys	21
5.1 Kulturell styrning	21
5.2 Planering	22
5.3 Cybernetisk styrning	23
5.4 Belöningar och Kompensation	24
5.5 Administrativ styrning	24
6. Slutsats	26
Referenser	28
Skriftliga referenser	28
Rapporter	30
Internet	30
Bilaga 1	32
Bilaga 2	33

# 1. Bakgrund

Allt fler företag behöver förhålla sig till det faktum att jordens resurser är begränsade. Till följd av detta har företag sedan lång tid börjat inkludera hållbarhetsarbete och CSR, *Corporate Social Responsibility* (Crutzen et al., 2016; Moir, 2001; May et al., 2007). En förlängning av det traditionella hållbarhetsarbetet är cirkulär ekonomi. I en cirkulär ekonomi är målsättningen att sluta kretsloppet genom att effektivisera flöden av information, material och arbetskraft, och beakta avfallet som värdefulla resurser (Ellen MacArthur Foundation, 2013). I nuläget blir implementering av cirkulära principer allt vanligare i organisationer (EASAC, 2016; Korse et al., 2016; Sauvé et al., 2016). Flera världsledande organisationer har antagit cirkulära mål och upprättandet av cirkulära affärsmodeller utvecklas i hög takt (Ellen MacArthur Foundation, 2013; Sauvé et al., 2016). Även den Svenska regeringen har tillsatt en utredning för att analysera och föreslå styrmedel för att främja omställning till cirkulär ekonomi (Utredningen cirkulär ekonomi, 2017), vilket visar på att konceptet är uppmärksammat i både privat- och offentlig sektor.

Det finns likheter mellan cirkulär ekonomi och hållbarhetsarbete, men det finns dock flera aspekter som skiljer begreppen åt (Geissdoerfer, 2017). Cirkulär ekonomi har som mål att ge direkta finansiella fördelar för organisationer som tillämpar konceptet och samtidigt gynna miljön, till skillnad från traditionellt hållbarhetsarbete där målen tenderar att vara mer allmänna (ibid.). Detta skapar incitament för organisationer att implementera cirkulära aktiviteter (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Samtidigt finns det svårigheter med denna implementering, då cirkulär ekonomi är ett nytt koncept. Trots att många företag arbetar mot en cirkulär omställning är det få företag som praktiken genomfört en fullständig omställning (Lewandowski, 2016; Lieder & Rashid, 2016; Ritzén & Sandström, 2017).

Skandia Fastigheter är ett av flera svenska bolag som uttalat att de arbetar mot en cirkulär ekonomin. I sitt hållbarhetsarbete beskriver de denna omställning som: "En av våra viktigaste uppgifter är att flytta fokus från det traditionella "producera-äga-använda-slänga" till ett mer cirkulärt synsätt, där material och produkter kan användas längre, av fler eller i nya sammanhang." (Sustainergies, 2016). En fullständig omställning är mycket omfattande och i nuläget befinner sig bolaget i ett tidigt stadium där arbetet endast sker i liten skala och i vissa delar av organisationen. Omställningen mot en cirkulär ekonomi hos företag kan vara en utmaning när styrningen och målen förändras. Ekonomistyrning används för att påverka medarbetarnas arbetssätt och ge underlag till beslutsfattare i enlighet med organisationens mål (Anthony, 1965; Chenhall, 2003; Zimmerman 1997, 2001). Följaktligen medför omställningen att ekonomistyrningen behöver anpassas, vilket gör det intressant att analysera styrningen i Skandia Fastigheter, ett företag som explicit har uttryckt att de arbetar mot en cirkulär ekonomi. Utifrån Malmi & Browns (2008) ekonomistyrningspaket har därför Skandia Fastigheters ekonomistyrning analyserats för att förstå hur den kan anpassas vid omställningen mot en cirkulär ekonomi.

## 1.1 Problem

Cirkulär ekonomi är ett koncept som fått ökad uppmärksamhet bland flera stora bolag (EASAC, 2016) och det finns stor potential i att implementera cirkulärt tänk både ur ett ekologiskt och ekonomiskt perspektiv (Korse et al., 2016; Sauvé et al., 2016; Ellen MacArthur Foundation, 2013; Utredningen cirkulär ekonomi, 2017). Ritzén & Sandström (2017), Lieder & Rashid (2016) och Lewandowski (2015) konstaterar att det finns svårigheter med omställningen till cirkulär ekonomi då det är ett nytt koncept och det finns ännu få exempel på företag som implementerat en cirkulär affärsmodell i praktiken. Barriärerna som identifierats är olika perspektiv på hållbarhet och affärsutveckling, olika hierarkiska nivåer i organisationer och olika perspektiv på produkter, tjänster och system. Omställningen kräver stora organisationsförändringar och innovativa lösningar. Detta innebär att företagets mål förändras och därmed behöver styrsystemet förändras. Även fast en betydande del forskning har visat att ekonomistyrning spelar en stor roll i hållbarhetsarbete (Durden, 2008; Gond et al., 2012), finns det lite empirisk forskning om hur ekonomistyrningen behöver anpassas för att nå de nya målen. Enligt Geissdoerfer et al. (2017) skiljer sig traditionellt hållbarhetsarbete och cirkulär ekonomi åt på flera plan. Bland annat är målet med cirkulär ekonomi tydligare, det ska vara finansiellt lönsamt att vara cirkulär, samtidigt som det ur miljöhänseende ska vara gynnsamt. Detta betyder att styrning mot en cirkulär ekonomi kan skilja sig från styrning mot hållbarhetsarbete. Därmed är det intressant att undersöka hur styrningen i ett företag kan anpassas för att möjliggöra implementering av cirkulära affärsmodeller. För att undersöka detta utgår studien från Malmi & Browns (2008) modell av fem styrverktyg som kan ses som ett ekonomistyrningspaket.

## 1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är genom att undersöka ekonomistyrningen i Skandia Fastigheter, ett företag som explicit uttalat att de jobbar mot en cirkulär omställning, skapa en ökad förståelse för hur styrningen kan anpassas för att göra denna omställning. Genom detta ämnar studien att belysa faktorer i ekonomistyrningen som kan tänkas påverka den faktiska implementeringen av cirkulär ekonomi i organisationer. Studien utgår från forskningsfrågan:

- Hur kan ett företags ekonomistyrning anpassas för att främja omställningen till cirkulär ekonomi?

## 1.3 Uppsatsens struktur

Uppsatsen första kapitel inleds med en bakgrundsbeskrivning av begreppet cirkulär ekonomi. Därefter presenteras problemformuleringen och uppsatsen syfte. I det andra kapitlet presenteras det teoretiska ramverket. Inledningsvis introduceras läsaren till begreppet ekonomistyrning, för att därefter fördjupas i styrpaketet av Malmi & Brown (2008). Därefter ges en förklaring av begreppet cirkulär ekonomi och dess inriktningar. Till sist presenteras det konceptuella ramverket som handlar om styrning mot cirkulär ekonomi. I det tredje kapitlet presenteras uppsatsen metod, vilket innefattar studiens litteraturgenomgång, dess utformning, en presentation av fallföretaget och respondenterna samt studiens avgränsningar. I kapitel fyra presenteras empirin genom att inledningsvis ge en beskrivning av Skandia Fastigheters organisation och olika dess verksamhetsområden. Därefter presenteras empirin från de



kvalitativa intervjuerna utifrån olika de olika respondenternas perspektiv. Kapitlet avslutas därefter med en sammanfattning av empirin. I det femte kapitlet görs en analys av empirin utifrån det teoretiska ramverket. I uppsatsen sjätte och sista kapitel presenteras de slutsatser som dragits utifrån de empiriska observationerna och studiens frågeställning.



## 2. Teoretiskt ramverk

### 2.1 Ekonomistyrning som ett paket av olika styrverktyg

Ekonomistyrning har traditionellt sett beskrivits som ett styrsystem som används av chefer för att försäkra sig om att resurserna används på ett effektivt sätt i enighet med organisationens mål (Anthony, 1965). Ledningens uppgift är att använda ekonomisystemet för att uppnå uppsatta mål och när de gör det kallas det ekonomistyrning och tillvägagångssättet kallas för styrsystem (Greve, 2014). Begreppet ekonomistyrning har utvecklats med tiden, vilket Chenhall (2003) beskriver. Från att tidigare ha varit entydigt fokuserad på kvantifierbar finansiell data som underlag för beslutsfattande till ett bredare perspektiv där en stor variation av intressenter tas i beaktande. Ekonomistyrning anses numera syfta till ett verktyg som ska ge ledning och beslutsfattare bättre underlag till alla typer av beslut som berör företaget (Chenhall, 2003). Enligt Zimmerman (1997, 2001) kan ekonomistyrningen ha två olika funktioner beroende på organisationens mål. I organisationer där ekonomistyrning består av mekanismer som ledningen använder för att skapa målkongruens och styra de underordnades beslutsfattande kan styrningen beskrivas som ett kontrollsystem. Om dessa mekanismer inte används för att kontrollera de underordnade, utan syftet istället är att genom styrningen förmedla rätt information till de underordnade kan ekonomistyrningen istället betraktas som en beslutsstödjande process eller ett informationssystem.

Inom ekonomistyrningen finns det två huvudsakliga inriktningar av forskning (Luft & Shields, 2003). Den första fokuserar på de statiska sambanden mellan ekonomistyrning och specifika karaktärsdrag hos individer, organisationer och samhällen. Den andra inriktningen fokuserar på kopplingen mellan ekonomistyrning och organisationsförändringar. I denna studie är det främst den sistnämnda inriktningen som ligger till grund för analysen, då en cirkulär omställning betraktas som en organisationsförändring. En huvudsaklig fråga inom denna typ av forskning är ekonomistyrningens betydelse vid förändringsprocesser i organisationer (ibid.).

Malmi & Brown (2008) har utvecklat en egen modell av ekonomistyrningen som ett styrpaket utifrån tidigare forskning. Modellen består av fem olika styrverktyg som tillsammans utgör ett styrpaket. I figuren (Fig 1) illustreras den kulturella styrningen högst upp då det är den bredaste styrningen som genomsyrar hela verksamheten. I mitten av figuren illustreras planering, cybernetisk styrning, samt styrning genom belöning och kompensation. Det beror på att de tre styrverktygen vanligtvis är sammanlänkade i organisationer. I praktiken sker processerna i kronologisk ordning, från vänster till höger. I botten av figuren illustreras den administrativa styrningen, vilket utgör grunden för planeringen och den cybernetiska, respektive belöning och kompensationsbaserade styrningen. I följande kapitel beskrivs de fem styrverktygen; *Kulturell Styrning, Planering, Cybernetisk styrning, Beröm och Kompensation och till sist Administrativ styrning*, mer ingående.

<b>Cultural Controls</b>						
Clans		Values			Symbols	
<b>Planning</b>		<b>Cybernetic Controls</b>				<b>Reward and Compensation</b>
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
<b>Administrative Controls</b>						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Fig 1 - Malmi & Browns (2008) styrpaket

### Kulturell styrning

En företagskultur kan beskrivas som djupt förankrade övertygelser och värderingar inom organisationen och dess medlemmar (Martins & Terblanche, 2003). I denna typ av styrning handlar det enligt Malmi och Brown (2008) om att använda kulturen för att styra de anställdas beteende. Den kulturella styrningen är enligt forskarna en av de viktigaste aspekterna i ekonomistyrningen, framförallt i de processer som fordrar samarbete. Styrningen kan delas in i tre delar; värdebaserad styrning, styrning av grupperingar och symbolbaserad styrning.

Den värdebaserade styrningen syftar till att definiera och kontrollera organisationens värderingar genom att skapa ett gemensamt trossystem (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1994). Detta system är de definitioner som organisationens ledare implementerar för att skapa grundläggande värderingar och förankra organisationens syfte hos medlemmarna. Med hjälp av trossystemen kan en organisation förankra värderingarna på tre nivåer i organisationen (Malmi & Brown, 2008). Den första är när företaget rekryterar ny personal och då har möjligheten att välja medarbetare som delar organisationens värderingar. Den andra är när individer socialiseras in i organisationen och förändrar sina värderingar för att de ska motsvara organisationens. Den tredje och sista är när företagets värderingar definieras och de anställda anpassar sina egna utefter dem, även fast de personligen inte alltid delar dem.

Symbolbaserad styrning är när organisationen inför artefakter som är synliga för medarbetarna (Malmi & Brown, 2008; Schein, 1997). Artefakterna ska främja den kultur som organisationen vill utveckla, och är ett sätt att kontrollera medarbetarnas beteende. Symboler kan vara utformningen av en byggnad, klädkod på arbetsplatsen eller diplom på väggen som uttrycker organisationens bedrifter (ibid.).

### Planering

Planering kan beskrivas som ett styrmedel som först och främst används för att tydliggöra målen i organisationens olika processer (Malmi & Brown, 2008). Likaså används planeringen för att tydliggöra de kriterier som krävs för att nå målen och likaså vad som förväntas från de anställda (ibid.). Därmed syftar planeringen till att styra de anställdas beteende och prestationer i enlighet med målen. Vidare kan planeringen enligt Malmi och Brown (2008) antingen betraktas ur ett kortsiktigt eller långsiktigt perspektiv. Det kortsiktiga perspektivet avser planeringen av mål och handlingar inom de närmsta 12 månaderna och har ett taktiskt

fokus, till skillnad från det långsiktiga perspektivet som har ett strategiskt fokus (ibid). Den kortsiktiga planeringen är resultatriktad och fokuserar på implementeringen av framtida aktiviteter, till skillnad från den långsiktiga planeringen som är syftar till att förändra de anställdas beteende (ibid). Enligt Simons (1994) ökar sannolikheten för att organisationen uppfyller sina mål om dess aktiviteter är kopplade till den övergripande strategin. Därför bör ledningen använda planeringen för att skapa rutiner och mönster för organisationers aktiviteter och för att kommunicera information för att påverka medarbetarnas beteende (Simons, 2000).

### Cybernetisk styrning

Denna typ av styrverktyg kan beskrivas som en återkopplande process, i vilken prestationsmätning används för att jämföra den uppmätta prestationen mot organisationens mål (Malmi & Brown, 2008). Styrning kännetecknas främst av att mätningen av aktiviteterna är kvantifierbara och överskådliga. Detta innebär att hållbarhetsaktiviteter ofta mäts med miljöprestanda (Baker, Brown & Malmi, 2012). De bör också kunna jämföras mot en standard som representerar målen, så att avvikelser kan identifieras och styrningen anpassas därefter (Malmi & Brown, 2008). Mätning beskrivs enligt flera forskare som en förutsättning för att aktiviteter ska bli utförda i praktiken (Baker, Malmi & Brown, 2012, Johnson, 1998; Epstein & Wisner, 2001) Det cybernetiska styrverktyget består enligt Malmi och Brown (2008) av fyra huvudsakliga typer; finansiella mätningar, icke-finansiella mätningar, hybrider av både finansiella- och icke-finansiella mätningar och till sist budgetar.

### Belöning och kompensation

Detta styrmedel syftar enligt Malmi & Brown (2008) till att motivera och öka prestationen hos individer och grupper genom att skapa en kongruens mellan deras mål och organisationens. Enligt Bonner och Sprinkle (2002) påverkar belöningen prestationen på tre sätt. För det första avgör belöningen vilken uppgift individer fokuserar på. För det andra avgör den hur länge individerna håller sig till uppgiften och för det tredje hur dedikerade individerna är till uppgiften. Belöningar kan bestå av ekonomisk ersättning, vilket gör det till en yttre belöning, men också av beröm och bekräftelse vilket klassas som inre belöning (Malmi & Brown, 2008).

### Administrativ styrning

Den administrativa styrningen syftar till att kontrollera och påverka organisationens aktiviteter och de anställdas beteende (Malmi & Brown, 2008; Simons, 2000). Detta görs genom att specificera hur uppgifter ska utföras och hur medarbetarna förväntas handla (Malmi & Brown, 2008). Forskarna nämner tre typer av administrativ styrning; organisationens struktur, ledningsstruktur och organisationens policys och rutiner.

Organisationens struktur innebär hur organisationen är utformad och utgör därmed grunden för en organisations interna kommunikation och relationer (Malmi & Brown, 2008). Med ledningsstrukturen avses företagets maktfördelning, hur företagets ledning fördelar ansvaret nedåt i organisationen, men även de system som är skapade för att främja samarbetet inom organisationen (ibid.). Till sist syftar organisationens policys och rutiner på de specifika riktlinjer, handlingsplaner, värderingar och regler inom organisationen (ibid.).

## 2.2 Cirkulär ekonomi

Cirkulär ekonomi är ett begrepp och system som har introducerats som ett alternativ till den nuvarande linjära ekonomin (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Den linjära ekonomin innebär att vi utvinnet resurser för att producera produkter som används och till sist kasseras och blir avfall (Lieder & Rashid, 2016; Ellen MacArthur Foundation, 2013). Således medför den linjära ekonomin att avfallet ökar samtidigt som resurserna minskar, vilket kan motverkas genom cirkulär ekonomi. Cirkulär ekonomi skiljer sig från linjär ekonomi såtillvida att ekonomin kan betraktas som ett cirkulärt kretslopp där avfallet används som en resurs (Bakker et al., 2010; Braungart & McDonough, 2002; Ellen MacArthur Foundation, 2013; Geissdoerfer et al., 2017; Lewandowski, 2016; Lieder & Rashid, 2016; Sauvé et al., 2016). Konceptet cirkulär ekonomi har definierats i flera tankeskolor tidigare genom; produktlivscykeln (Stahel, 1997), Cradle to Cradle (Braungart & McDonough, 2002) och industriell ekologi (Weisz et al, 2015). Den tidigare forskning som gjorts har främst fokuserat på utvecklingen i Kina med inriktning mot industriell ekologi och miljövetenskap (Lieder & Rashid, 2016).

I den ideala modellen av cirkulär ekonomi beskrivs ekonomin som ett kretslopp där materia, energiflöden och miljöpåverkan minimeras utan att förhindra ekonomisk tillväxt eller social och teknisk utveckling (Stahel, 1982; Sauvé et al., 2016; Ellen MacArthur Foundation, 2013). Det är ett kretslopp där jordens resurser återanvänds och återvinns och därmed minskas behovet att utvinna ändliga resurser. Skillnaden mellan cirkulär- och linjär ekonomi presenteras nedan i figur 2.

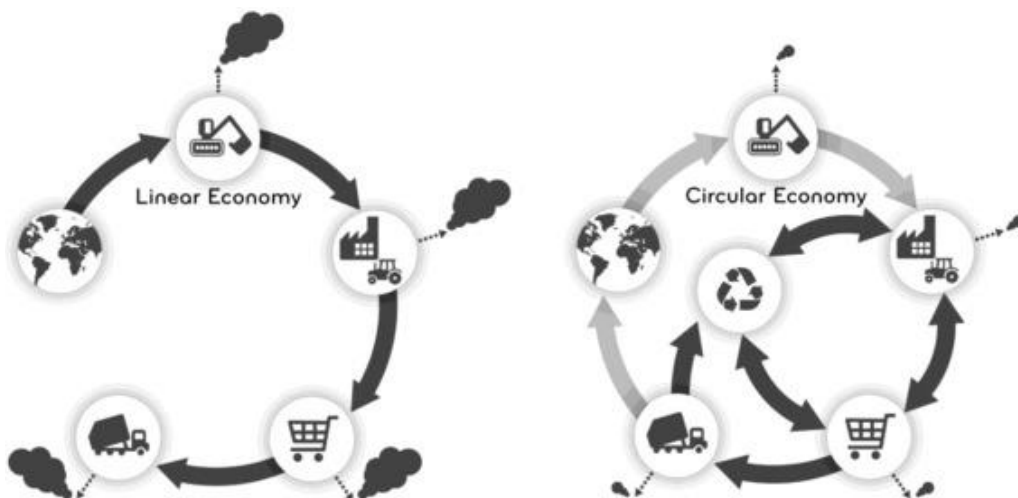


Fig 2. Skillnaderna mellan en linjär respektive cirkulär ekonomi (Sauve et al, 2016.)

Ellen MacArthur Foundation (2013) har utvecklat en översiktlig modell över hur allt material måste ingå i ett evigt kretslopp. Grundprincipen är att dela upp allt material i två olika kretslopp för biologiska och tekniska material. Det biologiska kretsloppets målsättning är att allt biologiskt material som används ska vara rent biologiskt. Genom att designa produkter enligt detta system kan resurser användas i flera produkter innan det återförs i form av bränsle eller näring. De material som inte ingår i det biologiska kretsloppet benämns som tekniska material. För att skapa ett evigt kretslopp för tekniska material krävs det att dessa material hålls i cirkulation, vilket exempelvis är fallet med metaller (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Produkter måste utvecklas och designas på ett sätt som ger produkten egenskaper som möjliggör att resurser cirkuleras (Braungart & McDonough, 2002; Ellen MacArthur Foundation, 2013). I linje med detta beskriver Geissdoerfer et al. (2017) cirkulär ekonomi som ett system där resursanvändningen, avfallet och energiförbrukningen minimeras genom att sluta kretsloppet för energi och material. Det görs genom att designa produkterna så att de håller länge, lätt kan repareras, återanvändas och återvinnas (ibid.). Ellen MacArthur Foundation (2013) menar att cirkulär ekonomi befinner sig i ett utvecklingsstadium som de kallar "the pioneering phase". Tekniska framsteg har gjort att det är fullt möjligt att designa många produkter enligt den cirkulära modellen, men att utveckla dessa produkter kräver speciell kompetens som inte alla företag har och inte alltid finns tillgänglig (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Detta innebär en möjlighet för företag att skaffa sig marknadsfördelar då de företag som anammar konceptet blir de första på marknaden.

Cradle to Cradle är en designfilosofi med syfte att stödja framtagning av cirkulära produkter (Braungart & McDonough, 2002). Med Cradle to Cradle menas att slutet av en produkt är starten på en annan, i motsats till "cradle to grave" som innebär att produkter går i graven och andra, nya produkter produceras. Detta synsätt på produktens livscykel utvecklades av arkitekten Michael Braungart och William McDonough (2002). Ramverket fungerar som en inspirationskälla och guide till hur produkter kan designas till förmån för cykliskt tänkande och författaren till konceptet presenterar tre kvalitativa principer. Den första principen innebär att allt biologiskt avfall ses som näring och ska återföras till jorden. Detta betyder att resursanvändningen inte behöver minimeras eftersom ökat användande av biologiskt material innebär mer näring som bidrar till nya resurser. Den andra principen innebär att energianvändningen bör bestå av förnyelsebar energi, vilket också kan ses som ett kretslopp. Den sista principen är att använda ekosystem som en inspirationskälla för ekonomin (Braungart & McDonough, 2002). Cradle to cradle-konceptets motto är "Gör bra istället för mindre dåligt" och uppmuntrar till att resursanvändning inte behöver minimeras utan att resursanvändningen ska leda till positiva effekter på miljön (ibid.). Detta synsätt har dock kritiserats (Bjørn & Hauschild, 2013; Bakker et al., 2009). Bjørn & Hauschild (2013) menar att Cradle to Cradle bortser från avfalls- och energiinfrastrukturen och att det därmed uppstår svårigheter implementera synsättet i den verkliga produktionen. Bakker et al (2010) menar att Cradle to Cradle-konceptet adresserar ett verkligt problem och uppmuntrar till tekniska lösningar, men att dessa lösningar är svåra att realisera i praktiken.

### 2.3 Konceptuellt ramverk - Styrning mot cirkulär ekonomi

Tidigare forskning om cirkulär ekonomi på företagsnivå har mestadels behandlat affärsmodeller och integrering av cirkulär ekonomi som koncept i dessa (Lewandowski, 2016; Mentink, 2014; Linder & Williander, 2017; Van Renswoude, Ten Wolde & Joustra, 2015). Det är en stor utmaning för organisationer att förändra affärsmodeller till att bli mer cirkulära (Lewandowski, 2016). Renswoude et al (2015) och Mentink (2014) går så långt att säga att det inte går att implementera en helt cirkulär affärsmodell, eftersom det i dagsläget är praktiskt omöjligt att inte producera något oanvändbart avfall alls. Konceptet cirkularitet kan dock genomgå ramverket affärsmodellen utgår från genom att integrera hållbar produktdesign, återanvändning, förnybar energi, återvinning och reparationer (Lewandowski, 2016).

Cirkulär ekonomi anses vara en typ av hållbarhetsarbete, följaktligen bör samma styrmedel kunna användas vid både cirkulärt och traditionellt hållbarhetsarbete. Geissdoerfer et al. (2017) menar dock att det finns en okunskap om sambandet mellan begreppen. I studien tas ett antal skillnader upp. Målet med hållbarhet är öppet, det finns ingen tydlig slutbild utan målen bestäms av agenten och dess intressenter. Cirkulär ekonomi däremot ett tydligt mål, en stängd loop där resurser aldrig tar slut. Hållbarhet har inget tydligt ansvarsområde utan det är delat av samhället och dess aktörer medan ansvaret för cirkulär ekonomi kan anpassas till en organisation, institution eller politiska beslutsfattare (ibid.).

Mycket av forskningen inom cirkulär ekonomi fokuserar på att mäta miljöprestation (Bakker et al., 2014; Bocken et al., 2016; Ellen MacArthur Foundation, 2013; Rashid et al., 2013), istället för att anta ett bredare perspektiv som inbegriper hållbarhetens tre dimensioner; miljömässiga, sociala och ekonomiska dimensioner (Geissdoerfer et al. 2017). Den miljömässiga forskningen tenderar att fokusera på resursanvändningen, avfall och utsläppen vid produktionen, men bortser från övriga miljöaspekter som exempelvis biologisk mångfald och markanvändning (ibid.). Vidare fokuserar forskningen mestadels på individuella fördelarna ett företag kan erhålla genom cirkulär ekonomi och inte de samhälleliga och sociala aspekterna. Förklaringen till att de ekonomiska fördelarna får huvudfokus och de sociala aspekterna hamnar i skymundan inom forskningen är att det ekonomiska perspektivet är mer attraktivt för beslutsfattare och vinstmaximerande företag än de bredare hållbarhetsaspekterna (ibid.).

Baker, Brown & Malmi (2012) anser att det vid implementeringen av hållbarhetsarbete är extra viktigt att skapa gemensamma värderingar genom social styrning. Det innebär att organisationen behöver skapa samhörighet och målkongruens hos medarbetarna, vilket görs genom sociala aktiviteter och utbildning. När den sociala styrningen är inarbetad och medarbetarna känner en gemenskap är förutsättningarna för att lyckas med den andra styrningen bra. Vid hållbarhetsarbete skapas ofta en osäkerhet hos personalen och på grund av tidsaspekten är resultatet svårt att förutsäga (Langfield-Smith, 2008). Johnson, 1998; Epstein & Wisner, 2001), anser att den viktigaste aspekten för att lyckas med hållbarhetsarbete i organisationer är att implementera system för att mäta arbetet. Baker, Brown & Malmi (2012) klagör dock att majoriteten av aktiviteterna vid hållbarhetsarbete inte är mätbara och att den viktigaste aspekten därför är att skapa en medvetenhet för hållbarhetsarbetet hos personalen.

Ambrus et al. (2017) menar att ekonomistyrningen behöver anta ett cirkulärt tänk vid arbetet mot en cirkulär ekonomi. Vid omställningen till en cirkulär ekonomi kan beslutsfattare genom att beräkna indirekta och direkta kostnader i produktionen ta reda på den vilken avkastning som krävs för att den cirkulära livscykeln för dess varor eller tjänster ska vara lönsam (ibid.). Detta utförs genom beräkna den regenerativa avkastningen, Regenerative rate of return (RRR) och kostnaden av regenerering av en produkt. RRR bestämmer och mäter den ekonomiska tillväxten vid en investering i en cirkulär vara eller tjänst. Det kan beskrivas som förhållandet mellan investeringsvärdet i livscykelns avfallsfas och investeringsvärdet i livscykelns produktionsfas.



## 3. Metod

### 3.1 Metodval

Eftersom ekonomistyrning till stor del består av interaktion mellan människor och hur dessa påverkas till att utföra handlingar och beslutsfattande ansåg författarna det lämpligt att använda en kvalitativ metod. Den kvalitativa metoden lägger tonvikt på tolkningen av situationen och därigenom få en förståelse för den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2013). Detta innebär att en tydligare bild över känslor, perspektiv och tolkningar som respondenterna har kan presenteras. I praktiken innebär detta metodval att ett antal intervjuer genomförts med respondenter på Skandia Fastigheter. Resultatet av intervjuerna har analyserats utifrån existerande teori med målet att vidareutveckla och nyansera teorin. Författarna har en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik, vilket innebär att teorin genereras utifrån de empiriska observationer som gjorts (Bryman & Bell, 2013).

### 3.2 Litteraturgenomgång

I denna studie har en genomgång av tidigare litteratur kring cirkulär ekonomi och ekonomistyrning utförts. Litteraturen som har använts syftar till att redogöra för tidigare forskning inom ämnet och syntetisera teorier kring ekonomistyrning och cirkulär ekonomi som är obesläktade med varandra. En litteraturgenomgång kan antingen vara narrativ eller systematisk (Bryman & Bell, 2013). I denna studie använde sig författarna av en narrativ litteraturgenomgång, då de på förhand inte var bekanta med ämnet *cirkulär ekonomi*. Den narrativa litteraturgenomgången kan beskrivas en organisk process, där forskarna på förhand inte vet var i litteraturen de kommer hamna (Bryman & Bell, 2013), vilket därmed är en lämplig metod för att utforska nya ämnen. Utgångspunkten för litteraturinsamlingen inom ämnet *cirkulär ekonomi* var artiklar från begreppets grundare, Ellen MacArthur (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Denna litteratur användes för att få en grundläggande förståelse av ämnet. På samma sätt användes Malmi & Browns (2008) ekonomistyrningspaket som teoretiskt ramverk för ämnet *ekonomistyrning*. De båda teorierna användes sedan tillsammans för att skapa det konceptuella ramverket.

Under litteraturgenomgången användes vetenskapliga artiklar, litteratur om ekonomistyrning och hållbarhetsarbete, samt en genomgång av tidigare avhandlingar och examensarbeten som har en anknytning till ämnet. Vid litteraturinsamlingen användes sökdatabaserna *Google Scholar*, *Primo* och *Web of Science*. De sökord som har använts är: *Circular Economy*, *Accounting Management*, *Decision-Making*, *Sustainability*, *Business model* + *Circular Economy*.

### 3.3 Fallstudie

Författarna har valt en fallstudie som forskningsdesign i undersökningen. I en fallstudie studeras ett företag, person, händelse eller plats med syfte att få en fördjupad förståelse för en specifik situation och det är en vanlig forskningsdesign för företagsekonomiska studier (Bell & Bryman, 2013; Eisenhardt & Graebner, 2007). I denna studie valdes Skandia Fastigheter som fallföretag, då de är ett av flera företag som explicit uttalat sig om att arbeta mot en cirkulär omställning. Studien är både en intern och instrumentell fallstudie. Syftet är delvis att få en

inblick i de detaljer som kännetecknar den specifika situationen, vilket beskrivs som en intern fallstudie (Stake, 1995). Det är också en instrumentell fallstudie eftersom målet med studien är att få en förståelse för hur ekonomistyrningen kan anpassas i liknande företag som Skandia Fastigheter (ibid.).

### *3.3.1 Val av fallföretag och respondenter*

För att välja företag började författarna med att efterforska vilka företag på den svenska marknaden som explicit uttrycker att de arbetar mot en cirkulär ekonomi. Detta gjordes dels genom sökningar på Google och efterforskning inom det cirkulära nätverket Cradlenet, som är Sveriges ledande mötesplattform för både företag och privatpersoner som är involverade i det cirkulära arbetet (Cradlenet, 2018). Författarnas fokus riktade sig mot fastighets- respektive textilindustrin i vilka flera företag visat intresse för det cirkulära arbetet. Till sist upprättades kontakt med Skandia Fastigheter som är ett av Sveriges ledande fastighetsbolag och är medlemmar i Cradlenet-nätverket. Skandia Fastigheter är ett helägt dotterbolag i Skandiakoncernen som äger och förvaltar deras fastigheter på uppdrag av ägarna. Företagets aktiva deltagande i hållbarhet- och samhällsfrågor och positiva inställning till författarnas studie gjorde det till ett passande fallföretag. Utöver respondenterna i det undersökta fallet har även en extern respondent intervjuats. Hon var tidigare hållbarhetschef inom ett av Sveriges ledande industriföretag och har arbetat operativt med styrning mot cirkulär ekonomi. Syftet med att intervjua denna respondent var därför att få inspiration och perspektiv på hur andra företag som har arbetat med omställningen till cirkulär ekonomi utformar sin styrning.

Initialt valdes respondenterna i uppsatsen enligt den målstyrda urvalsprocessen, för att sedan övergå till ett snöbollsurval. Den målstyrda urvalsprocessen är en icke-slumpmässig process där respondenterna strategiskt väljs utifrån de formulerade forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2013). Vid snöbollsurval används de första respondenterna för att få kontakt med ytterligare personer som är relevanta för uppsats problemformulering (ibid.). Därmed kontaktades hållbarhetschefen på Skandia Fastigheter för att få en översikt för forskningsämnet i organisationen. Hållbarhetschefen hänvisade till en hållbarhetsstrateg som intervjuades muntligen på Skandia Fastigheters huvudkontor. Den initiala respondenten tillfrågades om ytterligare personer som kunde antas vara relevanta för problemformuleringen, vilket resulterade i ytterligare kontakt med flera medarbetare med varierande positioner i Skandia Fastigheter. Utöver dessa kontakter användes funktionen "Sök medarbetare" (Skandia Fastigheter, 2018c) på Skandia Fastigheters hemsida för hitta och ta kontakt med relevanta respondenter.

Utöver intervjuer med respondenter deltog författarna vid konferensen Byggforum 2018 med fokus på cirkulärt byggande (Aktuell Hållbarhet, 2018). Deltagandet gav författarna värdefull insikt om de aktuella cirkulära och hållbara frågorna i byggsektorn i och med seminarium och samtal med ledande experter och beslutsfattande i branschen. Författarna samtalade med Ingela Wickman Bois, Management Consultant på Expert Circular Business Model Innovation, vilket gav författarna ytterligare kunskap om möjligheter och svårigheter med omställningen till cirkulär ekonomi.

Det empiriska underlaget består av kvalitativa intervjuer som utfördes med totalt tio medarbetare på Skandia fastigheter, varav två är hållbarhetsstrateger, fyra är projektchefer,

en är projektledare, en är affärsutvecklare och två är controllers. I bilaga 1 presenteras respondenterna, typ av intervju och intervjudatum i tabellform.

### 3.3.2 Intervjuer

Empiriinsamlingen består av semistrukturerade intervjuer. Det innebär att forskarna styr intervjuerna utifrån specifika teman, vilket gör att intervjuprocessen blir flexibel och kan behandla flertalet olika ämnesområden, utan att skena iväg eller bli låsta av förbestämda frågor (Bryman & Bell, 2018.). Detta bidrog till att flera intervjuer tog oanade vägar och författarna fick diversifierade svar som gagnade studien. Den första intervjun som genomfördes var den mest omfattande för att få en överblick över företaget och få en uppfattning i vilken riktning vidare forskning skulle fortskrida. Intervjun genomfördes på Skandia Fastigheters kontor i Stockholm. Att utföra intervjun på företagets kontor gav författarna en förståelse av kontexten och respondenterna, vilket var värdefullt vid studiens analys. För att tillhandahålla en bred empiri med många respondenter valdes resterande intervjuer att genomföras via telefon. Telefonintervjuernas längd varierade i längd mellan 20-30 minuter. Enligt Bryman & Bell (2013) har telefonintervjuer flera fördelar gentemot en direkta intervjuer. Framförallt är det effektivare och mindre tidskrävande att utföra intervjuer på telefon (ibid.), vilket i denna studie gjorde att så pass många intervjuer kunde genomföras. Likaså kan det vara lättare för intervjuaren att ställa och för respondenterna att svara på känsliga frågor i en telefonintervju (ibid.). Det medförde att författarna och respondenterna i de flesta fall kunde ha ett djupgående informationsutbyte vid intervjuerna. I bilaga 2 redovisas de intervjufrågor som författarna har utgått från vid intervjuerna.

### 3.4 Kvalitetskriterier

Bryman & Bell (2013) anser att ett centralt kvalitetskriterium vid kvalitativa studier är dess trovärdighet. Trovärdigheten kan delas in i delkriterierna; tillförlitlighet, pålitlighet, konfirmering och överförbarhet.

Tillförlitlighet innebär att författaren garanterar att den studerade verkligheten har tolkats på rätt sätt (Bryman & Bell, 2013). En metod för att säkerställa detta är respondentvalidering, vilket innebär att respondenterna får ta del av forskarnas sammanställda empiri för att validera att informationen stämmer. I denna studie har forskarna låtit respondenterna läsa och validera det färdiga utkastet av studien innan publicering. Detta ökar tillförlitligheten då respondenterna och författarna delar uppfattningen om hur intervjumaterialet bör tolkas.

Pålitlighet erhåller forskarna enligt Bryman & Bell (2013) genom att anta ett granskande synsätt. Det innebär att forskningsprocessens utförande ska tydliggöras, för att sedan granskas av en extern part. På så vis kan studien anses pålitlig då externa parter gör bedömningar av forskarnas val och studiens kvalitet. I denna studie har författarna haft löpande kontakt med sin handledare som regelbundet har granskat den insamlade empirin och författarnas arbete. Likaså har författarnas arbete granskats av andra studenter vid opponering och även av respondenterna från Skandia Fastigheter.

Konfirmering handlar om att garantera att forskaren har varit ärlig i sitt arbete och inte har påverkats av personliga värderingar (Bryman & Bell, 2013). Detta är svårt att fullfölja då det till fullo är svårt att vara helt objektiv vid forskning av sociala fenomen (ibid.). Vid denna

studie har författarna tagit detta i beaktande och försökt att undvika sina egna värderingar vid arbetet. Likaså kan det finnas en risk att arbetet påverkas av respondenternas egna värderingar, vilket har beaktats i arbetet genom att författarna har analyserat intervjuerna objektivt och försökt frånsä sig eventuella personliga agendor hos respondenterna. Det bör även tilläggas att ingen av författarna har någon personlig relation till respondenterna eller företaget i allmänhet, vilket hade kunnat påverka studiens resultat. Författarna ställer sig positiva till cirkulär ekonomi som koncept vilket kan vara problematiskt då fenomenet är nytt och det är okänt vad utfallet kommer bli. Tolkning av resultat är av stor vikt vid kvalitativ forskning (Bell & Bryman, 2013), därmed kan analysen påverkas av författarnas uppfattning om cirkulär ekonomi som koncept.

Överförbarhet handlar enligt Bryman & Bell (2013) om till vilken grad resultatet kan överföras till andra situationer, vilket uppnås genom att beskriva verkligheten som studeras detaljerat och noggrant. I kvalitativa studier kan detta vara svårt att uppnå, då empirin bygger på intervjuer, vanligtvis med personer som har liknande egenskaper (ibid.). Således finns det en risk att resultatet avspeglar den specifika gruppen av respondenter, utan att avspegla den större sociala verkligheten. Detta har författarna tagit i beaktande genom att vid intervjuerna formulera breda frågor och efterfråga detaljerade och innehållsrika svar.

### 3.5 Avgränsningar

Cirkulär ekonomi är generellt uppdelat i tre verksamhetsnivåer, makro- mikro och mesonivå (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2016). I den här uppsatsen har forskarna valt att avgränsa undersökningen till mikronivå och organisationsnivå. Detta beror på att studien utgår från ett fallföretag vilket inte ger tillräcklig empirisk tyngd för att beskriva problem på meso- och makronivå.

En utmaning vid empiriska studier inom ekonomistyrning är att ekonomistyrningssystem oftast är stora och komplexa (Brown & Malmi, 2008). Skandia Fastigheter är ett stort bolag med flera olika verksamhetsområden. Författarna har inte valt att rikta fokus mot ett verksamhetsområde utan har valt personer med olika befattningar inom olika verksamhetsområden för att få ett helhetsperspektiv av företagets hållbara ekonomistyrning. Detta medför att informationen om respektive verksamhetsområde inte blir lika djupgående, men fördelarna med att få information från olika delar i organisationen väger tyngre.

Studien baseras på ett fall vilket gör att resultatet blir mer detaljrikt men också inte lika generaliserbart. En multipel fallstudie där fler företag inom samma bransch hade gett en mer generaliserbar studie, men risken är att resultatet inte hade blivit lika verklighetsförankrat då möjligheterna till att intervjua lika många medarbetare i flera företag var begränsade. Utöver analyser av fler företag hade studien kunnat undersöka ännu fler nivåer i organisationen. En intervju med fler beslutsfattare i ledningen hade bidragit med en djupare förståelse då flera av respondenterna uttryckt att större förändringsarbeten av verksamheten ligger i ledningens händer.

## 4. Empiri

I följande kapitel presenteras inledningsvis Skandia Fastigheter som organisation. Därefter redogörs intervjumaterialet utifrån respektive respondentgrupp: *hållbarhetsstrategi, affärsutveckling, controller och projekt- och teknik*. Till sist avslutas kapitlet med en sammanfattning.

### 4.1 Skandia Fastigheter

Skandia Fastigheter är ett helägt dotterbolag i Skandiakoncernen. De äger och förvaltar kontor, samhällsfastigheter, bostäder och köpcentrum samt köper och säljer fastigheter för att förädla fastighetsportföljen. Avyttring och förvärv av fastigheter ses som en naturlig del i beståndets utveckling. Skandia Fastigheter äger och förvaltar fastigheter till ett marknadsvärde om 53 669 mkr vid årsskiftet 2017/2018 (Skandia fastigheter, 2018a). Skandia Fastigheter har 150 anställda (årsskiftet 2017/2018) fördelat i Stockholm, Göteborg, Malmö samt 12 köpcentrum fördelat över landet med övervägande del på Stockholmskontoret. Skandia fastigheters verksamhet är uppdelad i fastighetssegmenten Bostäder, Kontor och Köpcentrum (Skandia, 2017). Utöver det operativa ansvaret inom de olika segmenten finns ytterligare företagsstödande funktioner som Affärsutveckling, Hållbarhet, Ekonomi, Projekt och Teknik, HR, IT, Juridik och Verksamhetsutveckling (ibid.).

Skandia Fastigheter är starkt beroende av medarbetarnas kompetens och engagemang vilket företaget utvecklar genom utbildning och kompetensutveckling. Alla medarbetare ges chansen till utvecklings- och lönesamtal en gång per år för att utvärdera och planera personlig utveckling (Skandia Fastigheter, 2018a). En del av Skandia Fastigheters ekonomiska styrmedel består av ett kollektivt resultatdelningssystem för att premiera resultatuppfyllelse (Skandia Fastigheter, 2018a). För år 2017 uppgår det maximala utfallet 10 % av årslönen för samtliga medarbetare utom verkställande direktören om det uppsatta målet för totalavkastning nås.

Skandia Fastigheters hållbarhetsarbete redovisas delvis i årsredovisningen (Skandia Fastigheter, 2018a) och i sin helhet i Skandiakoncernens hållbarhetsredovisning (Skandia, 2018). Skandia Fastigheter utgör Skandiakoncernens största direkta miljöpåverkan, då fastigheter använder en stor mängd energi och material. Därför är all el som Skandia Fastigheter köper in förnybar, hälften vatten och hälften vind. Skandia Fastigheter är certifierat enligt ISO 14001 och arbetar enligt den framtagna miljöpolicy samt koncernens gemensamma hållbarhetspolicy. Miljöpolicy beskriver att verksamheten ska bedrivas på ett ansvarsfullt sätt och överträffa förväntningar från intressenter. Utöver detta är Skandia Fastigheters ambition att bidra till FN:s hållbarhetsmål. Transparens och kundinflytande är utgångspunkter som ska präglade verksamheten genom relationer till kunder, ägare och andra intressenter.

Under 2017 har arbetet med miljöinventering enligt Miljöbyggnads krav utvecklats i Skandia Fastigheter och vid årsskiftet var 90 % inventerat (Skandia, 2018). Syftet med miljöinventering innebär att Skandia fastigheter ska få en tydlig bild av fastigheternas miljösituation. Indikatorer inom segmenten energi, inomhusmiljö och material utvärderas och sammanställningen avgör om byggnaden får betyget brons, silver eller guld. Utöver Miljöbyggnad certifierar Skandia Fastigheter ny-, till- och ombyggnationer enligt BREEAM. BREEAM är en internationell standard med tredjepartscertifiering som tar ett nio faktorer i beaktning; energi, vatten,

transporter, material, avfall, ledning/styrning, hälsa och välbefinnande, förorening samt markanvändning och ekologi (BREEAM, 2018).

Skandia Fastigheter utvecklar sitt arbete för att minska avfallsmängder och återanvända resurser och ses som ett steg i en cirkulär riktning. Dessa cirkulära insatser innefattar Skandia Fastigheters deltagande i Sustainergies Cup, en tävling där studenter ges chansen att bidra med cirkulära lösningar. Skandia Fastigheter är även medlemmar i Cradlenet som är ett nätverk för företag och organisationer som verkar för en omställning till cirkulär ekonomi (Skandia, 2017). Under året 2017 har de även påbörjat ett samarbete med Malmö Återbyggdepå för att återbruka byggnadsmaterial. Resultatet av samarbetet blev att Skandia Fastigheter lyckades återbruka 14 ton byggmaterial och åtta kubikmeter innertak och glasull (Skandia, 2018). Samarbetet med Malmö Återbyggdepå ser Skandia Fastigheter som en del i omställningen till cirkulär ekonomi. Under 2016 tecknade Skandia fastigheter ett avtal med Ragn-Sells för att centralisera avfallshanteringen. Syftet med avtalet är att kunna mäta avfallsmängder från fastigheterna för att identifiera möjliga åtgärder för att reducera avfallsmängderna (Skandia, 2018). Utöver dessa insatser har Skandia Fastigheter och Myrorna initierat ett samarbete för insamling och återanvändandet av textilier. Insamlingsboxarna är placerade i köpcentrum, i de områden Skandia äger fastigheter (Skandia, 2018), samt på Skandia Fastigheters huvudkontor i Stockholm (Hållbarhetsstrateg A, 2018). En översikt över de intervjuade respondenterna och dess arbetsområden presenteras i tabell 1 nedan.

**Tabell 1. Översikt av respondenternas befattningar i Skandia Fastigheter**

<b>Respondenter</b>	<b>Ansvarsområden</b>
<b>Hållbarhetsgrupp</b>	Affärsstöd vid hållbarhetsfrågor på ett övergripande plan i hela organisationen. Stöd för projekt och förvaltning.
<b>Controller</b>	Uppföljning, rapporter, analys av bokslut, budget och prognoser.
<b>Affärsutvecklare</b>	Affärsstöd till andra verksamhetsområden, arbetar med köp och säljprocesser, analyserar bolagets innehav, investeringsstrategi och kalkylering.
<b>Projekt och Teknik</b>	Helhetsansvar för projektgenomförandet. Ansvarar för att ta fram investeringsunderlag för olika projekt.

#### 4.1.1 Hållbarhetsstrategier

Hållbarhetsstrategerna arbetar som affärsstöd på ett övergripande plan i hela bolaget, både i projekt och vid förvaltning (Hållbarhetsstrateg A, 2018; Hållbarhetsstrateg B, 2018). Deras uppgift är att inkludera hållbar i nya arbetsområden och att upprätthålla det befintliga hållbarhetsarbetet (ibid.). De rapporterar till ledningen, som även hållbarhetschefen är en del av.

Ur intervjuerna framgick det att båda hållbarhetsstrategerna tycker att hållbarhetsarbete är en förutsättning för att bedriva en seriös verksamhet. Den ena påpekade att Skandiakoncernen är en långsiktig ägare och därför inte har kortsiktiga ekonomiska mål. De kan därför tänka längre och se fastigheter som en långsiktig investering, vilket gör hållbarhetsarbetet till en naturlig del av verksamheten. Hållbarhetsstrateg B beskrev fastighetsbranschen som en väldigt konservativ bransch där förändring sker långsammare än i andra affärsgränar. Detta beror enligt respondenten på att projekten är mycket långsiktiga och beslut om en förändring i produktionen är komplex.

Hållbarhetsstrategerna förklarade att det finns motsättningar mellan hållbarhetsmål och ekonomiska mål. Enligt en av hållbarhetsstrategerna kan tidsaspekten ses som ett bevis för detta. Ofta är de ekonomiska kalkylerna för korta för att kunna prioritera vissa hållbarhetsfrågor, vilket gör att nyttan av miljöåtgärder därför är svår att redovisa. Ett annat problem uppstår när hållbarhetsinvesteringar i projekt inte genomförs i tid utan måste appliceras i ett senare skede. Detta leder till kostsamma åtgärder som är svåra att försvara ur ett ekonomiskt perspektiv. För att undvika problemet menar hållbarhetsstrateg B att det är viktigt med kompetent personal som förstår vikten av hållbarhetsfrågor och konsekvenser som uppstår om dessa frågor inte tas i beaktande. Då de färdiga produkterna i fastighetsbranschen består av byggnader som har mycket långa omloppstider är det därför viktigt att företaget gör rätt från början. Enligt hållbarhetsstrategerna behöver uppföljningen inom hållbarhetsarbetet utvecklas. I nuläget är det hållbarhetsstrategernas arbete att följa upp hållbarhetsarbetet vilket gör att uppföljningen inte kan genomföras i en önskvärd omfattning.

Hållbarhetsstrategerna ser stor potential i cirkulärt hållbarhetsarbete. Cirkulärt arbete genomförs inte bara för goodwill utan det finns även en affärsmässig möjlighet som kan gynna det ekonomiska utfallet. Än så länge är det cirkulära arbetet inte integrerat på ett övergripande plan i verksamheten, vilket beror på att andra frågor har högre prioritet hos ledningen och därmed sker inga större förändringar i nuläget. Eftersom alla större förändringar måste gå genom ledningen utförs mindre förändringar och tester i form av pilotprojekt tillsammans med förvaltare, projektledare och hållbarhetsstrategerna. Enligt hållbarhetsstrateg B väljs en förvaltare som har visat intresse för hållbarhet och en drivkraft att göra förändringar ut. Målsättningen med pilotprojekten är att kunna exemplifiera hur cirkulära insatser kan vara en lösning på både ekonomiska och hållbara problem. Pilotprojekten ska öka motivationen hos medarbetare och skapar en trovärdighet att visa för ledningen som därefter kan rikta mer resurser till det cirkulära arbetet. Utöver pilotprojekten har ett projekt för klädinsamling initierats med Myrornas. En klädinsamlingslåda har placerats på kontoret i Stockholm och ska fungera som en symbol för att motivera medarbetare till att tänka mer cirkulärt.

För att mäta cirkularitet behövs konkret bevisning, det vill säga kalkyler som visar nyttan samt fördelar och nackdelar. Det saknas dock resurser och kompetens för att initiera ett sådant

arbete. Den mätning som görs idag sker genom det nya centraliserade avtalet med Ragn-sells där avfallsstatistik förs, detta ska sedan analyseras för att finna åtgärder för hanteringen av avfallet.

#### *4.1.2 Controllern*

Controllerns arbetsuppgifter inbegriper ekonomisk uppföljning, rapportering och att upprätta prognoser som används till extern och intern redovisning (Controller A & B, 2018). De är eniga om att det inte är mycket fokus på hållbarhet inom den interna redovisningen, utan fokus ligger huvudsakligen på ekonomisk rapportering. Den ena controllern tycker att hållbarhet borde inkluderas mer i internredovisningen, då det i nuläget inte finns någon koppling mellan finansiella styrmedel och hållbarhet. De båda är eniga om att det finns en indirekt rapportering i redovisningen som kan kopplas till miljöaspekter och cirkularitet, nämligen de kostnader och intäkter som är förknippade med driften. De jobbar aktivt mot att minska driftkostnader, vilket således medför minskad energiförbrukning.

De båda är bekanta med cirkulär ekonomi, då hållbarhetsavdelningen har ordnat föreläsningar om ämnet. I nuläget berättar den ena av respondenterna att cirkulär ekonomi i nuläget inte är inkluderat i redovisningen, då det är svårt att räkna på det. Denne hävdar dock att det är möjligt att utföra och i sådant fall är det intressant att räkna ut värdet och alternativkostnaderna av de cirkulära processerna.

De båda berättar att de inte är speciellt bekanta med hållbarhets- respektive miljöpolicy, trots att målsättningen är att alla organisationens medlemmar ska kunna den. De förklarar att det behövs mer tydlig styrning i enighet med denna policy, och att ledningen är delaktiga och visar intresse. De båda har noterat symboler på kontoret som är förknippade med hållbarhet- och miljö, exempelvis diplom och certifikat. Controller A (2018) har föreslagit att placera miljöpolicy på toalettdörrarna för att flera skulle lära sig den men att detta inte skett. De nämner också att det i nuläget inte finns något belöningssystem som är förknippat med hållbarhetsarbete, utan att de använder sig av ett kollektiv belöningssystem som utgår från ett generellt vinstbaserat fastighetsindex.

#### *4.1.3 Affärsutveckling*

Affärsutvecklarna fungerar som ett affärsstöd i bolaget och arbetar med att utveckla den befintliga verksamheten genom att undersöka nya investeringsmöjligheter, samt köpa och sälja fastigheter (Affärsutvecklare, 2018). Den affärsutvecklare som har intervjuats arbetar främst med att analysera bolagets innehav, göra nya investeringsstrategier och analysera omvärlden (ibid.).

Ur intervjun framgick det att hållbarhet indirekt inkluderas vid transaktionsprocessen då låga driftkostnader är bra resultatmässigt och likaså ur ett hållbarhetsperspektiv. Det innebär att hållbara fastigheter typiskt sett har låga kostnader och därför blir mer värda. När de vinner en budgivning görs due diligence och då utvärderas fastigheten utifrån en checklista med olika hållbarhetsaspekter, exempelvis tekniskt skick, markundersökning och material. Affärsutvecklaren (2018) förklarar att de oftast tackar nej till en fastighet om det visar sig att det finns allvarliga miljöproblem. Om de istället tackar ja, skapas en åtgärdsplan. Vid utformningen av dessa checklistor och rutiner är hållbarhetsgruppen delaktiga och fungerar som ett affärsstöd åt affärsutvecklarna. I affärsutvecklarens projekt använder de sig däremot av



externa hållbarhetskonsulter. Affärsutvecklaren berättade att de utvecklar en affärsplan som investeringsbeslut vid förvärv. Denna sträcker sig över en 10-årsperiod och inkluderar miljöarbeten och förbättringar. Efter förvärvet överlämnas denna affärsplan till förvaltningen som utvecklar den till en förvaltningsplan och således följer upp miljöarbetet på lång sikt.

Affärsutvecklaren (2018) förklarar att tidsperspektivet är ett problem vid olika typer av miljö- och hållbarhetsarbeten. Det tar ofta lång tid innan resultatet syns, vilket är problematiskt då det enklaste sättet att motivera beslut är med kostnadsänkningar i kalkylen. Således tar det tid att få igenom beslut där inte nyttan kan beskrivas i siffror, vilket delvis är fallet med det cirkulära arbetet. Det finns inget bra sätt att uppskatta värdet på de cirkulära processerna i nuläget, vilket gör att arbetet hamnar i bakgrunden. I sina projekt förklarar affärsutvecklaren att hen har haft löpande diskussioner med externa värderare om hur konkreta miljöfaktorer ska börja inkluderas som finansiella poster i kalkylerna, för att få större betydelse vid beslutsfattande.

Avslutningsvis förklarar affärsutvecklaren att det i nuläget är en förutsättning att arbeta med hållbarhetsarbete, då det är ett kvitto på att verksamheten är seriös. En långsiktig affärsplan och ett cirkulärt tänk i ett tidigt skede är därför försvarbart ur ett drift- och ekonomiskt perspektiv. Det beror på att miljövänliga byggnader är billiga i drift och förmodligen lättare att sälja eller demontera i framtiden.

#### *4.1.4 Projekt och Teknik*

Projekt och teknik har ett helhetsansvar för projektgenomförandet. Det innebär att de ansvarar för att ta fram investeringsunderlag för olika projekt och ansvarar för att de blir genomförda enligt den plan som fastställts. Projektcheferna ansvarar för den projektgrupp som sammanfogats för att genomföra projektet och projektgruppen innefattar olika entreprenörer och externa konsulter.

Projektledaren och projektcheferna upplever hållbarhetsarbetet som en integrerad del i det dagliga arbetet och genomsyrar hela arbetsprocessen (Projektledare, 2018; Projektchef A, 2018; Projektchef B, 2018). Projektchefernas hållbarhetsarbete styrs främst av de miljöcertifieringar Skandia Fastigheter använder, BREEAM och Byggvarubedömningen (Projektchef A, 2018; Projektchef B, 2018). Certifieringarna utgör en tydlig ram för vad som ska inkluderas i projekten. Detta arbete sker tillsammans med externa konsulter som har kompetens i de hållbarhetsstandarder Skandia Fastigheter använder vid ny- och ombyggnationer. De externa konsulterna får information om interna policys och miljöprogram. En projektledare berättar om att Skandia Fastigheter använder GRESB, ett verktyg som analyserar hållbarhetsarbetet på portföljnivå för att kunna jämföra hållbarhetsarbetet med andra fastighetsbolag. Alla projektchefer tydliggör att ekonomiska värden väger tungt och för att göra hållbara insatser krävs det att de ekonomiska kalkylerna måste gå ihop (Projektchef B, 2018). Projektcheferna B och C (2018) tycker att hållbarhetsarbetet har blivit vardag och att den styrningen som finns mot det nuvarande arbetet inte är tillräcklig. Istället behöver styrningen utvecklas för att fokusera på nya utmaningar inom hållbarhetsarbete. För att detta ska förverkligas i Skandia Fastigheter menar Projektchef C (2018) att det måste finnas en vilja från ledningen, men att denna vilja inte finns där idag, fokuseringen ligger istället på kostnaden av hållbarhetsarbetet och hur Skandia Fastigheter ekonomiskt kan gynnas av det.

Alla respondenter från projekt och teknik har kommit i kontakt med begreppet cirkulär ekonomi i organisationen. De är genomgående överens om att det inte har blivit integrerat i projekten ännu men att det finns potential. Projektchef C nämner att cirkulära insatser har påbörjats genom det nya avtalet med Ragn-sells och tycker att tanken är god men att det finns problem med genomförandet i större utsträckning då lagerhållningen av återanvänt material kommer utgöra svårigheter. Projektledaren anser att cirkulärt arbete är intressant men för att arbetet ska utvecklas behöver det finnas exempel på att det kan vara ekonomiskt lönsamt. En projektchef förutspår att konceptet kommer integreras och bli en större del av verksamheten inom 5 år och att styrningen borde rikta sig mot detta arbete.

## 4.2 Sammanfattning av empiri

Sammanfattningsvis visar intervjuerna med hållbarhetsstrategerna att det finns motsättningar mellan ekonomiska mål och hållbarhetsmål. Detta beror främst på tidsperspektivet eftersom de ekonomiska kalkylerna är korta medan mycket av hållbarhetsarbetet visar sig lönsamt på lång sikt. Samtidigt menar de att Skandiakoncernen har ett långsiktigt ekonomiskt perspektiv, vilket även ses i Skandias årsredovisning (Skandia, 2018). Under intervjun med affärsutvecklaren framgick det att denne också upplevde tidsperspektivet som problematiskt vid beslutsfattande. Hen menade att de ekonomiska kalkylerna väger tungt och att det är svårt att införa hållbarhetsåtgärder där de långsiktiga ekonomiska fördelarna inte tas i beaktande. Projektcheferna stödjer att de ekonomiska kalkylerna måste gå ihop för att kunna premiera hållbara beslut.

Samtliga respondenter känner till att Skandia Fastigheter har en ambition att arbeta mer cirkulärt. Hållbarhetsstrategerna berättade att de har hållit föreläsningar för medarbetarna om cirkulär ekonomi vilket stöds av såväl en projektchef och en controller. Samtidigt upplevs det inte som att det cirkulära arbetet vare sig har blivit integrerat i verksamheten på ett övergripande plan eller inkluderat i det dagliga arbetet. Vissa cirkulära projekt har påbörjats, till exempel ett avtal med Ragn-sells om avfallshantering som ämnar att centralisera omhändertagandet av avfall för att möjliggöra statistik. En hållbarhetsstrateg berättar om pilotprojekt som ska genomföras för att kunna exemplifiera cirkulärt arbete vilket i förlängningen ska kunna motivera ett ökat fokus mot en cirkulär strategi. För att ytterligare motivera medarbetarna att tänka cirkulärt har en klädinsamlingslåda placerats på kontoret i Stockholm.

Från intervjuerna framgick en positiv inställning till cirkulär ekonomi. Två medarbetare från projekt och teknik menade att det nästa steg i det hållbara arbetet, men att det måste styras mer tydligt. Styrningen mot det hållbarhetsarbete som pågår idag är tillräckligt utpräglat och behöver inte styras mer än de certifieringar, policys och dokument som finns. Flera respondenter uttrycker att det hållbarhetsarbete som sker idag är en naturlig del av arbetet.

## 5. Analys

I detta kapitel används teorierna om cirkulär ekonomi i kombination med Malmi & Browns (2008) styrpaket för att skapa en förståelse för vilka styrverktyg som är viktiga i ett företags styrning mot Cirkulär Ekonomi. Analysen avhandlar de fem styrverktygen i styrpaketet enligt följande ordning; *Kulturell styrning, Planering, Cybernetisk Styrning, Belöningar och Kompensation samt Administrativ Styrning*.

### 5.1 Kulturell styrning

Den kulturella styrningen samverkar med de andra styrverktyg och utgör kontexten för de andra verktygen i styrpaketet (Malmi & Brown, 2008). Det är därför viktigt att ha en kulturell styrning som avspeglar organisationens mål och värderingar. I linje med Malmi & Brown (2008) menar Baker, Brown & Malmi (2012) att det är extra viktigt att ha gemensamma värderingar vid implementering av hållbarhetsarbete. Värderingarna ska skapa samhörighet och målkongruens hos medarbetarna (ibid.). Detta kan göras genom sociala aktiviteter och utbildning. Hållbarhetsstrategerna A och B har hållit föreläsningar om cirkulär ekonomi med målet att utbilda och intressera medarbetarna till konceptet. I Skandia Fastigheters hållbarhetspolicy beskrivs organisationens värderingar som; engagemang, omtanke, ansvar och nytänkande (Skandia Fastigheter, 2018b) och är ett exempel på kulturell styrning i Skandia Fastigheter. De organisationella värderingarna ska bidra till att stärka den gemensamma företagskulturen. De gemensamma värderingarna går i linje med det stora hållbarhetsengagemang organisationen vill visa. En av värderingarna är *nyttänkande* och beskrivs som att Skandia Fastigheter ska vara framåtblickande, kreativa och våga flytta fram gränser. Vid arbetet mot en omställning till cirkulär ekonomi är det viktigt att vara innovativ och nytänkande.

Hållbarhetsstrateg B (2018) styrker att det är viktigt att våga flytta fram gränser. För fem år sedan fanns det ett starkt motstånd till införandet av miljöcertifieringar av samtliga byggnader, men med hjälp av flertalet "ja-sägare" visade det sig att det var möjligt att förändra och tänka nytt vilket visar på vikten av nytänkande som värdering. Ellen MacArthur Foundation (2013) beskriver att cirkulär ekonomi befinner sig i en "pioneering phase", vilket innebär att cirkulär ekonomi är i ett tidigt stadium. Därför behöver de företag som vill ställa om till cirkulär ekonomi vara innovativa. Att använda nytänkande som en grundläggande värdering i företagskulturen är därmed fördelaktigt då det underlättar för medarbetare som vill testa hållbara lösningar. Implementering av cirkulära arbeten är ett sätt att ta ansvar för miljön och samhället vilket stödjer *ansvar* som en värdering i organisationen. Standarden ISO 14001 har ett stort fokus på engagemang och ledning och medarbetare (ISO, 2017). Skandia Fastigheter är som organisation certifierad enligt standarden (Skandia Fastigheter, 2018) vilket visar på vikten av *engagemang* som värdering i företagskulturen.

Symboler är en annan del av kulturell styrning. De ämnar att påverka medarbetarnas beteende i den riktning organisationen har ambition att röra sig mot (Malmi & Brown, 2008). Hållbarhetsstrateg A förklarade att klädinsamlingsboxen som var placerad på Stockholmskontoret var en symbol för att visa på verksamhetens ambition att röra sig mot cirkulär ekonomi. Dock var det ingen av resterande respondenter som nämnde

klädinsamlingsboxen vid frågan om de märkt av symboler på arbetsplatsen. Controller A och B (2018) berättade att de märkt av andra symboler på arbetsplatsen som diplom för miljöcertifiering. Controller A (2018) nämnde att hen föreslagit att sätta upp miljöpolicy på toalettdörrarna vilket skulle fungera som en symbol, och därmed kulturell styrning.

Företagskulturen kan också styras genom icke-finansiella belöningar. Från intervjun med en extern respondent som tidigare var hållbarhetschef i ett av Sveriges ledande industribolag framkom det att de motiverade medarbetarna till att arbeta med hållbarhet genom att dela ut symboliska icke-monetära pris för framstående hållbarhetsinsatser. På samma sätt kan Skandia fastigheter använda sig av denna typ av priser, då det skapar en företagskultur som främjar hållbarhetsarbete och skiljer hållbarhetsarbetet från det ekonomiska fokus som finns i nuläget.

## 5.2 Planering

I Skandia Fastigheter upplever medarbetarna tidsperspektivet som ett problem vid implementeringen av miljö- och hållbarhetsarbeten. Det beror delvis på att det tar tid innan resultatet av hållbarhetsarbetet syns, men också på att det är svårt att uppskatta det framtida värdet av hållbarhetsarbetet och på så vis motivera det i kalkylerna (Projektledare, 2018). Detta visar på, likt Langfield-Smith (2008) anser är ett problem vid hållbarhetsarbete, att det finns en osäkerhet hos medarbetarna kring syftet och resultatet med hållbarhetsarbetet. Därmed är det extra viktigt att integrera hållbarhetsarbetet i den långsiktiga planeringen för att skapa en medvetenhet och personligt engagemang hos medarbetarna.

Planeringen har som huvudsyfte att tydliggöra organisationens mål för att styra de anställdas prestationer och beteende (Malmi & Brown, 2008). Planeringen sker antingen ur ett kortsiktigt perspektiv (inom en tolv månadersperiod) och har då ett taktisk och resultatnriktat fokus som syftar till att styra de anställdas prestationer (ibid.). Eller ur ett långsiktigt perspektiv med ett strategiskt fokus, som syftar till att förändra de anställdas beteende (ibid.). Enligt Simons (1994) är det viktigt att förankra den övergripande strategin i organisationens aktiviteter för att uppnå målen. I nuläget är enbart det cirkulära arbetet implementerat i den kortsiktiga planeringen, i form av mindre pilotprojekt. För att uppnå målet att bli branschledande inom hållbarhet behöver därför ledningen integrerar cirkulär ekonomi i den långsiktiga planeringen. I enlighet med Lewandowski (2016) innebär detta att cirkularitet bör genomsyra alla företagens aktiviteter och inkluderas i den övergripande affärsmodellen.

I fastighetsbranschen har byggnaderna mycket långa omloppstider och Skandia Fastigheters utvecklingsprojekt och investeringar sträcker sig under 10-års period (Affärsutvecklare, 2018). Det innebär att Skandia Fastigheter behöver göra rätt från början då felaktigheter är kostsamt och tidskrävande att förändra i efterhand (Hållbarhetsstrateg B, 2018). Detta resonemang är i enighet med idén om produktdesign inom cirkulär ekonomi, som innebär att produkten egenskaper bör utvecklas och designas på så att den kan cirkuleras (Braungard & McDonough, 2002). För att förstå hur denna produktdesign bör utformas byggnaderna ses utifrån det biologiska och tekniska kretsloppen (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Förslagsvis kan trä som biologiskt material återanvändas, som konstruktionsvirke, spånskivor eller isolering, vid demontering av byggnader. Likaså skulle betong kunna användas som utfyllnadsmaterial vid nybyggnationer, vilket medför besparingar i både materialkostnader och transportkostnader.

### 5.3 Cybernetisk styrning

Från intervjuerna framgick det att Skandia Fastigheter mäter sitt hållbarhetsarbete på olika sätt. I projektarbetet mäts parametrar utifrån riktlinjerna i Miljöbyggnad och BREEAM. Skandia Fastigheter använder också GRESB som är ett jämförelseindex i hållbarhetsfrågor för fastighetsbolag. Respondenterna upplever att styrningen mot det hållbarhetsarbete Skandia Fastigheter har idag inte är tillräcklig. Hållbarhetsstrategerna anser att hållbarhetsarbetet och framförallt de cirkulära aktiviteterna behöver kunna mätas, vilket stöds av resonemanget om att mätning är en förutsättning för att få aktiviteter utförda (Baker, Malmi & Brown, 2012). Det innebär att den cybernetiska styrningen används som ett kontrollsystem, för att mäta och utvärdera företagets aktiviteter, med syftet att skapa målkongruens och styra beslutsfattandet (Zimmerman, 1997, 2001). Flertalet respondenter upplever att utvecklingen i hållbarhetsarbetet har stagnerat och att styrningen behöver förändras för att införa ett annat hållbarhetstänk.

Den cybernetiska styrningen delas in i fyra delar i Malmi & Browns (2008) styrpaket; budget, finansiella mått, icke-finansiella mått och hybrida mätsystem. I projektbudgeteringen är hållbarhet integrerat i andra poster, men utgör ingen egen post. Projekten budgeterar för de åtgärder som måste genomföras för att uppnå den tänkta standarden enligt BREEAM eller Miljöbyggnad. En skild post för hållbarhet i projektbudget hade kunnat ge projektcheferna spelrum att testa cirkulära idéer och således eventuellt medföra finansiella fördelar på längre sikt och på så vis öka inspirationen till cirkularitet. Budgetering är en central del av ekonomistyrningen i de flesta organisationer och avgör hur och till vilka aktiviteter resurserna ska allokera (Malmi & Brown, 2008). I Skandia Fastigheter upplevs det problematiskt att värdera hållbarhet i monetära termer och därmed är det svårt att budgetera för ett sådant arbete. Flertalet respondenter anser att finansiellt underlag som visar på den ekonomiska nyttan är den avgörande faktorn vid beslutsfattande, vilket medför att hållbarhetsarbete i vissa fall bortprioriteras. Vid en omställning mot cirkulär ekonomi är det därför viktigt att inkludera de cirkulära aktiviteterna i den finansiella styrningen för att visa på dess ekonomiska nytta. Ett sätt att visa på den ekonomiska nyttan är genom den regenerativa avkastningen, vilket kan beskrivas som förhållandet mellan investeringsvärdet i livscykelns avfallsfas och investeringsvärdet i livscykelns produktionsfas (Ambrus et al., 2017). Både controller A & B (2018) i Skandia Fastigheter anser att möjligheterna för att beräkna den cirkulära nyttan finns, men att det är komplicerat och behöver pilottestas.

I dagsläget mäts hållbarhetsarbete främst genom icke-finansiella mått. Genom BREEAM mäts byggnaders miljöegenskaper genom nio kriterier energi, vatten, transporter, material, avfall, ledning/styrning, hälsa och välbefinnande, förorening samt markanvändning och ekologi. Eftersom hållbarhetsarbete som tidigare nämnt är svårt att värdera i monetära termer används ofta mått på miljöprestanda (Baker, Malmi & Brown, 2012). Det är viktigt att mäta utfallet av hållbarhetsarbete för att kunna utvärdera och jämföra mot en standard som representerar målen. Det är även viktigt att kunna jämföra hållbarhetsarbetet med andra företag i branschen. Därför används GRESB som är ett verktyg för att mäta och jämföra hållbarhetsarbetet på portföljnivå. Eftersom Skandia Fastigheters ambition är att deras hållbarhetsarbete ska vara ledande är GRESB ett bra verktyg för att identifiera den hållbara positionen i branschen. Utöver det är omställningen till cirkulär ekonomi en innovativ typ av hållbarhetsarbete som allt fler globala företag anammar (Ellen MacArthur Foundation, 2013), vilket därmed är i enlighet med Skandia Fastigheters ambition.

## 5.4 Belöningar och Kompensation

Ett sätt att motivera till innovation och nytänkande i Skandia Fastigheters cirkulära arbete är genom belöningsystem. Skandia Fastigheter har idag inget belönings- eller kompensationssystem kopplat till hållbarhetsarbete eller cirkulärt arbete (Controller A, 2018, Controller B, 2018, Hållbarhetsstrateg B, 2018).

Från intervjun med den externa respondenten framgick det att icke-finansiella belöningar i form av hållbarhetspriser och utmärkelser har fungerat som ett bra incitament till ökad hållbarhetsinnovation (Extern Respondent, 2018). I dennes organisation använder de sig av ett internt hållbarhetspris där medarbetare som har implementerat nya innovativa hållbarhetsarbeten får en utmärkelse på bolagsstämman. På samma sätt kan Skandia Fastigheter använda sig av belöningar för att öka incitamentet inom företaget till att arbeta mot cirkulär ekonomi. Denna metod stämmer överens med Malmi & Browns (2008) resonemang om användandet av belöningar och kompensation som ett styrverktyg för att öka motivationen och den personliga prestationen hos medarbetarna.

I nuläget använder sig Skandia Fastigheter av ett kollektivt resultatdelningssystem för att premiera personlig prestation (Skandia Fastigheter, 2018a). Malmi & Brown (2008) beskriver att kollektiva belöningar kan användas för att uppmuntra företagets värderingar och motivera medarbetarna. För att kunna implementera ett belöningsystem för hållbarhetsarbete krävs uppföljning och mätning av medarbetarnas arbete, vilket Hållbarhetsstrateg B (2018) ser som en utmaning för företaget. Sålunda behöver Skandia Fastigheter ur detta perspektiv börja med att utveckla verktyg för att mäta medarbetarnas cirkulära arbete och koppla arbetet till någon typ av belöning.

## 5.5 Administrativ styrning

I Skandia Fastigheter är det cirkulära arbetet ännu inte integrerat på ett övergripande plan, då andra frågor har högre prioritet hos ledningen. Flertalet respondenter tycker att hållbarhetsarbetet överlag kan förbättras och att de upplever övertygandet av ledningen som en utmaning för att utvecklingen av det cirkulära arbetet ska fortsätta. Det beror på att ledningen prioriterar ekonomiska framsteg, samtidigt som det är svårt att beräkna den ekonomiska nyttan av det cirkulära arbetet. Samtidigt finns flertalet av medlemmarna från ledningsgruppen representerade som chefer för respektive affärsområde. I ledningen finns även Vd:n som rapporterar till styrelsen, vilka i sin tur rapporterar till moderbolaget Skandia.

Enligt Malmi & Brown (2008) utgör organisationsstrukturen en viktig faktor för informationsutbytet och relationsskapandet i organisationer. Ur detta perspektiv bör följaktligen Skandia Fastigheters organisationsstruktur, med ledningsmedlemmar långt ner i organisationen leda till ett bra informationsutbyte mellan ledningen och organisationens övriga medlemmar. Att respondenterna tycker att ledningen inte prioriterar hållbarhetsfrågor kan därmed tänkas bero på att viljan till att utvecklas inom hållbarhetsområdet och pröva nya innovativa arbetssätt inte finns. Detta tycks dock inte vara fallet då samtliga respondenter, varav en även är medlem i ledningsgruppen, hade en positiv inställning till hållbarhetsarbete. Snarare handlar det förmodligen om ledningens påverkan från moderbolaget och övriga intressenter. Huvudsyftet med verksamheten är trots allt att generera avkastning till koncernens ägare, vilket gör att ekonomiskt lönsamma aktiviteter prioriteras. För att utveckla det cirkulära

arbetet är det därför viktigt att inkludera det i kalkylerna och lyckas visa på hur bolaget faktiskt kan gynnas ekonomiskt av en cirkulär omställning. Inspiration kan i detta fall hämtas från “Regenerative rate of Return” (Ambrus et al., 2017), vilket är en kalkyleringsmodell för att beräkna avkastningen av cirkulära processer.

Ur årsredovisningen framgår det att ledningsstrukturen i Skandia Fastigheter, med affärsområdeschefer som är delaktiga i ledningen, vilket medför en tydlig ansvarsfördelning och att beslutsfattande kan ske långt ner i organisationen nära kunden (Skandia Fastigheter, 2018a). Ur intervjuerna framgår det likaså att medarbetarna i de olika affärsområdena har mycket handlingsutrymme i sina uppgifter och tillåtelse att själva fatta de flesta beslut, men att det vid verksamhetsövergripande frågor som exempelvis investeringsbeslut behövs godkännande från ledningen. Således har personalen goda möjligheter att initiera cirkulära aktiviteter i mindre skala i sitt eget arbete för att driva arbetet framåt, vilket kan öka motivationen hos medarbetarna och väcka intresse hos ledningen.

Förutom organisations- och ledningsstrukturen i Skandia Fastigheter visar sig den administrativa styrningen i form av företagets rutiner och policys. Syftet med denna typ av styrning är att styra personalens beteende genom att specificera riktlinjer och handlingsramar för organisationens aktiviteter (Malmi & Brown, 2008; Simons, 2000). I den operativa verksamheten används både ISO 14001 som ledningssystem, men även BREEAM och byggvarubedömningen. Ur intervjuerna framgår det att riktlinjerna från BREEAM och byggvarubedömningen resulterar i ett effektivt hållbarhetsarbete, med tydliga riktlinjer för vilka aktiviteter som ska utföras och hur processerna ska utformas. Således finns det goda möjligheter att implementera liknande rutiner och policys vid arbetet mot cirkulär ekonomi för att förankra tänket och arbetssättet i organisationen. I nuläget finns det dock få standarder för återanvändandet av material i industrierna, vilket är en utmaning för den cirkulära utvecklingen (Wickman Bois, 2018).

## 6. Slutsats

Syftet med denna studie har varit att undersöka ekonomistyrningen i Skandia Fastigheter, ett företag som explicit uttalat att de jobbar mot en cirkulär omställning, och därigenom skapa en ökad förståelse för hur styrningen kan anpassas vid denna omställning. För att besvara syftet och forskningsfrågan; "Hur kan ett företags ekonomistyrning anpassas för att främja omställningen till en cirkulär ekonomi?" har Malmi & Browns (2008) styrpaket använts för att analysera Skandia Fastigheters styrning mot cirkulär ekonomi.

En viktig del av ekonomistyrningen är den *kulturella styrningen* som skapar de grundläggande värderingar som genomsyrar all styrning i en organisation. Studien visar på att värderingen *nyttänkande* en viktig faktor för omställningen mot cirkulär ekonomi. Då ledningen är de som väljer vilka värderingar som företaget ska uppmuntra och styra emot är det därmed avgörande att ledningen delar visionen att jobba cirkulärt. Vidare behöver företag uppmuntra till nyttänkande och innovativa hållbarhetsarbeten, liksom cirkulär ekonomi för att skapa en företagskultur som främjar omställningen. Likaså kan symboler användas för att öka medarbetarnas motivation till hållbara insatser, exempelvis genom att införa interna hållbarhetspris och utmärkelser för att främja personalens arbete med hållbarhet. Något som har visat sig mycket effektivt vid hållbarhetsarbetet i ett av Sveriges ledande industriföretag.

Utöver den kulturella styrningen är det viktigt att det cirkulära arbetet inkluderas i *Planeringen*. Planeringen är sammanlänkad med den *Cybernetiska Styrningen och Belöningar & Kompensation*, då det är den inledande processen för de två sistnämnda typerna av styrning. Således är det av stor vikt att det cirkulära arbetet inkluderas i planeringen, för att också möjliggöra cirkularitet i den resterande styrningen. Inom planeringen är tidsperspektivet problematiskt då det vanligtvis tar tid innan resultatet av miljö- och hållbarhetsarbeten visar sig. Likaså svårt att beräkna den ekonomiska nyttan av arbetet. Studien visar också på att det är mycket viktigt att långsiktigt inkludera miljötanket i företagets aktiviteter, då där är svårt och framförallt kostsamt att göra rätt i efterhand. Således är det viktigt att inkludera de cirkulära aktiviteterna i den långsiktiga planeringen, framförallt vad gäller *produktdesign*.

*Cybernetisk styrning* kan vara till stor användning vid omställningen till cirkulär ekonomi både med finansiella och icke-finansiella styrmedel. För att kunna integrera det cirkulära arbetet i den cybernetiska styrningen krävs metoder för att mäta och följa upp arbetet. Studien visar på att det uppstår svårigheter om arbetet inte går att mäta, vilket medför problem när det cirkulära arbetet ska integreras i budgeteringen och kalkylerna. Därmed är det viktigt att det beräkna den ekonomiska nyttan av de cirkulära arbetet för att kunna koppla aktiviteterna till affärsnyttan. På så vis är det möjligt att uppvisa den ekonomiska lönsamheten på lång sikt, vilket således kan öka incitamentet hos ledningen att implementera cirkulär ekonomi.

*Belöningar & Kompensation* kan användas för att öka medarbetarnas motivation och personliga prestationer inom det cirkulära arbetet. Förslagsvis kan företag använda sig av hållbarhetspris som ger incitament till vara innovativ i hållbarhetsarbetet. För att möjliggöra implementering av ett belöningsystem behöver medarbetarnas arbete följas upp, i och med en utvecklad cybernetisk styrning blir detta möjligt.

Inom den *Administrativa Styrningen* är organisationsstrukturen en viktig faktor för arbetet mot cirkulär ekonomi. Den bör anpassas så att informationsutbyte och relationsskapande mellan



ledning och övriga medarbetare i organisationen fungerar bra, vilket görs genom en tydlig kommunikation. Likaså är det inom ledningsstrukturen viktigt att medarbetarna längre ner i organisationen har tillräckligt med handlingsfrihet och ansvar för att inkludera cirkulär ekonomi i sina aktiviteter. Studien visar på att en av de största utmaningarna är att övertyga ledningen till att jobba cirkulärt. För att övertyga ledningen är det framförallt viktigt att kunna beräkna den ekonomiska nyttan av det cirkulära arbetet. Det är också viktigt att de cirkulära aktiviteterna inkluderas i flera delar av organisationen för att visa ledningen på att det fungerar i praktiken. Vad gäller policys och rutiner som styrmedel mot cirkulär ekonomi finns det i nuläget väldigt få allmänna standarder som möjliggör återanvändandet av material i industrierna. Utvecklingen av sådana gemensamma standarder behöver därför förbättras så för att ge vägledning till företag som arbetar mot en cirkulär omställning.

Sammanfattningsvis visar studien att ekonomistyrning kan ses som ett paket av olika styrverktyg där en uttalad omställning mot cirkulär ekonomi i praktiken kan ha genomfört vissa utvalda styrverktyg men långt ifrån alla. Samtidigt visar studien att det finns många utmaningar med att uppnå en omställning mot cirkulär ekonomi, vilket väcker frågan om hur en i praktiken mer omfattande omställning kan uppnås om inte den cirkulära ekonomin reflekteras i den *kulturella styrningen*, den *cybernetiska styrningen* och den *administrativa styrningen*. Studien visar framförallt på att den cybernetiska styrningen är viktig vid den cirkulära omställningen, då det är avgörande att kunna mäta arbetet och visa på den ekonomiska nytta som arbetet medför. Som förslag på vidare forskning föreslås utförandet av en liknande studie i större skala med fler företag för att erhålla ett mer generaliserbart resultat. Ett ytterligare förslag på forskning är att undersöka hur den ekonomiska nyttan av cirkulära aktiviteter har beräknats i befintliga organisationer som arbetar cirkulärt eller hur sådana kalkyler skulle kunna utformas.

## Referenser

### Skriftliga referenser

- Anthony, R., 1965. *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, Boston.
- Ambrus et al., 2017. Regenerative management accounting in the context of circular economy. *International Conference on Business & Economics*. pp. 59–65.
- Baker, M.L., Brown, D.A. & Malmi, T. 2012. An integrated Package of Environmental Management Control Systems. *Best Practices in Management Accounting*, pp.115–129.
- Bakker et al., 2010. Designing cradle-to-cradle products: A reality check. *International Journal of Sustainable Engineering*, 3(1), pp. 2–8.
- Bjørn, A. & Hauschild, M., 2013. Absolute versus Relative Environmental Sustainability. *Journal of Industrial Ecology*, 17(2), pp. 321–332.
- Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B., 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society* 27 (4/5), pp.303–345.
- Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* Upplaga 3., Stockholm: Liber.
- Chenhall, R.H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), pp.127–168.
- Crutzen, N., Zvezdov, D. & Schaltegger, S., 2017. Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, pp.1291–1301.
- Durden, C., 2008. Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(5), pp.671–694.
- EASAC. 2016. *Indicators for a circular economy*. EASAC policy report 30. November 2016. EASAC.
- Eisenhardt, K.M.M. & Graebner, M.E.E., 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), pp.25–32.
- Epstein, M. J. & Wisner, P.S., 2001. Using Balanced Scorecard to implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11, p. 1–10.
- Geissdoerfer et al., 2017. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, pp.757–768.
- Ghisellini, P., Cialani, C. & Ulgiati, S., 2016. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, pp.11–32.
- Gond, J. P. et al., 2012. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), pp.205–223.
- Greve, J., 2014. *Ekonomistyrning : principer och praxis 2.*, [rev.] uppl., Lund: Studentlitteratur.

- Johnson, S.D., 1998. Identification and Selection of Environmental Performance Indicators; Application of the Balanced Scorecard Approach. *Corporate Environmental Strategie*, 5, p. 34–41.
- Korse et al., 2016. Embedding the circular economy in investment decision-making for capital assets - a business case framework. *The 23rd CIRP Conference on Life Cycle Engineering, Procedia CIRP*, 48, pp. 425-430.
- Langfield-Smith, K. 2008. The Relations Between Transactional Characteristics, Trust and Risk in the Start-up Phase of Collaborative Alliance. *Management Accounting Research*, 19, pp.344–364.
- Lewandowski, M., 2016. Designing the business models for circular economy-towards the conceptual framework. *Sustainability (Switzerland)*, 8(1), pp.1–28.
- Lieder, M. & Rashid, A., 2016. Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, 115, pp.36–51.
- Linder, M. & Williander, M., 2017. Circular Business Model Innovation: Inherent Uncertainties. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), pp.182–196.
- Luft, J. & Shields. M. D., 2003. Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3), pp.169-249.
- Martins, E.C. & Terblanche, F., 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), pp.64–74.
- Malmi, T. & Brown, D.A., 2008. Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287–300.
- May, S.K. et al., 2007. *The debate over corporate social responsibility* /, New York: Oxford University Press.
- McDonough, W. & Braungart, M., 2002. *Cradle to cradle : remaking the way we make things* 1. ed., New York: North Point Press.
- Mentink, B. 2014. *Circular Business Model Innovation: A Process Framework and a Tool for Business Model Innovation in a Circular Economy*. Master of Science in Industrial Ecology Thesis, Delft University of Technology & Leiden University.
- Moir, L., 2001. What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), pp.16–22.
- Van Renswoude, K., Ten Wolde, A., & Joustra, D. J. 2015. Circular Business Models—Part 1: An introduction to IMSA’s Circular Business Model Scan. IMSA: Amsterdam, The Netherlands.
- Ritzén, S. & Öhlund Sandström., G., 2017. Barriers to the Circular Economy – integration of perspectives and domains. *Procedia CIRP*, 64, pp.7 – 12.
- Sauvé, B. & Sloan, 2016. Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research. *Environmental Development*, 17, pp.48–56.
- Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), pp.169–189.
- Simons, R., 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall

- Stahel, W., 1982. Product-life Factor. *An inquiry into the Nature of Sustainable Societies*, pp 1-10.
- Stake, R.E., 1995. *The art of case study research*, Thousand Oaks, Calif. ; London: Sage.
- Weisz, H., Suh, S. & Graedel, T.E., 2015. Industrial Ecology: The role of manufactured capital in sustainability. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(20), pp.6260–4
- Zimmerman, J.L., 1997. *Accounting for Decision-Making and Control*, 2nd ed. McGraw-Hill, Chicago, USA.
- Zimmerman, J.L., 2001. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1–3), pp.411–427

## Rapporter

- Ellen MacArthur Foundation. 2013. *Towards The Circular Economy Vol. 1*. Tillgänglig: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf> [Hämtad 2018-05-12].
- International Organization for Standardization. 2017. *The ISO story*. Tillgänglig: [http://www.iso.org/iso/home/about/the\\_iso\\_story.htm#14](http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm#14) [Hämtad 2017-02-20].
- Utredningen cirkulär ekonomi. 2017. *Från värdekedja till värdecykel - så får Sverige en mer cirkulär ekonomi* (SOU: 2017:22). Stockholm: Miljö- och energidepartementet.
- Skandia. 2017. *Hållbarhetsredovisning 2016*. Stockholm. Tillgänglig: [https://www.skandia.se/globalassets/pdf/om-skandia/hallbarhet/skandia\\_hallbarhetsredovisning\\_2016\\_webb.pdf](https://www.skandia.se/globalassets/pdf/om-skandia/hallbarhet/skandia_hallbarhetsredovisning_2016_webb.pdf). [Hämtad 2018-05-11].
- Skandia. 2018. *Hållbarhetsredovisning 2017*. Stockholm. Tillgänglig: <https://www.skandia.se/globalassets/pdf/om-skandia/hallbarhet/hallbarhetsredovisning-2017>. [Hämtad 2017-04-24].
- Skandia Fastigheter. 2018a. *Årsredovisning 2017*. Stockholm. Tillgänglig: <https://www.skandiafastigheter.se/Documents/Finansiell%20info/%c3%85rsredovisning%202017,%20Skandia%20Fastigheter>. [Hämtad 2017-04-24].
- Skandia Fastigheter. 2018b. *Hållbarhetspolicy 2018*. Stockholm. Tillgänglig: <https://www.skandiafastigheter.se/Global/Om%20oss/H%c3%a5llbarhet/Skandia%20Fastigheter%20policy%20om%20ansvarsfullt%20f%c3%b6retagande.pdf>. [Hämtad 2018-05-07].

## Internet

- Aktuell Hållbarhet, 2018, *Byggforum 2018*, Tillgänglig: <https://www.aktuellhallbarhet.se/konferens/byggforum2018/>. Hämtad 2018-05-24.
- BREEAM, 2018. *How BREEAM Certification Works*, Tillgänglig: <https://www.breeam.com/discover/how-breeam-certification-works/>. Hämtad 2018-04-24.
- Cradlenet, 2018. *Framtiden är Cirkulär*, Tillgänglig: <http://www.cradlenet.se/>. Hämtad 2018-04-20.
- Skandia Fastigheter. 2018c. *Sök bland 150 medarbetare*. Tillgänglig: <https://www.skandiafastigheter.se/Kontakt/Sok-medarbetare/>. [Hämtad 2018-05-07].

Sustainergies, 2016. *Nu får studenter göra skillnad inom hållbarhet med Atlas Copco, Energimyndigheten och Skandia Fastigheter*, Pressmeddelande. Tillgänglig: <https://sustainergies.se/pressmeddelande/lansering-sustainergies-cup-2016/>. Hämtad 2018-05-10.

## Bilaga 1

<b>Respondent</b>	<b>Typ av intervju</b>	<b>Datum</b>
<b>Hållbarhetsstrateg A</b>	Muntlig (Huvudkontoret)	11 april 2018
<b>Hållbarhetsstrateg B</b>	Telefon	23 april 2018
<b>Affärsutvecklare</b>	Telefon	17 april 2018
<b>Medlem i ledningsgruppen</b>	Telefon	24 april 2018
<b>Projektchef A</b>	Telefon	19 april 2018
<b>Projektchef B</b>	Telefon	19 april 2018
<b>Projektchef C</b>	Telefon	23 april 2018
<b>Projektledare</b>	Telefon	17 april 2018
<b>Controller A</b>	Telefon	20 april 2018
<b>Controller B</b>	Telefon	24 april 2018
<b>Extern Respondent</b>	Telefon	9 maj 2018
<b>Wickman Bois</b>	Personlig intervju	22 maj 2018

## Bilaga 2

### Intervjufrågor

- Berätta lite om er verksamhet, vad är er affärsidé?
- Hållbarhetsfrågor tycks vara viktiga för er, varför?
  - När började ni med hållbarhetsarbete?
- Vad är er definition av cirkulär ekonomi?
- Hur visar sig ert cirkulära arbete i er organisation?
- Vilka incitament finns det till att jobba mot en cirkulär omställning?
- Hur skapar ni engagemang kring hållbarhetsarbetet i organisationen?
- Hur ser hållbarhetsarbetet ut, från tanke till handling?
  - Vilken vikt får hållbarhetsfrågorna vid beslutsfattande?
  - Vem bestämmer i vilken utsträckning hållbarhetsarbetet får ta plats?
- Vilket ansvar/krav har beslutsfattare att inkludera cirkulära och hållbara mål?
- Hur ser kunskapsöverföringen ut i er organisation mellan de som har kunskap om hållbarhetsfrågor och de övriga medarbetarna?
- Hur arbetar ni för att involvera medarbetarna och beslutsfattare i det cirkulära konceptet?
- Hur planeras det cirkulära arbetet? (lång/kort sikt)
- Vilka utmaningar finns i ert cirkulära arbete?
  - Vad har ni upplevt för utmaningar vid styrningen? Kan du ge exempel på några utmaningar?
- Utvärderas beslut som tas utifrån ett hållbarhetsperspektiv?
  - Hur följs olika hållbarhetsarbeten upp?
- Hur utvärderar och mäts det cirkulära arbetet?
- Hur syns det cirkulära arbetet i er budgetering?
- Hur avspeglas det cirkulära arbetet i era kalkyler? Vilka faktorer tas i beaktande?
- Vad har ni upplevt för utmaningar i budgetarbetet och vid kalkyleringen för att arbeta mot cirkulär ekonomi?
- Finns det situationer då det råder motsättningar mellan ekonomiska och cirkulära mål?