



# Fastighetsförvaltarens betydelse

En fallstudie om Castellum

---

Carl Brink & Moa Dansk

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

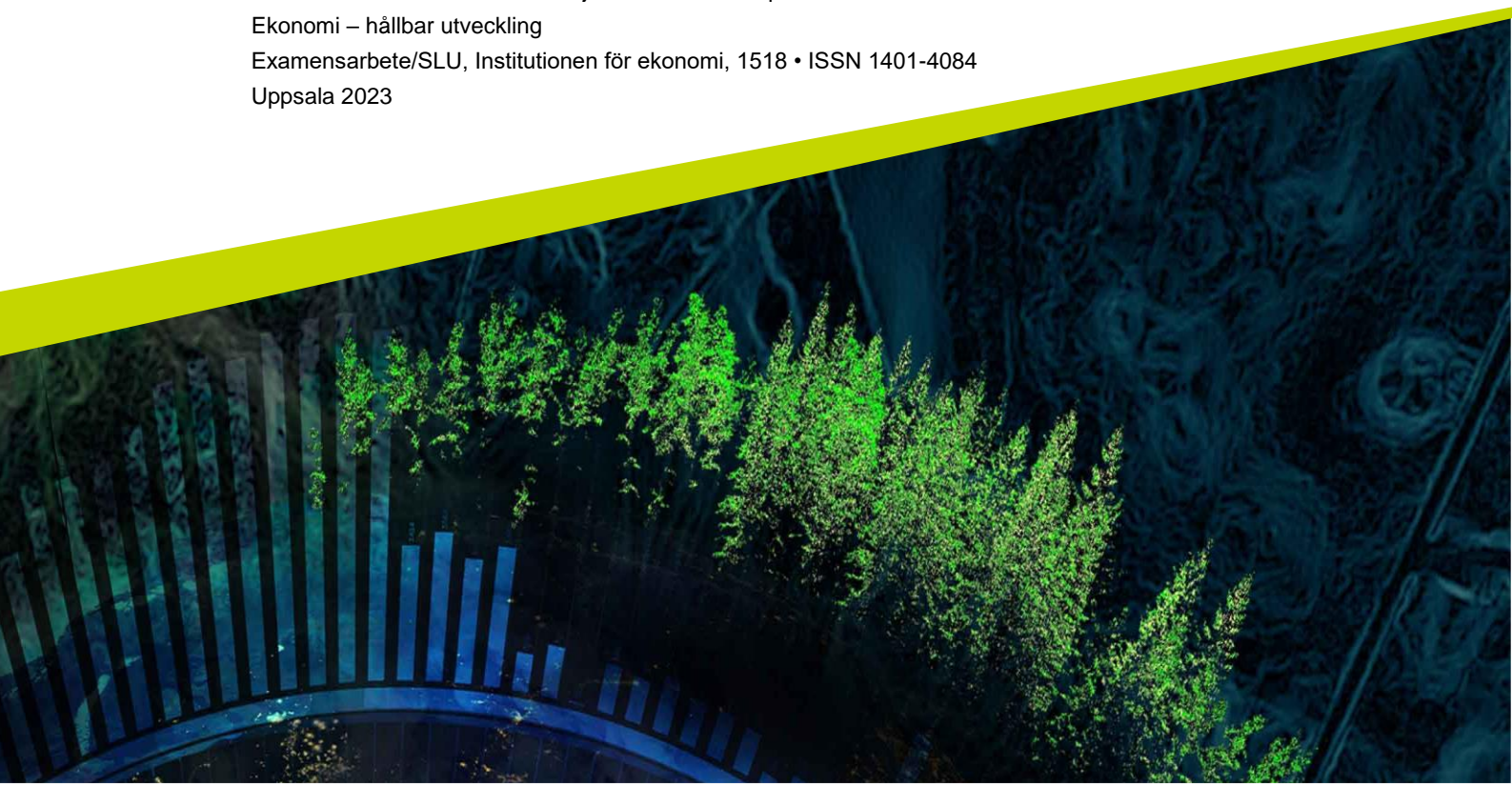
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Ekonomi – hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1518 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023



# Fastighetsförvaltarens betydelse. En fallstudie om Castellum

*The importance of the property manager. A case study on Castellum*

Carl Brink & Moa Dansk

**Handledare:** Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Per-Anders Langendahl, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i Företagsekonomi

**Kurskod:** EX0902

**Program/utbildning:** Ekonomi – hållbar utveckling

**Kursansvarig inst.:** Institution för ekonomi

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2023

**Upphovsrätt:** Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.

**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Delnummer i serien:** 1518

**ISSN:** 1401-4084

**Nyckelord:** Ekonomisk hållbarhet, fastighetsbranschen, kvalitetsledning, fastighetsförvaltare

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för ekonomi

## Sammanfattning

Denna uppsats utforskar hur kvalitetsledning bidrar till ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen, med speciellt fokus på fastighetsförvaltarens roll. Genom att granska fastighetsbolaget Castellum, undersöker studien hur beslut, kvalitet och intressenter kan påverka företagets ekonomiska hållbarhet. Studien bygger på tre teoretiska ramar: Intressentteorin, Kvalitetsledning och Beslutsteorin. Intressentteorin hjälper till att belysa betydelsen av olika aktörer i företagets strategiska beslut och utveckling. Kvalitetsledning visar hur rutiner och standardisering bidrar till ständig förbättring, medan beslutsteorin erbjuder insikt i hur företag tar beslut kring ekonomiska mål. Genom att använda en kvalitativ forskningsmetod med en induktiv ansats och en instrumentell fallstudie analyserar studien Castellums investeringsstrategier, deras hantering av osäkerhet och informationsasymmetri, samt hur fastighetsförvaltare arbetar.

Empiriskt material samlades in från Castellums årsredovisning samt från en intervju med Frida Karlsson, som arbetar med företagsstyrning på Castellum. Studiens slutsats visar att kvalitetsledning spelar en väsentlig roll för att uppnå ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen. Castellum balanserar intressenternas förväntningar, tar rationella beslut trots den mänskliga faktorn och använder interna processer för kvalitetskontroll, för att säkerställa hög kvalitet och ekonomisk hållbarhet. Fastighetsförvaltarens roll framhävs som central för att upprätthålla fastighetens långsiktiga värde. Genom denna studie ges en djupare förståelse för hur fastighetsförvaltare inom Castellum arbetar för att uppnå ekonomisk hållbarhet samt hur de implementerar kvalitetsledning i sin verksamhet.

*Nyckelord:* Ekonomisk hållbarhet, fastighetsbranschen, kvalitetsledning, fastighetsförvaltare

## Abstract

This paper explores how quality management contributes to financial sustainability in the real estate industry, with a special focus on the role of the property manager. By examining the real estate company Castellum, the study investigates how decisions, quality and stakeholders can affect the company's financial sustainability. The study is based on three theoretical frameworks: Stakeholder Theory, Quality Management and Decision Theory. Stakeholder theory helps to highlight the importance of different actors in the strategic decisions and development of the company. Quality management shows how procedures and standardization contribute to continuous improvement, while decision theory offers insight into how companies make decisions around financial goals. By using a qualitative research method with an inductive approach and an instrumental case study, the study analyzes Castellum's investment strategies, their handling of uncertainty and information asymmetry, and how property managers work.

Empirical material was collected from Castellum's annual report and from an interview with Frida Karlsson, who works with corporate governance at Castellum. The conclusion of the study shows that quality management plays an essential role in achieving financial sustainability in the real estate sector. Castellum balances stakeholder expectations, makes rational decisions despite the human factor and uses internal quality control processes to ensure high quality and financial sustainability. The role of the property manager is highlighted as central to maintaining the long-term value of the property. This study provides a deeper understanding of how property managers at Castellum work to achieve financial sustainability and how they implement quality management in their operations.

*Keywords:* Economic sustainability, real estate sector, quality management, property managers.

# Innehållsförteckning

<b>Tabellförteckning .....</b>	<b>7</b>
<b>Figurförteckning.....</b>	<b>8</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrund.....	9
1.1.1 Fastighetsförvaltarens roll.....	10
1.1.2 Fastighetsbolag .....	11
1.2 Empiriskt problem .....	11
1.3 Teoretiskt problem .....	12
1.4 Syfte och frågeställningar .....	13
1.5 Avgränsningar .....	14
1.6 Uppsatsens struktur .....	14
<b>2. Teori.....</b>	<b>16</b>
2.1 Tidigare studier .....	16
2.2 Intressentteorin .....	16
2.3 Kvalitetsledning.....	17
2.4 Beslutsteori .....	19
2.4.1 Normativ beslutsteori.....	20
2.4.2 Beskrivande beslutsteori.....	20
2.5 Teoretisk syntes .....	21
<b>3. Metod.....</b>	<b>22</b>
3.1 Litteraturgenomgång.....	22
3.2 Forskningsdesign.....	22
3.3 Fallstudie.....	23
3.4 Urval.....	23
3.4.1 Fastighetsbranschen .....	23
3.4.2 Castellum .....	24
3.5 Datainsamling .....	24
3.6 Analys och kodning.....	25
3.7 Kvalitetskriterier.....	25
3.8 Etiska aspekter.....	26

<b>4. Empiri</b> .....	<b>27</b>
4.1 Empirisk bakgrund .....	27
4.2 Investeringsbeslut och strategi .....	27
4.3 Osäkerhet och informationsasymmetri .....	29
4.4 Kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet.....	30
4.5 Påverkan och anpassning.....	30
<b>5. Analys</b> .....	<b>32</b>
5.1 Castellums intressenter .....	32
5.2 Beslutsteori hos Castellum .....	34
5.3 Castellums kvalitetsledning.....	35
5.4 Diskussion.....	36
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>38</b>
6.1 Slutsats utifrån studiens syfte och frågeställningar.....	38
6.2 Förslag till vidare studier .....	39
<b>Referenser</b> .....	<b>40</b>
<b>Tack</b> .....	<b>44</b>
<b>Bilaga 1</b> .....	<b>45</b>

# Tabellförteckning

Tabell 1. Egen bearbetning – De åtta primära elementen .....	19
Tabell 2. Egen bearbetning – Castellums tabell över intressenter .....	29

# Figurförteckning

Figur 1. Egen bearbetning – uppsatsens struktur .....	15
Figur 2. Egen bearbetning – Castellums intressenter .....	17
Figur 3. Kvalitetsledning i fastighetsbranschen.....	36



# 1. Inledning

*I detta kapitel ges en inledande kontext där studiens fokusområde introduceras. Därefter behandlas formuleringen av de empiriska och teoretiska problemen. Vidare redogörs för de forskningsfrågor som har utarbetats, i samband med studiens syfte. Efter det förklaras de avgränsningar som har fastställts för undersökningen. Slutligen ges en översikt över uppsatsens struktur.*

## 1.1 Bakgrund

Fastighetsbranschen utgör en central del av samhället, inte minst på grund av dess omfattning och påverkan på den ekonomiska stabiliteten. Denna sektor står för omkring 8 procent av Sveriges bruttonationalprodukt (BNP) och genererar årligen 80 miljarder kronor i skatt till den svenska välfärden, vilket understryker dess betydelse i samhällsutvecklingen (Property Expo 2018). Branschen är ansvarig för att erbjuda grundläggande infrastruktur såsom bostäder, arbetsplatser och handelsplatser, vilket är avgörande för ekonomins funktion.

Kommersiella fastigheter, inom både Sverige och internationellt, har historiskt sett haft en central roll i större finanskriser (Riksbanken 2017). Dessa fastigheter är kopplade till vinstdrivande verksamheter som butiker, restauranger, industrier och kontor (Börskollen 2023). Detta kan delvis förklaras av sektorns konjunkturkänslighet och den höga andelen lånat kapital (Riksbanken 2017). Det svenska finansiella systemet är nära kopplat till fastighetsbranschen, där svenska storbanker har en betydande utlåning till kommersiella fastighetsbolag och en stor andel av utlåningen sker med kommersiella fastigheter som säkerhet (ibid.). Detta gör att fastighetsbranschens stabilitet har stor inverkan på den övergripande ekonomiska stabiliteten i Sverige och världen.

Fastighetsförvaltning involverar två huvudsakliga delar, nämligen *teknisk* och *ekonomisk* förvaltning. Inom teknisk förvaltning ingår planering och genomförande av åtgärder som reparationer, underhåll och entreprenadupphandling. Ekonomisk förvaltning omfattar ansvar för investeringar, budget och uppföljning, samt förhandlingar om hyreskontrakt (Framtid u.å.). Denna uppsats har gjort en

sammanslagning av dessa definitioner där fastighetsförvaltaren kan ses som, beroende på kontexten, en person med översiktligt ansvar över båda delar.

### 1.1.1 Fastighetsförvaltarens roll

Fastighetsförvaltare spelar en central roll i fastighetsbranschen genom att förvalta och underhålla viktiga infrastrukturer. De säkerställer att byggnaderna är säkra, hållbara och attraktiva för hyresgäster, samtidigt som de även ansvarar för hyresavtal och intäkter, vilket är av stor betydelse för ekonomin och fastighetsägarens lönsamhet (Property Expo 2018). Genom att sköta dessa uppgifter på ett effektivt och ansvarsfullt sätt bidrar fastighetsförvaltaren till en välfungerande fastighetsbransch.

Fastighetsförvaltarens roll är av stor betydelse för både fastighetsbranschen och den ekonomiska stabiliteten, då den påverkas av utvecklingen inom branschen och det finansiella systemet. De tidigare årens starka ekonomiska utveckling och låga räntor har lett till stigande priser på den svenska kommersiella fastighetsmarknaden, vilket medför ökade risker för den finansiella stabiliteten (Riksbanken 2017). Dessa risker kan vi nu se i dagens ekonomiska klimat där stigande räntor och inflation förändrar fastighetsbolagens resultat och fastighetsvärderingar (SvD 2023). Det är därför viktigt för fastighetsförvaltare att vara medvetna om och ansvarsfullt hantera dessa risker, inklusive ränte- och refinansieringsrisker som kommer med kapitalintensiva fastighetsföretag och deras betydande låneandel. De måste ta hänsyn till hur den övergripande marknadsutvecklingen påverkar deras verksamhet. Kraftiga prisfall kan innebära risker för fastighetsbolagens förmåga att betala sina lån och därmed utgöra en kreditrisk för bankerna (Riksbanken 2017). För att säkerställa en sund finansiell struktur och en långsiktig strategi för att minimera potentiellt negativa konsekvenser för det finansiella systemet är det avgörande att fastighetsförvaltaren säkerställer en stabil prognos för kassaflödet (företagets in- och utbetalningar under ett räkenskapsår) samt en strategi för att hantera eventuella prisförändringar på marknaden.

Fastighetssektorn spelar en avgörande roll för hållbar samhällsutveckling, vilket innebär en utveckling som tillgodoser nuvarande behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov, genom att övergå till miljövänliga produktionsmetoder och energieffektiva byggnader (Property Expo 2018; Globala Målen 2017). För att upprätthålla en hållbar drift och stödja en stabil ekonomi måste fastighetsförvaltare fokusera på områden som energieffektivitet, hållbart underhåll, vattenbesparing, avfallshantering, socialt ansvar och öppen kommunikation. Genom att aktivt arbeta i dessa områden kan fastighetsförvaltare främja en mer hållbar och ansvarsfull verksamhet, samtidigt som de skapar långsiktigt värde för sitt företag, hyresgäster, medarbetare och samhället som helhet.

### 1.1.2 Fastighetsbolag

Fastighetsbolag investerar i fastigheter på olika sätt genom att äga, utveckla och förvalta olika typer av fastigheter. Vissa fokuserar på bostäder, medan andra inriktar sig på kommersiella lokaler som kontor, butiker, industri- eller logistiklokaler (Börskollen 2023).

Sverige är ledande i Norden när det gäller börsnoterade fastighetsaktier, och många av de främsta fastighetsaktierna finns på Stockholmsbörsen (Börskollen 2023). Fastighetsaktier erbjuder flera fördelar, såsom stabilitet tack vare långsiktiga hyresintäkter, kontracyklisk karaktär som gör dem mindre känsliga för lågkonjunkturer, skydd mot stigande inflation och möjligheten att handla med *substansrabatt*. Substansrabatt innebär att aktien handlas till ett lägre pris än substansvärdet, vilket är det teoretiska värdet av bolagets tillgångar minus skulder (ibid.). Däremot kan efterfrågan på kommersiella lokaler minska under oroliga tider, och kraftigt stigande räntor kan också påverka fastighetssektorn.

Ett exempel på ett svenskt fastighetsbolag är Castellum (2022a), vilket är en framgångsrik aktör inom hållbar stadsutveckling i Norden. De har en bred närvaro i Sverige, samt fastigheter i Köpenhamn, Helsingfors och Norge vilket ger dem god insikt i marknaden och branschen. Castellum (2022b) strävar efter att stärka kundrelationer och utveckla fastighets- och projektportföljen genom långsiktigt arbete med att öka fastigheternas värde och förbättra kassaflödet. Bolaget fokuserar på att vara en attraktiv arbetsgivare och skapa långsiktigt aktieägarvärde genom att prioritera sina medarbetare och sin företagskultur. Castellum har som mål att öka sitt förvaltningsresultat med minst 10 procent per år och är känt för sin långa historik av stabila aktieutdelningar, även om de nyligen pausat utdelningarna för att stärka bolagets finansiella ställning (Börskollen 2023).

## 1.2 Empiriskt problem

Det empiriska problemet i denna studie är att undersöka sambandet mellan *informationsasymmetri* och *fastighetsinvesteringar* för Castellum. I denna studie refererar informationsasymmetri till obalansen i information mellan Castellum och andra aktörer på fastighetsmarknaden, vilket kan påverka beslut om fastighetsinvesteringar och företagets ekonomiska hållbarhet. Ett exempel på detta kan vara att analysera hur informationsasymmetri påverkar Castellums beslut att investera i fastigheter, och hur detta i sin tur påverkar företagets lönsamhet och konkurrenskraft på marknaden.

Efter finanskrisen 2008 och Covid-19 pandemin har fastighetsbranschen förändrats (Batten et al. 2022) och detta påverkar hur ekonomiska förvaltare väljer att investera. Utifrån detta kommer studien syfta på mer djupgående information om hur kvalitetsledning bidrar till *ekonomisk hållbarhet* hos Castellum där insamlad empiri och intervju med en representant från Castellum ska jämföras och analyseras. Till följd av oförutsägbara händelser som de ovan nämnda har företag blivit bättre på att skapa en krisplan och satt upp riktlinjer för riskhantering, detta är något som kan krocka med stora investeringar och även hur företaget ska se på långsiktiga budgetplaner.

I denna studie definieras ekonomisk hållbarhet som en kontinuerlig ekonomisk tillväxt, där den sammanlagda mängden kapital växer. Detta innebär att en ökning av det ekonomiska kapitalet kan accepteras även om det innebär en minskning av andra resurser, exempelvis naturresurser, ekosystemtjänster (tjänster som ekosystemen tillhandahåller människan (Naturvårdsverket u.å.)) eller allmän välfärd (KTH 2020).

Studien fokuserar på ett specifikt företag, vilket innebär en risk för ensidig fakta och att vissa aspekter kan tas ur sin kontext då jämförelser med likvärdiga företag saknas. Detta empiriska problem måste beaktas när slutsatser dras om sambandet mellan osäkerhet, avkastning och ekonomisk hållbarhet hos Castellum. Det finns även problem när det kommer till att mäta och kvantifiera vad ekonomisk hållbarhet medför beroende på vilket företag man ser på. Att jämföra årsredovisningar eller information från företag ger inte nödvändigtvis en mer jämförbar data än företagets presenterade nyckeltal. Den information som företaget tillhandahåller är oftast det som ger en bättre bild av verksamheten, men den faktiska situationen är svår att utläsa enbart från det publicerade materialet. Baserat på denna information kan man dra slutsatsen att informationsasymmetri återspeglas även i denna studie, och att den använda empirin sannolikt är vinklad till fördel för Castellum.

### 1.3 Teoretiskt problem

*Intressentteorin, kvalitetsledning och beslutsteorin* är alla relevanta teorier för att förstå hur företag fattar beslut och hanterar sina relationer med intressenter, dessa utvecklas vidare i kapitel två. Teorier kan ibland krocka med varandra, vilket skapar teoretiska problem som behöver undersökas som exempelvis hur information samlas in och hur de olika teorierna ser på intressenternas roll i företaget (Edvardsson & Thomasson 1992). Trots att det finns forskning om osäkerhet och fastighetsmarknadens avkastning (De Paola et al. 2021) är det ont om studier som fokuserar på den nordiska marknaden och specifikt Castellum.

Ett teoretiskt problem är hur intressenternas makt och angelägenhet i enlighet med intressentteorin kan komma i konflikt med kvalitetsledningens fokus på kontinuerlig förbättring (Mitchell et al. 1997; Blomqvist & Haeger 1996). Medan kvalitetsledningens principer förespråkar att organisationer ska anpassa sina processer och produkter för att tillgodose kundernas behov och önskemål, kan detta ibland kollidera med andra intressenters intressen, såsom aktieägare, långgivare, investerare och hyresgäster. Dessa intressenter kan ha olika prioriteringar och krav, vilket kan skapa spänningar mellan att uppfylla kundnöjdhet och att tillgodose andra intressenters behov och önskemål.

Beslutsteorins fokus på rationellt beslutsfattande och förväntad nytta kan komma i konflikt med både intressentteorin och kvalitetsledning (Kaufmann & Kaufmann 2016). Eftersom den normativa beslutsteorin betonar vikten av att fatta det mest gynnsamma beslutet baserat på tillgänglig information, kan detta innebära att företag ibland måste fatta beslut som inte nödvändigtvis gynnar alla intressenter eller leder till maximal kundnöjdhet. I sådana fall kan företaget behöva prioritera vissa intressenter över andra, vilket kan skapa ytterligare konflikter och svårigheter i att balansera intressenternas förväntningar och krav.

Denna studie syftar till att lösa dessa teoretiska utmaningar genom att undersöka hur intressentteori, kvalitetsledning och beslutsteori kan samverka i praktiken. Detta görs genom att analysera hur företag navigerar mellan dessa teorier samt deras respektive krav och förväntningar. Genom att göra detta kan studien bidra till att identifiera strategier och metoder för att uppnå en effektiv balans mellan intressenternas behov, kvalitetsledning och rationellt beslutsfattande.

## 1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur kvalitetsledning och dess principer bidrar till ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen, med fokus på hur fastighetsförvaltare arbetar för att upprätthålla bolagets ekonomiska mål och säkerställa ekonomisk hållbarhet.

Frågeställning 1: På vilket sätt bidrar kvalitetsledning och dess principer till ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen?

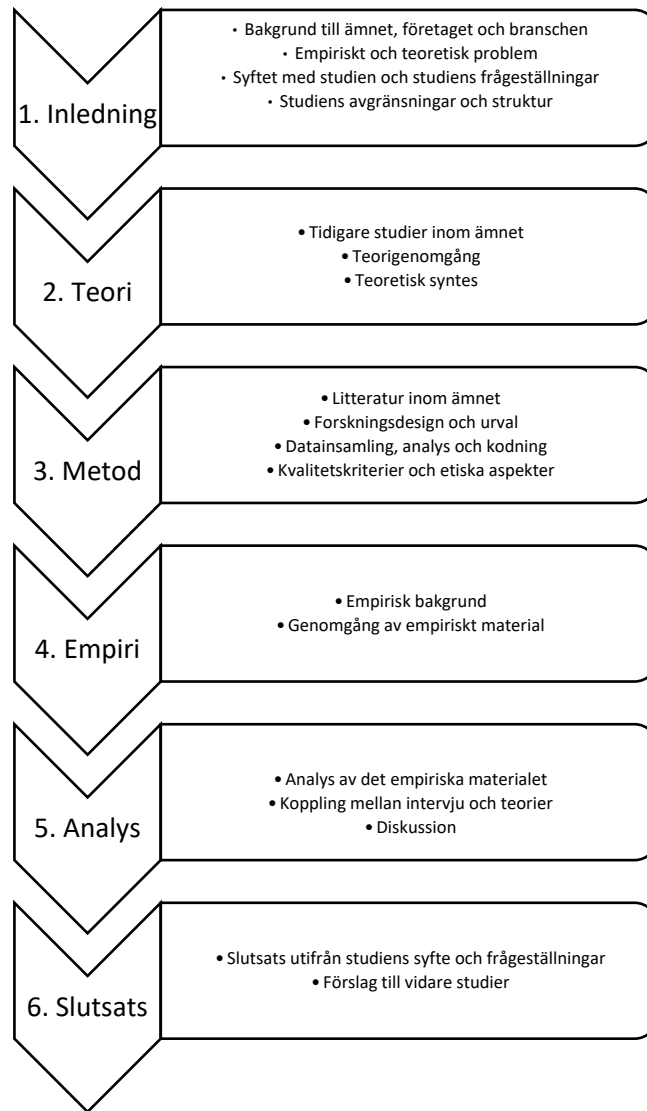
Frågeställning 2: Hur arbetar fastighetsförvaltare för att upprätthålla bolagets ekonomiska mål och säkerställa ekonomisk hållbarhet?

## 1.5 Avgränsningar

För att uppnå syftet och besvara frågeställningarna i studien görs en avgränsning till fastighetsbranschen, eftersom den spelar en betydande roll i samhällets ekonomi och hållbarhet. För att fördjupa förståelsen av ämnet och skapa tydligare insikter om sambandet mellan kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet, avgränsas studien till Castellum. Avgränsningen hjälper även till att förstå hur fastighetsförvaltare kan arbeta med att upprätthålla bolagets ekonomiska mål samt säkerställa ekonomisk hållbarhet i en konkret och realistisk kontext.

## 1.6 Uppsatsens struktur

Studiens första kapitel är inledande och belyser ämnet och branschen med bakgrundsinformation. Här presenteras även de empiriska och teoretiska problem som finns inom ämnesområdet. Kapitel ett avslutas med en redogörelse för studiens syfte, frågeställningar och de avgränsningar som gjorts. I det andra kapitlet introduceras tidigare forskning inom ämnesområdet samt de teorier som har valts för att genomföra studien. Kapitel tre sammanfattas i en teoretisk syntes där de presenterade teorierna sammanfogas. Det tredje kapitlet riktar fokus mot den metod och forskningsdesign som har tillämpats i studien. Här beskrivs också det urval som gjorts, hur datainsamlingen genomförts och hur den insamlade data analyserats och kodats. Kapitel fyra avslutas med en diskussion kring studiens kvalitetskriterier. Kapitel fem ger en översikt av det empiriska material som har samlats in för studien. Detta material ligger sedan till grund för analysen i kapitel sex, där en koppling mellan det empiriska materialet och studiens teorier presenteras. Kapitel sex avslutas med en jämförande diskussion av tidigare studier. Slutligen presenteras slutsatsen i kapitel sju. Här sammanfattas studien och förslag ges för vidare forskning inom ämnesområdet. Figur 1 visar en visualisering av studiens uppbyggnad, där vi snabbt introducerar varje kapitel.



*Figur 1. Egen bearbetning - uppsatsens struktur*

## 2. Teori

*Kapitel två kommer att introducera och beskriva de teorier som ligger till grund för studien, och fördjupa förståelsen av deras betydelse och tillämpning. Därefter kommer en syntes av de valda teorierna att presenteras för att visa hur de samverkar och bidrar till en helhetsbild av ämnet som studeras.*

### 2.1 Tidigare studier

Agerhill och Eriksson (2015) undersökte effekten av indirekta värdeskapande perspektiv på utformningen av företagsstrategier inom Corporate Real Estate Management (CREM) hos fastighetsbolag. Deras studie baserades på empiriska data insamlade genom intervjuer med fastighetsbolag verksamma i Sverige. Författarna belyste problematiken kring CREM:s bristande utveckling som en effektiv metod för dessa bolag. En betydande aspekt av deras forskning, som är relevant för vårt ämne, är deras val av kvalitetskriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering, för att garantera studiens kvalitet.

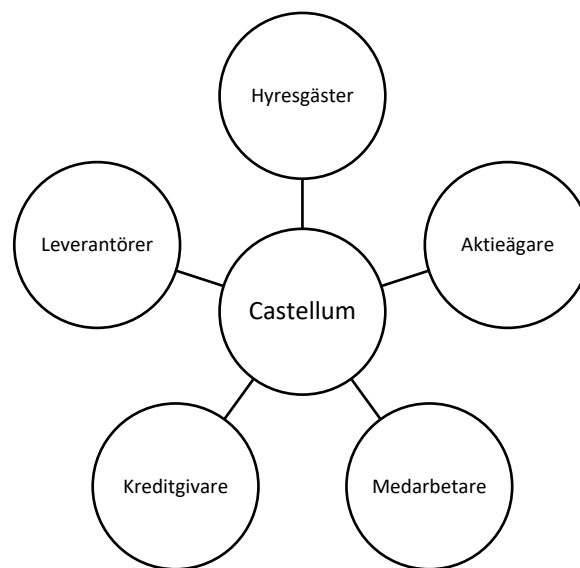
Anckar och Lundström (2019) har i sin uppsats utforskat de faktorer som styr fastighetsbolagens investeringsbeslut samt dess påverkan på själva beslutsprocessen. Deras arbete har gett denna studie en mer omfattande synvinkel, i och med att de granskar vilka beslut som fastighetsförvaltaren fattar samt de konsekvenser och möjligheter dessa beslut kan innebära för företaget.

### 2.2 Intressentteorin

Intressentteorin utvecklades av R. Edward Freeman (2010) och introducerades först i hans bok *Strategic Management – Stakeholder Approach* år 1984. Denna teori bygger på idén om en ömsesidig relation mellan företagets aktörer och intressenter, där intressenterna påverkas av organisationens beslut. Företagets intressenter spelar en avgörande roll för verksamheten, eftersom varje intressent bidrar till företagets utveckling. Om intressenterna motsätter sig företagets agerande kan det leda till problem som företaget inte kan hantera.



Intressentmodellen har utvecklats över tid och nu kategoriseras intressenterna baserat på deras attribut. Mitchell et al. (1997) identifierade tre attribut som är centrala för intressenter: *legitimitet*, *angelägenhet* och *makt*. Legitimitet innebär att intressenter har förtroende från omgivningen och uppvisar ett socialt acceptabelt beteende. Angelägenhet innefattar känslighet och avser intressenter som uttrycker åsikter som får gehör genom att fokusera på brådskande frågor. Makt, det tredje attributet, grundar sig i de två tidigare nämnda attributen och kan förstås som en intressent med god kommunikationsförmåga och ett rationellt förhållningssätt (ibid.).



Figur 2. Egen bearbetning - Castellums intressenter (Castellum 2022c, s. 7)

I denna uppsats kommer vi att koncentrera oss på de intressenter som presenteras i figur 2, med utgångspunkt i de tre ovan nämnda attributen. Genom att förstå hur dessa intressenter påverkas av och interagerar med företaget utifrån deras legitimitet, angelägenhet och makt, blir det möjligt att undersöka och analysera deras roll i företagets strategiska beslut och utveckling. Intressenteorin hjälper även till genom att skapa en dialog mellan företaget och dess intressenter (Mitchell et al. 1997), vilket i sin tur kan bidra till att identifiera de faktorer som är viktiga för att uppnå ekonomisk hållbarhet.

## 2.3 Kvalitetsledning

Kvalitetsledningssystem är en grundläggande aspekt av företagsverksamhet som fokuserar på standardisering, rutiner och regler (Van Harten et al. 2002). Med tiden har dessa system utvecklats och inkluderar nu även strategi och systemtänkande, vilket skapar flexibla verktyg för ständig förbättring av kvalitetsledning (ibid.).

Ett välkänt kvalitetsledningssystem är ISO 9001, en standard som stöder företag i deras arbete med att utveckla och förbättra kvaliteten inom organisationen. Standarden bygger på en hörnstensmodell som innefattar värderingar såsom kundfokus, faktabaserade beslut, processorientering och ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö 2012). Genom att använda olika systemansatser bidrar detta till ökat värdeskapande för ledningen och organisationens intressenter (Jain & Ahuja, 2012).

ISO 9000-serien grundar sig på *PDCA-cykeln* som står för *Plan, Do, Check, Act* och innebär att företaget arbetar i cykler med *planeringsarbete, genomförande, kontroller* och *åtgärder* och fungerar som ett ramverk eller en mall för företag att arbeta utifrån. Företag kan följa standarden steg för steg för att förbättra och utveckla organisationen (Sörqvist 2004). Dock kan det finnas problem med ISO-certifieringar, de kan vara kostsamma att implementera och företag med större resurser kan utnyttja detta genom att implementera standarden enbart för att erhålla certifikatet (ibid.). Franscheshini et al. (2006) påpekar även att certifieringen kan missförstås och inte anpassas till företagets verksamhet, vilket kan leda till svårigheter i kvalitetsledningsarbetet.

En teori som kopplas till kvalitetsledning är *Total Quality Management (TQM)* vilket är en teori som fokuserar på resultat och arbetet med att förbättra resultaten (Bergman & Klefsjö 2002). TQM kan delas upp i åtta element (se tabell 1) vilka är *kundfokus, total medarbetarinvolvering, processinriktning, integrerat system, strategisk och systematisk metod, kontinuerlig förbättring, faktabaserade beslut* och *kommunikation* (ASQ.org u.å.). Tillsammans omfattar dessa element hela organisationens verksamhet och innebär bland annat riktlinjer för hur system ska integreras, vilken processinriktning företag bör ta, hur kommunikation ska ske och att företaget ständigt ska sträva mot kontinuerlig förbättring (ibid.). Genom att integrera dessa åtta element i organisationens verksamhet kan TQM bidra till ökad kvalitet och en förbättrad arbetskultur. Denna systematiska och strategiska metod hjälper företag att bli mer konkurrenskraftiga, effektiva och kundorienterade, vilket i sin tur kan leda till ökad kundnöjdhet och långsiktig framgång (ibid.).

Tabell 1. Egen bearbetning – De åtta primära elementen (ASQ u.å.)

Kundfokus	Kunden bestämmer i slutändan kvalitetsnivån. Oavsett vad en organisation gör för att främja kvalitetsförbättringar, är det kunden som avgör om ansträngningarna var värda att genomföras.
Total medarbetarinvolvering	Alla anställda deltar i att arbeta mot gemensamma mål. Totalt medarbetaråtagande uppnås endast när rädsla drivs bort från arbetsplatsen, när medarbetarna känner sig bemyndigade och när ledningen skapar rätt miljö.
Processinriktning	Ett grundläggande inslag i TQM är fokus på processer. En process är en serie steg som omvandlar insatsvaror från leverantörer till produkter och/eller tjänster som levereras till kunder
Integrerat system	TQM fokuserar på de horisontella processerna som kopplar samman olika funktionella specialiteter inom en organisation, snarare än de vertikala avdelningarna.
Strategisk och systematisk metod	Ett kritiskt inslag i kvalitetsledningen är det strategiska och systematiska tillvägagångssättet för att uppnå en organisations vision, mission och mål
Kontinuerlig förbättring	Ett stort inslag i TQM är kontinuerlig processförbättring. Kontinuerlig förbättring driver en organisation att vara både analytisk och kreativ i att hitta sätt att bli mer konkurrenskraftig och effektiv.
Faktabaserat beslutsfattande	TQM kräver att en organisation kontinuerligt samlar in och analyserar data för att förbättra beslutsfattandets noggrannhet, uppnå konsensus och möjliggöra förutsägelser baserade på tidigare historik
Kommunikation	Effektiv kommunikation spelar en stor roll i att bibehålla moral och motivera anställda på alla nivåer, både under förändringsprocesser och i det dagliga arbetet

## 2.4 Beslutsteori

Vid undersökning av en beslutsfattande process går det att jämföra flera teorier. Två av dessa är *normativ* och *beskrivande* beslutsteori. Den normativa modellen

förklarar hur en individ bör ta beslut medan den beskrivande teorin syftar mer till hur ett beslut tas i praktiken (Kaufmann & Kaufmann 2016). Det normativa beslutsfattandet utgår från ett deduktivt synsätt vilket innebär att beslutsfattaren i teorin kan läsa sig till hur beslutet bör tas, medan den beskrivande teorin har ett induktivt synsätt som innebär att beslut tas utifrån hur verkligheten uppfattas av beslutsfattaren (Rapoport 1994). Denna studie kommer använda de båda synsätten för att jämföra strategiskt beslutsfattande för maximal nytta med det faktiska beslutsfattandet hos fastighetsförvaltarens dagliga arbete, detta redogörs för i slutsatsen. Det kan anses motsägelsefullt att använda både normativ och beskrivande beslutsteori då de olika delarna är varandras motsatser, men i avsnitt 5.2 analyseras och motiveras detta tillsammans med det empiriska materialet.

### 2.4.1 Normativ beslutsteori

En individ som agerar fullt rationellt i sitt beslutsfattande följer den klassiska teorin, vilken är en form av normativ beslutsteori (Kaufmann & Kaufmann 2016). Denna teori beskriver hur beslut bör fattas med hänsyn till omständigheterna kring beslutet. I vardagen kan normativ beslutsteori återspeglas i lagar och regler som vi måste följa, såsom trafikregler (Gold et al. 2011).

Ett viktigt koncept inom den klassiska beslutsteorin, enligt Kaufmann och Kaufmann (2016), är förväntad nytta. Det innebär att beslutsfattaren alltid bör sträva efter att uppnå maximal nytta vid beslutsfattande. Nyttan är subjektiv och kan variera beroende på vem som bestämmer värdet. Därför kan nyttans värde fastställas genom att bedöma hur sannolikt det är att en handling leder till att målet uppnås. Rapoport (1994) menar att rationalitet är ett annat viktigt begrepp inom normativ beslutsteori. Ett fullt rationellt beslut innebär att beslutsfattaren fattar det mest optimala beslutet för den aktuella situationen. Därmed är det problematiskt att uppnå full rationalitet, eftersom det alltid kommer att finnas vissa begränsningar för individen.

### 2.4.2 Beskrivande beslutsteori

Beskrivande beslutsteori studerar hur beslut fattas i praktiken (Rapoport 1994). Mänskliga faktorer gör beslutsfattandet mer komplicerat än vad den normativa beslutsteorin antyder, eftersom människor oftast inte har full tillgång till all information för att fatta det optimala beslutet (Brunes 2005). Både March (1994) och Brunes (2005) argumenterar för att beslutsfattarens rationalitet alltid är begränsad, även om det finns en vilja att fatta fullt rationella beslut.

Faktorer som påverkar detta inkluderar att beslutsfattaren inte alltid tar hänsyn till alla tillgängliga alternativ och att det är svårt att beakta alla alternativ samtidigt.

Det är också vanligt att beslutsfattare väljer beslut som förväntas av omgivningen snarare än de som faktiskt är mest optimala vid beslutstillfället (March 1994). I vardagen kan detta spegla sig i att individer söker bekräftelse på att deras beslut är korrekta, även om de inte tagit hänsyn till all tillgänglig information.

## 2.5 Teoretisk syntes

Denna studie syftar till att undersöka hur kvalitetsledning och dess principer bidrar till ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen, med fokus på hur fastighetsförvaltare arbetar för att upprätthålla bolagets ekonomiska mål och säkerställa ekonomisk hållbarhet. För att besvara frågeställningarna har tre teorier valts: intressentteorin, kvalitetsledning och beslutsteorin.

Intressentteorin ger en förståelse för de olika aktörer och intressenter som påverkas av och interagerar med företaget inom fastighetsbranschen, med fokus på de ekonomiska intressenterna. Teorin bidrar till att identifiera och analysera hur dessa intressenter påverkar företagets strategiska beslut och utveckling utifrån deras legitimitet, angelägenhet och makt.

Kvalitetsledning fungerar som ett instrument för företag att kontinuerligt sträva efter förbättringar. Denna studie kopplar samman kvalitetsledning med PDCA-cykeln och TQM, vilka utgör en inriktning inom kvalitetsledning som syftar till att beskriva och förbättra samtliga processer hos en fastighetsförvaltare för att uppnå högsta möjliga kvalitet.

Beslutsteorin är relevant för hur fastighetsförvaltare fattar beslut med avseende på ekonomiska mål och hållbarhet. Teorin hjälper till att förstå de faktorer som påverkar beslutsfattande i fastighetsbranschen, såsom förväntad nytta, rationalitet och de begränsningar som beslutsfattare kan möta. Denna teoretiska syntes kommer att fungera som en grund för att analysera och tolka resultaten från den empiriska undersökningen.

Eftersom intressentteorin bidrar med insikter om hur olika aktörer och intressenter påverkar företagets strategiska beslut, kan kvalitetsledning med hjälp av verktyg som PDCA-cykeln och TQM ta hänsyn till dessa insikter och sträva efter kontinuerliga förbättringar i alla processer. Beslutsteorin kompletterar detta genom att ge förståelse för de faktorer som påverkar beslutsfattande i fastighetsbranschen. På detta sätt sammanflätas dessa tre teorier till en helhet som ger en omfattande bild av hur kvalitetsledning kan bidra till ekonomisk hållbarhet i fastighetsbranschen.

## 3. Metod

*Metodkapitlet beskriver valet av metod till studien samt motivationen till detta metodval. Studiens forskningsdesign, urval och insamling av data beskrivs. Kapitlet avslutas med en analys av kvalitetskriterier för vald metod.*

### 3.1 Litteraturgenomgång

Den första delen av forskningsprocessen involverar en genomgång av litteraturen. Detta innebär att tidigare studier och teorier inom ämnesområdet undersöks, vilket är en kritisk komponent eftersom det bidrar till att öka förståelsen och kunskapen inom forskningen (Bryman & Bell 2013). De teorier som väljs syftar till att fördjupa förståelsen av forskningsområdet, och de tre utvalda teorierna: intressentteorin, kvalitetsledning och beslutsteorin, bidrar till att forma studiens teoretiska ramverk. Dessa teorier används för att analysera det empiriska materialet och besvara forskningsfrågorna.

De vetenskapliga artiklarna som används i studien har samlats in från databaser som Primo, Jstor, Diva Portal och Google Scholar. Använd litteratur inkluderar kursböcker från Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) samt lånade böcker från SLU:s bibliotek och Uppsala stadsbibliotek.

### 3.2 Forskningsdesign

Denna studie genomfördes med hjälp av en kvalitativ forskningsmetod och en induktiv ansats. Metoden präglas av en kunskapsteoretisk ståndpunkt och är tolkningsinriktad (Bryman & Bell 2013). Valet av denna metod innebär att forskarna måste tolka respondentens synsätt för att skapa förståelse kring deras perspektiv på ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen samt hur detta påverkar beslutsfattande, kvalitetsledning och företagets intressenter. Genom att använda denna ansats drar studiens författare slutsatser baserade på de intervjuer och observationer som utförts vid intervjutillfället.

### 3.3 Fallstudie

En forskningsdesign som ofta används inom företagsekonomisk forskning är fallstudier, vilket innebär att forskningen fokuserar på ett specifikt fall, såsom en organisation (Bryman & Bell 2013). Fallstudier används när forskare vill belysa ett visst ämne på ett mer djupgående och detaljerat sätt. Bryman och Bell (2013) skiljer mellan olika typer av fallstudier. Om forskaren syftar till att ge insikt i mer detaljerade situationer utan att nödvändigtvis generera generell kunskap, kallas det en *intern fallstudie*. Ifall forskaren i stället vill skapa förståelse för en generell frågeställning kallas det en *instrumentell fallstudie*. Det bör noteras att skillnaden mellan dessa två typer kan vara svår att urskilja. Eftersom denna studie syftar till att undersöka ett specifikt ämne med målet att skapa en generell förståelse för de frågeställningar som behandlas, kan denna uppsats klassificeras som en instrumentell fallstudie (ibid.).

### 3.4 Urval

Urvalsprocessen för denna studie är strategiskt utformad för att bäst svara på forskningsfrågorna samt uppnå studiens syfte, detta innebär att analysenheter väljs ut för att kunna ge relevanta insikter. Bryman & Bell (2013) benämner detta som ett *målstyrt urval*, urvalet görs med avseende till det som mest troligt bidrar till en djupare och rikare förståelse för undersökningen. I följande avsnitt motiveras valet av bransch och det företag som utgör grunden för studien.

#### 3.4.1 Fastighetsbranschen

Motivationen för att välja och studera fastighetsbranschen grundar sig på flera faktorer, där författarnas intresse för branschen är ett av dem. Vidare är branschen en viktig drivkraft för ekonomisk tillväxt och skapande av arbetstillfällen där den står för omkring 8 procent av Sveriges BNP samtidigt som de genererar cirka 80 miljarder skatte kronor årligen för den svenska välfärden (Property Expo 2018). Att förstå hur fastighetsbranschen fungerar och hur den bidrar till ekonomisk hållbarhet kan ge insikter i hur man kan optimera och förbättra den.

I takt med att samhället växer och förändras, ställs det allt högre krav på fastighetsbranschens förmåga att anpassa sig till dessa förändringar. En studie av branschen kan bidra med värdefull kunskap om hur företag inom sektorn hanterar sådana utmaningar och vilka strategier de använder för att upprätthålla och främja ekonomisk hållbarhet.

### 3.4.2 Castellum

Studien fokuserar på ett bolag, Castellum, som enbart ägnar sig åt kommersiella fastigheter. Detta ger oss möjlighet att undersöka hur kvalitetsledning och dess principer påverkar ekonomisk hållbarhet inom en specifik sektor av fastighetsbranschen, vilket ger en mer djupgående förståelse av de utmaningar och möjligheter som dessa företag möter i sitt arbete med ekonomisk hållbarhet.

Castellum (2022c) är även ett av Sveriges och Nordens största börsnoterade fastighetsbolag vilket ger en tydlig bild av hur stora aktörer inom branschen arbetar med kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet. Att undersöka ett börsnoterat företag innebär enkel tillgång till information om bolagets ekonomiska resultat och strategier, vilket bidrar till att bättre förstå hur deras arbete med kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet är kopplat till deras övergripande mål och resultat.

Valet av ett företag med en decentraliserad (Castellum 2022c) och lättillgänglig organisation var av betydelse, eftersom det ger insikt i hur kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet kan främjas på olika nivåer inom organisationen. Detta möjliggör en analys av hur företaget arbetar för att upprätthålla sina ekonomiska mål, både på central nivå och inom enskilda fastighetsförvaltningar.

## 3.5 Datainsamling

Datainsamlingen för studien utfördes genom en intervju med Frida Karlsson, Head of Group Business Controller på Castellum. Hennes befattning gör henne väl lämpad för att svara på frågor i linje med studiens syfte. För att förbereda intervjun samlades data från tidigare litteratur, bakgrundsinformation om Castellum och deras årsredovisning (Castellum 2022c).

Empirin samlades in genom en semistrukturerad intervju, en metod som anses passande för kvalitativa studier där insamling av subjektiva åsikter och uppfattningar är viktigt (Bryman & Bell 2013). Intervjun genomfördes digitalt via Zoom och pågick under 30 minuter, datumet för intervjun var den fjärde maj 2023. En intervjuguide (bilaga 1) skickades i förväg till Frida med frågor uppdelade i fem olika teman; *Bakgrund och erfarenhet*, *Investeringsbeslut och strategi*, *Hantering av osäkerhet och informationsasymmetri*, *Kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet* samt *Påverkan och anpassning*. Dessa teman baserades på forskningsfrågorna och problemformuleringen, och de utformades med syfte att göra samtalet kärnfullt och fokuserat. Genom att skicka frågorna i förväg gavs Frida möjlighet att förbereda sina svar, vilket även bidrog till en djupare diskussion och gav författarna chansen att ställa följdfrågor baserat på hennes förberedda svar.



Intervjun genomfördes med hjälp av intervjuguiden, där både öppna och mer specifika frågor ställdes för att få en djupare förståelse för hur Castellum arbetar med kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet. Genom att samla in såväl primärdata från intervjun som sekundärdata från tidigare källor, skapades en solid grund för att analysera och diskutera resultaten i relation till studiens syfte och forskningsfrågor.

### 3.6 Analys och kodning

Intervjun transkriberades manuellt efter godkännande av respondenten till att spela in intervjun. Eftersom intervjuguiden redan var uppdelad i teman utefter olika ämnen underlättade detta även strukturen av transkriberingen och det insamlade materialet, vilket i sin tur bidrog till en noggrannare analys (Bryman & Bell 2013).

### 3.7 Kvalitetskriterier

I en kvalitativ forskningsstudie som denna är *reliabilitet* och *validitet* två centrala begrepp för att säkerställa hög kvalitet i arbetet. Det krävs ständig reflektion över förhållningssättet som används under arbetet, samt en kritisk granskning av det insamlade materialet. Författarna har särskilt beaktat kvalitetskriterierna *konfirmering* (kontroll över värderingar för att undvika skevheter), *tillförlitlighet* (intern validitet, hur sannolika resultaten är), *pålitlighet* (reliabilitet, likartade resultat vid upprepning) och *överförbarhet* (extern validitet, tillämpbarhet i andra kontexter) (Bryman & Bell 2013).

För att uppfylla dessa kriterier måste resultaten återspegla en sanningsenlig bild av det som studerats, därför har respondenten för studien valts med hänsyn till roll, erfarenhet och kunskap inom branschen och ämnesområdet. Respondenten anses ha den kompetens som krävs för att på ett korrekt och objektivt sätt besvara frågorna och bidra till vidare forskning. I enlighet med avgränsningen kommer respondenten att väljas från Castellum och arbeta med ekonomiska processer, vilket är relevant för kriteriet tillförlitlighet (Bryman & Bell 2013). Överförbarhet kommer att behandlas i empirikapitlet, där läsaren kan reflektera över om studien är tillämpbar i andra sammanhang. En noggrann beskrivning av studiens metod och utförande bidrar till att uppnå kriteriet för pålitlighet (ibid.). En ytterligare faktor som stärker pålitligheten är den feedback som studiens handledare har gett under processen, genom att kontinuerligt granska och kommentera arbetet.

### 3.8 Etiska aspekter

Författarna har genomgående antagit en kritisk inställning till källor samt varit medvetna om personliga åsikter inom ämnet. På så vis har studien genomförts med största möjliga etiska integritet i syfte att vara objektiv. Respondenten, Frida Karlsson, har givit samtycke till att hennes namn publiceras i denna studie samt godkänt att intervjun spelas in. Frida har även godkänt att materialet används i studien samt att hon får tillgång till materialet när studien är färdigställd.

## 4. Empiri

*Studiens fjärde kapitel inleds med en empirisk bakgrund följt av fyra avsnitt som presenterar de teman som utgjorde grunden för intervjun med Castellums respondent Frida Karlsson.*

### 4.1 Empirisk bakgrund

Den här studien baseras på empiriskt material insamlat från Castellums årsredovisning 2022 och svar från Frida Karlsson<sup>1</sup>, Castellums Head of Group Business Control. Frida har en utbildningsbakgrund inom Fastighet och finans från KTH. Tidigare har hon varit verksam hos Kungsleden, som gick samman med Castellum 2021, hon har även erfarenhet av ekonomistyrning från Ericssons inhyrda kontor samt som ekonomisk förvaltare på Lantmännen. I årsredovisningen har data och information främst hämtats i syfte att ge vidare svar på de frågor som ställdes vid intervjutillfället med Frida och för att komplettera den information som Frida hänvisade till, där hon menade att det fanns mer uttömmande uppgifter.

Trots det händelserika året 2022 som präglades av geopolitisk osäkerhet, hög inflation och en avmattande konjunktur kunde Castellum (2022c) presentera ett resultat med en fastighetsportfölj om 181 miljarder kronor. I årsredovisningen skriver Castellum att de står inför ett år med utmaningar till följd av det rådande ränteläget, något som denna studie inte kommer att beröra i större utsträckning. Frida berättar att bolagets fokus ligger på att fortsätta växa i Norden inom kontor och logistik samt att uppnå målet om 10 procent årlig tillväxt i förvaltningsresultat per aktie.

### 4.2 Investeringsbeslut och strategi

Enligt Frida består Castellums investeringsstrategi av två huvudkomponenter: förvärv och försäljning av fastigheter. Det finns också en tredje typ av investering som handlar om energiprojekt och renoveringar, exempelvis solceller eller

---

<sup>1</sup> Frida Karlsson, Head of Group Business Control, Castellum, Intervju 2023-05-04

takbyten. Frida beskriver de olika investeringstyperna som företagets olika ben och beroende på vilken typ av investeringsbeslut företaget ska genomföra går beslutet igenom olika teststeg. För mindre investeringar kan beslutet tas av en förvaltare eller områdeschef. Om investeringen däremot är större och överstiger ett visst belopp, tas beslutet av en ledningsgrupp på regional nivå. Styrelsen blir inblandad i de riktigt stora projekten, de som överstiger 50 miljoner kronor. Dessa projekt genomgår en ekonomisk utvärdering för att fastställa den förväntade tillväxten och säkerställa att de uppfyller företagets interna avkastningskrav innan de genomförs.

För att Castellum ska bedriva ekonomisk tillväxt, menar Frida att deras strategi är att själva förvärva tillväxten. Med detta menar hon att Castellums framgångar bygger på att de köper fastigheter som ger avkastning eller investerar i sitt befintliga fastighetsbestånd och på så sätt ökar värdet och därmed den ekonomiska tillväxten. Frida påpekar dock att företaget nyligen har skärpt sina avkastningskrav på grund av att obligationsmarknaden är stängd, vilket tvingar fastighetsbolag att behålla mer likviditet. Denna cykliska dynamik speglar förändringar på investeringsmarknaden.

Castellum strävar efter att upprätthålla goda relationer med sina intressenter, vilket är hyresgäster, aktieägare, anställda och leverantörer (Castellum 2022c). De håller regelbundna samtal med dessa grupper för att förstå och anpassa sig till deras aktuella krav och förväntningar (ibid.). Enligt Frida representerar styrelsen aktieägarnas intressen och bestämmer företagets riktning baserat på deras krav och önskemål. I årsredovisningen visar Castellum hur de skapar värde för varje intressentgrupp. De mäter till exempel kundnöjdhet bland hyresgäster, tillväxt för aktieägare, utbildningsmöjligheter för anställda och avtal med leverantörer, vilket illustreras i tabell 2 (ibid.).

Tabell 2. Egen bearbetning – Castellums tabell över intressenter (Castellum 2022c S.11)

Hyresgäster	Aktieägare	Medarbetare	Leverantörer
Nöjd kundindex: 75	Årets resultat: 1750mkr	Alla medarbetare erbjuds friskvårdsbidrag	Uppförandekod tillämpas i samtliga leverantörs-samarbeten
45% Hållbarhets-certifierade fatigheter	Tillväxt: 9,5% per aktie i förvaltningsresultat	Fler än 16 000 genomförda utbildnings-timmar	124 mkr i energieffektiviserings-projekt
76 solcells-anläggningar motsvarande 11 939 kW	3 175% totalavkastning sedan 1997	Låg sjukfrånvaro (2,9%)	353 ramavtal
922 laddplatser	33% av omsättningen förenlig med EU:s taxonomiförordning	God jämställdhet (42% kvinnor och 58% män)	Köpta produkter och tjänster: 8 750mkr
Nettouthyrning: 29 000 kvm	Grön aktie, Nasdaq Green Equity Designation		

### 4.3 Osäkerhet och informationsasymmetri

En av Castellums grundläggande affärsprinciper är att inga åtgärder vidtas förrän ett formellt avtal är undertecknat. Frida förklarar denna taktik som en åtgärd för att undvika missförstånd och säkerställa att alla involverade parter har klarhet i de villkoren och ramar de ska arbeta inom. Trots att det alltid finns en risk för oförutsedda händelser, har denna metod för att påbörja projekt visat sig vara effektiv. För att säkerställa en konsekvent och effektiv uppföljning av sina projekt har Castellum ett program för att följa resultatet löpande på både organisations- och projektnivå. Data som används inom detta program uppdateras varje kvartal, vilket ger företaget en automatiserad och aktuell bild av den ekonomiska utvecklingen.

Vid upphandlingar genomför Castellum (2022c) noggranna utvärderingar av sina leverantörer och entreprenörer, där de bedömer standarder, kvalitet och hållbarhet. Företaget betonar vikten av att inkludera bedömning av lämplighet tidigt i processen, där faktorer som miljörisker tas i beaktning. Enligt sin årsredovisning

strävar Castellum efter att varje beslut i projektets hela beslutsprocess ska vara väl motiverat, vilket även Frida nämner under intervjun.

## 4.4 Kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet

Frida beskriver Castellums definition av ekonomisk hållbarhet som att “ständigt jobba mot tillväxt i resultatet och ständigt optimera för aktieägarens intresse”. Vilket är något som återspeglas i Castellums årsredovisning (Castellum 2022c s.29),

Stabil tillväxt sedan börsintroduktionen 1997: En stabil värdetillväxt innebärande en totalavkastning om 3 175 procent sedan 1997.

Enligt Castellums (2022c) årsredovisning bedömer de värdet på sina fastigheter genom en individuell bedömning av varje fastighet för att dels se vad varje objekt har för intjäningsförmåga, dels för att se om objektet följer de avkastningskrav som företaget och marknaden har på fastigheten. En speciell grupp inom företaget, värderingsteamet, ansvarar för att garantera kvaliteten i dessa värderingar.

För sina revisioner förlitar sig Castellum (2022c) på ett företag som använder International Standard on Quality Management 1. Denna standard kräver att revisionsbyrån utformar, implementerar och arbetar efter ett kvalitetsledningssystem, vilket också inkluderar yrkesroller och krav på yrkesutövning (ibid.). För att effektivisera kvalitetskontrollen av sina fastigheter har Castellum börjat ansluta alla sina fastigheter till en portal som samlar data om energianvändning och driftskostnader, vid årsskiftet var 44 procent av fastigheterna redan anslutna (ibid.).

Frida förklarar under intervjun att Castellum inte följer någon specifik standard för kvalitetsledning. I stället använder de budget- och prognosarbete som sin interna kvalitetskontroll för projekten. Frida visar en viss osäkerhet kring om specifika projekt använder sig av kvalitetsledningssystem som exempelvis ISO 9001 men utifrån företagets årsredovisning går det endast att utläsa att företaget följer standarder inom miljömässig hållbarhet (Castellum 2022c).

## 4.5 Påverkan och anpassning

Under intervjun berättar Frida om hur Castellum har anpassat sina investeringsstrategier till följd av finanskrisen och Covid-19 pandemin. Hon förklarar att företaget nu lägger större vikt vid förberedelser inför investeringar och att effekterna av pandemin inte påverkade företaget så mycket som förväntat. Frida

framhåller att dagens scenario med stigande räntor och en hög inflation på finansmarknaden har haft störst påverkan på företaget sedan finanskrisen. Tack vare mer genomarbetade investeringsprocesser, jämfört med tiden före finanskrisen, är företaget bättre rustat för dagens utmaningar.

I företagets årsredovisning dedikeras betydande utrymme åt att förklara hur Castellum (2022c) har anpassat sig till det aktuella ränteläget. Frida berättar även hur Castellum hanterar fastigheter som inte överensstämmer med företagets mål och riktlinjer. Hon berättar att när företaget förvärvar andra fastighetsbolag, kommer det ofta med fastigheter som inte uppfyller Castellums kriterier och i dessa fall inleds en process för att avyttra dem.

Castellums (2022c) riktlinjer inkluderar att hela deras fastighetsbestånd ska vara miljöcertifierat och att hela organisationen ska vara netto noll koldioxidneutrala senast 2030. Frida betonar att Castellum är det enda fastighetsbolaget i Sverige med en sådan ambition för närvarande. Hon beskriver vidare hur miljömässig hållbarhet är en viktig del av ekonomisk hållbarhet då mycket av arbetet med energi-effektivisering även påverkar de ekonomiska aspekterna. Ett exempel hon ger är installation av solpaneler på deras fastigheter för att minska elkostnaderna. Frida diskuterar även hur företag som lyckas med miljömässig hållbarhet uppfattas som mer attraktiva på marknaden. Detta skapar bättre förutsättningar för finansiering och gör företaget mer lockande för investerare och intressenter, till exempel hyresgäster som delar visionen om en miljömässigt hållbar arbetsplats.

## 5. Analys

*Detta kapitel behandlar en analys av det empiriska materialet där varje avsnitt avser en teori som används i studien. Analysen är gjord utifrån det material som respondenten Frida gav vid intervjutillfället samt det egna insamlade materialet från Castellums årsredovisning för räkenskapsår 2022. Kapitlet avslutas med en diskussion.*

### 5.1 Castellums intressenter

Intressentmodellen har utvecklats över tid för att nu kunna kategorisera intressenter baserat på deras attribut. Denna teori utgår från ett ömsesidigt förhållande mellan ett företags aktörer och dess intressenter (Freeman 2010). Med hjälp av intressenteorin kan vi förstå hur olika aktörer påverkar Castellums arbete med kvalitetsledning och hur det bidrar till ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen. Enligt intressenteorin, har intressenter i ett företag tre viktiga attribut: legitimitet, angelägenhet och makt (Mitchell et al. 1997). Dessa attribut kan påverka företagets beslut och därmed bidra till dess ekonomiska hållbarhet.

Castellum (2022c) delar upp sina intressenter i olika grupper beroende på vilket värde de kan tillföra varje grupp. I tabell 2 illustreras hur Castellum tillhandahåller nytta för sina intressenter, vilket Frida belyste i intervjun, genom att ge ett exempel på hur företaget behandlar sina aktieägare. I detta fall är Castellums (ibid.) intressenter: *ägare, långgivare, hyresgäster* och *leverantörer*. Var och en av dessa grupper har legitimitet, angelägenhet och makt som kan påverka företaget. Ägarna har legitimitet och makt eftersom de investerar i företaget och förväntar sig en avkastning. Långgivarna har makt och legitimitet eftersom de tillhandahåller de medel som företaget behöver för att fungera. Investeringar i att underhålla fastigheterna och kostnadsbesparingar som energiprojekt och renoveringar, till exempel solceller eller takbyten, kan ses som en del av företagets ansvar gentemot dessa intressenter. Hyresgästerna har också en viktig roll, de har makt eftersom de betalar hyra till företaget, vilket bidrar till företagets inkomster. Deras angelägenhet kan vara att arbeta och ha en tillvaro i en fastighet som är välskött och har hållbara funktioner, som solceller. Leverantörerna har en betydande roll genom att tillhandahålla nödvändiga tjänster och produkter för att säkerställa företagets



förvaltning av fastigheter. Deras angelägenhet kan vara att bibehålla en stabil och långvarig relation med Castellum, samtidigt som de uppfyller företagets krav och standarder, till exempel att uppfylla Castellums uppförandekod i alla leverantörs-samarbeten. För att upprätthålla en god relation med dessa intressenter strävar Castellum efter att uppfylla sina förväntningar och krav. Till exempel genom att mäta kundnöjdhet bland hyresgäster, skapa tillväxt för aktieägare, erbjuda utbildningsmöjligheter för anställda och följa upp avtal med leverantörer.

Intressentteorin belyser de konsekvenser som kan uppstå om en intressentgrupp motsätter sig företagets agerande (Mitchell et al. 1997). För Castellum är det därför av största vikt att upprätthålla goda relationer med sina intressenter för att säkerställa en effektiv och smidig verksamhet. En av företagets strategier för att uppnå detta är att bibehålla en ständig dialog med sina aktieägare. Deras röster och intressen representeras av företagets styrelse, vilket understryker vikten av deras bidrag och inflytande<sup>2</sup>. Utöver detta, genom att bedöma och adressera varje intressents angelägenheter och maktposition, kan Castellum mer effektivt balansera sina krav och önskemål, vilket i sin tur bidrar till företagets ekonomiska hållbarhet.

Aktieägarnas betydelse betonas flera gånger, vilket kan vara särskilt viktigt i ljuset av det nuvarande ränteläget och osäkerheten på finansmarknaden. I utmanande tider försöker Castellum att försäkra sina aktieägare om företagets stabilitet och lönsamhet. Detta görs genom att hålla aktieägarna informerade om företagets finansiella hälsa och investeringsstrategier, samt genom att visa på företagets förmåga att generera stabil avkastning och ekonomisk tillväxt. Detta fokus på aktieägarna reflekterar deras legitimitet och makt i företaget, vilket stärker deras roll som en central intressentgrupp i Castellums verksamhet.

Inom ramen för intressentteorin är det tydligt att Castellum värdesätter relationer med sina intressenter, särskilt med aktieägarna. Men denna prioritering kan innehålla vissa utmaningar. Å ena sidan kan det finnas en risk att vissa intressentgrupper inte får den uppmärksamhet de förtjänar. Detta kan leda till att deras behov och röster förbises, vilket kan orsaka obalans och potentiella konflikter inom företaget (Mitchell et al. 1997). Å andra sidan kan Castellums fokus på aktieägarnas intressen eventuellt leda till en överprioritering av denna grupp, vilket i sin tur kan riskera att försumma andra intressenters behov och önskemål. Det är därför viktigt att Castellum bibehåller en balanserad inställning till att möta intressentgruppernas olika behov och önskemål för att säkerställa en hållbar och harmonisk verksamhet (ibid.). Att hitta en balans mellan att tillgodose aktieägarnas behov och att säkerställa att alla intressenters röster hörs och tas i beaktande är centralt för att upprätthålla en ekonomiskt hållbar verksamhet.

---

<sup>2</sup> Frida Karlsson, Head of Group Business Control, Castellum, Intervju 2023-05-04

Fridas beskrivning av Castellums investeringsstrategi och dess relation med intressenterna visar hur kvalitetsledning kan bidra till ekonomisk hållbarhet. Genom att balansera de olika intressenternas krav och önskemål, kan företaget upprätthålla sin ekonomiska tillväxt och säkerställa sin ekonomiska hållbarhet.

## 5.2 Beslutsteori hos Castellum

När man använder beslutsteori (Rapoport 1994) för att analysera Castellum kan man först och främst titta på den normativa beslutsteorin, vilket kan användas för att förstå hur fastighetsförvaltare bör fatta beslut för att uppnå ekonomisk hållbarhet. Detta skulle innebära att man undersöker hur fastighetsförvaltare bör ta beslut för att uppnå ekonomisk hållbarhet, baserat på teorin om förväntad nytta och rationalitet. Förväntad nytta kan ses på det sätt som Castellum anpassar sina investeringsstrategier och förbereder sig för investeringar. De strävar efter att uppnå maximal nytta genom att ta beslut baserat på de omständigheter och risker de står inför, som stigande räntor och oro på finansmarknaden. Dessutom kan normativ beslutsteori ses i företagets regler och riktlinjer, som att hela deras fastighetsbestånd ska vara miljöcertifierat.

Den beskrivande beslutsteorin kan användas för att analysera hur fastighetsförvaltare faktiskt fattar beslut (Rapoport 1994). I praktiken kommer mänskliga begränsningar och brist på information ofta att påverka hur rationellt ett beslut är (ibid.). Detta är fallet med Castellum, där de erkänner att de inte alltid har tillgång till all information inför ett beslut. I stället för att sträva efter det teoretiskt mest optimala beslutet, strävar de efter konsensus bland alla berörda parter, vilket kan innebära att beslutet inte är det mest optimala i den givna situationen men är det som gynnar samtliga parter mest. Utifrån den beskrivande beslutsteorin (ibid.) som fokuserar på hur beslut faktiskt fattas i praktiken avviker ibland Castellums metod från den mest optimala beslutsvägen genom att fatta beslut som förväntas av omgivningen, som att säkra företagets kreditbetyg eller att avyttra fastigheter som inte uppfyller deras kriterier.

På så sätt kan både normativ och beskrivande beslutsteori användas för att förstå hur fastighetsförvaltare i verkligheten fattar beslut för att uppnå ekonomisk hållbarhet, och hur dessa beslut kan skilja sig från vad som skulle vara 'optimalt' enligt teorin. För att säkerställa ekonomisk hållbarhet, kan det vara nödvändigt för förvaltare att balansera idealen i normativ beslutsteori med de praktiska realiteterna i beskrivande beslutsteori. Denna analys visar att beslutsfattande inom fastighetsförvaltning är en komplex process som involverar både rationella och icke-rationella faktorer.

## 5.3 Castellums kvalitetsledning

Med hjälp av kvalitetsledning kan vi se att system som ISO 9001 och TQM, en riktning inom kvalitetsledning, är utformade för att hjälpa företag att ständigt förbättra sina processer, vilket leder till ökad effektivitet, kundnöjdhet och framgång på lång sikt (Bergman & Klefsjö 2002). De har båda fokus på ständiga förbättringar, faktabaserade beslut, kundfokus och processorientering. Dessa element är kritiska för att uppnå ekonomisk hållbarhet. Ett företag som kan förbättra sina processer och öka effektiviteten kommer troligen att se en ökning i vinstmarginaler. Dessutom kan ett stort fokus på kundnöjdhet leda till ökad efterfrågan, vilket också kan bidra till ekonomisk hållbarhet.

Castellum förlitar sig inte på någon specifik standard för kvalitetsledning<sup>3</sup>. I stället använder de processer, kalkyler och budgetering som en intern kvalitetskontroll, för att säkerställa hög kvalitet i sitt arbete och sträva efter ekonomisk hållbarhet genom att ständigt arbeta mot tillväxt och optimering för aktieägarnas intresse. Detta kan vara en indikation på att de har anpassat kvalitetsledning till sina specifika behov, vilket är i linje med teorin om att kvalitetsledningssystem ska vara flexibla och anpassas till företagets verksamhet. Frida berättar om deras värderingsteam som bedömer värdet på varje fastighet individuellt för att garantera kvaliteten i dessa värderingar. Detta är också i linje med de teoretiska principerna för kvalitetsledning, där faktabaserade beslut och ständiga förbättringar är nyckelelement. En viktig aspekt att överväga är att även om Castellum inte följer en specifik kvalitetsledningsstandard, så följer de standarder inom miljömässig hållbarhet. Detta skulle kunna indikera att de ser ett samband mellan miljömässig hållbarhet och ekonomisk hållbarhet. Det kan också vara ett tecken på att de anser att miljömässig hållbarhet är en viktig del av deras kvalitetsledning.

Genom att anpassa TQM:s åtta element (ASQ.org u.å.) till fastighetsbranschen kan Castellum skapa en starkare koppling mellan deras strategi och verksamhet. Detta kan leda till ökad kvalitet, effektivitet och kundtillfredsställelse inom de olika områdena. På så sätt bidrar TQM till att Castellum blir mer konkurrenskraftigt och långsiktigt framgångsrika. Integrering av TQM-principerna hjälper även till att skapa en förbättrad arbetskultur och stärka kommunikationen mellan de olika funktionerna inom organisationen. I figur 3 har Yap och Rahman (2019) visualiserat hur en anpassning av TQM kan göras för fastighetsbranschen. Figuren visar hur elementen omvandlats till fem områden, *Facilities Management*, *Property Management*, *Property Development*, *Estate Agency* och *Property Valuation*, som representerar viktiga delar inom kvalitetsledning för ett fastighetsbolag, vilket kan

---

<sup>3</sup> Frida Karlsson, Head of Group Business Controll, Castellum, Intervju 2023-05-04

göra det mer överskådligt för fastighetsbolag att anpassa en TQM-modell till sitt företag.



Figur 3. Kvalitetsledning i fastighetsbranschen (Yap & Rahman 2019 s. 836)

Castellums arbetsmetod visar ytterligare paralleller till kvalitetsledning, specifikt till PDCA-cykeln, vilket är en central process inom kvalitetsledning. Att applicera PDCA på Castellum kan ge insikter i hur de arbetar med kvalitetsledning (Sörqvist 2004). De olika hörnstenarna i PDCA är följande: *Plan*: Castellum har en tydlig plan för att arbeta mot ekonomisk hållbarhet där de strävar mot ständig tillväxt och optimering för aktieägarnas intresse. *Do*: Castellum genomför sina planer genom att ständigt arbeta för att optimera sina resultat, då de genomför sina fastighetsvärderingar genom att följa en förutbestämd process. *Check*: Castellum har en process för att kontrollera kvaliteten på sina fastighetsvärderingar. De har ett specifikt värderingsteam som ansvarar för att säkerställa kvaliteten i dessa värderingar. Dessutom kontrollerar de kvaliteten på sina revisioner genom att använda International Standard on Quality Management 1. *Act*: Vid en kalkyl som visar att affären är lönsam agerar Castellum med att slutföra processen med förvärv eller renovering av ett objekt. Vid en kalkyl som visar på dålig framtida avkastning eller vid de fall då en fastighet i beståndet inte passar in i affärsidén agerar de genom att påbörja en avyttringsplan. Castellums användning av PDCA-cykeln visar hur väl genomtänkt kvalitetsledning kan bidra till företagets ekonomiska framgång.

## 5.4 Diskussion

Denna studie tillsammans med de tidigare studierna av Agerhill och Eriksson (2015) samt Anckar och Lundström (2019) ger en bred översikt över fastighetsbranschen och kastar ljus på det komplexa sammanhanget för ekonomisk hållbarhet i branschen. Både denna studie och studien av Anckar och Lundström (2019)

fokuserar på vikten av kvalitetsledningsprinciper och rationellt, informerat beslutsfattande för att främja ekonomisk hållbarhet. Båda studierna betonar vikten av att anpassa processer och system till företagets specifika omständigheter och fokuserar på betydelsen av interna intressenter. Detta understryker vikten av att uppfylla intressenternas behov och önskemål för att bevara företagets ekonomiska mål. Trots dessa likheter finns det också skillnader. Anckar och Lundström (2019) betonar rollen av konjunkturcykler, ett område som inte undersökts specifikt i denna studie. Dessutom fokuserar föreliggande studie mer på rollen för fastighetsförvaltare, medan Anckar och Lundström (2019) har en mer generell syn på fastighetsbranschen. Agerhill och Eriksson (2015) studerade fastighetsförvaltningens indirekta värden och dess bidrag till företagets kärnverksamhet. De fann att fastighetsbolag, utan att vara medvetna om det, också levererar värde som är indirekt kopplat till företagets kärnverksamhet. Detta kan ses som en kompletterande syn på denna studie, där vi fokuserade mer direkt på ekonomisk hållbarhet. Båda studierna understryker dock betydelsen av att leverera värde till företagets intressenter, och detta värde kan vara både direkt, som i form av ekonomisk hållbarhet, och indirekt, som i form av stöd till företagets kärnverksamhet. Trots vissa skillnader tillhandahåller alla tre studier värdefulla insikter om fastighetsbranschen.

## 6. Slutsats

*I detta kapitel presenteras studiens slutsatser utifrån de syften och frågeställningar studien har. Kapitlet avslutas med förslag till vidare studier inom ämnet.*

### 6.1 Slutsats utifrån studiens syfte och frågeställningar

Studiens syfte var att undersöka kopplingen mellan kvalitetsledningsprinciper och ekonomisk hållbarhet i fastighetsbranschen, med fokusområde på fastighetsförvaltarens roll för att uppnå och bevara företagets ekonomiska mål samt säkerställa ekonomisk hållbarhet.

Utifrån den analyserade empirin kan vi dra slutsatsen att kvalitetsledning och dess principer bidrar till ekonomisk hållbarhet inom fastighetsbranschen på flera sätt. Analysen utgick från tre huvudsakliga teoretiska perspektiv: intressentteori, beslutsteori och kvalitetsledning. Från perspektivet av *intressentteori* framkom att Castellum förlitar sig på många intressenter för att driva sin verksamhet, såsom ägare, långivare, hyresgäster och leverantörer. Dessa intressenter påverkar företagets ekonomiska hållbarhet på olika sätt och som fastighetsförvaltare är det viktigt att hålla en bra kommunikation och god relation till dem. Aktieägare framstod som en särskilt viktig intressentgrupp, vars intressen och behov Castellum arbetar aktivt för att tillgodose. När det kommer till att fatta beslut, använder sig Castellum både av det normativa och beskrivande synsättet inom beslutsteorin. Studien ger förståelse för att fastighetsförvaltare både behöver fatta rationella beslut baserade på teorin om förväntad nytta samtidigt som de behöver ta hänsyn till mänskliga begränsningar och brist på information. Trots att fastighetsförvaltaren inte alltid kan fatta de mest optimala besluten, strävar de efter att göra beslut som gynnar samtliga intressenter och därmed säkerställer ekonomisk hållbarhet. Utifrån *kvalitetsledning* dras en slutsats om att Castellum inte använder sig av någon specifik standard, utan i stället utnyttjar de interna processer, kalkyler och budgeteringar som en intern kvalitetskontroll, vilket hjälper dem att säkerställa hög kvalitet och ekonomisk hållbarhet. Trots att det inte förlitar sig på någon specifik standard för kvalitetsledning har de anpassat kvalitetsledningsprinciper till sina specifika behov, vilket är i linje med teorin om att kvalitetsledningssystem ska vara

flexibla och anpassas till företagets verksamhet. Det är tydligt att Castellum strävar efter att ständigt förbättra sina processer och öka effektiviteten, vilket kan bidra till ekonomisk hållbarhet.

Det är tydligt att Castellum ser sin interna kvalitetsledning som en viktig del i deras strävan efter ekonomisk hållbarhet. Enligt Frida har Castellums miljöarbete givit företaget möjlighet att öka sin konkurrenskraft vilket har bidragit till en starkare marknadsposition. För att ytterligare stärka sin konkurrenskraft skulle det kunna vara fördelaktigt för Castellum att implementera ett kvalitetsledningssystem, som ISO 9001, vilket skulle bidra till deras ekonomiska tillväxt.

Denna studie visar att fastighetsförvaltaren arbetar för att uppnå ekonomisk hållbarhet genom att balansera intressenters behov och önskemål, fatta informerade och rationella beslut samt bidra till att förbättra processer och effektivitet inom företaget genom intern kvalitetsledning. Fastighetsförvaltarens roll handlar inte bara om att förvalta byggnader och förhandla om kontrakt. Det är en roll som kräver strategiskt tänkande, innovationskraft och en förmåga att balansera en mängd olika faktorer, allt från finansiella och marknadsmässiga trender till teknologiska framsteg och samhällsliga förändringar. Fastighetsförvaltarens roll är därmed central för att säkerställa både företagets framgång och fastighetens långsiktiga värde.

## 6.2 Förslag till vidare studier

Denna studie har bidragit till forskningslitteraturen genom att erbjuda en insikt i hur kvalitetsledning kan tillämpas i fastighetssektorn för att främja ekonomisk hållbarhet. Vi är medvetna om studiens begränsningar, eftersom den baseras på en enda fallstudie, vilket kan påverka nyanseringen av våra resultat. För framtida forskning inom området kan en jämförelsestudie mellan flera fastighetsbolag göras för att skapa en djupare förståelse för hur olika organisationer hanterar ekonomisk hållbarhet och vilken effekt deras beslutsprocesser har på företagens ekonomiska ställning. En möjlighet kan vara att undersöka i vilken utsträckning olika strategier och metoder inom fastighetsförvaltning bidrar till företagens ekonomiska framgång.

## Referenser

- ASQ (u.å.). *Total Quality Management*.  
<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management> [2023-04-01]
- Anckar, M., Lundström, M. (2019) *Investeringsbeslut i fastighetsutveckling – En studie om vilka faktorer som styr bygg- och fastighetsbolagens investeringsbeslut gällande deras fastighetsutveckling*. Högskolan i Halmstad  
<http://hh.diva-portal.org/>
- Agerhill, M., Eriksson, J. (2015) *Förvaltningsstrategier – fyra värdeskapande perspektiv*. Högskolan i Gävle  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:802105/FULLTEXT01.pdf>
- Batten.A.J., Choudhury, T., Kinatader, H., Wagner, F.N., (2022). *Volatility impacts on the European banking sector: GFC and COVID-19*. Annals of Operations Research <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04523-8>
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2002) *Kvalitet i alla led* (2a uppl.) Lund: Studentlitteratur AB
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB
- Blomqvist, R. & Haeger, T. (1996) *Kvalitetsutveckling - Kunddriven verksamhetsutveckling i teori och praktik*. Grafikerna i Kungälv AB
- Brunes, F. (2005) *Overbuilding in office markets: Are behavioural aspects important?*. Stockholm: Kungliga Tekniska högskolan (KTH). <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:10649/FULLTEXT01.pdf> [2023-05-15]
- Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber.
- Börskollen (2023). *Bästa fastighetsaktierna*  
<https://www.borskollen.se/basta-fastighetsbolag> [2023-05-04]
- Castellum (2022a). *Om Castellum*  
<https://www.castellum.se/om-castellum/> [2023-03-31]



- Castellum (2022b). *Strategi och värdeskapande*  
<https://www.castellum.se/om-castellum/strategi-och-vardeskapande/> [2023-03-31]
- Castellum (2022c). *Årsredovisning*  
[https://storage.mfn.se/a/castellum/5df51bdf-27a5-4853-9930-40fc517bf5ba/castellum-ars-och-hallbarhetsredovisning-2022\\_print.pdf](https://storage.mfn.se/a/castellum/5df51bdf-27a5-4853-9930-40fc517bf5ba/castellum-ars-och-hallbarhetsredovisning-2022_print.pdf) [2023-05-04]
- De Paola, P., Tajani, F. and Locurcio, M., (2021). Sustainable Real Estate: Management, Assessment and Innovations. *Sustainability*, 13(9), p.4676.  
<https://doi.org/10.3390/su13094676>.
- Edvardsson, B., & Thomasson, B., (1992) *Kvalitetsutveckling - Ett managementperspektiv* Lund: Studentlitteratur
- Framtid (u.å.). *Fastighetsförvaltare*.  
<https://www.framtid.se/yrke/fastighetsforvaltare> [2023-04-11]
- Franscheshini, F., Galetto, M. & Cecconi, P. (2006). A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion: Considerations and future development. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 523-541.
- Freeman, R.E. (2010). *Strategic management : a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Globala Målen (2017) *Vad betyder hållbar utveckling?*  
<https://www.globalamalen.se/fragor-och-svar/vad-betyder-hallbar-utveckling/>  
[2023-05-03]
- Gold, N., Colman, A., & Pulford, B. (2011). Normative theory in decision making and moral reasoning. *Behavioral and Brain Sciences*, 34(5), 256-257.  
doi:10.1017/S0140525X11000495
- Jain, S. K. & Ahuja, I. S. (2012). ISO 9000 quality management system: Literature review and directions. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 12(4), 312-343.  
[https://www.researchgate.net/publication/264818156\\_ISO\\_9000\\_Quality\\_Management\\_System\\_Literature\\_review\\_and\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/264818156_ISO_9000_Quality_Management_System_Literature_review_and_directions)

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*, 4., [rev.] uppl., Lund: Studentlitteratur. ISBN: 9789144111582
- KTH (2020). *Ekonomisk Hållbarhet*  
<https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekonomisk-hallbarhet-1.431976> [2023-04-11]
- March, G. H. (1994) *A primer on decision making - How decisions happen*. New York: The free press. ISBN: 9781439157336
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.  
<https://doi.org/10.2307/259247>
- Naturvårdsverket (u.å.) *Ekosystemtjänster*  
<https://www.naturvardsverket.se/ekosystemtjanster> [2023-04-20]
- Property Expo (2018). *Fastighetsbranschen bygger framtiden*.  
<https://propertyexpo.se/2018/06/fastighetsbranschen-bygger-framtiden/> [2023-03-29]
- Rapoport, A. (1994). Problems of normative and descriptive decision theories. *Mathematical Social Sciences*, 27(1), ss. 31–47.  
<https://ideas.repec.org/a/eee/matsoc/v27y1994i1p31-47.html>
- Riksbanken (2017). *FÖRDJUPNING – Kommersiella fastigheter och finansiell stabilitet*.  
<https://www.riksbank.se/globalassets/media/rapporter/fsr/fordjupningar/svenska/2017/kommersiella-fastigheter-och-finansiell-stabilitet-fordjupning-i-finansiell-stabilitetsrapport-maj-2017.pdf> [2023-03-28]
- SvD (2023) *Fastighetsbolag tar sats inför miljardsmäll*  
<https://www.svd.se/a/GMjO99/fastighetsbolag-tar-sats-infor-miljardsmall> [2023-05-03]
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144035987
- Van Harten, W. H., Casparie, T. F., & Fisscher, O. A. (2002). The evaluation of the introduction of a quality management system: a process-oriented case study in a large rehabilitation hospital. *Health policy (Amsterdam, Netherlands)*, 60(1), 17–37. [https://doi.org/10.1016/s0168-8510\(01\)00187-7](https://doi.org/10.1016/s0168-8510(01)00187-7)

Yap, Y.L. and Rahman, M.S.A. (2019). Quality management in real estate facilities.  
*International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(12). ISSN 2277-  
8616.[https://www.ijstr.org/final-print/dec2019/Quality-Management-In-Real-  
Estate-Industries.pdf](https://www.ijstr.org/final-print/dec2019/Quality-Management-In-Real-Estate-Industries.pdf)

# Tack

Stort tack till Frida Karlsson på Castellum som ställde upp på en intervju för att bidra med empiriskt material. Vi vill även tacka vänner och familj som gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie och bidragit med att läsa vårt arbete och komma med respons. Tack till våra opponenter som bidragit med tankar och idéer för att utveckla arbetet. Slutligen vill vi tacka vår handledare Karin Hakelius som givit oss feedback och stöttning genom hela uppsatsen.

# Bilaga 1

Intervjuguide inför intervju med Frida Karlsson, 2022-05-04

## Tema 1: Bakgrund och erfarenhet

- Kan du beskriva din bakgrund och hur den har förberett dig för din nuvarande roll på Castellum?
- Hur har din erfarenhet inom fastighetsbranschen påverkat din syn på ekonomisk hållbarhet?

## Tema 2: Investeringsbeslut och strategi

- Hur ser Castellums investeringsprocess ut och vilka faktorer beaktas vid beslutsfattande?
- Hur har Castellums strategi utvecklats över tid för att anpassa sig till förändrade marknadsförhållanden och hållbarhetskrav?
- Vilka intressenter tar Castellum hänsyn till när ni fattar investeringsbeslut, och hur påverkar dessa intressenters behov och förväntningar er strategi och beslutsprocesser?

## Tema 3: Hantering av osäkerhet och informationsasymmetri

- Hur identifierar och hanterar Castellum osäkerhet och informationsasymmetri inom fastighetsinvesteringar?
- Vilka tekniker eller verktyg används för att förbättra informationsflödet och stödja beslutsfattandet?

## Tema 4: Kvalitetsledning och ekonomisk hållbarhet

- Hur integreras kvalitetsledning i Castellums verksamhet och hur påverkar det företagens ekonomiska hållbarhet?
- Vilka framgångsfaktorer och utmaningar har Castellum upplevt när det gäller att balansera kvalitetsledning och ekonomiska mål?

## Tema 5: Påverkan och anpassning

- Hur har Castellums investeringsstrategi förändrats genom åren, särskilt efter händelser som finanskrisen 2008 och Covid-19 pandemin?
- Vilken roll spelar kvalitetsledning i Castellums beslutsprocesser och hur påverkar det företagets ekonomiska hållbarhet?
- Kan du ge några exempel på hur Castellum har anpassat sina investeringsbeslut och kvalitetsledning för att främja hållbar samhällsutveckling?

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.