



Styring av klimarisiko i eiendomsbransjen

En flercasestudie av fem eiendomsselskap

Frida Cathrine Havneraas og Marie Sortland

Veileder: Daniel Johanson

Masteroppgave, Økonomi og Administrasjon, Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Som et resultat av at samfunnet gjennomgår et grønt skifte, som både skaper muligheter, men også utfordringer, må stadig flere bransjer forholde seg til risiko tilknyttet klima. Ettersom verdensomspennende organisasjoner, myndigheter og andre interessenter stiller krav til virksomheter, særlig i forbindelse med klimagassutslipp og energieffektivitet, øker presset på at selskap klarer å håndtere slik risiko. Formålet med studien er dermed å undersøke hvordan eiendomsselskap kan benytte risikostyring som et verktøy til å nå klimamål, gjennom å utnytte muligheter for verdiskapning, samt redusere trusler. Med dette som bakgrunn har vi valgt å benytte en utforskende flercasestudie av fem eiendomsselskap for å avdekke hvordan selskapene styrer klimarisiko. Til å analysere innsamlet data har vi utarbeidet en modell for styring av klimarisiko basert på Simons' (1995b) virksomhetsstyringsrammeverk, samt teori og litteratur knyttet til risikostyring og klima. Studien forsøker dermed å bidra til ny innsikt på risikostyringsfeltet.

Våre funn belyser likheter og ulikheter i selskapenes bruk av risikostyring for å nå klimamål. I selskapenes strategi finner vi overraskende at klimarisiko ikke benyttes som et eget begrep hos studiens deltakende selskap, til tross for at flere organisasjoner vurderer dette til å være en stor risikofaktor. Selskapene benytter imidlertid mange styringsmekanismer for å håndtere klimarisiko. Det er imidlertid mangler også her. Flere av selskapene kunne med fordel innført et tydeligere risikostyringsrammeverk, da det i hovedsak er de større selskapene i studien som styrer klimarisiko på en systematisk måte. Videre finner vi også svakheter i arbeidet med å identifisere risikofaktorer, da det kun er et av selskapene som benytter seg av scenarioplanlegging, selv om litteraturen fremhever dette som et nyttig verktøy for styring av klimarisiko. Interaksjonen innad i bransjen er svært god som følge av medlemskap i bransjenettverk, noe som styrker styringen av klimarisiko i samtlige selskap. Funnene indikerer imidlertid at det er potensiale for oppsiderisiko ved økt kommunikasjon rundt klimatiltak mellom selskap og leietaker, da de er gjensidig avhengig av hverandre for å utføre tiltak i eksisterende bygg. Funnene i studien viser dermed at det finnes uutnyttet potensiale for oppsiderisiko, samt mulighet for å redusere nedsiderisiko, som følge av ubalanserte risikostyringssystem hos flere av selskapene. Dette kan styrkes gjennom å sørge for at sentrale mekanismer som identifisering av risiko og risikorammeverk er på plass, samt heve samspillet ved å innføre verktøy som knytter styringsmekanismene sammen, eksempelvis miljøhandlingsplaner.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen Økonomisk styring og tilsvarer 30 studiepoeng for hver av forfatterne. Gjennom arbeid med studien har vi benyttet tidligere ervervet kunnskap til å fordype oss i temaer vi finner interessante. Prosessen har vært svært lærerik og gitt oss ny innsikt i et høyaktuelt tema, som vi tror vil få økt betydning i tiden fremover. Arbeidet med masterutredningen har vært utfordrende, spesielt som følge av Covid-19 og at samarbeidet har foregått gjennom digitale hjelpemidler. Det har likevel alltid vært godt å være to og vi har opplevd god støtte i hverandre, samtidig som vi har utfordret og utfylt hverandre svært godt. Skriveprosessen har krevd tålmodighet og stor arbeidsinnsats, og mestringsfølelsen av å være i mål er enorm.

Vi ønsker å rette en stor takk til alle deltakende selskap som hadde mulighet til å stille til intervju. Dere har gitt oss verdifull innsikt som har vært avgjørende for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Videre ønsker vi også å takke Anita Meidell for gode råd innledningsvis i oppgaven, samt for hennes engasjement i faget *Dynamisk Virksomhetsstyring* som smittet over på oss og har ledet til denne studien.

Avslutningsvis ønsker vi å takke vår veileder, Daniel Johanson, for hans råd, tilgjengelighet og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele semesteret. Hans kunnskap og innsikt har forbedret oppgavens kvalitet. En spesiell takk går også til familie og venner som har støttet oss gjennom en utfordrende tid.

Bergen, 1. Juni 2021

Frida Cathrine Havneraas

Marie Sortland

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.2	FORMÅL	3
1.3	METODIKK	4
1.4	STRUKTUR.....	4
2.	TEORI OG LITTERATUROVERSIKT	5
2.1	VIRKSOMHETSSTYRINGSSYSTEM.....	5
2.1.1	<i>Virksomhetsstyring</i>	5
2.1.2	<i>Rammeverket Simons' Levers of Control</i>	6
2.1.3	<i>Oppsummering av virksomhetsstyringssystem</i>	11
2.2	RISIKOSTYRING	11
2.2.1	<i>Risiko og helhetlig risikostyring</i>	11
2.2.2	<i>Drivkreftene bak utviklingen av risikostyring</i>	13
2.2.3	<i>Kritikk av risikostyring</i>	18
2.2.4	<i>Oppsummering av risikostyring</i>	18
2.3	BÆREKRAFTIG UTVIKLING OG KLIMAMÅL I EIENDOMSBRANSJEN.....	18
2.3.1	<i>Bærekraftig utvikling</i>	19
2.3.2	<i>Klimamål i eiendomsbransjen</i>	19
2.3.3	<i>Oppsummering bærekraft, klimamål og næringseiendom</i>	22
2.4	KLIMARISIKO	22
2.4.1	<i>Fysisk risiko</i>	22
2.4.2	<i>Overgangsrisiko</i>	23
2.4.3	<i>Styring av klimarisiko</i>	24
2.4.4	<i>Oppsummering klimarisiko</i>	27
2.5	RISIKOSTYRING OG KLIMAMÅL INTEGRERT I SIMONS' LEVERS OF CONTROL.....	28
2.5.1	<i>Integrasjonsrammeverk</i>	28
2.5.2	<i>Utarbeidelse av modell for styring av klimarisiko</i>	30
3.	FORSKNINGSMETODE	37
3.1	FORSKNINGSTILNÆRMING.....	37
3.2	FORSKNINGSDESIGN	37
3.2.1	<i>Forskningsdesignets formål</i>	38
3.2.2	<i>Forskningsmetode</i>	38
3.2.3	<i>Forskningsstrategi</i>	39
3.2.4	<i>Tidshorison</i>	40
3.3	DATAINNSAMLING	40
3.3.1	<i>Pimærdata</i>	40
3.3.2	<i>Sekundærdata</i>	42
3.4	DATAANALYSE.....	43
3.4.1	<i>Tilnærming til dataanalyse</i>	43

3.4.2	<i>Analyseprosess og transkripsjon</i>	44
3.4.3	<i>Tematisk analyse</i>	44
3.5	FORSKNINGSKVALITET.....	46
3.5.1	<i>Reliabilitet</i>	46
3.5.2	<i>Validitet</i>	48
3.6	ETISKE VURDERINGER.....	50
3.7	OPPSUMMERING AV METODISKE VALG.....	51
4.	EMPIRISKE FUNN	52
4.1	FORSIKTIG.....	52
4.1.1	<i>Strategi</i>	52
4.1.2	<i>Trossystem</i>	53
4.1.3	<i>Grensesystem</i>	54
4.1.4	<i>Diagnostiske kontrollsystem</i>	54
4.1.5	<i>Interaktive kontrollsystem</i>	56
4.1.6	<i>Kontekst</i>	57
4.1.7	<i>Oppsummering</i>	59
4.2	SAMSPILLENDE.....	60
4.2.1	<i>Strategi</i>	60
4.2.2	<i>Trossystem</i>	61
4.2.3	<i>Grensesystem</i>	62
4.2.4	<i>Diagnostiske kontrollsystem</i>	62
4.2.5	<i>Interaktive kontrollsystem</i>	62
4.2.6	<i>Kontekst</i>	63
4.2.7	<i>Oppsummering</i>	63
4.3	DRIFTIG.....	64
4.3.1	<i>Strategi</i>	64
4.3.2	<i>Trossystem</i>	65
4.3.3	<i>Grensesystem</i>	65
4.3.4	<i>Diagnostiske kontrollsystem</i>	66
4.3.5	<i>Interaktive kontrollsystem</i>	67
4.3.6	<i>Kontekst</i>	67
4.3.7	<i>Oppsummering</i>	68
4.4	ENGASJERT.....	69
4.4.1	<i>Strategi</i>	69
4.4.2	<i>Trossystem</i>	70
4.4.3	<i>Grensesystem</i>	70
4.4.4	<i>Diagnostiske kontrollsystem</i>	71
4.4.5	<i>Interaktive kontrollsystem</i>	71
4.4.6	<i>Kontekst</i>	72
4.4.7	<i>Oppsummering</i>	72

4.5	KOMMUNISERENDE	74
4.5.1	<i>Strategi</i>	74
4.5.2	<i>Trossystem</i>	74
4.5.3	<i>Grensesystem</i>	75
4.5.4	<i>Diagnostiske kontrollsystem</i>	76
4.5.5	<i>Interaktive kontrollsystem</i>	77
4.5.6	<i>Kontekst</i>	78
4.5.7	<i>Oppsummering</i>	79
4.6	OPPSUMMERING AV FUNN	80
5.	DISKUSJON	85
5.1	KLIMARISIKO I STRATEGIEN	85
5.2	STYRINGSMEKANISMER FOR HÅNDBLING AV KLIMARISIKO	87
5.2.1	<i>Trossystem</i>	88
5.2.2	<i>Grensesystem</i>	91
5.2.3	<i>Diagnostisk kontrollsystem</i>	96
5.2.4	<i>Interaktivt kontrollsystem</i>	100
5.3	SAMSPILLET MELLOM STYRINGSMEKANISMERNE	104
5.4	ERFARINGER VED BRUK AV INTEGRASJONSMODELLEN	109
5.5	STUDIENS BIDRAG OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER	111
5.6	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	112
6.	KONKLUSJON	114
7.	LITTERATURLISTE	117
8.	APPENDIKS	124

Figurliste

<i>Figur 1: Simons' (1995b) Levers of Control</i>	6
<i>Figur 2: ISO's (2018a) risikostyringsprosess</i>	16
<i>Figur 3: Modell for styring av klimarisiko</i>	36
<i>Figur 4: Oppdatert modell for styring av klimarisiko</i>	111

Tabelliste

<i>Tabell 1: Oppsummering over metodiske valg</i>	51
<i>Tabell 2: Oppsummering av funnene</i>	125

1. Innledning

I studiens første kapittel vil dens bakgrunn gjennomgås, med fokus på bærekraft og det grønne skiftet. Formålet med studien vil så beskrives og forskningsspørsmålene presenteres. Forskningens metodikk vil gjennomgås overordnet, før kapittelet avsluttes med en oversikt over studiens struktur.

1.1 Bakgrunn

Det grønne skiftet får stadig mer oppmerksomhet i samfunnet. Likevel er det langt mellom visjon og vellykket overgang. For å legge til rette for en bærekraftig utvikling har FN utformet 17 bærekraftsmål for 2030 (United Nations, u.å.). Videre har Europakommisjonen lansert *The European Green Deal* som en strategi for å implementere FNs bærekraftsmål, med formål om å oppnå klimanøytralitet innen 2050 (European Commission, u.å.-b). For å imøtekomme klimamålene har EU initiert utviklingen av et klassifiseringssystem for bærekraftige investeringer (European Commission, u.å.-a). Taksonomien skal definere hvilke økonomiske aktiviteter som er klimamessig bærekraftige og skal hindre forekomsten av grønnvasking, hjelpe bedrifter med å imøtekomme kravene, samt skifte investeringene i takt med det grønne skiftet. Parisavtalen understreker viktigheten av å få de økonomiske strømmene til å gå i samme retning som den bærekraftige utviklingen – mot et lavkarbonsamfunn (European Commission, u.å.-c; United Nations, 2015). Et nytt lovforslag var ute til høring i januar 2021 for å innføre bærekraftsrapportering i norsk finanssektor basert på EUs forordning om bærekraftsrapportering (Regjeringen, 2020). De regulatoriske kravene vil dermed treffe finanssektoren først, og kravene om rapportering og kvantifisering av klimarisikoen vil ha innvirkning på utlånspraksisen i bankene.

Næringseiendom står for nær halvparten av bankenes totale utlån til ikke-finansielle foretak i Norge (Hagen et al., 2018; Statistisk sentralbyrå, 2021). Grønn Byggallianse (u.å.-a) kaller bygg- og eiendomssektoren den glemte klimakjempen. De hevder at sektoren har lite egne klimagassutslipp, og blir derfor ofte glemt i klimadebatten. De indirekte utslippene fra bransjen er imidlertid store fordi de ofte er den viktigste premissgiveren for andre energikrevende sektorer som industri, transport og energi. Bransjens reelle påvirkning på klimaet er dermed betydelig. International Energy Agency finner at bygg- og anleggsbransjene

er ansvarlige for 1/3 av verdens energiforbruk og nesten 40% av verdens totale og indirekte CO₂-utslipp (International Energy Agency, u.å.; World Business Council for Sustainable Development, 2008). I Norge benyttes for det meste fornybar energi til drift og oppvarming, og klimagassutslipp som følge av energibruk til bygg i Norge er derfor lave (Asplan Viak, 2019; Bygg21, 2018; Kommunal- og regionaldirektoratets arbeidsgruppe, 2010). Til tross for at klimagassutslippene i bransjen er lavere i Norge sammenlignet med resten av verden er imidlertid energibruken høy, og det er estimert at 40% av energibruken i Norge knytter seg til bygninger. Den mest miljøvennlige energien er likevel den som hverken produseres eller brukes (Kommunal- og regionaldirektoratets arbeidsgruppe, 2010). Bellona & Siemens (2008) hevder at bygningsmassen i næringsseiendom har stort potensiale til å redusere energiforbruk og klimagassutslipp. Bransjen har derfor store muligheter for å oppnå gevinst ved å redusere energiforbruk og iverksette andre klimatiltak, og Grønn Byggallianse (u.å.-a) hevder at det største hinderet mot endring er mangel på kunnskap. I tillegg til at næringsseiendom er en kapitaltung og energikrevende bransje, er det også en langsom bransje. Et byggs levetid gjør at dersom man kommer sent i gang med klimatiltak, vil man måtte leve med konsekvensene i mange tiår fremover. Det er derfor essensielt at eiendomsbransjen er en av de første bransjene det grønne skiftet starter i.

Laurence D. Fink, CEO i verdens største investeringsforvaltningsselskap, Blackrock, skriver årlig et brev som er kjent for å legge føringer for finansmarkedene. I 2020 omhandlet brevet klimarisiko og Fink (2020) uttalte «[...] a number of initiatives to place sustainability at the center of our investment approach, including: making sustainability integral to portfolio construction and risk management [...]». I 2021 følger han opp med «We know that climate risk is investment risk. But we also believe the climate transition presents a historic investment opportunity» (Fink, 2021). Imidlertid er det ikke nytt at overgangen til et lavkarbonsamfunn representerer en mulighet. Allerede i 1997 hevdet Stuart Hart at bærekraftig utvikling vil utgjøre en av de største mulighetene i handelshistorien (Hart, 1997). Likevel kan det være utfordrende for virksomheter å imøtekomme de stadig mer krevende forventningene og kravene fra omgivelsene, samt klare å utnytte potensialet i muligheten til å skape merverdier. Aven (2007) beskriver at hensikten med risikostyring er å sikre balanse mellom det å unngå skader, ulykker eller tap, og det å utvikle samt skape verdier. Vi ser altså at risikostyring kan benyttes til å styre sentrale risikomomenter for å nå organisatoriske mål (Arena et al., 2010; COSO, 2017a; ISO, 2018a). I en studie fra 2019 konkluderer også Antoncic (2019) med at man bør inkludere bærekraft i risikostyring fordi risiko utvikler seg og derfor burde

risikostyringen også gjøre det. Risikostyring bør derfor inkludere klima som følge av at risikofaktorene har endret seg, men også fordi risikostyring kan være et nyttig verktøy for at eiendomsselskap skal klare omstillingen til det grønne skiftet og bidra til at samfunnet når FNs bærekraftsmål.

1.2 Formål

Risikostyring har utviklet seg betydelig de siste tiårene (Bromiley et al., 2015; Meidell, 2017). Tidligere litteratur knyttet til håndtering av klimarisiko har vært mer i tråd med den tradisjonelle *command and control*-forståelsen av risikostyring, der risiko håndteres som en trussel som må reduseres gjennom etterlevelse av regler (Anderson, 2002). Det er imidlertid oppstått en endring i forståelsen av håndtering av klimarisiko, som samsvarer med utviklingen i risikostyring. Nyere risikostyringslitteratur ser på risikostyring som en helhetlig prosess knyttet til strategien, der risiko både sees på som en trussel som må reduseres eller unngås, men også som en mulighet for verdiskapning (Bromiley et al., 2015; ISO, 2018b). Tidligere litteratur har påpekt at formålet med helhetlig risikostyring er å bidra til måloppnåelse gjennom å knytte risikostyringen til virksomhetens øvrige strategi og mål (Arena et al., 2010; ISO, 2018b). Det er derfor interessant å studere hvordan en bransje som står midt i en stor omstillingsprosess, kan benytte risikostyring som et verktøy til å nå klimamål. Vi benytter Simons' (1995b) *Levers of Control*-rammeverk til å undersøke hvordan eiendomsselskap benytter risikostyringsmekanismer til å nå sine klimamål. Rammeverket er mye brukt i tidligere litteratur til å studere virksomheters helhetlige styringssystem, og rammeverket vil dermed være egnet til å benytte i tråd med nyere forståelse av risikostyring, som en integrert og helhetlig del av den øvrige styringen (Arena et al., 2010). Rammeverket vil derfor stemme overens med forståelsen av risiko som noe man ønsker å redusere, men også noe som kan føre til muligheter for verdiskapning.

Denne studien har derfor som formål å undersøke hvordan eiendomsselskap bruker risikostyring til å nå klimamål ettersom bransjen opplever økte krav fra verdensomspennende organisasjoner, myndigheter og andre interessenter i forbindelse med det grønne skiftet. På bakgrunn av tidligere litteratur og studier, og mangelen på det, skal vi i denne studien undersøke følgende forskningsspørsmål:

«*Hvordan benytter eiendomsselskap risikostyring til å nå klimamål?*»

For å hjelpe med å besvare forskningsspørsmålet vårt har vi formulert følgende delforskningsspørsmål som vil besvares:

1. *Hvordan integrerer eiendomsselskap klimarisiko i strategien?*
2. *Hvilke styringsmekanismer benytter eiendomsselskap for å håndtere klimarisiko?*
3. *Hvordan er samspillet mellom styringsmekanismene i risikostyringen knyttet til å nå klimamål?*

1.3 Metodikk

For å undersøke forskningsspørsmålet benyttes en kvalitativ forskningsmetode. Studien er en flercasestudie av mellomstore og større, private selskap som driver med næringseiendom. Gjennom flercasestudien utforsker vi hvordan eiendomsselskap kan bruke virksomhetsstyring og risikostyring til å nå internasjonale, nasjonale samt eventuelle egne, klimamål. I tillegg forsøker vi å svare på hvordan slike selskap integrerer og håndterer klimarisiko, samt hvordan samspillet mellom mekanismene i risikostyringen og klimamål er. For å kunne svare på disse presenteres det først et teoretiske fundament i en litteraturstudie, før det med utgangspunkt i litteraturen, utarbeides en modell. Dette danner til sammen grunnlaget for videre analyse av de innsamlede dataene. Dataene blir samlet inn ved hjelp av intervjuer fra deltakere med ulike typer stillinger fra fem forskjellige eiendomsselskap. Ved å diskutere funnene i sammenheng med teori søker vi å svare på forskningsspørsmålene.

1.4 Struktur

Oppgaven er strukturert i seks kapitler. I *kapittel 1* er studiens bakgrunn og motivasjonen introdusert. Videre i studiens andre kapittel presenteres teori og litteratur knyttet til konseptene som skal studeres: Simons' *Levers of Control*-rammeverk, risikostyring, samt klimamål og næringseiendom. I det teoretiske grunnlaget illustreres også en utarbeidet analysemodell på bakgrunn av konseptene som er presentert. I *kapittel 3* beskrives den metodiske fremgangsmåten, og de metodiske valgene begrunnes. De to neste kapitlene, *kapittel 4* og *5*, tar henholdsvis for seg våre funn og diskusjon av disse. Avslutningsvis presenteres studiens konklusjon i *kapittel 6*.

2. Teori og litteraturoversikt

Følgende kapittel vil tilføre det teoretiske grunnlaget som trengs for å besvare vårt forskningsspørsmål. Først presenteres virksomhetsstyringsrammeverket Simons' (1995b) *Levers of Control*, før teori omkring helhetlig risikostyring beskrives. Videre vil relevant litteratur tilknyttet bærekraft, klimamål og eiendomsbransjen legges frem. Avslutningsvis fremstilles en analysemodell, der risikostyring, risikostyringsprosessen og klimaaspektet integreres i Simons' rammeverk for å illustrere oppgavens teoretiske grunnlag.

2.1 Virksomhetsstyringssystem

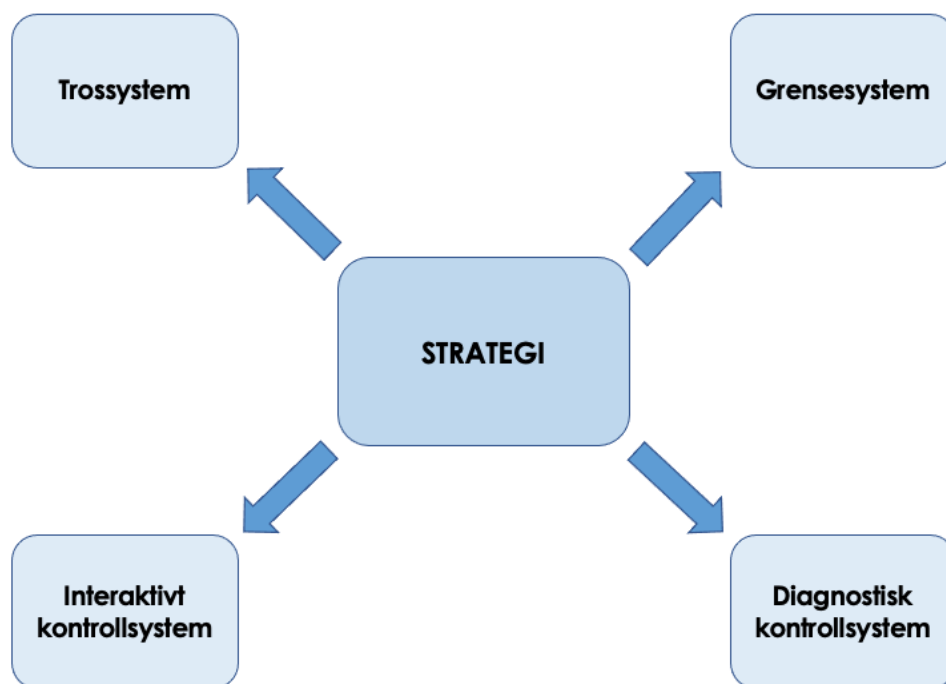
I følgende delkapittel vil rammeverket til Simons (1995b) presenteres. Simons' (1995b) *Levers of Control* benyttes i forbindelse med virksomhetsstyring. De fire kontrollsystemene som brukes for å analysere balansen mellom kontroll og autonomi i en virksomhet, vil dermed belyses. Avslutningsvis tar delkapittelet for seg kritikk tilknyttet rammeverket.

2.1.1 Virksomhetsstyring

For at organisasjoner skal oppnå suksess, er en vellykket implementering av strategi et kritisk moment (Simons, 1995b). Flere forskere fremhever styringssystemet som verktøy for å få dette til (Langfield-Smith, 1997; Simons, 1995b). I litteraturen blir det brukt både vide forklaringer og smalere definisjoner knyttet til virksomhetsstyringssystem (eng. *Management Control System*) og virksomhetsstyring (eng. *Management Control*) (Malmi & Brown, 2008). En smal definisjon brukes blant annet av Anthony (1965) som beskriver virksomhetsstyring som «*prosessen der ledere sørger for at ressurser blir skaffet og brukt effektivt for å nå organisasjonens mål*». Definisjonen anses som snever da den hverken inneholder operasjonell kontroll eller strategisk planlegging (Ferreira & Otley, 2009). Simons (1995a) benytter, i motsetning til Anthony, en bredere tilnærming til definisjonen og beskriver virksomhetssystemer som «*formelle, informasjonsbaserte rutiner og prosedyrer som ledere bruker til å opprettholde eller endre mønstre i organisatoriske aktiviteter*». Dersom systemene ikke brukes til dette formålet fungerer ikke de informasjonsbaserte systemene som kontrollsystemer, men heller som informasjon for beslutningstaking (Malmi & Brown, 2008). Simons' (1995a) definisjon tas med videre i introduksjonen av rammeverket Simons' (1995b) *Levers of Control*.

2.1.2 Rammeverket Simons' *Levers of Control*

De fleste organisasjoner opererer i dynamiske og kompetitive markeder (Simons, 1995a). Av den grunn mener Simons (1995a) at ledere må sørge for kontroll over organisasjonen, til tross for omgivelsenes økende krav om fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. Simons (1995a) har dermed utarbeidet rammeverket *Levers of Control* for å håndtere konflikten som oppstår når ledere skal kontrollere og samtidig tilrettelegge for innovasjon og kreativitet. Rammeverket, som vist i *Figur 1*, består av fire kontrollsystem som tar utgangspunkt i organisasjonens strategi. Disse er knyttet til tro, grenser, diagnostikk og interaktivitet, og må alle være til stede for at strategien skal kunne implementeres effektivt (Simons, 1995b). De fire systemene har ulike formål, men sammen vil de kunne balansere spenningen mellom innovasjon og kontroll, hvilket er essensielt for å sikre effektiv styring og drift av organisasjoner (Simons, 1995b). Videre beskrives de fire kontrollsystemene mer detaljert.



Figur 1: Simons' (1995b) Levers of Control

Trossystem

Trossystem er formelle system brukt av ledere for å definere, formidle og forsterke organisasjonens kjerneverdier, hensikt og retning (Simons, 1994). Formålet med systemet er å fremme hvordan kjerneverdiene er knyttet til organisasjonens strategi, slik at ansatte kan inspireres og forpliktelses til organisasjonens verdier (Simons, 1995b). Ved at ledere formidler

organisasjonens verdier kan de ansatte forstå hvordan organisasjonen skaper verdi, hvilke resultater man ønsker å oppnå og hvordan de forventes å håndtere både interne og eksterne forhold (Simons, 1995a). Simons (1995a) mener systemene kan motivere ansatte til å søke etter nye måter å skape verdi på. Dersom ledelsen klarer å formidle organisasjonens verdier vil det være lettere for de ansatte å bidra med verdiskapning (Simons, 1995a).

Det vil bli viktigere for de ansatte å forstå organisasjonens verdier og strategi, ettersom organisasjoner stadig blir mer komplekse, preget av blant annet teknologisk utvikling og omstilling (Simons, 1995b). Økt kompleksitet gjør det vanskeligere for ansatte å forstå organisasjonens hensikt og retning (Simons, 1995a). Av den grunn er det behov for tydelige kjerneverdier som kommuniseres ut på alle nivå. Dersom systemet svikter og de ansatte ikke forstår organisasjonens kjerneverdier blir de tvunget til å ta antakelser om hva som er akseptert oppførsel (Simons, 1995a). Dette kan hindre at ansattes handlinger samsvarer med organisasjonens verdier og strategi. Kjerneverdiene er derfor brede for å kunne dekke ulike ansatte på alle nivå i organisasjonen (Simons, 1995a). Da systemet er bredt kreves det styring fra andre system i tillegg til trossystemet.

Grensesystem

Grensesystemet handler i stor grad om å unngå risiko, og har dermed et negativt fokus ettersom det presiserer hvilke handlinger de ansatte ikke får utøve (Simons, 1994). Formålet er å opprettholde kontroll gjennom å begrense ansattes aktiviteter og handlingsrom, gjennom etablerte regler og forbud (Simons, 1995a). Ved bruk av prosedyrer og regler vil ikke ansatte ønske å opptre kreativt, men samtidig mener Simons (1995a, 1995b) at ved å fortelle dem hva de ikke får gjøre, muliggjøres innovasjon og kreativitet innenfor klart definerte grenser. En forutsetning for effektiv beslutningstaking er, ifølge Simons (1995b), et slikt begrenset handlingsrom, ettersom man da unngår at ansatte ikke handler i tråd med organisasjonens strategi.

Grensesystemet deles i to der den ene typen grenser er regler for god forretningsstyring og den andre typen er strategiske grenser (Simons, 1995b). Regler for god forretningsstyring bruker samfunnets lover, bransjerelaterte regler og trossystemer som grunnlag (Simons, 1995b). Ledelsen lager denne typen regler ved høy usikkerhet i organisasjonens omgivelser, eller ved lav intern tillit. Uten slike regler vil de ansatte kunne opptre på en måte som ikke er akseptert, eksempelvis dersom organisasjonen mangler relevante benchmarks eller ved høy grad av ulikhet mellom de ansatte (Simons, 1995b). Dersom reglene for god forretningsstyring

samsvarer med de ansattes adferdsregler, mener Simons (1995b) at det vil være liten grunn til misnøye. Den andre typen grenser, strategiske grenser, dannes med ønske om å støtte opp om organisasjonens strategi (Simons, 1995b). Fokuset i disse grensene er å fremme mulighetssøkende atferd blant de ansatte. Slike grenser brukes for å sørge for at organisasjonens ressurser benyttes produktivt. Risikoen for svikt øker når ytelsesorienterte organisasjoner vokser og blir mer desentraliserte. Ledere må dermed betro seg mer til formelle system for å forsikre seg om at grensene er formidlet og forstått av de ansatte (Simons, 1995a). Samtidig mener Simons (1995b) at ledere må opptre fleksibelt og kunne tilpasse reglene etter endrede omgivelser. Grensesystemet er, ifølge Simons (1995a), spesielt viktig i de virksomheter der omdømme bygget på tillit er en essensiell konkurransedyktig eiendel.

Diagnostiske kontrollsystem

Diagnostiske kontrollsystem er formelle tilbakemeldingssystem brukt til å overvåke organisasjonens resultater (Simons, 1994). Ved hjelp av forhåndsbestemte mål og standarder brukes systemet til å overvåke prestasjoner, mål og lønnsomhet (Simons, 1995b). Diagnostiske kontrollsystemer kan eksempelvis være balanserte målekort, HR-planer og budsjetter (Simons, 1995b). Slike tilbakemeldings- og målstyringssystem er viktig for å sikre organisasjonens implementering av strategi (Simons, 1995b). Ved å identifisere, kommunisere og implementere kritiske prestasjonsvariabler kan systemet sikre effektiv styring av målemekanismene (Simons, 1995b). I tillegg kan diagnostiske kontrollsystem kontrollere operasjonell risiko gjennom målinger og mål (Widener, 2007).

Formålet med slike system er å tilrettelegge for måloppnåelse, uten leders konstante overvåking av de ansatte (Simons, 1995b). Systemene medfører at ledelsen kan bruke tid og ressurser mer effektivt, ettersom de ansatte får mer autonomi da de selv står ansvarlige for måloppnåelse og hvordan dette gjøres. Hensikten er å fastsette mål, der de ansattes belønning avhenger av deres prestasjon. På den måten vil de ansatte ha insentiv og ønske om å nå målene (Simons, 1995b). Mange organisasjoner er avhengig av diagnostiske kontrollsystem for å hjelpe ledere med å følge utviklingen til enkeltpersoner, avdelinger eller produksjon mot strategisk viktige mål (Simons, 1995a). Det er derimot ikke ønskelig med et for stort fokus på slike kontrollsystem, ettersom det kan hindre innovasjon og kreativitet (Mundy, 2010).

Interaktive kontrollsystem

Interaktive kontrollsystem er formelle informasjonssystem som ledere bruker for å involvere seg selv regelmessig og personlig i sine ansattes beslutninger (Simons, 1995a). I likhet med

det diagnostiske styringssystemet, er også dette et målstyringssystem (Simons, 1995b). Etter hvert som en organisasjon vokser og blir mer desentralisert, vil den personlige kontakten mellom ledere og ansatte reduseres (Simons, 1995a). For å opprettholde kontroll i organisasjonen er det av den grunn behov for system der ledelsen involverer seg i beslutningstaking på lavere nivå. Formålet med interaktive kontrollsystem er å tilrettelegge for innovasjon og kreativitet, som følge av kunnskapsutveksling i hele organisasjonen, på tvers av nivå (Simons, 1995a).

Ved bruk av interaktive system kan strategisk usikkerhet oppdages ettersom systemene er designet for å samle informasjon som kan utfordre dagens strategi. Strategisk usikkerhet kan eksempelvis oppstå gjennom reguleringer fra myndighetene og ved bransjekonkurranse (Simons, 1995a). Gjennom åpen dialog, innhenting av ny informasjon og søk etter muligheter, kan systemet medføre kontroll av operasjonell risiko (Simons, 1995b; Widener, 2007). De ansatte gir lederen detaljer som kan avdekke svakheter, muligheter eller kilder til problemer som krever proaktiv handling (Simons, 1995a). Gjennom identifisering av usikkerhetsmomenter kan man hindre at målene ikke nås (Simons, 1995b). Ved hjelp av slik aktiv dialog og debatt mellom ansatte og ledelsen, oppstår ofte nye strategier, hevder Simons (1995a).

Samspeillet mellom kontrollsystemene

Simons' fire kontrollsystem har alle ulike funksjoner, men brukes de sammen kan systemene komplementere og forsterke hverandre (Simons, 1995b). Man kan da i større grad forsikre at fordelene av innovasjon og kreativitet ikke går på bekostning av kontroll (Simons, 1995a). Ifølge Mundy (2010) synes organisasjoner ofte at det er utfordrende å balansere kontroll og oppmuntring. Dersom systemene ikke balanseres på en hensiktsmessig måte, kan dette medføre ubrukte ressurser, ustabilitet og mindre effektiv beslutningstaking (Mundy, 2010). Ved riktige spenninger mellom kontrollsystemene kan man balansere behovet for både kontroll og myndiggjøring (Simons, 1995a). Gjennom sistnevnte hevder Simons (1995a) at ansatte kan bidra til innovasjon og skape verdi. Slik autonomi innebærer at ledere til en viss grad må gi slipp på kontrollen. Simons (1995b) mener kontroll oppnås når spenninger mellom kreativ innovasjon og forutsigbar måloppnåelse fører til lønnsom vekst.

Til tross for at systemene drar i ulike retninger, vil kontrollsystemene sammen bidra til læring, styring og motivasjon (Simons, 1995b). Trossystem og interaktive kontrollsystem, systemets venstreside, har som formål å fremme motivasjon og innovasjon gjennom belønning og

kunnskapsdeling (Simons, 1995b). Disse systemene anses dermed som positive, ettersom det skaper oppmuntrende og kreative krefter for de ansatte (Simons, 1995b). Grensesystem og diagnostiske kontrollsystem, høyresiden i systemet, tar utgangspunkt i forhåndsbestemte regler og mål, og har som formål å kontrollere, styre og straffe med utgangspunkt i disse grensene (Simons, 1995b; Tessier & Otley, 2012). Grensesystemet og diagnostiske kontrollsystem anses av den grunn som negative krefter, ettersom de virker begrensende på de ansattes atferd. Det kan skapes et dynamisk virksomhetsstyringssystem dersom organisasjoner klarer å balansere de ulike sidene, gjennom de positive og negative kreftene (Simons, 1995b). Dynamisk spenning oppstår gjennom motstridende krefter, og både de positive og negative systemene bør dermed være tilstedeværende (Tessier & Otley, 2012). Et slikt samspill kan sikre organisasjonens kontroll og innovasjon ved økt autonomi og desentralisering (Simons, 1995a, 1995b).

Kritikk av Simons' Levers of Control

En studie av Ferreira og Otley (2009) presenterer flere svakheter ved rammeverket til Simons. De fremhever rammeverkets manglende fokus på uformelle og sosioideologiske kontrollsystem (Ferreira & Otley, 2009). Sistnevnte omtales som verktøy som definerer organisasjonens idealer og overtaler ansatte til å bruke dem (Ditillo, 2004). Uformelle kontrollsystem forklares som organisasjonens kultur, normer og sosialisering, som kan styrke de formelle kontrollsystemene (Collier, 2005; Laguir et al., 2019). Til tross for at de uformelle kontrollsystemene er mindre synlige og ofte ubevisste, mener flere forskere at de spiller en svært viktig rolle for organisasjonen samt dens effektivitet (Collier, 2005; Laguir et al., 2019).

I tillegg kritiseres Simons' rammeverk for dens ensidige fokus på store organisasjoner (Ferreira & Otley, 2009). I senere studier har derimot små og mellomstore bedrifter blitt brukt i forbindelse med rammeverket, og det kan derfor tenkes at Simons' fokus på store organisasjoner spiller en ubetydelig rolle i praksis (Granlund & Taipaleenmäki, 2005; Janke et al., 2014). Ferreira og Otley (2009) fremhever også uklare definisjoner i rammeverket, som kan medføre subjektiv tolkning. Eksempelvis kan Simons' beskrivelse av interaktive kontrollsystem tolkes både som interaktiv bruk for kontroll, samt som et verktøy for å søke etter muligheter (Ferreira & Otley, 2009). Kontrollverktøy som eksempelvis balanserte målekort og budsjett, kan kategoriseres under flere av de fire kontrollsystemene i rammeverket. Måten verktøyet brukes på bestemmer om det er diagnostisk eller interaktivt (Ferreira & Otley, 2009). Dette kan føre til forvirring samt subjektiv tolkning, og den store

variansen i tolkninger av interaktive kontrollsystem indikerer at Simons' forklaring er for vag (Martyn et al., 2016). Studier utført av Ferreira og Otley (2009) fremhever at respondenter likevel hevder at det interaktive systemet er enkelt å forstå og bruke, noe som stiller spørsmål ved om deler av rammeverket faktisk er uklart og vagt.

Til tross for svakheter ved rammeverket argumenterer også Ferreira og Otley (2009) for nytten ved rammeverket, særlig ved casebaserte studier. Rammeverket muliggjør klassifisering av store mengder data uten at det går på bekostning av å observere andre relevante aspekter (Ferreira & Otley, 2009). På den måten kan kontrollsystemene gi en forståelse av et bredt spekter av virksomhetsstyringssystem (Ferreira & Otley, 2009). Rammeverket anses av den grunn som relevant for denne flercasestudien.

2.1.3 Oppsummering av virksomhetsstyringssystem

Gjennom delkapittelet har vi presentert Simons' (1995b) *Levers of Control*-rammeverk for virksomhetsstyring, og gått i dybden på de fire kontrollsystemene trossystem, grensesystem, diagnostisk kontrollsystem samt interaktivt kontrollsystem. Disse kan benyttes for å skape balanse mellom autonomi og kontroll i en virksomhet. Videre har vi også gjort rede for noe av kritikken som er rettet mot rammeverket.

2.2 Risikostyring

I det følgende delkapittelet vil det presenteres teori om risiko og risikostyring. Dette vil inkludere definisjon av begrepene, drivkreftene bak utviklingen i risikostyring, samt kritikk rettet mot slik styring.

2.2.1 Risiko og helhetlig risikostyring

Risiko og helhetlig risikostyring er definert på en rekke ulike måter, og begrepens betydning har blitt mer omfattende siden deres opprinnelse (Aven, 2012; Bromiley et al., 2015). To definisjoner som har bred konsensus, er ISO og COSO sine definisjoner av henholdsvis risiko og risikostyring. ISO (2018a) definerer risiko som effekten av usikkerhet på mål. Denne effekten er et avvik fra det forventede, og avviket kan både være positivt, negativt eller begge deler (ISO, 2018a). Risiko kan derfor adressere, skape eller resultere i både muligheter samt trusler og risikostyring består dermed av «*coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk*» (ISO, 2018a, 2018b). Risikostyring blir dermed en måte for

virksomheter å håndtere usikkerhet på (Arena et al., 2010). I COSO (2017a, s. 3) omtales helhetlig risikostyring som «*the culture, capabilities, and practices that organizations integrate with strategy-setting and apply when they carry out that strategy, with a purpose of managing risk in creating, preserving, and realizing value*». Formålet med helhetlig risikostyring (eng. *Enterprise Risk Management [ERM]*) er å knytte risikostyringen til virksomhetens strategi og mål slik at risikostyring dermed blir et styringsverktøy som forsøker å bidra til måloppnåelse ved å støtte oppunder virksomhetens strategi (Arena et al., 2010; ISO, 2018b). Bromiley et al. (2015) oppsummerer fellestrekkene i den nyere forståelsen av helhetlig risikostyring gjennom tre kjerneelementer, som presenteres i det påfølgende avsnittet.

Fra silobasert til holistisk risikostyring er det første kjerneelementet. I helhetlig risikostyring håndteres og adresseres alle risikofaktorer sammenhengende med et porteføljesyn (Bromiley et al., 2015; Soin & Collier, 2013). Ved et slik holistisk syn på risikostyringen vurderes risikoen i virksomheten samlet og effektiviserer håndteringen av risiko (Bromiley et al., 2015). Dette skiller seg fra tidligere risikostyring der risikohåndteringen var mer silobasert og virksomheter håndterte hver risikofaktor individuelt i den enkelte avdeling (Bromiley et al., 2015; Soin & Collier, 2013). Det neste kjerneelementet inkluderer *strategiske og kvalitative risikoer*. Nyere forståelse av helhetlig risikostyring tar i betraktning at virksomhetens største risiko ofte ligger i strategiske områder der det er mangel på historisk data (Bromiley et al., 2015). Helhetlig virksomhetsstyring innbefatter derfor strategiske og kvalitative risikoer, i tillegg til mer tradisjonelle spesifikke og kvantitative risikoer (Bromiley et al., 2015). Siste kjerneelement inkluderer *oppside- og nedsiderisiko*. Tradisjonelt har det i risikostyring vært fokus på nedsiden av risiko, altså å unngå eller redusere trusler, skade eller tap (Bromiley et al., 2015). I den nyere forståelsen av risiko omfatter risiko både positive og negative effekter, der man i tillegg til den tradisjonelle forståelsen også ser på risiko som en mulighet til konkurransefortrinn og noe potensielt verdiskapende (Aven, 2007; Bromiley et al., 2015; ISO, 2018b).

Videre i studien legger vi ovenstående definisjoner og kjerneelementer til grunn i vår forståelse av begrepene risiko og helhetlig risikostyring. Dette innebærer at vi ser på risiko som en mulighet for å inkludere både muligheter og trusler. For å oppnå potensielle i risikostyring til å nå virksomhetens mål, tar vi i bruk helhetlig risikostyring som en holistisk tilnærming som også inkluderer strategiske og kvalitative risikoer.

2.2.2 Drivkreftene bak utviklingen av risikostyring

Tradisjonelt har virksomheter håndtert ulike typer risiko separat, da fragmenteringen av risiko oppstod som følge av at ulike avdelinger i en virksomhet hadde ansvar for ulike risikokomponenter (Bromiley et al., 2015). Slik skapte forskjellige fagmiljøer ulike måter å håndtere risiko på individuelt, og det var ingen som hadde oversikt over det totale risikobildet. Helhetlig risikostyring oppstod som en reaksjon på kriser og skandaler på 1990- og tidlig 2000-tallet som svekket tilliten til selskaps ledelse, samt kontrollsistemene som skulle forhindre slike hendelser (Meidell, 2017). Omgivelsene begynte nå å kreve og forvente at virksomheter burde være ansvarlige for sine handlinger og hendelser (Meidell, 2017). I kjølvannet av finanskrisen mot slutten av 2000-tallet ble det klart at mangler ved daværende måte å forstå og håndtere risiko på var en utløsende faktor til den finansielle krisen. Ved å ignorere risiko som følge av handlinger fra mennesker, systemer og prosesser, samt å ha en snever forståelse av den eksterne risikoen organisasjonene stod overfor, demonstrerte finanskrisen svakheten i styring av risiko som oppstår mellom virksomheter (Meidell, 2017; Miller et al., 2008; Soin & Collier, 2013).

Risikostyringsbegrepet har dermed utviklet og endret seg betydelig de siste tiårene. Meidell (2017) har analysert drivkreftene bak endringene med bakgrunn i Scott (2014) sine tre institusjonelle pilarer, og i det følgende vil vi presentere de regulatoriske, normative og kulturelt-kognitive kreftene som har bidratt til endring av risikostyring.

Den regulatoriske pilaren

Den regulatoriske pilaren omhandler hvordan myndigheter benytter lover og regler til å påvirke risikostyring hos aktører og fortelle hva som forventes av ansvarlige aktører (Meidell, 2017; Power, 2007). Som følge av skandalene i forbindelse med manglende risikostyring innførte myndighetene mer lovgivning som et virkemiddel for å kontrollere virksomheter og forhindre liknende hendelser (Meidell, 2017). Det oppstod et behov for prinsipper for eierstyring og selskapsledelse (eng. *Corporate Governance*) hvor risikostyring, internkontroll og revisjon ble fremhevet som mekanismer for å vise at man var ansvarlige aktører (Meidell, 2017). Myndighetene krevde nå at virksomheter selv opprettet rutiner og systemer for risikostyring i virksomheten (Power, 2007). Videre etablerte myndighetene også egne organ for avgrensede områder som skulle utarbeide regelverk og holde tilsyn (Power, 2007). I Norge er et eksempel på et slikt tilsyn Finanstilsynet, og de innførte i 2009 forskrift om risikostyring

og internkontroll. Endring av aktuell paragraf om risikostyring trådte i kraft i 2017 og omtaler hvilke krav selskap har til risikostyring:

§ 6. Risikostyring

Foretaket skal løpende vurdere hvilke vesentlige risikoer som er knyttet til virksomheten. [...].

Med utgangspunkt i definerte mål og strategier for virksomheten skal det minst én gang årlig foretas en gjennomgang av vesentlige risikoer for alle virksomhetsområder. Det skal for alle virksomhetsområder foretas en systematisk vurdering av om foretakets risikostyring og internkontroll er tilstrekkelig for å håndtere foretakets identifiserte risikoer på en forsvarlig måte (Forskrift om risikostyring og internkontroll, 2009, § 6).

Den normative pilaren

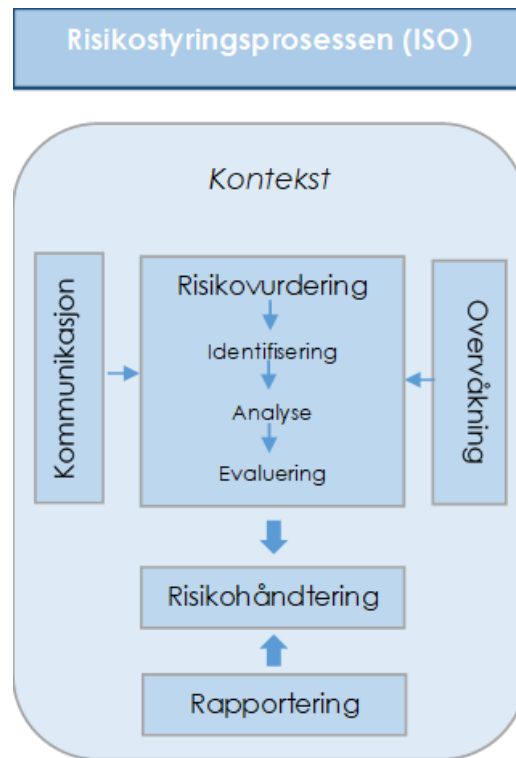
Imidlertid kan ikke all utvikling i risikostyring tilskrives regulatoriske endringer. Dette skyldes at det i de fleste land ble gitt prinsipper for eierstyring og selskapsledelse gjennom anbefalinger heller enn direkte gjennom lovgivning. Den normative pilaren forklarer hvordan standarder og anbefalinger til risikostyring setter normer for hvordan virksomheter skal styres, og former hvordan aktørene i samfunnet oppfatter hva som er ansvarlig (Meidell, 2017). Gjennom et «*følg eller forklar*»-prinsipp må virksomheter forklare og rettferdiggjøre hvorfor de velger bort risikostyringsstandarder. Ved å bevisst- og ansvarliggjøre virksomheter, ikke bare overfor eiere, men også overfor andre interessenter som ansatte, kunder og fremtidige generasjoner, har normene for risikostyring endret seg (Messner, 2009). Selv om ikke alle risikoer kan styres, forventes det at virksomheter har på plass systemer og rutiner for å styre risiko, og at risikostyringssystemene er transparente for omverden for å sikre legitimitet (Bhimani, 2009).

Eksempel på organisasjoner som har bidratt til å endre normene for helhetlig risikostyring er *the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO)* og *the International Organization for Standardization (ISO)* med sine standarder for helhetlig risikostyring (Meidell, 2017). Både COSO og ISO sine standarder for risikostyring er internasjonalt anerkjente og har fokus på å integrere risikostyringen på et strategisk nivå i virksomheten (COSO, 2017a; ISO, 2018a; Woods, 2011). Videre påpekes det at rammeverkene må tilpasses den enkelte virksomhet (COSO, 2017a; ISO, 2018a). På bakgrunn av at risikobildet for virksomheter har endret seg, har også begge standardene kommet med

reviderte utgaver i henholdsvis 2017 og 2018, som hensyntar at risikosituasjonen for virksomheter i dag er mer kompleks og at nye risikofaktorer har vokst frem (COSO, 2017b; ISO, 2018b). Ifølge Woods (2011) har standardene en rekke likhetstrekk og er overlappende, og vi finner det derfor hensiktsmessig å kun se nærmere på en av standardene. Siden COSO kun har utviklet rammeverk for internkontroll og helhetlig risikostyring, har vi valgt å se nærmere på ISO sin standard for risikostyring, grunnet dens utvikling også av en standard for miljøledelse, ISO 14000 (ISO, 2018b). Denne vil presenteres senere i teorikapittelet under *delkapittel 2.4.3*.

ISO sin standard for risikostyring, kalt ISO 31000, er internasjonalt anerkjent og ansett som hensiktsmessig for alle typer organisasjoner uavhengig av type, størrelse, aktivitet og lokasjon (ISO, 2018b; Meidell, 2017). Den dekker enhver form for risiko og er utviklet for at alle skal kunne ta den i bruk (ISO, 2018b). ISO 31000 kom ut for første gang i 2009, men ble revidert i 2018. Hovedformålet med standarden er å integrere risikostyring med andre strategiske og operasjonelle styringssystemer (Institute of Risk Management [IRM], 2018). Selv om den reviderte utgaven er svært lik den originale, skiller den seg ut på noen punkter. Den nye utgaven har et større fokus på strategi og legger vekt på bedre integrering av risikostyring i organisasjonen (ISO, 2018b). Videre vektlegger den i større grad fokuset på å skape verdi som drivkraften bak risikostyring, samt kontinuerlige forbedringer som følge av at risikohåndtering er en iterativ prosess. Risikostyringsrammeverk er dermed et hjelpemiddel til å integrere risikostyring i signifikante aktiviteter og funksjoner i virksomheten, og hvor godt virksomheten klarer å integrere risikostyring inn i selskapsstyringen og beslutningstakingen, avgjør hvor effektiv risikostyringen blir (ISO, 2018a).

ISO (2018a) beskriver risikostyringsprosessen som en systematisk bruk av retningslinjer, prosedyrer og praksiser til å etablere kontekst og kommunisere, vurdere, håndtere, overvåke og rapportere risiko. Denne prosessen ser vi illustrert under i *Figur 2*. Organisasjonen påpeker videre at risikostyring bør være en del av, og ikke en separat prosess fra virksomhetens formål, styring, strategi, mål samt operasjoner. I det påfølgende avsnittet presenteres stegene i ISO (2018a) sin risikostyringsprosess.



Figur 2: ISO's (2018a) risikostyringsprosess

Første steg i risikostyringsprosessen fra ISO (2018a) er å etablere konteksten virksomheten befinner seg i, slik at den kan tilpasse egen risikohåndteringen til situasjonen. Dette er viktig for å kunne muliggjøre en effektiv risikovurdering og risikohåndtering (ISO, 2018a). Videre består prosessen av steget kommunikasjon og konsultasjon der formålet er at ulike felt av ekspertise skal samarbeide om hvert steg i risikostyringsprosessen, slik at tilstrekkelig informasjon og forskjellige syn er hensyntatt i identifiseringen og evalueringen av risiko (ISO, 2018a). Risikovurderingssteget innebærer å identifisere, analysere og evaluere risiko systematisk og iterativt, gjennom samarbeid med interessenter og på bakgrunn av tilgjengelig informasjon (ISO, 2018a). Formålet med å identifisere risiko er å finne, gjenkjenne og beskrive risikoer, som enten kan hjelpe eller hindre en virksomhet i å nå sine mål (ISO, 2018a). I dette arbeidet kan en organisasjon benytte en rekke ulike teknikker for å identifisere usikkerhet som kan påvirke mål. Ulike verktøy og teknikker som kan benyttes er blant annet *scenarioplanlegging* og *risikoradar*. I scenarioplanlegging, som vil presenteres ytterligere i *delkapittel 2.4.3*, vurderer man «mulige fremtidige utviklingsbaner», mens en risikoradar er et langsiktig hjelpemiddel for å plukke opp såkalte *weak signals*, som er skjulte utdrag av informasjon, og skal vurdere deres betydning i virksomhetens fremtid (Harrysson et al., 2014; Klimarisikoutvalget, 2018). I dette arbeidet er det blant annet viktig å både vurdere årsaker til

risikoen og hendelsen som kan skje som følge av risikoen. Videre er det også viktig å se på trusler, men også muligheter samt sårbarheter, så vel som evner (ISO, 2018a).

I risikoanalyser er formålet å forstå risikoens mekanismer og karakteristikk. Dette innebærer detaljerte betraktninger av usikkerheter, kilder til risiko, samt konsekvenser, sannsynlighet, kontrolltiltak og deres effekt (ISO, 2018a). Slike analyser kan ha varierende grad av detaljer avhengig av risikobildets kompleksitet, formålet med analysen og tilgjengelig informasjon (ISO, 2018a). Teknikker som ofte blir brukt i dette arbeidet er de *tradisjonelle risikokartene* der man vurderer hvor stor sannsynlighet det er for at en gitt risikofaktor oppstår, samt hvor alvorlige konsekvensene av faktoren er. Risikoanalysene gir nyttig innsikt til risikoevalueringen, der man vurderer og beslutter hvordan risikoen skal håndteres, og hva som er riktig strategi og metoder å imøtekomme risikoen på (ISO, 2018a). Risikoevalueringen består altså av å beslutte å ikke gjøre noe videre, vurdere ulike alternativer, om man skal utføre videre analyser for å forstå risikoen bedre, fortsette med eksisterende kontroller eller revurdere målsetninger (ISO, 2018a).

Videre i prosessen består risikohåndteringssteget av å formulere valgalternativer, planlegge og implementere ulike tiltak, samt å vurdere effektiviteten av disse og deretter avgjøre om gjenværende risiko er akseptabel (ISO, 2018a). Dersom resterende risiko ikke er akseptabel, begynner man prosessen på nytt. Gjennom alle stegene i risikostyringsprosessen er det viktig å overvåke og vurdere underveis for å sikre kvalitet og effektivitet (ISO, 2018a). Dette inkluderer å planlegge, samle og analysere informasjon, registrere resultater, samt gi tilbakemelding (ISO, 2018a). Videre er det viktig å dokumentere og rapportere utfall av risikohåndteringen ved å kommunisere på tvers av organisasjonen, gi informasjon i beslutningssituasjoner, forbedre risikostyringen og holde interessenter oppdatert (ISO, 2018a).

Den kulturelt-kognitive pilaren

Til tross for at regulatoriske krav og forventninger, samt normer i samfunnet og bransjene har påvirket utviklingen av risikostyringen, kan helhetlig risikostyring, ifølge Arena et al. (2010) og Aven (2012), ha ulik betydning i forskjellige organisasjoner, eller innad i en organisasjon til forskjellige tidspunkt. Den siste pilaren, den kulturelt-kognitive, bidrar med å forklare hvordan risikobegrepet internaliseres og etableres som et selvfølgelig begrep på individnivå gjennom interaksjon mellom aktørene (Meidell, 2017). Som følge av at ulike aktører tillegger risikostyring forskjellig betydning viser dette hvorfor praksis for helhetlig risikostyring kan

bli forskjellig fra virksomhet til virksomhet, men også innenfor samme virksomhet over tid (Meidell, 2017).

2.2.3 Kritikk av risikostyring

En bekymring innenfor styringslitteraturen er at helhetlig risikostyring kun blir en øvelse for å etterleve lover og regler (Meidell, 2017; Power, 2009). Power (2009) poengterer at mye av risikostyringen kun har et kontrollformål, og dersom man kan dokumentere at en har utøvd risikostyring, så har man tatt ansvaret sitt. Videre kan et overdrevent fokus på å skulle styre alle risikofaktorer, også kalt «*Risk management of everything*», føre til at risikostyringen blir «*Risk management of nothing*» (Power, 2004, 2009). Videre problematiserer Power (2009) at risikostyring fokuserer i for stor grad på risiko innenfor organisasjonen, og at man hensyntar, i for liten grad, risiko som oppstår systematisk mellom organisasjoner og innad i bransjer. Dette er poengtert av flere som en systematisk svikt som ledet til finanskrisen (Meidell, 2017; Miller et al., 2008; Soin & Collier, 2013). Nyere forståelse av risikostyring har imidlertid tatt dette i betraktning, og forsøker å imøtekomme dette ved å reflektere over strategiske og kvalitative risikoer, i tillegg til mer tradisjonelle risikoer innad i organisasjonen (Bromiley et al., 2015; Soin & Collier, 2013). For å overkomme potensielle svakheter i risikostyringen, samt at risikohåndteringen skal kunne bidra til måloppnåelse og verdiskapning i virksomheten må den bli en integrert del i beslutningsprosesser i virksomheten (Meidell, 2017).

2.2.4 Oppsummering av risikostyring

I det ovenstående delkapittelet har vi gjort rede for eksisterende litteratur tilknyttet risiko og helhetlig risikostyring. Vi har gjort rede for begrepet, drivkreftene bak utviklingen i risikostyring, samt kritikk som er fremlagt mot slik risikostyring.

2.3 Bærekraftig utvikling og klimamål i eiendomsbransjen

Dette delkapittelet vil ta for seg litteratur knyttet til bærekraftig utvikling, klima og eiendomsbransjen. Det presiseres hvilke av FNs bærekraftsmål som er relevante for det grønne skiftet innen eiendomsbransjen, og som dermed er aktuelle for studien å fokusere på. Klimamål og -strategi beskrives i sammenheng med eiendomsbransjen, slik at konteksten vi skal se det teoretiske rammeverket i, dannes.

2.3.1 Bærekraftig utvikling

De siste årene har det grønne skiftet fått markant økt fokus. I den forbindelse har flere mennesker verden over anerkjent at vi har en klode med begrensede ressurser, og at det derfor er i alles interesse å ta best mulig vare på den (FN-sambandet, 2019). Begrepet bærekraftig utvikling er i dag veletablert og ble først brukt i 1987 av Brundtland-kommisjonen, der bærekraft defineres som «*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN-sambandet, 2019). John Elkington, hvilket anses som en pionér innenfor bærekraft, introduserte i 1998 begrepet *Triple Bottom Line* (Gimenez et al., 2012). Konseptet fremhever at det er sammenhengen mellom dimensjonene økonomi, sosiale forhold og miljø som avgjør om noe er bærekraftig (FN-sambandet, 2019; Gimenez et al., 2012). Miljødimensjonen omhandler naturen og klimaet som en fornybar ressurs, og er den dimensjonen det fokuseres på i denne studien.

Jørgensen og Pedersen (2018, s. 5) presenterer tre ulike drivere for bærekraftig utvikling. Den første driveren er *bærekraftsproblemet knyttet til bruken av jordens knappe ressurser*, og behovet for å utarbeide nye forretningsmodeller der bruk-og-kast-mentaliteten reduseres (Greenpeace, u.å.; Jørgensen & Pedersen, 2018). Den andre driveren er *muligheter som følge av digitalisering og teknologi*. Sammensmelting av digitale, fysiske og biologiske kretser muliggjør mer effektiv virksomhetsstyring (Jørgensen & Pedersen, 2018; Schwab, 2016; World Economic Forum, 2021). Forretningsmodeller kan fornyes og gjøres mer bærekraftige gjennom nye muligheter for verdiskaping forårsaket av teknologisk utvikling (Jørgensen & Pedersen, 2018; Schwab, 2016). Den tredje driveren for bærekraft som Jørgensen og Pedersen (2018) presenterer, er *interessenters endrede preferanser*. Dersom virksomheter ikke tilfredsstillir sine interessenters krav og forventninger, kan bærekraft utgjøre et problem. Endrede preferanser kan derimot medføre muligheter gjennom nye typer verdiskaping (Jørgensen og Pedersen, 2018, s. 14).

2.3.2 Klimamål i eiendomsbransjen

FN har utarbeidet 17 bærekraftsmål for å ende fattigdom, forbedre liv og beskytte planeten (United Nations, u.å.). *The World Green Building Council* (u.å.) mener at grønne bygg kan medvirke til at FN's bærekraftsmål nås. Yudelson (2008, s. 13) beskriver grønne bygg som «*a high-performance property that considers and reduces its impact on the environment and human health. A green building is designed to use less energy and water and to reduce the*

life-cycle environmental impacts of the materials used». Czerwinska (u.å.) i *World Green Building Council* hevder at grønne bygninger spesielt kan bidra til 9 av disse målene. 3) *God helse*: Dette begrunner hun med at grønne bygninger hevdes å kunne forbedre folks helse og velvære (Czerwinska, u.å.). Norsk Eiendom (u.å.) følger opp med tiltak for å nå dette målet gjennom å kjøpe produkter uten helse- og miljøfiendtlige stoffer, samt etterspørre fossilfrie byggeplasser. 7) *Ren energi for alle*: Grønne bygninger kan bruke fornybare energi og har også rimeligere driftskostnader (Czerwinska, u.å.). Norsk Eiendoms (u.å.) strakstiltak for å imøtekomme målet er å fjerne fossil oppvarming, bestille energibudsjett, gjøre tiltak for å få ned energibruk i driften av bygget, utrede om takflaten kan benyttes til energiproduksjon, samt inkludere krav om energiledelse i leieavtalene. 8) *Anstendig arbeid og økonomisk vekst*: Czerwinska (u.å.) hevder at å bygge grønne bygninger skaper jobber og bidrar til økonomisk vekst. 9) *Innovasjon og struktur*: Grønne bygninger kan føre til innovasjon og bidra til en infrastruktur som er motstandsdyktig mot klimaendringer (Czerwinska, u.å.). For å oppnå dette påpeker Norsk Eiendom (u.å.) at det er viktig å premiere innovative løsninger, samt å diskutere risikohåndtering. 11) *Bærekraftige byer og samfunn*: Ifølge Czerwinska (u.å.) er grønne bygninger grunnmuren til bærekraftige samfunn og byer. Strakstiltakene Norsk Eiendom (u.å.) foreslår for å imøtekomme dette målet er å vurdere hvordan samspillet er mellom bygget og omgivelsene, samt vurdere om prosjektet kan stimulere til bærekraftig livsstil hos brukerne. 12) *Ansvarlig forbruk og produksjon*: Czerwinska (u.å.) konstaterer også at grønne byggs økte grad av sirkulærøkonomi, reduserer sløsing av ressurser. Norsk Eiendom (u.å.) påpeker at byggeiere kan kreve at arkitektene utarbeider en plan for demontering og gjenbruk av eksisterende materialer, samt å legge til rette for løsninger og materialer som gir minst mulig avfall. Videre kan de også etterspørre og velge produkter som har lavest mulig klimagassutslipp dokumentert gjennom *Environmental Product Declaration (EPD)*. 13) *Stoppe klimaendringene*: Ifølge Czerwinska (u.å.) produserer grønne bygninger færre klimautslipp, og Norsk Eiendom (u.å.) foreslår at eiendomsselskap, gjennom å innføre miljøledelsessystem, kartlegge og forbedre fotavtrykket via klimagassregnskap, samt øvrige nevnte tiltak, kan bidra til å nå dette målet. 15) *Liv på land*: Videre mener Czerwinska (u.å.) at eiendomsselskap kan forbedre biodiversitet og spare vannressurser, og Norsk Eiendom (u.å.) viser til at dette kan skje blant annet gjennom at selskapene utnytter takflatene til vegetasjon. Det siste målet er 17) *Samarbeid for å nå målene*: Czerwinska (u.å.) påpeker at gjennom å bygge grønne bygg skapes nettverk og partnerskap. Norsk Eiendom (u.å.) mener at å signere strakstiltakene til Eiendomssektoren veikart mot 2050, samt å inngå miljøpartnerskap mellom private og offentlige selskap, kan bidra til måloppnåelse.

For å nå nasjonale og internasjonale klimamål, presiserer Regjeringen (2021) at klimagassutslippene fra byggebransjen må reduseres, ettersom sektoren står for omtrent 40% av den globale energibruken og 15% av utslipp. I Norge er de største utslippene forårsaket av byggeaktivitet knyttet til transport og materialproduksjon (Regjeringen, 2021). Mange av råvarene og materialene som brukes til bygg i Norge er importerte, og innebærer dermed store utslipp av CO₂ (Regjeringen, 2021). Som et resultat av økt materialbruk jobber Regjeringen (2021) med å utarbeide energikrav som omtrent tilsvarer et nullenerginivå. Et av EUs krav er at 70% av ufarlig bygg- og anleggsavfall skal gjenbrukes og gjenvinnes (Regjeringen, 2021). Dette kravet klarer ikke Norge å nå i dag, og fremtidige materialer må dermed være av en annen kvalitet som muliggjør dette. Flere bransjer etterspør mer konkrete krav fra myndighetene (Norsk Eiendom, 2019). Ifølge Norsk Eiendom (2019) ønsker eiendomsbransjen spesifikke krav til dokumentasjon for klimagassutslipp og materialer. Mange av dagens krav er nemlig generelle på tvers av bransjer. Likevel finnes det standarder for bygg- og eiendomsforvaltning knyttet til blant annet konstruksjonsstandarder, kontrakter, brukbarhet, måleregler, bærekraft og miljø (Standard Norge, 2021).

Klimastrategi

Av selskap innen næringseiendom oppgir kun 47% at de har etablert klimastrategi eller integrert klimamål i strategien, og kun 33% har et eget klimaregnskap (Norsk Eiendom, 2019). Mange fokuserer på eget utslipp, til tross for at de store utslippsmengdene er indirekte utslipp ved bruk av produkter og gjennom leverandører (Norsk Eiendom, 2019). Dette fokuset hindrer sirkulære løsninger som kan medføre forretningsmuligheter. En rapport utarbeidet av Deloitte peker på at byggebransjen har stort potensiale for økt sirkulær økonomi, mye grunnet det høye avfallsvolumet (Regjeringen, 2021). Grønn Byggallianse har derfor utarbeidet et veikart for eiendomsbransjen med formål om å fremme sirkulærøkonomi, smarte løsninger for lavere utslipp samt utbygging av robuste bygg for å møte klimaendringene (Grønn Byggallianse, 2021). Videre har regjeringen utarbeidet flere forslag til insentiver for å fremme sirkulær økonomi og grønne bygg (Grønn Byggallianse & Norsk Eiendom, 2016). Forslagene innebærer egen byggesaksbehandler som bidrar til prioritert og løsningsorientert saksbehandling, reduserte byggesaksgebyrer, handlefrihet til økt utnyttelsesgrad i reguleringsplaner, fortrinn ved byggesaksbehandling og lavere eiendomsskatt (Grønn Byggallianse & Norsk Eiendom, 2016).

2.3.3 Oppsummering bærekraft, klimamål og næringseiendom

Dette delkapittelet har tatt for seg en litteraturgjennomgang av bærekraftig utvikling, samt relevante begreper og litteratur på klimafeltet innenfor eiendomsbransjen. Dette inkluderer en presentasjon av FNs bærekraftsmål som knytter seg til klimahåndtering i eiendomsbransjen, samt rapporter angående klimastrategi i eiendomsselskap.

2.4 Klimarisiko

I det følgende vil vi ta for oss klimarisiko og styring av den. I tiden fremover vil det være viktig for virksomheter å forstå betydningen av slik risiko. Risiko knyttet til klima omhandler konsekvenser som vil påvirke natur og samfunn, samt hvordan samfunnet påvirkes av reduserte klimagassutslipp i henhold til Parisavtalen (Miljødirektoratet, u.å.). Ettersom endret klima påvirker økonomi, levekår og velferd på en usikker måte, medfører klimaendring risiko (Klimarisikoutvalget, 2018). Ifølge en undersøkelse utført av World Economic Forum (2021, s. 7-8) er manglende klimahandlinger den risikoen som er mest innflytelsesrik, samtidig som den har svært stor sannsynlighet for å skje. Det vil derfor bli viktig for virksomheter å kartlegge risiko knyttet til klima i større grad i tiden fremover. Det er vanlig å dele begrepet klimarisiko i to kategorier; fysisk risiko og overgangsrisiko (Finanstilsynet, 2019; Klimarisikoutvalget, 2018). Disse vil videre beskrives mer detaljert.

2.4.1 Fysisk risiko

Fysisk risiko knyttes til konsekvensene av fysiske endringer i miljøet (Klimarisikoutvalget, 2018). Eksempelvis er økt nedbør, hyppigere ras samt stigende havnivå, fysiske endringer verden trolig vil oppleve mer av i tiden fremover (World Economic Forum, 2021, s. 87). Ekstremvær er, ifølge World Economic Forum (2021, s. 14), den globale risikoen som har størst sannsynlighet for å skje. Slike fysiske endringer og tilhørende usikkerhet anses som risikofaktorer eller risikokilder (Klimarisikoutvalget, 2018). De direkte virkningene av fysisk klimarisiko er blant annet økt produksjon i primærnæringer, økt kraftproduksjon og høyere kostnader knyttet til reparasjon, vedlikehold og forebygging (Klimarisikoutvalget, 2018). De indirekte konsekvensene kan være økt konfliktnivå og sammenbrudd i internasjonale samarbeid (Klimarisikoutvalget, 2018). I sammenheng med næringseiendom kan fysisk risiko eksempelvis være knyttet til eiendom som er lokalisert nært havkanten og står i fare for å bli påvirket som følge av økt havnivå.

2.4.2 Overgangsrisiko

Den andre kategorien, overgangsrisiko, knyttes til overgangen til et lavutslippssamfunn og innebærer risiko som følge av konsekvenser av klimapolitikk og teknologisk utvikling (Klimarisikoutvalget, 2018; World Economic Forum, 2021). I vurderingen av overgangsrisiko i eiendomsbransjen finnes flere typer risiko knyttet til blant annet finansiering, omdømme, operasjonell drift og markedet.

Finansiell risiko

Finansiell risiko er en av risikoene eiendomsselskap nå står overfor ved det grønne skiftet. I 2018 ga Finans Norge ut rapporten «Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen», der det oppgis en rekke anbefalinger til næringen (Finans Norge, 2018; Klimarisikoutvalget, 2018). I rapporten pekes det på at finansnæringen er en sentral pådriver i omstillingen til et lavutslippssamfunn i andre næringer (Finans Norge, 2018). Grunnen til dette er at næringen formidler kapital, samt legger til rette for fordeling og håndtering av risiko, hvilket er særlig viktig i et klimarisikoperspektiv (Klimarisikoutvalget, 2018). Ifølge Finans Norge tilbyr enkelte banker grønne næringslån, som innebærer «*bedre betingelser for prosjekter med positiv klima- eller miljøeffekt*» (Klimarisikoutvalget, 2018, s. 104). For å få et grønt lån vurderer banken prosjektet som skal finansieres basert på hvor grønne de er, miljøeffektene bedriften oppnår samt dokumentasjon og rapportering av disse (DNB, u.å.). Eiendomsselskap står derfor i fare for å måtte betale høyere renter dersom de ikke går over til grønne bygg (Klimarisikoutvalget, 2018). I tillegg kan manglende klimatiltak i bygg medføre at investorer ikke ønsker å bidra med kapital, og at de skremmes fra å investere i selskap som oppfattes som en «tapt sak» i en fremtidig grønn økonomi (Bjartnes, 2018; Grønn Byggallianse, 2020). Endrede preferanser kan være et resultat av strengere klimakrav og ny teknologi, og kan medføre krav om at byggene eksempelvis skal være av en viss miljøstandard (Bjartnes, 2018). På den måten kan verdien på ikke-miljøsertifiserte bygg synke. Eiendomsselskap står dermed overfor risiko knyttet til manglende finansiering, lån til en dyrere pris og redusert verdi på sine bygg.

Omdømmerisiko

Den tidligere, britiske sentralbanksjefen Mark Carney, nevner et selskaps omdømme som en faktor i overgangsrisiko (Bjartnes, 2018). Det kan eksempelvis være utfordringer knyttet til det å tiltrekke seg den beste arbeidskraften dersom virksomheten er preget av fossil energi. Det vil dermed være viktig med kontinuerlig kvalitetsarbeid rundt klima for å redusere

omdømmerisiko (Obos, u.å.). Slik risiko knytter seg også til overnevnte finansiell risiko om manglende støtte fra banker og investorer, dersom selskap ikke innretter seg deres krav og preferanser i henhold til klimatiltak.

Operasjonell risiko

Operasjonell risiko kan også forekomme av overgangsrisiko. Slik risiko defineres av Finans Norge som «risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer, menneskelige feil eller eksterne hendelser» (Finanstilsynet, 2016). Utilstrekkelige eller sviktende interne prosesser eller systemer kan for eksempel oppstå som følge av manglende og mislykkede styringsprosesser innad i den aktuelle virksomheten, eller at selskapet ikke har gode nok systemer for å håndtere oppstått risiko. Eksterne hendelser kan eksempelvis være politiske beslutninger. Slike innføringer kan innebære nye reguleringer og krav som eiendomsselskap må følge. Eksempelvis skal EUs taksonomi innføres i norsk lov gjennom EØS-avtalen (Finans Norge et al., u.å.). Dette kan medføre store endringer for selskapene og resultere i både utfordringer og muligheter.

Markedsrisiko

En annen type risiko eiendomsselskap kan stå overfor er markedsrisiko som knytter seg til endringer i etterspørselen (Bjartnes, 2018; Selvaag Bolig, u.å.). Ifølge Grønn Byggallianse (2020) etterspør stadig flere leietakere miljøsertifiserte bygg. Dersom selskapene ikke har miljøsertifiserte bygg står de i fare for å bli valgt bort av kunder som ønsker dette. Manglende klimatiltak kan dermed resultere i ledighetsrisiko ved at bygg står tomme og ubrukte.

2.4.3 Styring av klimarisiko

Bærekraftig risikostyring (eng. *Sustainability Risk Management [SRM]*) er ment til å håndtere de fremvoksende risikofaktorene knyttet til klima og sosiale forhold. SRM er en forlengelse av helhetlig risikostyring, hvor formålet er å øke eiernes verdier (Aziz et al., 2016). I SRM forsøkes det i tillegg til å øke eiernes verdi, også å inkorporere klima og sosiale aspekter for virksomhetens overlevelse. SRM favner bredere enn kun klimarisiko, og inkluderer også sosiale forhold som fattigdom, nasjonal sikkerhet, globalisering, omdømmerisiko med mer (Aziz et al., 2016). Styring av klimarisiko (eng. *Environmental Risk Management*) er, ifølge Anderson (2002), en kritisk komponent av virksomhetens strategi, og det finnes flere måter å håndtere risiko knyttet til klima på. World Business Council for Sustainable Development [WBCSD] (2017) finner det likevel ikke nødvendig å utvikle nye risikostyringsrammeverk,

men heller benytte og utnytte eksisterende standarder til deres fulle potensial, og integrere bærekraft i den helhetlige virksomhetsstyringen.

Klimarisikoutvalgets sju prinsipper

I en rapport utformet av Klimarisikoutvalget (2018) fremheves sju overordnede prinsipper for håndtering av klimarisiko. Den første er *bredde*, og med det menes bruk av helhetlige prosesser ved analyser av risikofaktorer, trusler og muligheter. *Rammeverk* og det å se klimarisiko i samsvar med andre risikoer belyses også som et prinsipp. Det tredje prinsippet er *appetitt*, som handler om at beslutningen vedrørende ønsket risikonivå må tas på bakgrunn av en bred vurdering av nytte, kostnader og tåleevne (Klimarisikoutvalget, 2018). Det neste prinsippet Klimarisikoutvalget (2018) nevner er *robusthet* og vektlegging av denne i samsvar med føre-var-prinsippet knyttet til forsiktighet. *Insentiver* trekkes også frem som et overordnet prinsipp for håndtering av klimarisiko. Klimarisikoutvalget (2018) mener det bør etableres klare sammenhenger mellom beslutninger og konsekvenser. Det neste prinsippet er *standardisering* og innebærer at risikovurderinger bør utføres så likt som mulig, på tvers av områder (Klimarisikoutvalget, 2018). Det siste og sjuende prinsippet for håndtering av klimarisiko er *kommunikasjon*. Rapporten fremhever at åpenhet, samarbeid og informasjonsdeling bør være grunnlaget når risiko skal håndteres (Klimarisikoutvalget, 2018). I tillegg nevner rapporten at et viktig mål for risikohåndteringen er «å tåle avvik i negativ retning, og å dra nytte av de mulighetene som åpner seg ved positive avvik» (Klimarisikoutvalget, 2018, s. 54).

Scenarioplanlegging

Rapporten til Klimarisikoutvalget (2018) trekker frem scenariotenkning som et viktig verktøy for klimarisikohåndtering. Ved hjelp av fleksible og robuste risikoanalyser kan usikkerhet illustreres som et begrenset antall scenarioer som presenterer «*mulige fremtidige utviklingsbaner*» (Klimarisikoutvalget, 2018). For at scenarioer skal være hensiktsmessige verktøy bør de utfordre allerede etablerte oppfatninger om fremtiden (Klimarisikoutvalget, 2018). Schoemaker (1995) presenterer tre kriterier for at slike fremtidsbilder skal kunne utnyttes på en hensiktsmessig måte. For det første må bildene samsvare med brukernes oppfattelse av situasjonen, samt være knyttet til ønsket interesseområde (Schoemaker, 1995). Det andre kriteriet er at bildene må være konsistente internt, og det siste kriteriet Schoemaker (1995) fremhever er at bildene må fremstille forskjellige illustrasjoner av fremtiden, ikke bare ulike varianter av samme situasjon. Det er imidlertid også utfordringer knyttet til bruk av

scenarioer. Ettersom de fleste scenarioene knyttet til konsekvenser av klimaendringer er utviklet for makrovurdering, mangler man informasjon som er bransjespesifikk og lokal, og det kan dermed være vanskelig for virksomheter å benytte de utarbeidede scenarioene (Klimarisikoutvalget, 2018). Til tross for utfordringene anbefaler likevel Klimarisikoutvalget (2018) og Norsk klimastiftelse (2018) virksomheter å bruke scenarioanalyser. På den måten kan de stressteste sine forretningsmodeller, samt øke forståelsen for klimarelaterte trusler og muligheter i egen virksomhet.

Standarder

Ettersom scenarioer benyttes til å oppdage og styre risiko på lengre sikt, kan standarder tas i bruk for å styre risiko både på lengre sikt, men også i selskapets daglige drift. Standarden ISO 14000 brukes ved utøvelse av miljøledelse for å «*regulere virksomhetens innvirkning på ytre miljø*» (Standard Norge, u.å.). Ifølge Standard Norge (u.å.) innebærer miljøledelse styring av aktiviteter, produkter og tjenester gjennom formulering av klimamål. Slik ledelse utøves gjerne i sammenheng med virksomhetens andre styringsfunksjoner og kan eksempelvis brukes med risikostyringsstandard ISO 31000. Den sentrale standarden i miljøledelse er ISO 14001. Fordelen med den er at den passer for alle virksomheter, uavhengig av størrelse (Standard Norge, u.å.). Ved å bruke ISO 14001 kan virksomheter oppnå en rekke fordeler som eksempelvis bedre konkurranseevne gjennom «*dokumentert, systematisk produksjon*», kostnadsreduksjon gjennom «*bedre ressurs- og råvareutnyttelse*» samt et godt grunnlag for utarbeidelse av klimaregnskap (Standard Norge, u.å.).

Det anerkjente verktøyet Miljøfyrtårn benyttes til sertifisering og miljøledelse, og er Norges mest brukte sertifikat for selskap som dokumenterer sin miljøinnsats (Miljøfyrtårn, u.å.-a). Verktøyet tilsvarende i stor grad ISO 14001 da begge benyttes som miljøsertifiseringer, men flere virksomheter velger å bruke begge da de utfyller hverandre på en slik måte at resultatet blir et helhetlig miljøstyringssystem (Miljøfyrtårn, u.å.-b). En annen standard som kan benyttes som et risikohåndteringsverktøy er DNV GL (Det Norske Veritas Germanischer Lloyd), som er et internasjonalt selskap innen kvalitetssikring og risikohåndtering (DNV GL, u.å.). Selskapet bistår kundene sine med å forbedre virksomheten deres på en bærekraftig måte (DNV GL, u.å.). I tillegg leverer de regler og standarder, knyttet til blant annet ISO, samt retningslinjer for flere bransjer. Et annet hjelpemiddel er TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures), som ifølge Finans Norge (u.å.) har etablert seg som det sentrale rammeverket for

analysering og rapportering av klimarisiko. I rammeverket fremheves scenarioanalyser som et viktig verktøy ved analyse av slik risiko (Finans Norge, u.å.).

For å hindre grønnvasking, hvilket innebærer at selskap fremstår miljøansvarlige uten at de egentlig er det, påpeker Grønn Byggallianse (2021) at en løsning er å miljøsertifisere byggene (Kanestrøm, 2010). Slike sertifiseringer opplever økt etterspørsel fra blant annet myndigheter og eiendomsselskap (Grønn Byggallianse, 2021). Miljøsertifiseringsystemet BREEAM-NOR er Norges vanligste sertifisering for nybygg (Grønn Byggallianse, u.å.-b). Sertifiseringen bekrefter at bygget har kvaliteter utover byggforskriftens minstekrav samt hensyntar samfunnet, og bygget gjenspeiler dermed en «beste praksis» i Norge (Grønn Byggallianse, u.å.-b). BREEAM-NOR sikrer at bærekraft hensyntas ved å fokusere på kvalitet gjennom kategorier knyttet til blant annet energi, transport, materialer, avfall og forurensing (Grønn Byggallianse, u.å.-b). Innenfor hver kategori kan man gjøre ulike tiltak for å redusere byggets miljøpåvirkning. Gjennom BREEAM-NOR kan et bygg sertifiseres på fem nivå; *Pass*, *Good*, *Very Good*, *Excellent* og *Outstanding* (Grønn Byggallianse, u.å.-b). Jo flere tiltak som gjøres for å redusere miljøpåvirkningen, desto høyere sertifiseringsnivå og bærekraftsgrad oppnår bygget (Grønn Byggallianse, u.å.-b). Ettersom BREEAM-NOR er sertifisering for nybygg, benyttes BREEAM In-Use i eksisterende bygg, for å måle, forberede og dokumentere miljøprestasjoner (Grønn Byggallianse, u.å.-c). BREEAM In-Use kan benyttes som en egevaluering av eiendom, alternativt kan en ekstern revisor verifisere og godkjenne miljøytelsen gjennom et sertifikat (Grønn Byggallianse, u.å.-c). I sistnevnte vurdering kan det oppnås to sertifikat som følge av at miljøytelsen til bygget, på bakgrunn av byggets iboende egenskaper, vurderes separat fra forvaltningen av bygget (Grønn Byggallianse, u.å.-c). Hensikten til sertifiseringen er å redusere blant annet driftskostnader og energiforbruk i eksisterende næringsbygg (Grønn Byggallianse, u.å.-c). Ifølge Grønn Byggallianse (u.å.-c) kan bruk av BREEAM In-Use blant annet gi oversikt over porteføljens totale miljøytelse, etablere et referansenivå for å forbedre miljøstandarden, redusere miljøbelastning, øke markedsetterspørsel samt tiltrekke investorer og leietakere.

2.4.4 Oppsummering klimarisiko

I dette delkapittelet er det gjort rede for begrepet klimarisiko og styringen av den. Klimarisiko er definert som den fysiske risikoen tilknyttet konsekvensene av fysiske endringer i miljøet, samt overgangsrisikoen i forbindelse med overgangen til et lavutslippssamfunn

(Klimarisikoutvalget, 2018; World Economic Forum, 2021). Styringen av klimarisiko innbefatter ulike standarder, miljøledelsessystemer samt sertifiseringer.

2.5 Risikostyring og klimamål integrert i Simons' *Levers of Control*

I det foregående har vi gjort rede for risikostyringslitteratur og finner at risikostyringen må løftes opp på et strategisk nivå og integreres som en del av den øvrige virksomhetsstyringen, for at det skal være et styringsverktøy og kunne bidra til måloppnåelse (Arena et al., 2010; ISO, 2018a, 2018b). Tilsvarende finner vi også i litteraturen for håndtering av bærekraft og klimamål (Anderson, 2002; World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2017). Vi finner det derfor hensiktsmessig å forsøke å integrere både risikostyring og klima i virksomhetens generelle rammeverk for virksomhetsstyring, for å undersøke hvordan eiendomsselskap benytter risikostyring til å nå klimamål. Ved en slik integrasjon vil man kunne studere hvordan eiendomsselskap helhetlig styrer risiko, gjennom forsøk på å redusere nedsiderisikoen og utnytte oppsiderisikoen for å nå klimamål.

I det følgende presenteres hvordan Gond et al. (2012b) integrerer bærekraft i Simons' *Levers of Control* (1995a). Deretter vil det foretas en integrasjon av risikostyring, klima og Simons' rammeverk. Avslutningsvis forklares og illustreres en oppsummerende modell basert på det teoretiske grunnlaget samt aktuell litteratur.

2.5.1 Integrasjonsrammeverk

For å kunne svare på forskningsspørsmålene er det hensiktsmessig å se på hvordan bærekraft og klimamål kan integreres i en virksomhets risikostyring. I den forbindelse vil integrasjonsrammeverket til Gond et al. (2012b) presenteres, ettersom det bygger videre på Simons' *levers of control* og gir et godt bilde på hva integrasjon innebærer. Rammeverket til Gond et al. (2012b) tar for seg integrasjonen mellom virksomhetsstyring og bærekraft, men rammeverket kan også brukes til integrasjon mellom andre mekanismer. Forfatterne bak rammeverket definerer integrasjon som graden av overlapping mellom kontrollsistemene som studeres (Gond et al., 2012b). Dette indikerer at noen systemer kan være godt integrert dersom graden er høy, mens andre er mindre integrert ved liten overlapping. Gond et al. (2012b) fremhever tre ulike dimensjoner som muliggjør integrasjon; den *tekniske dimensjonen*, den *organisatoriske dimensjonen* og den *kognitive dimensjonen*.

Den *tekniske dimensjonen* innebærer metodiske koblinger mellom systemene som skal integreres (Gond et al., 2012b). Koblingene sørger for felles informasjon som danner grunnlag for beslutninger i hele virksomheten. Det kan dermed tenkes at den tekniske dimensjonen har sammenheng både det interaktive kontrollsystemet, som fremmer kommunikasjon, samt det diagnostiske kontrollsystemet, hvilket innebærer risikoverktøy som grunnlag for beslutninger. Den *organisatoriske dimensjonen* omhandler en virksomhets organisering av bærekraft og klimarisiko gjennom prosesser og de ansatte (Battaglia et al., 2016; Gond et al., 2012b). Ved å definere organisasjonsstrukturen og de ansattes roller kan sosialisering på tvers av systemene medføre organisatorisk integrasjon (Gond et al., 2012b). En vellykket organisatorisk integrasjon krever formelle strukturer og roller som hensyntar bærekraft (Battaglia et al., 2016). For å definere roller kan grensesystemet tas i bruk, og gjennom samhandling blant ansatte kan man trekke klare paralleller til det interaktive kontrollsystemet i Simons' (1995a) rammeverk. Den siste dimensjonen knyttes til *kognitiv integrasjon* og omhandler hvordan de ansatte ser på bærekraft i sammenheng med kontrollsystemene (Gond et al., 2012b). Dimensjonen har likheter med trossystemet og det interaktive systemet ettersom det omhandler de ansattes ulike forutsetninger, og hvordan deling av kunnskap kan bidra til verdiskapning samt felles forståelse av eksempelvis virksomhetens klimamål og risiko (Gond et al., 2012b).

De ulike måtene integrasjon kan skje på kan forekomme samtidig, og forsterke eller erstatte hverandre (Gond et al., 2012b). Dersom det er lav grad av integrasjon i en av dimensjonene kan høy integrasjon i en annen dimensjon kompensere. Eksempelvis kan lav teknisk integrasjon kompenseres for ved høy kognitiv integrasjon (Gond et al., 2012b). Gond et al. (2012b) peker også på at dimensjonene kan forsterke hverandre. Eksempelvis vil høy grad av teknisk integrasjon kunne bidra til en felles praksis for ulike grupper som jobber med forskjellige system. Gjennom slik felles praksis kan den organisatoriske integrasjonen øke, noe som igjen medfører at det dannes felles forståelse. På den måten øker også den kognitive integrasjonen (Gond et al., 2012b). Gjennom integrering av bærekraft i strategien mener Battaglia et al. (2016) at *the Triple Bottom Line* kan forbedres, ettersom en slik integrasjon blant annet kan medføre en sunnere arbeidsplass og økt bevissthet rundt virksomhetens innvirkning på miljøet.

2.5.2 Utarbeidelse av modell for styring av klimarisiko

I det følgende delkapittelet integreres klima og risikostyring i de fire kontrollsystemene i rammeverket Simons' (1995b) *Levers of Control* ved hjelp av Gond et al. (2012a) sitt integrasjonsrammeverk, og presenteres deretter i en oppsummerende modell. Videre i oppgaven benyttes rammeverket til å analysere balansen mellom kontroll og autonomi i eiendomsselskapenes styring av klimarisiko.

Risikostyringssystem

For at strategien skal kunne iverksettes effektivt og sørge for at virksomheten når sine klimamål, må styring av klimarisiko være representert i alle kontrollsystemene i risikostyringssystemet (Simons, 1995a). Risikostyringssystemet vil dermed inngå i rammeverket til Simons (1995b) som består av trossystem, grensesystem, diagnostisk kontrollsystem og interaktivt kontrollsystem (Simons, 1995b).

Trossystem

Som tidligere presentert handler trossystemet i en virksomhet om å formidle og forsterke organisasjonens kjerneverdier, gjennom å motivere til å søke nye muligheter og skape verdier for virksomheten (Simons, 1995a). Som styringssystem påvirker Simons' (1995a) trossystem de ansattes holdninger gjennom kulturen og kjerneverdiene i virksomheten, og det sammenfaller i så måte med dimensjonen *kognitiv integrasjon* i rammeverket til Gond et al. (2012b). For å integrere strategi knyttet til klimamål i trossystemet må lederne dermed tilrettelegge for kognitiv integrasjon, da dette omhandler hvordan de ansatte ser på klima (Gond et al., 2012b). Eksempelvis vil det i en byggeprosess måtte tas valg som vil påvirke eiendommens endelige klimaavtrykk. Tidlig i fasen må det tas valg om hvilke miljøsertifiseringsnivå virksomheten ønsker å nå, og videre i prosessen må det tas valg knyttet til materialer og løsninger. Dersom kjerneverdiene til virksomheten er godt integrert i kulturen vil ansatte lettere kunne ta disse beslutningene i tråd med det som er ønskelig for organisasjonen (Simons, 1995a). *Kjerneverdier* og *risikokultur* vil dermed være viktig for å bidra til akseptabelt nivå av *risikoappetitt knyttet til oppsider* for virksomheten (Simons, 1995b). Ønsket risikonivå i en virksomhet omtales som selskapets risikoappetitt, og baserer seg på hvor mye risiko selskapet er villig til å akseptere for å skape verdi (COSO, 2017a; Klimarisikoutvalget, 2018). For å finne ut hvor mye risiko knyttet til klima virksomheten er villig til å ta, må risikonivået vurderes opp mot tåleevnen i selskapet, i tillegg til en kost-nyttevurdering (Klimarisikoutvalget, 2018). Slike oppsider kan være muligheter knyttet til

overgangsrisiko, eksempelvis et styrket omdømme som følge av å være tidligere ute med miljøtiltak enn konkurrentene. De ansatte må altså forstå og ønske å bidra til at klimamål nås, og av den grunn er *kjerneverdier*, *risikokultur* samt *risikoappetitt oppside* plassert i modellen under trossystem.

Grensesystem

I grensesystemet bør den *organisatoriske dimensjonen* være til stede for å sikre organisering av klimarisiko gjennom de ansatte og prosesser (Battaglia et al., 2016; Gond et al., 2012b). I dette arbeidet vil *risikorammeverk* være viktig for å styre klimarisiko på en strukturert måte (ISO, 2018b). I den strukturerte styringen inngår også *regler og prosedyrer*, samt selskapets *organisering, roller og beslutningsmyndighet* som hensyntar klima (Battaglia et al., 2016). Ifølge rammeverket til Gond et al. (2012b) kan organisering av ulike roller og aktører innenfor klimarisiko, samt avklaring av deres beslutningsmyndighet, medføre organisatorisk integrasjon. Et eksempel på en slik rolle er *Chief Risk Officer [CRO]*, som har oppgaven med å identifisere, analysere og skadebegrense interne og eksterne faktorer som kan påvirke og true et selskaps produktivitet og lønnsomhet (De Groot, 2018). Ettersom det i trossystemet tas hensyn til risikoappetitt knyttet til oppsider, vil det i grensesystemet være nødvendig med *risikoappetitt tilhørende nedsider* for å skape balanse mellom de to systemene. Risikoappetitt for nedside kan benyttes til å utvikle strategi knyttet til klimamål ved at selskapet identifiserer klimarisikoer som ønskes unngått, eksempelvis ved å hensynte fysiske risikoer, eksempelvis ekstremvær som medfører skader på bygg, eller overgangsrisiko knyttet til politiske beslutninger eller omdømmetap (Simons, 1995b). Fokuset ved strategiske grenser er å fremme mulighetssøkende atferd og sørge for produktiv bruk av ressursene. Hensikten er å forhindre aktiviteter knyttet til mulighetssøk som ikke bør gjennomføres da de ikke støtter opp om strategien (Simons, 1995b). Det kan imidlertid oppstå utfordringer med slike grenser i dynamiske omgivelser, som eksempelvis oppstår i forbindelse med det grønne skiftet, da satte grenser blir uklare fordi omgivelsene endrer seg (Simons, 1995b). Ved hjelp av disse mekanismene, kan selskapene møte interessenters krav om forsvarlig drift, samt at evnen til å se klimarisiko i samsvar med andre risikoer, og balansere kontroll og autonomi knyttet til de ansatte, muliggjøres (Simons, 1995b). Elementer som plasseres i modellens grensesystem er dermed *risikorammeverk, regler og prosedyrer, organisering, roller og beslutningsmyndighet* samt *risikoappetitt nedside*.

Diagnostiske kontrollsystem

De diagnostiske kontrollsystemene retter fokuset mot de kritiske suksessfaktorene og omhandler forhåndsdefinerte mål og sammenligning av disse mot nåværende status (Simons, 1995b). Den *tekniske dimensjonen* vil være viktig i det diagnostiske kontrollsystemet, ettersom integrasjonen innebærer metodiske koblinger som skal sørge for at alle i organisasjonen får samme informasjon (Gond et al., 2012b). For å nå strategiske mål må prosesser overvåkes, og ved hjelp av diagnostiske kontrollsystem styrer man gjennom avvik basert på standarder og mål. Ved eventuelle avvik foretas korrigeringer og tiltak for å nå satte klimamål. *Risikoverktøy* som klimaregnskap, BREEAM-sertifisering og KPI'er kategoriseres under det diagnostiske kontrollsystemet i utarbeidet modell, da verktøyene tillater sammenligning av faktiske måltall mot satte mål. Ettersom de diagnostiske kontrollsystemene fungerer godt til å nå forhåndsdefinerte mål, er de ikke egnet til å håndtere nyskapning og innovasjon der det er vanskelig å definere mål på forhånd eller når det er vanskelig å måle (Simons, 1995b). Disse systemene vil derfor være lite egnet til å identifisere nye risikoområder, men på den andre siden kan de være svært egnet til å måle om en gitt risikofaktor oppstår. Et eksempel på sistnevnte er om vannstanden øker så mye at det er fare for oversvømmelse og vannskader på eiendommer nær vannkanten. *Rapportering* av klimarisiko kan hjelpe selskap med å styre risiko ved at informasjon om klima synliggjøres og gjøres tilgjengelig «[...] på tvers av økonomien og i hele verdikjeden [...]» (Finskas, 2020). Utarbeidelse av klimaregnskap er eksempelvis et nyttig risikoverktøy som kan hjelpe selskap med å rapportere klimarisiko. Med et slikt regnskap får selskapet synliggjort informasjon om klima som kan benyttes til anbuds- og tilbudsprosesser, årsrapporter og annen rapportering, samt profilering av bedriften (Fjordkraft, u.å.). Forbindelsene i den tekniske dimensjonen sørger også for felles informasjon hvilket kan fremkomme ved *overvåking* av risikomomenter, som eksempelvis måling av energiforbruk ved hjelp av sensorer (Gond et al., 2012b). *Overvåking* plasseres dermed sammen med *risikoverktøy* og *rapportering* i det diagnostiske kontrollsystemet i modellen.

Interaktive kontrollsystem

Hovedformålet med det interaktive kontrollsystemet er å forsøke å oppdage strategiske usikkerhetsmomenter som kan hindre at målene ikke nås, for så å sette i gang proaktive tiltak (Simons, 1995a, 1995b). Det viktigste verktøyet for å oppdage strategisk usikkerhet er virksomhetens ansatte og god kommunikasjon på tvers av enheter og nivåer (Simons, 1995b). Den *tekniske dimensjonen* kan i så måte kobles til det interaktive kontrollsystem ettersom det fremmer felles informasjon gjennom *kommunikasjon* rundt klima (Gond et al., 2012b).

Sosialisering på tvers av systemene fremheves også som en viktig faktor for å oppnå *organisatorisk integrasjon* i styringssystemet (Gond et al., 2012b). Virksomheten må altså klare å nyttiggjøre seg av kunnskapen om klimarisiko hver enkelt ansatt sitter med. Dialog og debatt om virksomhetens eksisterende retning kan føre til at nye mål settes og strategier endres for å imøtekomme utfordringer (Simons, 1995a). Det interaktive styringssystemet vil dermed være svært viktig ved helhetlig risikostyring, og kan hjelpe organisasjonen med å danne et mer komplett risikobilde knyttet til klimautfordringene. I en artikkel beskriver Kaplan og Mikes (2016) hvordan risikostyring må være en interaktiv prosess slik at man utfordrer eksisterende antagelser, formidler risikoinformasjon og tetter hull i kontrollen av risiko. Det presiseres videre at det er viktig å utfordre eksisterende antagelser man har om verden, både internt og eksternt i organisasjonen, samt å klare å kommunisere informasjon om risikobildet man står overfor (Kaplan & Mikes, 2016). Dette sammenfaller også med Gond et al. (2012b) sin *kognitive integrasjonsdimensjon*, der ansattes forståelse av klimarisiko og klimamål, samt delingen av denne kunnskapen, kan bidra til verdiskapning og måloppnåelse. Kaplan og Mikes (2016) trekker frem risikokart, stresstester og scenarioplanlegging som eksempler på nyttige hjelpemidler til å identifisere og kommunisere risikoinformasjon. Slik felles kommunikasjon og diskusjon kan dermed medføre *identifisering* av klimarisiko, samt *innovasjon* knyttet til klima. Formålet med å identifisere risiko er å finne, gjenkjenne og beskrive risikoer som enten kan hjelpe eller hindre en virksomhet i å nå sine mål, og innovasjon kan eksempelvis bidra til å utvikle et byggs infrastruktur til å bli motstandsdyktig ved klimaendringer (ISO, 2018a). Det interaktive kontrollsystemet støtter altså oppunder innovasjon og nytenkning ettersom det tilrettelegger for identifisering og diskusjon rundt klimarisiko. Dette er essensielt når virksomheter skal møte et stadig mer komplekst risikobilde og møte krav til klimahåndtering i en raskt endrende verden. Elementer som *kommunikasjon*, *identifisering* samt *innovasjon* er dermed plassert i det interaktive kontrollsystemet i utarbeidet modell.

Utfordringer ved utforming av modell

Noen av elementene har vært vanskeligere å plassere i de ulike systemene enn andre. Ferreira og Otley (2009) påpeker i sin kritikk av rammeverket til Simons, at det er uklare definisjoner i rammeverket som kan medføre subjektiv tolkning. Kontrollverktøy som eksempelvis scenarioplanlegging og risikokart kan kategoriseres under flere av de fire kontrollsystemene i rammeverket. Hva verktøyet brukes til bestemmer om det er diagnostisk eller interaktivt (Ferreira & Otley, 2009). Utarbeidet modell inkluderer risikoverktøy som er plassert i det diagnostiske kontrollsystemet. Likevel er risikoverktøy som scenarioplanlegging og risikokart

plassert i det interaktive kontrollsystemet da formålet med disse er å identifisere risiko. Disse hjelpemidlene er dermed ikke plassert i det diagnostiske kontrollsystemet da bruken deres ikke sammenfaller med det diagnostiske systemet. Scenarioplanlegging og risikokart kalles dermed ikke risikoverktøy for å unngå feiltolkning. Dette kan likevel føre til forvirring og den store variasjonen i tolkninger av interaktive kontrollsystem indikerer at Simons' forklaring er for vag (Martyn et al., 2016). Studier utført av Ferreira og Otley (2009) viser likevel at respondenter synes det interaktive systemet er enkelt å forstå og bruke, og vi mener derfor at det er intuitivt for brukere at formålet bak verktøyene avgjør hvor verktøyet plasseres.

Balansen mellom de ulike kontrollsystemene

For at selskap skal oppnå klimamål må det være balanse i risikostyringssystemet mellom høyre- og venstresiden i rammeverket til Simons (1995b). På den ene siden har grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet til formål å styre og kontrollere atferd, samt hendelser innad i en virksomhet ut ifra grenser og målsetninger som er forhåndsdefinerte. Disse systemene anses dermed som negative krefter som hovedsakelig er ment til å begrense handlingsrommet i en virksomhet. De to systemene er spesielt viktige i forbindelse med risikostyring, og sammenfaller med å forhindre og redusere nedsiderisiko i helhetlig risikostyring. Som følge av de betydelige utfordringene eiendomsselskap står overfor ved omstillingen til et lavutslippssamfunn, er disse systemene kritiske for å unngå både fysisk klimarisiko og overgangsrisiko. På den andre siden har trossystemet og det interaktive kontrollsystemet til hensikt å fremme motivasjon, kreativitet og innovasjon, og blir derfor regnet som en positiv kraft i virksomhetsstyring (Simons, 1995b). Disse systemene sammenfaller dermed godt med oppsiderisiko i helhetlig risikostyring, der formålet er verdiskapning gjennom å utnytte muligheter. Den positive og skapende kraften i styringssystemet blir dermed også svært viktig for eiendomsselskap når de skal bidra til å nå egne og internasjonale klimamål, samtidig som de fortsatt skal være konkurransedyktige. I et helhetlig risikostyringssystem må dermed de motstridende kreftene balanseres gjennom oppside- og nedsiderisiko, og Simons (1995b) påpeker at det kan skapes et dynamisk virksomhetsstyringssystem der både innovasjon og kontroll sikres, dersom selskapene klarer å få til en ideell balanse mellom de positive og negative spenningene i systemet (ISO, 2018b). En slik balanse er mulig å oppnå ved å benytte systemene sammen, da de ulike systemene har ulike formål og funksjoner, og dermed kan komplementere og forsterke hverandre (Simons, 1995b). På denne måten hevder Simons (1995b) at spenningene mellom systemene vil sikre effektiv styring og vellykket implementering av strategien.

Risikostyringsprosessen

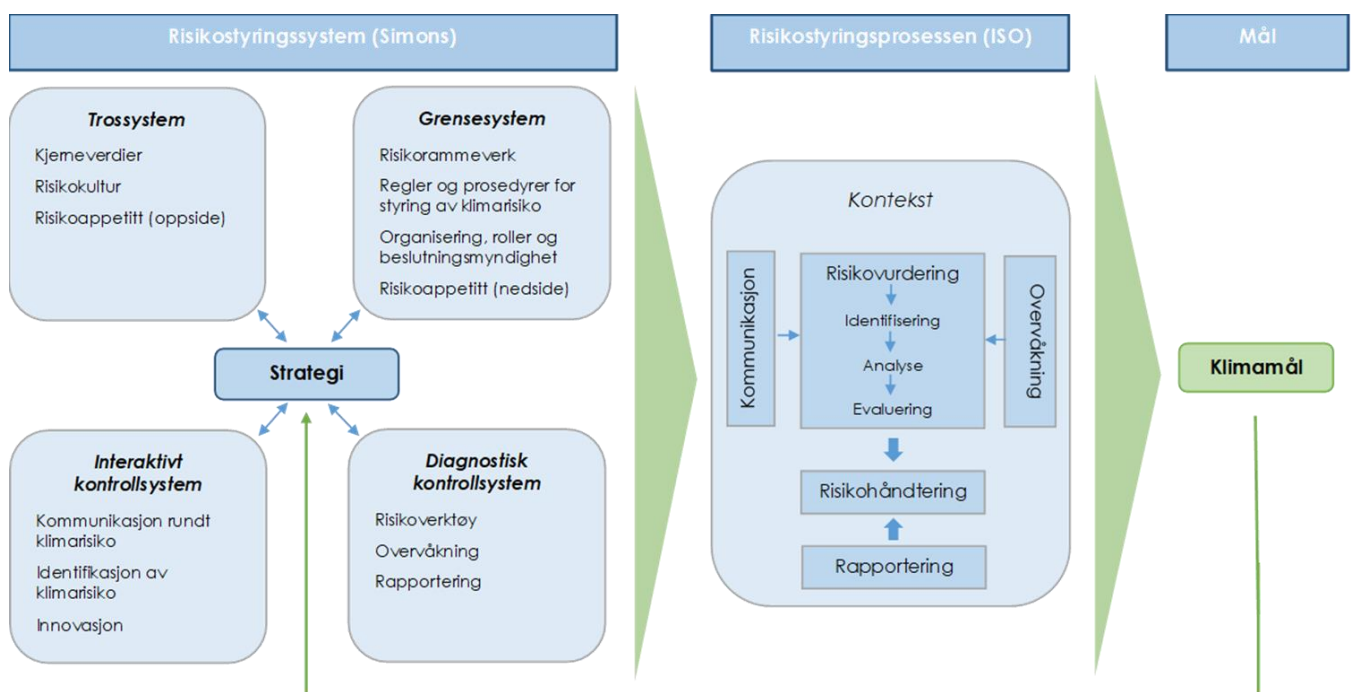
Modellen fremstilt i *Figur 3* illustrerer både selskapets risikostyringssystem og risikostyringsprosessen. Formålet med risikostyringssystemet er å hjelpe virksomheten med å integrere risikostyring i viktige aktiviteter og funksjoner (ISO, 2018b). Hvor effektiv risikostyringen er, vil avhenge av integrasjonen i styringen av organisasjonen, inkludert beslutningstaking (ISO, 2018b). Risikostyringsprosessen beskrives av ISO (2018a) som systematisk bruk av retningslinjer og prosedyrer til å etablere kontekst samt kommunisere, vurdere, håndtere, overvåke og rapportere risiko. Risikostyringssystemet hjelper dermed selskap med integrasjon av risiko i styringssystemet, mens risikostyringsprosessen bidrar til å håndtere risiko i praksis. Risikostyringssystemet og risikostyringsprosessen har dermed ulike formål og er derfor begge plassert i den utarbeidede modellen. Risikostyringssystemet, beskrevet ved hjelp av de fire kontrollsystemene, tar for seg elementene ved styring av klimarisiko, mens risikostyringsprosessen tydeliggjør rekkefølgen elementene gjerne benyttes i, samt hvordan slik styring kan utføres i praksis. Hensikten bak integreringen av risikostyringsprosessen er dermed å samle elementene fra risikostyringssystemet og sette disse i system slik at virksomheter kan foreta kontinuerlige forbedringer av klimarisiko i tilknytning til deres klimamål.

Risikostyringsprosessen innebærer *overvåking, kommunikasjon, risikohåndtering, rapportering*, samt *identifisering, analysering og evaluering* knyttet til *risikovurdering* (ISO, 2018b). Elementene kan sees i sammenheng med særlig det diagnostiske og det interaktive kontrollsystemet. *Overvåking* samt *rapportering* er forbundet med det diagnostiske kontrollsystemet, da de kan benyttes som verktøy innen målstyring og tilbakemelding (Simons, 1995b). *Kommunikasjon* har paralleller til det interaktive, ettersom systemet innebærer at informasjon og data diskuteres og tolkes, og dette elementet er dermed essensielt for å kunne *identifisere, analysere og evaluere* klimarisiko. *Håndtering* av risiko er knyttet til den helhetlige risikostyringsprosessen og foregår i alle kontrollsystemene i Simons' rammeverk. En slik risikostyringsprosess kan anses som syklisk, ettersom virksomheten kontinuerlig må foreta risikovurderinger for å avdekke potensielle utfordringer og muligheter i forbindelse med klimarisiko. For å avdekke slike utfordringer og muligheter vil det være viktig for selskapene å ha kontroll over sine omgivelser, og *konteksten* spiller dermed en rolle vedrørende om selskaps gjennomføring av risikostyringsprosessen utføres på en tilfredsstillende måte. Ved å tilpasse risikohåndteringen til virksomheten og situasjonen, vil selskapene kunne muliggjøre effektiv vurdering og håndtering av klimarisiko. Ettersom

risikostyringsprosessen ikke bør være en separat prosess, men heller en del av virksomhetens strategi og mål, kan prosessen knyttes opp mot selskapets klimastrategi. Det er likevel viktig å påpeke at selskap som utfører denne prosessen ikke automatisk når sine klimamål, men at bevisst integrering av klimarisiko i strategien, samt gjentakende risikostyring, vil øke sannsynligheten for måloppnåelse (ISO, 2018b).

Risikostyringsmodellen

Basert på analysen ovenfor er det utarbeidet en modell som inkluderer et risikostyringsrammeverk for klimarisiko basert på Simons' (1995b) *Levers of Control*, samt ISO (2018a) sin modell for risikostyringsprosessen. Formålet med modellen er å bidra til at virksomheten når sine klimamål.



Figur 3: Modell for styring av klimarisiko

I inneværende delkapittelet har vi presentert en modell hvor vi har integrert eksisterende teori og litteratur tilknyttet klima og risikostyring med Simons' (1995b) rammeverk for virksomhetsstyring. Dette legger grunnlaget for å undersøke hvordan eiendomsselskap kan benytte risikostyring til å nå klimamål. Ved slik integrasjon tillater man å studere hvordan selskapene balanserer håndteringen av nedsiderisiko gjennom kontrollmekanismer, parallelt med utnyttelse av oppsiderisiko gjennom innovasjon og autonome krefter.

3. Forskningsmetode

Følgende kapittel redegjør for hvilke verktøy og metoder som er valgt for å besvare forskningsspørsmålet. Først forklares hva som menes med forskningstilnærming, før studiens design presenteres, der formål, metode, strategi samt tidshorisont inngår. Videre vil innsamling og analyse av data beskrives, før forskningens kvalitet, samt etiske vurderinger fremlegges. Avslutningsvis oppsummeres de metodiske valgene i en tabell.

3.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærmingen beskriver hvordan forskerne går frem for å utvikle teori (Saunders et al., 2015, s. 168). Det finnes i hovedsak tre ulike måter å utføre slik tilnærming på; induktiv, deduktiv og abduktiv (Saunders et al., 2015, s. 168). En induktiv metode innebærer å starte undersøkelsene med å samle inn data uten et teoretisk utgangspunkt, for så å analysere disse (Johannesen et al., 2011, s. 55; Ridder et al., 2012). Ved å identifisere mønstre i dataene kan det trekkes slutninger fra det spesielle til det allmenne (Johannesen et al., 2011, s. 55; Ridder et al., 2012). En annen tilnærming er den deduktive metoden, hvilket innebærer å teste en allerede utarbeidet teori (Saunders, 2015, s. 168). Ved deduktiv tilnærming testes hypoteser ved hjelp av empiriske data for å utlede fra det generelle til det konkrete (Johannesen et al., 2011, s. 55). Saunders et al. (2015, s. 168) fremhever at det er svært vanskelig å kun benytte seg av ren induktiv eller deduktiv tilnærming, og av den grunn er den abduktive metoden svært vanlig, som er en blanding av disse. Tilnærmingen innebærer utvikling av teori, der induktive slutninger utarbeides og deduktive slutninger testes iterativt (Saunders et al., 2015, s. 168). Ved bruk av en slik tilnærming kan man bevege seg mellom den induktive og den deduktive tilnærmingen. I denne studien benyttes en slik abduktiv tilnærming. Studien har elementer fra den deduktive tilnærmingen, da vi benytter teoretisk grunnlag knyttet til Simons' (1995b) *Levers of Control*, samt teori om risikostyring, i tillegg til at det benyttes elementer fra induktiv tilnærming til teori, da vi søker etter mønstre i innsamlede data for å kunne trekke slutninger og besvare vårt forskningsspørsmål.

3.2 Forskningsdesign

Følgende delkapittel tar for seg studiens forskningsdesign, som beskrives som en plan for hvordan forskningsspørsmålene skal besvares (Saunders et al., 2015, s. 163).

Forskningsdesignets formål, forskningsmetode og -strategi, samt studiens tidshorisont vil i det følgende presenteres.

3.2.1 Forskningdesignets formål

Studiens design er også et av de metodiske valgene som må tas. Ulike forskningsdesign har forskjellige hensikter, og valg av design tas på bakgrunn av hva studiens formål er. Forskning kan designes for å nå et mål om å være utforskende, beskrivende, forklarende, evaluerende eller en kombinasjon av disse (Saunders et al., 2015, s. 174). Utforskende studier har til hensikt å stille åpne spørsmål for å skaffe innsikt i et tema, og kan identifisere problemstillinger som kan være interessante å se nærmere på i fremtiden (Johannesen et al., 2011, s. 62; Saunders et al., 2015, s. 174). Formålet med beskrivende studier er å innhente nøyaktige profiler av hendelser, situasjoner eller personer (Saunders et al., 2015, s. 175). Et forklarende design brukes, ifølge Saunders et al. (2015), til å etablere årsakssammenheng mellom variabler. Det siste designet, knyttet til evaluerende studier, benyttes for å vurdere hvor godt noe fungerer (Saunders et al., 2015, s. 176).

Formålet med denne studien uttrykkes gjennom forskningsspørsmålet som søker å avdekke hvordan eiendomsselskap benytter risikostyring til å nå klimamål. Ettersom tidligere forskning fremhever risiko som noe som må reduseres gjennom etterlevelse av regler, ønsker vi i denne studien å se mer på risiko i forbindelse med muligheter og verdiskapning for eiendomsselskap som nå gjennomgår det grønne skiftet (Anderson, 2002; Bromiley et al., 2015; ISO, 2018b). Studien kan av den grunn kategoriseres som utforskende, ettersom vi ønsker mer innsikt i et fenomen som er mindre kjent, nemlig hvordan eiendomsselskap styrer klimarisiko (Johannesen et al., 2011, s. 62).

3.2.2 Forskningsmetode

Det finnes i hovedsak to typer forskningsmetoder; kvantitativ og kvalitativ (Saunders et al., 2015, s. 165). Førstnevnte genererer numeriske data, gjerne gjennom spørreundersøkelse og ved bruk av grafer eller statistikk for å undersøke forhold mellom variabler. Kvalitativ metode derimot, benytter intervju og kategorisering av data for å generere eller bruke ikke-numeriske data. Det er også mulig å kombinere disse hvilket vil medføre andre typer forskningsmetoder (Saunders et al., 2015, s. 165). Ettersom denne studien søker mer kunnskap om et fenomen som vi ikke kjenner så godt fra før av, nemlig eiendomsselskaps styring av klimarisiko, er det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode (Johannesen et al., 2011, s. 36). Kvalitative data

gir fyldigere og mer komplekse beskrivelser av et fenomen enn det kvantitativ metode medfører, ettersom man gjennom intervju får nærhet til de som undersøkes (Johannesen et al., 2011, s. 423). Da kvalitativ metode kan identifisere spesielle kjennetegn, egenskaper eller mønstre ved fenomenet som studeres, kan metoden bidra til økt kunnskap om klimamål i eiendomsbransjen (Johannesen et al., 2011, s. 36).

3.2.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi er en plan for hvordan man skal besvare sine forskningsspørsmål (Saunders et al., 2015, s. 177). Det finnes mange ulike forskningsstrategier, eksempelvis eksperiment, spørreundersøkelse og casestudie, der noen av strategiene passer best til en kvalitativ metode, andre til kvantitativ metode og enkelte til en kombinasjon av disse (Saunders et al., 2015, s. 178). Saunders (2015, s. 185) fremhever casestudie som en hensiktsmessig strategi ved bruk av kvalitativ metode, da det er en dybdeundersøkelse i et tema eller et fenomen i virkelige omgivelser (Yin, 2014, s. 24). Slik strategi medfører rike, empiriske beskrivelser, samt utvikling av teori, og passer derfor overens med forskningens formål om å skaffe økt innsikt i hvordan eiendomsselskap benytter risikostyring til å nå klimamål.

Casestudier kan designes på flere måter for ulike formål (Saunders et al., 2015, s. 185). I denne studien brukes casestudie abduktivt med et utforskende formål for å utarbeide en modell basert på både teori, før den avslutningsvis modifiseres på bakgrunn av empiri. Det finnes også flere måter å strukturere en casestudie på, og det skilles hovedsakelig mellom enkeltcasestudier og flercasestudier. Førstnevnte innebærer studier av en enkelt case, eksempelvis en gruppe, hendelse, endringsprosess eller organisasjon, og representerer ofte en kritisk, ekstrem eller unik case (Saunders et al., 2015, s. 184-186). Flercasestudier innebærer mer enn én case, og årsaken til bruk av denne strukturen er for å undersøke om funn kan identifiseres i flere caser, i vårt tilfelle, flere eiendomsselskap (Saunders et al., 2015, s. 187). Fordelen med flercasestudier er at funnene anses som mer pålitelige og robuste enn ved en enkeltcasestudie, da dataene stammer fra flere kilder og informasjonen er detaljert og omfattende (Gustafsson, 2017; Johannesen et al., 2011, s. 90-92). Slike studier kan dermed gi rikere beskrivelser og refleksjoner og dermed medføre et bedre sammenligningsgrunnlag, som ikke er mulig ved enkeltcasestudier. Vi har valgt å benytte oss av flercasestudie til tross for at muligheten for å gå i dybden på hvert enkelt selskap reduseres, samt at de er svært tid- og ressurskrevende (Yin, 2014, s. 21). Dette følger av forskningsstrategien vår, da vi ønsker å oppnå en bedre forståelse

av bransjen og av eiendomsselskaps håndtering av klimarisiko. I tillegg er forståelse av kontekst essensielt ved casestudier ifølge Saunders et al. (2015, s. 185), og ettersom konteksten spiller en viktig rolle i den teoretiske modellen vår, både i risikostyringssystemet og i risikostyringsprosessen, anser vi dermed casestudier som passende til vår forskning.

3.2.4 Tidshorisont

Det finnes i hovedsak to ulike tidshorisonter som kan velges når studien skal designes; tverrsnittstudie og longitudinell studie (Saunders et al., 2015, s. 200). En tverrsnittstudie innebærer studie av et fenomen til en gitt tid, mens en longitudinell studie har mulighet til å studere endring og utvikling over en lengre tidsperiode (Saunders et al., 2015, s. 200). Da vi ønsker å se hvordan eiendomsselskap styrer klimarisiko i dag vil det være mest hensiktsmessig med en tverrsnittstudie. Det kunne også vært interessant å benytte en longitudinell studie til å se på utviklingen av risikostyringen til disse selskapene, etter hvert som nye krav og standarder innføres i takt med det grønne skiftet, men ettersom vår studie har en tidsbegrensning på et semester, som utgjør omtrent fem måneder, vil det være naturlig at vår studie kategoriseres som en tverrsnittstudie. Dette sammenfaller også godt med at de utførte intervjuene ble gjort én gang per selskap, over en kort periode, og at man på den måten baserer dataene på et øyeblikksbilde.

3.3 Datainnsamling

For å besvare forskningsspørsmålene våre benyttes data, enten kategorisert som primær- eller sekundærdata. Det er i hovedsak benyttet primærdata basert på semistrukturerte intervjuer for å svare på forskningsspørsmålene, men det er også benyttet sekundærdata i form av rapporter og andre relevante dokumenter for å supplere funn fra primærdataene. I dette delkapittelet beskrives det hvordan disse to datatypene er samlet inn.

3.3.1 Primærdata

Semistrukturerte intervju

Et forskningsintervju defineres av Saunders et al. (2015, s. 388) som en «*formålstjenelig samtale mellom to eller flere personer*». Hensikten med å gjennomføre intervju er å samle gyldige og pålitelige data som er relevante for forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2015, s. 388). Det finnes ulike typer intervju, der noen er svært formaliserte og strukturerte bestående

av standardiserte spørsmål, mens andre er mer uformelle og ustrukturerte samtaler med deltakeren (Saunders et al., 2015, s. 390). I denne studien er det benyttet semistrukturerte intervjuer som er en blanding av formell og uformell tilnærming som tillater fleksibilitet. Semistrukturerte intervjuer er, ifølge Saunders et al. (2015, s. 391, 393), svært vanlig ved kvalitativ forskning og er hensiktsmessig ved utforskende studier, som passer godt med vår forskning. I slike intervjuer har forskerne en liste over temaer og nøkkelspørsmål som skal dekkes, men spørsmålene, rekkefølgen og antallet kan variere avhengig av samtalens flyt (Saunders et al., 2015, s. 391). Slike intervjuer tillater nemlig oppfølgingsspørsmål som kan bli nødvendig for å utforske deltakerens svar ytterligere, for å bedre kunne forstå deltakernes utsagn (Saunders et al., 2015, s. 394). På den måten kan man øke betydningen og dybden av dataene som samles inn. I tillegg kan slike oppfølgingsspørsmål medføre diskusjoner om tema som forskeren ikke tidligere hadde tenkt på, men som kan være nødvendig for forståelse samt besvarelse av forskningsspørsmålene (Saunders et al., 2015, s. 394). Dette passer overens med vår abduktive tilnærming der vi tar utgangspunkt i teori, men også er interessert i å tilføre ny kunnskap ut fra empirien.

Deltakerne

Saunders et al. (2015, s. 356) definerer deltakere som mennesker som har sagt seg villige til å ta del i kvalitativ forskning. Eiendomsselskapene som deltar i denne studien er valgt ut med forventning om at funnene fra selskapene er relativt like (Saunders et al., 2015, s. 187). Det ble utført fem intervjuer med ulike selskap med totalt seks deltakere, over en periode på et par uker i mars og april 2021. Deltakerne var i hovedsak ansatte med ansvar for drift og bærekraft i sitt selskap og som dermed har ansvar knyttet til klimarisiko. Alle deltakerne hadde en form for lederstilling innen miljø, finans, eiendom eller drift og forvaltning. Gjennom innsikt fra ulike stillinger og ansvarsområder fikk vi dermed et inntrykk av hvordan de ulike selskapene og de ansatte, forholder seg til klimarisiko og styringen av den.

Gjennomføring av elektronisk intervju

For å kunne samle inn data av høy kvalitet, påpeker Saunders et al. (2015, s. 401) viktigheten av å forberede seg godt før et intervju. Det er viktig å ha kunnskap om temaet som skal belyses og derfor undersøkte vi relevant teori og litteratur tilknyttet virksomhetsstyring, risikostyring og klima i forbindelse med næringseiendom, for utarbeidelse av tema og spørsmål til intervjuguiden. I tillegg leste vi oss opp på eiendomsselskapenes egne nettsider og skriftlige rapporter, for å kunne tilpasse intervjuet til offentlig tilgjengelig informasjon. På den måten

øker vi som forskere troverdigheten vår, og vi får mulighet til å vurdere nøyaktigheten av svarene og be deltakerne om å utdype (Saunders et al., 2015, s. 401). Etter utarbeidelse av intervjuguiden ble den sendt til selskapenes representanter et par dager i forkant av intervjuet, slik at de hadde mulighet til å forberede seg dersom det var ønskelig (Saunders et al., 2015, s. 402).

Grunnet den pågående Covid-19 pandemien var det ikke mulig å utføre intervjuene fysisk. Gjennom semistrukturerte intervju samlet vi dermed inn data ved hjelp av elektroniske intervju i form av videoopptak via dataprogrammet Microsoft Teams, for å i etterkant transkribere intervjuene (Saunders et al., 2015, s. 415 og 424). En studie utført av Hanna (2012) undersøkte bruk av Skype, et tilsvarende dataprogram som Microsoft Teams, ved forskningsintervju. Vedkommende fremhever fordeler som tilgang, mulighet til å samhandle visuelt i forhold til telefonintervju, samt mulighet til at deltakerne kan være til stede i egne trygge omgivelser, som ved hjemmekontor. Andre fordeler ved elektroniske intervju er muligheten til å konversere med deltakere i andre byer over hele landet (Hanna, 2012). Dette har vært en stor fordel, ettersom mange av selskapene vi har kontaktet har hovedkontor i andre byer enn vi har holdt til i. På den måten blir det lettere å gjennomføre intervjuene i praksis, da deltakerne kan være lokalisert hvor som helst. I tillegg senkes terskelen for å delta, ettersom nettbasert intervju er mindre tidkrevende enn personlig intervju (Saunders et al., 2015, s. 414). Intervjuene startet med en rask presentasjon av oss, hva studien omhandler, samt gjennomgang av ulike formaliteter knyttet til frivillighet, anonymitet, konfidensialitet samt videoopptak. Hensikten med disse opplysningene var å gjøre deltakerne mer avslappede og åpne vedrørende deling av informasjon, samt øke deres tillit til oss som forskere (Saunders et al., 2015, s. 406).

3.3.2 Sekundærdata

I tillegg til overnevnte primærdata består studiens datainnsamling også av sekundærdata, data som opprinnelig ble samlet inn for en annen hensikt (Saunders et al., 2015, s. 317). Slike data benyttes ofte i casestudier, der hensikten er å undersøke ledelse og styring i virksomheter (Saunders et al., 2015, s. 318). Sekundærdata kan bidra til at egne funn settes i kontekst (Saunders et al., 2015, s. 344). I hovedsak har våre sekundærdata bestått av dokumenter fra eiendomsselskapenes egne nettsider. Hvert selskaps offentlig tilgjengelig årsrapport for 2019 eller 2020 ble gjennomgått, sammen med klimaregnskap og bærekraftsrapporter dersom disse var utarbeidet. Det ble også funnet annen relevant data på selskapenes nettsider, knyttet til blant annet deres verdier og kultur. Tilgjengelig informasjon ble brukt til utfylling av

intervjuguiden samt til å støtte opp om data generert fra intervjuene. Utgangspunktet for intervjuguiden finnes i *Appendiks C*.

3.4 Dataanalyse

Dette delkapittelet vil gjøre rede for metoden og valg tilknytning analyseprosessen av datamaterialet. Dette inkluderer en presentasjon av tilnærmingen til analysemetoden, analyseprosessen og transkripsjon, samt den tematiske analysen.

3.4.1 Tilnærming til dataanalyse

Kvalitative data er både rike og fyldige, og som følge av at de baserer seg på sosial interaksjon er slik data mer variert, elastisk og kompleks enn kvantitativ data (Saunders et al., 2015, s. 567-568). Ved analysing av dataene er det viktig å være sensitiv til karakteristikaene til kvalitativ data, for at den skal være meningsfull (Saunders et al., 2015, s. 568). I kvalitative forskningsprosjekter er det derfor utfordrende å redusere datamengden til en håndterlig mengde, samt å formidle innholdet i forskningen på en forståelig måte gjennom et rammeverk (Johannesen et al., 2011, s. 185). Analyse av kvalitative data innebærer derfor å sammenfatte dataene for å redusere datamengden, samt kode og kategorisere den for å gruppere i henhold til temaer. På den måten kan man gjøre mening av den, for deretter å koble kategoriene og temaene sammen på måter som kan gi svar på forskningsspørsmålene våre (Saunders et al., 2015, s. 569).

Saunders et al. (2015, s. 570) påpeker at å benytte et teoretisk rammeverk i kvalitativ analyse, kan være for restriktivt til å oppdage informasjonen som fremkommer av dataen, og kan føre til at en mislykkes i å tillate meningene som deltakerne uttrykker og å utforske dem tilstrekkelig. Imidlertid vil det også kunne være fordeler med å ta utgangspunkt i et teoretisk rammeverk, fordi det knytter studien til eksisterende kunnskap og kan være til hjelp som et innledende analytisk rammeverk (Saunders et al., 2015, s. 570). I tråd med induktiv tilnærming starter man med datainnsamling, for deretter å utforske og analysere temaene som dukker opp, for så å konsentrere seg om disse i det påfølgende arbeidet. Teorien utvikles gjennom prosessen med datainnsamling, analyse og fortolkning, for å kunne sammenligne med eksisterende teori. Dette kan være en vanskelig strategi dersom man er uerfarne forskere som studenter gjerne er (Saunders et al., 2015, s. 570-571). Som følge av at forskningsarbeidet er tidsbegrenset vil en slik fullt induktiv tilnærming heller ikke egne seg, da det krever en lengre

periode med datainnsamling og analyse (Saunders et al., 2015, s. 571). I studien utførte vi datainnsamlingen over en relativt avgrenset tidsperiode, slik at det ikke var rom for dypere fortolkninger og store endringer av datainnsamlingen underveis. I studien har vi derfor elementer fra både deduktiv og induktiv tilnærming, der vi har tatt utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som et innledende rammeverk, men vi tillater endringer og justeringer i rammeverket, som følge av ny informasjon som fremkommer gjennom datainnsamling.

3.4.2 Analyseprosess og transkripsjon

Som følge av at prosessen med innsamling og analyse av kvalitativ data er sammenhengende og interaktiv av natur, la vi opp forskningsprosessen som en parallell prosess der vi samlet inn og begynte å analysere, samt tolke data, underveis i intervjurundene (Saunders et al., 2015, s. 566). Dataanalysen foregikk altså både underveis i datainnsamlingen og etter, slik at innledende informasjon ga videre retning til datainnsamlingen (Saunders et al., 2015, s. 571). På denne måten ble forskningsprosessen mer fleksibel og tillot å kjenne igjen viktige temaer, mønstre og relasjoner underveis i innsamlingen. For å klare å kjenne igjen temaer og mønstre var det viktig å ha nok tid i innsamlingsperioden, slik at vi rakk å prosessere dataen mellom intervjuene. Vi la derfor opp til å ha intervjuer uken før påsken og uken etter påsken slik at vi hadde tid til å gjennomgå materialet mellom intervjurundene. I tillegg satte vi i gang transkriberingen kort tid etter intervjuene, og kom dermed raskt i gang med prosesseringen. For å klargjøre for dataanalysen startet vi dermed transkriberingen av lydopptakene rett etter hvert intervju for å hindre oppsamling av arbeid. Saunders et al. (2015, s. 572) beskriver transkribering som en ordrett gjengivelse av hva som har blitt sagt i intervjuene. For å rette opp i eventuelle feil eller uklarheter i innholdet i intervjuet, valgte vi å lage en ny versjon av transkriberingen der vi fjernet enkelte fyllord og muntlige formuleringer som «så», «egentlig», «likksom», «på en måte» med mer, i tillegg til andre feilformuleringer og grammatiske feil. Denne versjonen sendte vi så til deltakerne for gjennomlesning. Videre byttet vi også ut vedkommendes og selskapets navn for å sikre anonymisering, og det er denne versjonen vi har tatt utgangspunkt i ved videre analyse.

3.4.3 Tematisk analyse

I studien benyttet vi oss av en tematisk analyse, hvor formålet er å søke etter temaer eller mønstre som finnes på tvers av datamaterialet (Saunders et al., 2015, s. 579). Dette innebærer at forskeren koder det kvalitative datamaterialet for å identifisere temaer og mønstre for videre

analyse. Bakgrunnen for valget av en tematisk analyse er at det er en systematisk, men også fleksibel og tilgjengelig måte å analysere data på (Braun & Clarke, 2006, referert av Saunders et al., s. 579). I studien vår benytter vi teoretisk avledede temaer som utgangspunkt, som vi så modifiserte og la til, etter hvert som vi utforsket datasettet. Vi har dermed både elementer fra deduktiv og induktiv tilnærming, og Saunders et al. (2015, s. 579) adresserer at en tematisk analyse passer godt inn i begge disse tilnærmingene.

I den tematiske analysen benyttet vi koding for å kategorisere data med lignende betydning. Dette innebærer å merke dataenhetene med en kode som symboliserer eller oppsummerer betydningen til utdraget (Saunders et al., 2015, s. 580). Formålet med denne prosessen er å gjøre dataen lettere tilgjengelig for analyse, siden kvalitative datamaterialer er store og komplekse (Saunders et al., 2015, s. 580). Vi valgte å benytte oss av teoretisk drevne koder, hvor vi tar utgangspunkt i det eksisterende teoretiske rammeverket og litteratur. Dette er i tråd med deduktiv tilnærming, men i tillegg valgte vi også å benytte oss av datadrevne koder, fordi rent teoretisk drevne koder kan være utilstrekkelige til å fange opp all informasjon i datamaterialet og dermed gjøre det vanskelig å besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2015, s. 582).

Proessen med tematisk analyse skjer ikke i lineær progresjon i praksis, men er heller parallell og rekursiv (Saunders et al., 2015). Proessen innebærer at man analyserer data etter hvert som man samler den inn og går tilbake til tidligere data og analyserer, ettersom man forbedrer måten man koder på og kategoriserer nylig innsamlet data samt søker etter temaer (Saunders et al., 2015, s. 580). Ifølge Johannesen et al. (2011, s. 186) er analyse og fortolkning altså tett sammenknyttet i kvalitativ forskning. Imidlertid er det forskjeller mellom dem. I en analyse er målet å avdekke meningen eller finne mønster i datamaterialet, og forskeren forsøker, basert på analysen, å trekke en konklusjon for å besvare forskningsspørsmålet (Johannesen et al., 2011, s. 186). I en fortolkning derimot forsøker forskeren å sette meningen inn i en større sammenheng gjennom å se funnene i forskningen i lys av teori på feltet. Forskeren forsøker altså å forstå og forklare funnene som er gjort i analysen, og fortolkningen er i så måte knyttet til formålet med studien (Johannesen et al., 2011, s. 186). Analysen og fortolkningen presenteres i *kapittel 4 Empiriske funn* og *5 Diskusjon*, og det benyttes en tabell for å oppsummere funnene visuelt, denne finnes i *Appendiks A*.

3.5 Forskningskvalitet

Et godt gjennomarbeidet og logisk forskningsdesign, samt grundige evalueringer av alle beslutninger, er nødvendig for å oppnå god forskningskvalitet og redusere muligheten for å trekke feilaktige slutninger (Saunders et al., 2015, s. 207). I de påfølgende delkapitlene skal vi evaluere studiens forskningskvalitet ved å se på reliabilitet og validitet. Ved bevissthet rundt hvilke faktorer som kan være en trussel for studien reliabilitet og validitet, kan disse hensyntas og dermed øke studiens kvalitet.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet innebærer at studien er konsistent og repliserbar, og formålet med reliabilitet er at andre skal kunne replisere en studie og oppnå de samme funnene (Saunders et al., 2015, s. 202). Johannesen et al. (2011, s. 243) påpeker likevel at det i kvalitativ forskning kan være vanskelig for andre å replisere da man ofte ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjoner gjerne er verdiladet og avhengige av konteksten, samt at forskeren selv er et instrument med sine erfaringer og tolkninger. Det er likevel viktig at forskere er transparente i beskrivelsen av forskningens kontekst, valg av metode, datainnsamling og dataanalyse, for at andre skal kunne vurdere prosessen og for at reliabiliteten skal være tilfredsstillende (Johannesen et al., 2011, s. 249; Saunders et al., 2015). For å styrke reliabiliteten har vi derfor gitt en dyptgående beskrivelse av konteksten, samt en utførlig gjennomgang av fremgangsmåten i forskningsprosessen, slik at leseren av studien selv skal kunne vurdere hvorvidt dataen virker pålitelig (Johannesen et al., 2011, s. 249). Valget om en flercasestudie er også tatt med formål om at funnene anses som mer pålitelige enn ved en enkeltcasestudie (Gustafsson, 2017). I tillegg har vi beskrevet datainnhentingprosessen i detalj, dokumentert intervjuene på videoopptak, samt transkribert intervjuene til tekstform for å sikre mest mulig korrekt gjengivelse av datamaterialet.

Trusler for studiens pålitelighet

Reliabilitet omhandler imidlertid også påliteligheten til dataen i studien og omfatter hvilke data som benyttes, måten den samles inn på og hvordan den innsamlede dataen blir bearbeidet (Johannesen et al., 2011, s. 243). Saunders et al. (2015, s. 203) beskriver fire trusler i forbindelse med påliteligheten til en studie – deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil og forskerbias.

Deltakerfeil vil si enhver faktor som kan påvirke selskapenes representanters deltakelse i studien (Saunders et al., 2015, s. 203). For å redusere fare for deltakerfeil har det vært frivillig for selskapene om de ønsker å delta i studien og vi har latt deltakerne selv velge et intervju tidspunkt som passer. Vi har også informert om forventet tidsbruk på 45-60 minutter på forhånd og overholdt dette, slik at intervjuet ble gjennomført i tråd med deltakernes forventning. Dette reduserer faren for at deltakerne føler et tidspress og dermed svarer kort og ufullstendig. Vi mener basert på dette at deltakerfeil i liten grad har hatt innvirkning på reliabiliteten i studien.

Deltakerbias er faktorer som øker faren for mangelfull eller feilaktig informasjon, som vil påvirke og forvrengte resultatene i forskningen. For å forhindre dette har vi sørget for at representantene og selskapene forblir anonyme for å redusere faren for at det holdes tilbake nyttig informasjon for å skjerme selskapet og seg selv. Dette trekker også Saunders et al. (2015, s. 203) frem som et av de viktigste verktøyene for å redusere faren for deltakerbias. Vissheten om at intervjuet foregår digitalt og blir tatt opp på video kan føre til at deltakeren blir var på uttalelser. Imidlertid vurderer vi representantene som godt vant med digitale møteformat, særlig etter et år med mye hjemmekontor, samt at de var godt opplyst og hadde frivillig samtykket til opptak. Vi jobbet også med å bygge opp tilliten både på forhånd ved mailutveksling, med introduksjon av oss selv og oppgaven, i tillegg til oppvarmingsspørsmål, for å skape en trygg intervjuone. Vi opplevde også at deltakerne delte positive sider, men også utfordringer som hvert av selskapene hadde, noe som styrker vår tro på at deltakerbias ikke har påvirket studien i utpreget grad.

Forskerfeil viser til enhver faktor som påvirker forskerens fortolkning av innsamlet materiale (Saunders et al., 2015, s. 203). Ikke tilstrekkelige forberedelser og mangel på struktur øker sjansene for at forskeren kan misforstå deltakeren og kan dermed føre til forskerfeil. Semistrukturerte intervjuer medfører derfor en viss sannsynlighet for forskerfeil da intervjuet ikke er fullt ut strukturert eller planlagt på forhånd. Likevel vil opptak av intervjuet redusere faren for forskerfeil da man kan gå gjennom datamaterialet flere ganger for å fange opp essensen, og sikre rett gjengivelse av representantens svar. Vi benyttet også oppklarings spørsmål underveis i intervjuet for å sikre at vi hadde forstått respondentens utsagn, samt at deltakerne samtykket til at vi kunne ta kontakt med dem dersom det oppstod uklarheter i ettertid. Vi anser dermed faren for forskerfeil som relativt beskjeden som følge av at vi stilte godt forberedt til intervjuene, både på fagfeltet samt selskaps spesifikke forhold, og var dermed relativt godt innarbeidet i konteksten.

Forskerbias innebærer faktorer som kan påvirke forskeren under registrering, behandling og presentasjon av informasjon (Saunders et al., 2015, s. 203). Subjektive holdninger kan påvirke all forskning, men kvalitativ forskning er spesielt utsatt for det. Forskerens objektivitet handler om at funnene i studien skal være et resultat av forskningen og ikke forskernes subjektive meninger. Vi har forsøkt å stille spørsmålene så åpne som mulig uten å lede deltakerne inn på et svar, i tillegg til å få dem til å dele sine egne oppfattelser av begreper og fenomener, samt erfaringer på temaene. Ifølge Saunders et al. (2015, s. 203) kan faren for forskerbias reduseres ved flere forskere til stede og vi var derfor alltid to parter i intervjuene, samt at vi møttes etter hvert intervju for en oppsummering, samt deling av inntrykk og oppfattelser fra intervjuene. Dette sikret at begge deltok i innsamlingen, analysen og tolkningen av hele datamaterialet, og vi anser dermed at faren for forskerbias er redusert.

Vi konkluderer dermed med at datamaterialet og analysen er gjennomført på en pålitelig måte, og at reliabiliteten i studien i stor grad er ivaretatt.

3.5.2 Validitet

Validitet i kvalitative studier dreier seg om hvorvidt studien er troverdig, altså om metoden man velger undersøker det man har til hensikt å undersøke (Johannesen et al., 2011, s. 244). Validiteten i en studie gjenspeiles derfor av hvorvidt forskerens fremgangsmåter og funn representerer virkeligheten på en god måte. For å styrke validiteten i studien forsøker vi derfor å gjøre rede for teoretiske funn, få klarhet i begreper og vise de metodiske vurderingene i dette kapittelet (Johannesen et al., 2011, s. 244). De metodiske vurderingene innebærer blant annet opplysninger om metodene brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analysen av datamaterialet (Postholm, 2010). I det følgende gjør vi rede for studiens validitet gjennom intern og ekstern validitet.

Intern validitet

Saunders et al. (2015, s. 203) beskriver intern validitet som den kausale relasjonen mellom to variabler. Dette er imidlertid ikke egnet for kvalitative studier, da slike studier ikke har som formål å etablere kausale sammenhenger. Guba og Lincoln, referert Saunders et al. (2015, s. 206), benytter begrepet troverdighet som et kriterium for intern validitet. Dette innebærer at forskeren sørger for at innholdet i gjengivelsen av datamaterialet stemmer overens med deltakerens meninger og oppfattelser (Guba & Lincoln, referert i Saunders et al., 2015, s. 206).

Den interne validiteten i en studie baserer seg altså på om funnene i studien representerer den virkeligheten som er studert (Thagaard, 2009).

Vurderingene av intern validitet inkluderer å opparbeide et tillitsforhold mellom forsker og deltaker, diskutere funnene med andre personer og teste dem, samt sjekke om datamaterialet, analysen og tolkningene stemmer overens med deltakerne (Guba & Lincoln, referert i Saunders et al., 2015, s. 206). For å styrke den interne validiteten har derfor alle deltakerne fått muligheten til å lese gjennom en språkvasket versjon av transkriberingen for å gi tilbakemelding på feil eller uklarheter i formuleringene. Dette hevder Saunders et al. (2015) at kan styrke troverdigheten i studien. Videre deltok alltid begge forfatterne i denne studien i alle intervjuene, samt delte meninger og erfaringer med intervjuene i etterkant, i tillegg til å bearbeide og analysere materialet i fellesskap for å redusere trusselen mot intern validitet. Vi konkluderer derfor med at den interne validiteten er tilfredsstillende i studien.

Ekstern validitet

Den eksterne validiteten dreier seg om funnene i en studie er overførbare til liknende fenomener (Johannesen et al., 2011, s. 247; Saunders et al., 2015, s. 204). Johannesen et al. (2011, s. 248) påpeker at målsetningen bak all forskning er å kunne trekke slutninger utover den umiddelbare informasjonen som blir innhentet. Ved kvalitative studier snakker man derfor om overføring av kunnskap, sett i kontrast til kvantitative studier der man omtaler det som å trekke slutninger på bakgrunn av funn (Johannesen et al., 2011, s. 248). Imidlertid vil resultater kunne overføres til liknende fenomener i både kvalitative og kvantitative studier (Johannesen et al., 2011, s. 248; Malterud, 2003; Thagaard, 2009). Johannesen et al. (2011, s. 248) beskriver en studie som overførbare dersom den klarer «å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres». I vår studie kan det tenkes at man kan overføre innsikten også til mindre eiendomsselskap, eller at selskap i andre bransjer enn eiendomsbransjen kan ha interesse av hvordan disse selskapene styrer klimarisiko. For å forsøke å oppnå at kunnskapen fra studien kan overføres til andre liknende fenomener forsøker vi å etablere beskrivelser og begreper gjennom vår redegjørelse av teorien i *kapittel 2*. Videre forsøker vi å være tydelige i våre fortolkninger og forklaringer gjennom analyseprosessen, i presentasjonen av de empiriske funnene, samt i studiens funn og diskusjon i *kapittel 4* og *5*. Vi vurderer derfor at den eksterne validiteten er tilfredsstillende i studien.

3.6 Ethiske vurderinger

De metodiske valgene i studien er gjort i tråd med Saunders et al. (2015, s. 243-245) sine etiske prinsipper som bør tas hensyn til i alle studier. De etiske vurderingene i studien er videre hovedsakelig tilknyttet spørsmål rundt samtykke, personvern og anonymitet til representantene og selskapene som har bidratt til studien.

Saunders et al. (2015, s. 244) påpeker viktigheten av at deltakelsen i studien skal være frivillig og at deltakerne skal gi et skriftlig, informert samtykke til å delta i studien, som kan trekkes tilbake når som helst i forskningsprosessen. I prosessen med å oppsøke selskapene sendte vi et skriftlig informasjonsskriv om studien og en samtykkeerklæring slik at selskapene kunne ta et informert valg om de ønsket å bidra til studien eller ikke. Informasjonsskrivet er vedlagt i *Appendiks B*, og inneholdt blant annet praktisk informasjon rundt tidsramme og omfang av deltakelse. For å hindre at selskapene opplevde spørsmål om deltakelse i studien som påtrengende sendte vi først en mail, for så å ringe eller sende en oppfølgingsmail 1-2 uker etterpå. Dersom vi ikke oppnådde kontakt etter disse to forsøkene, lot vi være å sende ytterligere henvendelser. Som følge av at intervjuene ble gjennomført digitalt, og fysisk underskrift på samtykkeerklæringen derfor ble vanskelig, forhørte vi oss med Norsk Senter for Datahåndtering (NSD) som forsikret oss om at skriftlig samtykke over mail var tilstrekkelig. Videre spurte vi deltakerne ytterligere en gang, muntlig, om lyd- og videoopptak var greit, før vi satte opptaket i gang i intervjuet. Vi passet også på å avslutte intervjuet innen den tidsrammen som var gitt på forhånd av respekt for deltakernes tid og for at deltakelsen var i tråd med samtykket deres.

Videre adresserer Saunders et al. (2015, s. 244) viktigheten av vurderinger knyttet til deltakernes anonymitet. Ettersom det finnes relativt mange store eiendomsselskap, vil det være vanskelig å identifisere deltakerne på bakgrunn av deres stillingstittel. Opprinnelig ønsket vi å belyse funnene knyttet til ulike stillingstitler, noe deltakerne samtykket til. Informasjonen om anonymitet ble presentert til deltakerne i informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen, samt at det ble gjentatt i intervjuet. Vi valgte imidlertid å la være å ta med stillingstittel, samt anonymisere selskapene, for å redusere muligheten for gjenkjennelse, da vi så at det kunne være fare for dette. I datamaterialet har anonymiseringen av selskapene bestått av å bytte ut selskapenes navn med et beskrivende ord, samt endring av verdier og andre identifiserende element.

For å sikre rett gjengivelse av datamaterialet som Saunders et al. (2015, s. 243) påpeker som et viktig etisk prinsipp, har vi valgt å benytte oss av lyd- og videoopptak av intervjuene. Dette førte imidlertid til nøye vurderinger rundt personvernet til deltakerne, da stemme- og bilderegistrering av en person betraktes som personopplysninger av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD, u.å.). I tråd med Saunders et al. (2015, s. 245) skal datainnsamling og datalagring skje i tråd med lovgivning, og vi meldte derfor prosjektet vårt inn til NSD for å få godkjenning. For å sikre at personvernet ble ivaretatt, samt forhindre potensiell skade for deltakerne, lagret vi kun materialet som kan spores til representantene på NHH sine servere, og ikke på private enheter eller andre steder i tråd med retningslinjer fra NSD. Videre vil datamaterialet kun bli brukt under dataanalysen og slettes når prosjektet er gjennomført, senest innen juni 2021.

3.7 Oppsummering av metodiske valg

Følgende tabell oppsummerer de metodiske valgene gjort i vår forskning for å besvare vårt forskningsspørsmål. Oppsummeringen baseres på forklaringer gitt i kapittel tre.

Konsept	Metodevalg
Forskningstilnærming	Abduktiv tilnærming
Formålet med forskningsdesignet	Utforskende studie
Forskningsmetode	Kvalitativ metode
Forskningsstrategi	Flercasestudie
Tidshorisont	Tversnittsstudie
Datainnsamling	Semistrukturerte intervju, innhentede dokumenter og organisasjonenes nettsider
Dataanalyse	Tematisk analyse

Tabell 1: Oppsummering over metodiske valg.

4. Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres dataene som er samlet inn ved hjelp av metoden beskrevet i *kapittel 3*. Funnene legges frem i lys av forskningsspørsmålet: «*Hvordan benytter eiendomsselskap risikostyring til å nå klimamål?*». Kapittelet består av empiri og hvert selskap beskrives hver for seg med utgangspunkt i Simons' (1995b) *Levers of Control*. En oversikt over studiens empiriske funn presenteres i en tabell i *Appendiks A*.

4.1 Forsiktig

Forsiktig utvikler og forvalter eiendommer av ulike klasser. Totalt eier selskapet over to millioner kvadratmeter med eiendom, til en markedsverdi på over 50 milliarder kroner. Selskapet har over 100 ansatte og er en del av et stort konsern. Selskapet er dermed stort i denne studiens skala.

4.1.1 Strategi

Forsiktig har støttet seg til FNs bærekraftsmål og har valgt seg ut 9 av målene som knytter seg til klima og miljø. Disse er 3) God helse og velvære, 7) Ren energi for alle, 8) Anstendig arbeid og økonomisk vekst, 9) Innovasjon og infrastruktur, 11) Bærekraftige byer og samfunn, samt 12) Ansvarlig forbruk og produksjon, 13) Stoppe klimaendringene, 15) Liv på land og 17) Samarbeide for å nå målene. Videre har de satt opp konkrete målsetninger for en fireårsperiode som de nå nærmer seg slutten av. Disse målsetningene omhandler blant annet miljøsertifisering av eiendommer, handlingsplaner for hver av eiendommene, materialbruk og avfall, samt innovasjonsprosjekter. Deltakeren opplyser om at klimarisiko ikke er integrert i strategien som et eget felt foreløpig, men at de viktigste momentene som de har identifisert ligger innunder andre felt i strategien. Vurderingene knyttes til om byggene vil være attraktive i fremtiden hvis man får strengere reguleringer, samt fare for flom og oversvømmelser. Disse vurderingene blir gjort i henhold til hva markedet kommer til å etterspørre, og som en del av de tekniske vurderingene.

Forsiktig har en overordnet plan for selskapet som helhet, hvilket inkluderer ambisjonsnivå og målsetninger. Disse er deretter brutt ned og spesifisert på eiendomsnivå og deltakeren presiserer: «*Vi sier kanskje at vårt selskap skal spare eller redusere energiforbruket med 10% over de neste 4 årene. Noen eiendommer må kanskje redusere med 5% og andre med 15%, så*

vi prøver å splitte det helt ned på eiendomsnivå». Disse målsetningene for hver enkelt eiendom fastsettes i en miljøhandlingsplan, som gjenspeiler målsetningene innenfor miljø- og klimaarbeid. Miljøhandlingsplanen beskrives som:

En 5-årig plan der vi setter noen mål for hva vi skal jobbe med innenfor bærekraft og miljø, og så har vi definerte aktiviteter og så videre, som vi følger opp underveis. Så det blir måten vi måler hvordan vi jobber med dette her, og hvordan vi setter ambisjonsnivå på kort og mellomlang sikt.

4.1.2 Trossystem

Selskapets kjerneverdier presenterer et ansvarlig og transparent selskap som er opptatt av å ta samfunnsansvar for kundene og omgivelsene. Et høyt ambisjonsnivå innen bærekraft settes i miljøhandlingsplanene, og styrer klimarisiko ved å minimere risikoen indirekte gjennom klimatiltak, som blir besluttet og utført for eiendommene. De har også et uttalt ønske om å ligge i forkant av utviklingen og være ambisiøse. Deltakeren uttaler også at det er lettere å få godkjent et høyt ambisjonsnivå innen bærekraft av morselskapet, vedkommende presiserer:

Når vi skal få godkjent våre ambisjonsnivåer, så har vi lettere for å få godkjent høye ambisjoner innenfor bærekraft fordi vi vet at vi skal ha eiendommen over mange år, og vi vet at vi får glede av de ekstra kronene vi putter inn nå. De vil komme tilbake til oss over tid.

Kulturen i selskapet beskrives som langsiktig og vedrørende selskapets appetitt for oppsiderisiko i klimasaker uttaler deltakeren:

Ja, vi kan jo ta risiko. Vi har utviklingsprosjekter hos oss, selv om vi i utgangspunktet er en langsiktig eier. Vi kjøper ikke noe for å ha det i et par år og så selge det igjen. Vi skal bygge verdier som skal være med et evighetsperspektiv, i teorien i hvert fall, men vi tar risiko når vi gjør utviklingsprosjekter, og da må du velge et ambisjonsnivå som du føler er riktig både på kort sikt og lang sikt.

Representanten fra *Forsiktig* poengterer videre at som følge av at de er en langsiktig eier, er det mindre risiko ved utviklingsprosjekter, enn for andre som skal kjøpe og selge videre i markedet i dag. Vedkommende uttaler:

Andre eiere som kanskje skal utvikle prosjekter og selge det igjen i dagens marked, de må forholde seg til hva som er situasjonen her og nå, og hva som er etterspørselen her og nå. Sånn sett så har vi egentlig mindre risiko enn mange andre, og tar egentlig mindre risiko.

4.1.3 Grensesystem

Selskapet har etablert ulike rammeverk for å håndtere klimarisiko. De benytter seg av kvalitetssystemet ISO 9001 og ISO 14001 som miljøledelsesstandard. I tillegg har de årlige sertifiseringer gjennom DNV GL og benytter TCFD-rammeverket. Representanten beskriver risikostyringen for miljø som:

Vårt miljøarbeid er systematisert i et styringssystem for miljø, og vi gjør kontinuerlige vurderinger av miljøpåvirkningen fra hele vår virksomhet. De viktigste miljøaspektene er grunnlag for fokusområdene i miljøarbeidet. Vi jobber systematisk med samsvarsvurderinger opp mot offentlige og interne krav, og har et system for avvikshåndtering på ytre miljø.

Det formelle ansvaret for risiko ligger hos ledergruppen, direktører og styret, men det opplyses om at de ansatte har mye ansvar i praksis. Det praktiske ansvaret for klima- og miljøhåndtering ligger på et mellomnivå i organisasjonen, men deltakeren presiserer at det er et kollektivt ansvar og at det er lederne som sørger for at selskapet har det riktige ambisjonsnivået, og at de jobber på riktig måte. Videre opplyser representanten om at de ansatte er selvdrevne i beslutninger, men at miljøhandlingsplanen fungerer som et styrende dokument som de ansatte tar beslutningene i tråd med. Imidlertid gjøres alle bygge- og vedlikeholdsprosjekter i egen regi og det daglige tilsynet av eiendom utføres av de ansatte, noe som gir raske beslutninger hvor de ansattes innspill blir med «*helt i mål*».

Risikoappetitten for nedsiderisiko er lav, og deltakeren opplyser om at selskapet er forsiktig og at de ikke er det mest innovative selskapet. Risikoen håndteres blant annet indirekte gjennom føringer fra morselskapet om hvilke eiendomsklasser selskapet skal investere i.

4.1.4 Diagnostiske kontrollsystem

Selskapet benytter en rekke ulike risikostyringsverktøy for å håndtere klimarisikoen, og BREEAM-NOR og BREEAM In-Use brukes til å identifisere svakheter og styrker ved

eiendommene. Deltakeren meddeler at disse sikrer en helhetlig tilnærming til klima- og miljøtemaer i forbindelse med eiendommene. Videre har selskapet, som nevnt i 4.1.1 etablert egne miljøhandlingsplaner med tiltak som skal gjennomføres for hver eiendom. Miljøhandlingsplanene kan sies å være et utdrag av de viktigste kriteriene i BREEAM In-Use, men uten formalitetene og administrasjonen. Deltakeren omtaler derfor disse som mer effektive og målrettede verktøy enn BREEAM.

Selskapet har utarbeidet klimagassregnskap for driften, men representanten uttaler at dette er noe forenklet og at de benytter økonomiske faktorer der de ikke har tall for materialene. Videre benytter selskapet KPI'er knyttet til energi, avfall, som mengder og sorteringsgrad, samt klimagassutslipp. Deltakeren problematiserer imidlertid utfordringer knyttet til å beregne klimagassutslipp fra drift, i motsetning til beregninger av klimagassutslipp fra utviklingsprosjekter og nybygg, hvor det finnes bransjestandarder. Vedkommende presiserer vanskelighetene med å sammenligne seg med andre, og fremhever at det gjør det vanskelig å benytte dem til å styre mot andre i bransjen, men at det fungerer som et internt styringsverktøy for å måle egne prestasjoner over tid. Vedkommende uttaler at:

Det er veldig nytt i markedet, så det er vanskelig å si at man regner det ut på riktig måte. Alle har sine egne versjoner av det, så det er liksom ikke en standard for hvordan man gjør det. Man kan bruke det internt som et verktøy, men det er vanskelig å sammenligne med andre enda. Så det er noe vi føler mangler litt for å styre».

På spørsmål om de skulle ønske at det var bransjestandarder på feltet svarer representanten:

Ja, det syns jeg hadde vært fint. Fordi det er mange som kommer ut med noen tall, altså sier at nå har vi dette og dette klimagassutslippet, og så er det veldig vanskelig å vite om det er bra eller dårlig fordi du vet ikke helt hvordan de har beregnet det, og det er vanskelig å si om dine tall er gode og dårlige i forhold til de andre også. Det mangler absolutt en standard for å gjøre dette her.

Morselskapet krever at *Forsiktig* rapporterer om klimarisiko til dem. De rapporterer derfor på hva de gjør og hvordan de ligger an i forhold til målene til morselskapet og blir deretter målt på dette. Deltakeren uttaler at «vi blir hele tiden målt på det vi gjør, og vi rapporterer tilbake så vi får en slags styring underveis uten at vi har helt sånne krystallklare mål hengende over oss».

4.1.5 Interaktive kontrollsystem

Selskapet benytter seg av scenarioplanlegging som verktøy til å identifisere risikofaktorer i forbindelse med klima, samt å utforske og vurdere hvordan de skal håndtere mulige situasjoner. De ser på scenarioer med en tenkt utvikling på kort, mellomlang og lang sikt, og benytter i den forbindelse en rapporteringsstandard for klimarisiko fra TCFD:

Den sier at man skal vurdere for eksempel et 2 graders scenario, si at du vil klare å begrense klimaendringer til 2 grader, så er det kanskje det der midt-scenarioet. Så har vi et scenario der man klarer å begrense det til 1,5%. Og så har vi et scenario der man ikke gjør noe, så det blir 5-6 grader i klimaendringer. Og så prøver vi å se på hvert av disse scenarioene - hvilke drivere vil man få i scenarioet da? Og en driver kan være for eksempel mer ekstremvær. Det vil variere med om man får 5 grader klimaendring, eller om man får 1,5 grad. Og så prøver vi å splitte den driveren igjen. Hva utgjør ekstremvær? Hvor utsatt er vi for det om 30 år? Er våre eiendommer utsatt for det? Da prøver vi å se, ligger vi i flomsoner, ligger vi på kvikkleireområder, har vi eiendommer som ligger lavt i forhold til havnivået. Det er sånn vi har gjort et slags tankeeksperiment - å se fram i tid. Og så kan man si at et helt annet område det er dette med for eksempel politiske styringer, at hvis vi skal nå halvannen graders målet, da blir det kanskje bilfritt i alle sentrumsområder, at man får begrensning på transport og så videre. Hvordan vil dette påvirke våre eiendommer? Så det er sånn vi egentlig har kartlagt det.

Representanten påpeker imidlertid at det er vanskelig å vite de ulike sannsynlighetene for at scenarioene blir en realitet, og at det derfor fører til en del gjettinger og spekulasjoner. Identifiserte risikoer rapporteres videre til ledergruppen og styret, hvor det så er en modningsprosess om de kommer inn i strategien. Deltakeren beskriver:

Så er det ikke sånn at den nødvendigvis smeller rett tilbake i strategien vår. Det er nok en modningsprosess der, men vi prøver å legge fokus på det. Det kommer inn i tankene og i disse diskusjonene i ledergruppa, men vi kan ikke si at det går rett tilbake til en ny strategi», og legger videre til: «og det er jo egentlig positivt, for da har vi ikke vært så uforberedt, kanskje som vi kunne vært. Så som jeg nevnte helt innledningsvis, så er jo dette noe vi jobber med nå også, men vi tenker ikke på det under klimarisiko-paraplyen.

Forsiktig benytter miljøhandlingsplaner til å vurdere miljøtiltak for hver eiendom særskilt i sammenheng med leietakere, eiendommens økonomi og andre tiltak som skal gjøres. Disse planene benyttes dermed som en del av det interaktive kontrollsystemet til selskapet gjennom å bidra til diskusjoner og vurderinger knyttet til hvordan man skal utføre klimatiltak for eiendommene. Deltakeren meddeler også at de er opptatt av å ligge i forkant av utviklingen som skjer i bransjen, og at de gjør noen innovasjonsprosjekter hvert år i mindre skala. Vedkommende legger likevel til at de ikke er det mest innovative selskapet, og at de gjerne er et forsiktig selskap i så måte.

En annen viktig del av selskapets interaktive kontrollsystem består av kommunikasjonen eksternt med de andre aktørene i bransjen. De er medlem av Grønn Byggallianse og deltar på møter og fagforum i bransjen. Representanten påpeker at åpenheten innad i bransjen er med på å bidra til overgangen til det grønne skiftet, og uttaler at:

Det er veldig åpenhet innad i bransjen i forhold til veldig mange andre bransjer tror jeg. I hvert fall på dette området som går på klima og miljø, så er det veldig mye deling av resultater, og at man prøver å inspirere. [...] det er ikke noen hemmeligheter eller at man prøver å holde det skjult, det føler jeg ikke, så det er veldig positivt.

4.1.6 Kontekst

Forsiktig beskriver at måldefinisjonene i bransjen endrer seg hele tiden, og at det mangler bransjestandarder for beregning av klimagassutslipp for drift, samt referanseår. Deltakeren uttaler:

Tidligere hadde vi tenkt til å bruke 2010 som et referanseår, på samme måte som Paris-avtalen. Plutselig får vi beskjed om at de fleste i markedet bruker 2019 eller 2020 som referanse, og da må vi forandre hele måledefinisjonen hos oss. Ja, så det er ikke en uniform måte, og si at dersom man skal følge Paris-avtalen så skal man gjøre det på den måten. Dette må selskapene tilpasse selv, og vurdere selv, og det er mange ulike initiativer innenfor de ulike bransjene som gjør det på ulike måter. Så det er ikke så lett.

På spørsmål om EU's taksonomi kan bidra til at definisjoner og beregninger blir mer håndfaste svarer representanten:

Jeg tror det blir litt sånn på siden egentlig, at det blir to forskjellige ting. Taksonomien definerer hva som er bærekraftig eller hva som er i henhold til klimamålene. Men det kan jo være en engangsdefinisjon - denne eiendommen er «compliant» med Paris-avtalen, men det sier ikke noe om hvordan du skal redusere år for år gjennom selskapet ditt. Så taksonomien blir mer et verktøy for å finansiere aktiviteter, og så må du følge opp hele utviklingen med et annet regnskap som tar for seg utviklingen over tid.

Videre uttrykker vedkommende at de må tilpasse seg strengere reguleringer, men at det ikke nødvendigvis vil påvirke selskapet så mye. De ser heller på utviklingen i samfunnet som deres usikkerhetsmoment, og de følger derfor nøye med på denne. Selskapet mener at de har posisjonert seg med en eiendomssammensetning som er godt rustet for fremtidens krav, men presiserer at «vi vet jo ikke hva framtidens krav vil være». Leietakernes preferanser styrer etterspørselen etter miljøvennlige lokaler, men deltakeren uttaler:

Foreløpig har det vært mye sånn at de har kanskje noen ønsker i utlysningene sine, men når alt kommer til alt, så er det liksom lokasjon og hvordan lokalene ser ut som er avgjørende. Så vi ser jo at selv om mange mener å etterspørre lokaler som er miljøvennlig, så er det ikke sikkert at det er det som vil være avgjørende når de velger lokale til sist».

Representanten adresserer også at store, offentlige aktører kan påvirke markedet og påpeker at: «man kan jo se for seg at for eksempel spesielt offentlige aktører går ut i front og sier at "nå skal vi bare leie i energiklasse A bygg" for eksempel. Det vil jo ha ganske stor markedsmessig påvirkning og det vil jo vi også virkelig kjenne». Vedkommende uttaler videre:

Kanskje 5% har det som et må-krav, og [...] da finner vi plass til dem i våre eiendommer. Vi har så mange gode eiendommer at det er ikke noe problem. Det er mer når 90% begynner å sette disse kravene, da har vi en utfordring vi også, i og med at våre eiendommer må være forberedt for det. Men det er langt unna enda, det er det.

Det trekkes også frem at offentlige eiendomsaktører har gått foran og drevet frem markedet, og dermed har «trent» markedet slik at det er lettere for andre å følge etter. Dessuten påpeker representanten at det ikke bare er «å lage krav», men at det nå har blitt enklere og enklere å velge leverandører som tenker på klima og bærekraft.

4.1.7 Oppsummering

Trossystemet til *Forsiktig* preges av et ønske om å ta samfunnsansvar, samt å være ambisiøse. Videre kjennetegnes de av å være en langsiktig aktør som mener de får tilbake merkostnadene ved et utviklingsprosjekt på lengre sikt, og mener derfor at det er mindre risiko for dem med slike prosjekter. Ambisjonsnivået til *Forsiktig* settes i miljøhandlingsplanene og fungerer styrende på hvordan selskapet imøtekommer klimarisikoen for porteføljen og for byggene hver for seg. Miljøhandlingsplanen, samt de andre momentene i selskapets trossystem fører til at systemet har god tyngde.

Grensesystemet setter rammene for virksomheten til *Forsiktig*, og selskapets klimarisiko styres gjennom risikorammeverk for kvalitetssystemer ISO 9001 og miljøledelsesstandarder ISO14001, samt at de har årlige sertifiseringer gjennom DNVGL. Videre legger morselskapet direkte føringer for hvilke eiendomsklasser selskapet får investere i, og derigjennom styrer risikoen selskapet påtar seg. Det utarbeides også miljøhandlingsplaner som fungerer som et styrende dokument for handlingsrommet for hver enkelt av eiendommene. Innenfor disse rammene er de ansatte selvdrevne i beslutninger. *Forsiktig* har dermed et veletablert grensesystem.

Selskapets diagnostiske kontrollsystem representeres gjennom bruken av risikoverktøy som BREEAM-NOR, BREEAM In-Use, samt selskapets utarbeidede miljøhandlingsplaner. Videre har de også et noe forenklet klimagassregnskap for drift, KPI'er for energi- og avfallstall, samt klimagassutslipp. Morselskapet krever også at *Forsiktig* rapporterer om klimarisiko og de blir i tillegg målt på dette. Samlet vurderes selskapets diagnostiske kontrollsystem til å være sterkt.

Forsiktig sitt interaktive kontrollsystem består av scenarioplanlegging for å identifisere, evaluere og imøtekomme fremtidige risikomomenter. I dette arbeidet er det flere ansatte på tvers av ulike funksjoner som bidrar. Miljøhandlingsplanene fungerer som en særskilt evaluering av hver enkelt eiendom. Selskapet ønsker å ligge i forkant av markedet og gjør derfor noen utviklingsprosjekter i mindre skala hvert år. Representanten trekker imidlertid frem at de ikke er av de mest innovative selskapene og selskapet kan derfor kategoriseres som forsiktig. Selskapet har derfor et gjennomgående sterkt interaktivt system, men er likevel noe svakere enn de andre kontrollsystemene, som følge av deres til dels tilbakeholdne innovasjonsstrategi.

Samlet har *Forsiktig* et svært velbalansert kontrollsystem mellom høyre- og venstresiden i rammeverket til Simons (1995b) *Levers of Control*. Miljøhandlingsplanene deres er knyttet til både klimamålene i strategien samt de ulike kontrollsystemene, og fungerer dermed som et overordnet styrende system for selskapets klimarisiko. *Forsiktig* skiller seg fra de andre selskapene i studien ved at de er noe mindre innovative, og dette svekker det interaktive kontrollsystemet deres noe.

4.2 Samspillende

Samspillende er et børsnotert eiendomsselskap som selv eier, utvikler og drifter eiendommene til konsernet. De holder stort sett til i kommunikasjonsknutepunkt i en av Norges største byer, der de eier omtrent 500.000 kvadratmeter med et par titalls ansatte. Selskapet er på bakgrunn av deres virksomhet kategorisert som et av studiens mellomstore selskap.

4.2.1 Strategi

Samspillende har flere mål knyttet til sin bærekraftsstrategi, som utarbeides hvert femte år. De benytter flere av FN sine bærekraftsmål, som er 8) Anstendig arbeid og økonomisk vekst, 11) Bærekraftige byer og samfunn, 13) Stoppe klimaendringene og 14) Livet i havet. Med disse som overordnede mål har de utarbeidet egne mål som blant annet er å redusere CO₂-utslipp fra eiendommene, samt redusere energibruk ved bruk av tekniske løsninger. I tillegg har selskapet mål om å benytte miljøvennlige materialer og gjenbruke dem, samt kildesortere avfall. *Samspillende* ønsker å velge fornybare energikilder og konsentrere kontorporteføljen sin rundt knutepunkt, da de har stor tro på at nærhet til kollektivtrafikk er lønnsomt både miljømessig og fordi byggene blir mer attraktive. Strategien deres er av den grunn langsiktig med fokus på bygg i sentrale områder i et av landets større byer.

Samspillende fremhever betalingsviljen til leietakerne som en viktig faktor for klimarisiko. Selskapet mener at kunden muligens vil være mer opptatt av BREEAM-sertifisering dersom man kan vise til at bygget har høy sertifiseringsgrad. Dette vil bidra til at byggets verdi øker, og i sammenheng med EUs taksonomi er det tendenser til at det kan bli billigere finansiering av slike bygg. *Samspillende* mener likevel at når man drifter selv og eier bygget med langsiktig ambisjon, så vil man lettere kunne forsvare dyrere løsninger med høyere kvalitet. Det vil lønne seg på lang sikt da det vil medføre mindre feil og rettinger, som igjen fører til lavere driftskostnader. Da selskapet først startet var det mye som ble outsourcet, men de valgte etter

hvert å ta ansvar for mange av aktivitetene selv fordi de så at det ikke ble så gode løsninger, da det stadig ble diskusjoner rundt hvem som skulle dekke de ulike kostnadene og hvor god kvalitet man skulle velge.

Selskapet deler begrepet klimarisiko inn i markedsrisiko og regulatorisk risiko, men dette er ikke et eget felt i strategien deres. Førstnevnte inkluderer økt etterspørsel for miljøvennlige premisser, flere bærekraftige standarder fra investorer, risiko tilknyttet teknologi samt omdømmerisiko. Regulatorisk risiko innebærer myndigheters krav og tillatelser på områder som byggestandarder, trafikk og infrastruktur som forventes å bli strengere i tiden fremover.

4.2.2 Trossystem

Selskapet har verdier som beskriver *Samspillende* som handlekraftig, robust og imøtekommende. Begge deltakerne fra *Samspillende* mener verdiene er styrende for organisasjonen, ved at de «*presenteres i en årlig gjennomgang av etiske retningslinjer og samfunnsansvar som alle ansatte må gjennom*». Likevel innrømmer de at verdiene nok har vært i mer aktiv bruk tidligere enn det de er i dag.

Når det gjelder oppsiderisiko mener den ene deltakeren at selskapet gjør klimainvesteringer for å tilfredsstille leietakerne, og ettersom de er en langsiktig eier vil de få det igjen ved et fremtidig salg. I tillegg investerer de i energieffektive løsninger som ikke kommer selskapet direkte til gode, men som er en risiko de tar ettersom de mener disse tiltakene kan bedre bygget. Selskapet tar altså på seg kostnader som de kunne latt være, for å gjøre leietakerne fornøyde ved å redusere deres felleskostnader. Den ene deltakeren nevner et eksempel fra et eldre vernet bygg de eier. Vedkommende forteller:

Vi hadde kanskje fått lov av antikvaren å bytte ut vinduene med noe som ser veldig gammelt ut [...], som har ganske høy kostnad, men det vi gjorde var at vi bygde et vindu innenfor vinduene. Utseende var helt greit, så hadde vi store vinduer bak med energiglass [...].

Dette var en kostnad selskapet tok på seg uten å få noe igjen for det, annet enn bedre energimerking av bygget med lavere energiforbruk.

Selskapet har ambisjoner om å BREEAM In-Use-sertifisere alle byggene sine til et minimumsnivå på *Very Good*. Ved nybygg er ambisjonen å BREEAM-sertifisere til minimum *Excellent*.

4.2.3 Grensesystem

Det er ledergruppen i selskapet som utformer risikofaktorer beskrevet i årsrapporten og presenterer de for styret. Styret har det øverste ansvaret for å vedta strategien og tar de fleste beslutningene, mens det er administrerende direktør som har ansvaret for å følge opp strategien og implementere den. Når det kommer til nedsiderisiko, nevner den ene deltakeren et eksempel vedrørende en stor investering knyttet til energi. Da investeringsbeslutningen ble tatt var de usikre på om den kom til å lønne seg med tanke på fremtidig energikostnad. Selskapet trodde energiprisene skulle stige og tok dermed på seg risiko frivillig, men istedenfor sank prisene kraftig ettersom energimarkedet mot Europa ble åpnet. *Samspillende* er dermed villig til å påta seg risiko.

4.2.4 Diagnostiske kontrollsystem

Samspillende benytter BREEAM-NOR og BREEAM In-Use som risikostyringsverktøy da det gir dem et rammeverk for avfallshåndtering samt andre faktorer som er viktige for bygget. Miljøhandlingsplan er også et verktøy selskapet benytter seg av, og de har et kostnadsbudsjett per eiendom som vedtas hvert år, hvilket innebærer blant annet investeringer og energitiltak. I tillegg utarbeides det et klima- og energiregnskap årlig av et konsulentselskap som hjelper dem med å nå sine bærekraftsmål. I forbindelse med risikostyringsverktøyene utarbeides det også KPI'er. Selskapet følger opp energiforbruket og CO₂-ekvivalenter per kvadratmeter årlig, og skiller på type lokaler for å kunne sammenligne. Det er konsulentselskapet som regner ut CO₂-ekvivalentene basert på energiforbruket til *Samspillende*.

Selskapet har en egen klimarapport i tillegg til bærekraftsrapporten som utarbeides som en del av årsrapporten. Ved hjelp av konsulentselskapet rapporteres relevant informasjon til styret via bærekraftsrapporten, og dette rapporteres videre til CDP (Customer Data Platform) årlig. *Samspillende* har også kvartalsvise styringsrapporter, der fremdrift på prosjekter og kostnadsutvikling inngår.

4.2.5 Interaktive kontrollsystem

I selskapet kommuniseres og presenteres ulike fokusområder, som eksempelvis avfallshåndtering, samt KPI'ene, til de ansatte. Sistnevnte evalueres i risikomøter, der styret vurderer hva som skal gjøres. Selskapet sier at de tidligere har hatt risikogjennomgang med et konsulentselskap som bistod med identifisering av risikoer knyttet til klima. I tillegg til

samarbeid med konsulenter er *Samspillende* også samarbeidspartnere med blant annet elektrikere og andre leverandører for å finne de beste løsningene til hvert enkelt bygg.

4.2.6 Kontekst

Samspillende savner tydeligere krav fra myndighetene, da det nå er stor usikkerhet knyttet til følger av taksonomien. Den ene deltakeren eksemplifiserer med energimerking av bygg: «... hvis kravet er A-bygg i Norge så er det nesten ingen som kommer innenfor, og da tenker jeg at rammeverket kanskje blir litt irrelevant fordi det er så stramt». Deltakeren legger til at den største hindringen er brukeren, og at det å løfte et bygg til energinivå A har en så høy kostnad at man aldri vil få betalingsvilje fra leietakerne til dekke den kostnaden, og at det vil bli enklere å få dem med på et B- eller C-bygg.

Representantene fremhever også utfordringer med gamle, vernede bygg i deres portefølje. Ettersom de er vernet medfører det at de ikke alltid kan velge de mest miljøvennlige løsningene, da det vil være krav til hva de får lov til å gjøre med eksempelvis fasade og vinduer, som ikke er forenelig med å oppnå det beste energimerket eller sertifisering. De mener det vil komme flere slike utfordringer i tiden fremover, hvor «*hensynene er motstridende*». I tillegg uttrykker de utfordringer med å få tall på utslipp fra leverandører, og at det derfor er manglende informasjon om utslipp fra hele verdikjeden. De mener likevel at krav fra myndighetene om rapportering av utslipp vil komme etter hvert.

4.2.7 Oppsummering

Knyttet til trossystemet innrømmer selskapet at verdiene ikke er synlige nok for de ansatte, til tross for en årlig presentasjon av verdier og etiske retningslinjer for hele selskapet. *Samspillende* er villige til å ta risiko da de foretar klimatiltak som ikke nødvendigvis kommer dem direkte til gode, men som tilfredsstiller leietakerne. Selskapet har også store ambisjoner knyttet BREEAM-sertifisering av både nye og eksisterende bygg. Det samme gjelder selskapets risikokultur, som i likhet med verdiene er mindre synlig, og trossystemet er dermed noe svakt til tross for stor risikoappetitt knyttet til oppside.

I grensesystemet har selskapet tydelig organisering av roller og delegering av beslutningsmyndighet, til tross for selskapets mellomstore størrelse. Knyttet til nedsiderisiko er selskapet også villig til å ta risiko. De mangler imidlertid tydelige risikorammeverk i

forbindelse med risikostyring og miljøledelse. Mangel på risikorammeverk medfører at *Samspillende* også har svakheter i sitt grensesystem.

Det benyttes flere risikoverktøy i det diagnostiske kontrollsystemet, blant annet BREEAM, miljøhandlingsplan, kostnadsbudsjett samt klima- og energiregnskap. De følger også opp flere KPI'er i forbindelse med energiforbruk og CO₂-ekvivalenter, og utarbeider flere rapporter. Det diagnostiske kontrollsystemet til *Samspillende* fremstår derfor som svært sterkt.

Knyttet til det interaktive kontrollsystemet fremhever *Samspillende* risikomøter som en hyppig aktivitet, og selskapet samarbeider stadig med leverandører for å kunne finne de beste løsningene. Det interaktive kontrollsystemet har sine sterke sider knyttet til diskusjon, men virker svakere når det omhandler identifisering og innovasjon.

Selskapet er dermed svakere i det interaktive systemet, grensesystemet samt trossystemet, og tyngden i styringssystemet ligger mest i det diagnostiske kontrollsystemet. De benytter mange verktøy knyttet til risiko, og der ser ut til at *Samspillende* har god kontroll på særlig rapportering av klima. Styringssystemet i selskapet fremstår derfor som ubalansert, og kontroll og autonomi er ikke balansert mellom høyre- og venstresiden, da de tre andre systemene virker langt svakere enn det diagnostiske.

4.3 Driftig

Selskapet utvikler, eier, drifter og forvalter over 200 000 kvadratmeter næringsbygg og hotell. *Driftig* er en del av et konsern og virksomheten knyttet til eiendom har rundt 40 ansatte. Basert på selskapets virksomhet anses de dermed som et av studiens mellomstore selskap.

4.3.1 Strategi

Gjennom medlemskapet i FNs Global Impact har selskapet pekt ut fire av bærekraftsmålene som de fokuserer på. De utvalgte målene er 7) Ren energi for alle, 11) Bærekraftige byer og samfunn, 12) Ansvarlig bruk og produksjon, samt 13) Stoppe klimaendringene. Selskapet har initiert tiltak som kildesortering, avfallssug, sjøvannskjøling, solceller og lagt til rette for at leietakerne kan låne el-biler og -sykler ved behov.

Deltakeren uttrykker at selskapet ikke benytter begrepet klimarisiko som en integrert del av strategien deres, men opplyser om at de gjør vurderinger knyttet til klima, miljø og bærekraft og gjør vurderinger knyttet til det. I denne sammenheng uttaler respondenten:

Jeg vet ikke om vi har tenkt så veldig mye på det. Det er jo klart at når vi har risikovurdert porteføljen vår eller det vi driver med, så har vi med oss det som går på klima, og på miljø og bærekraft, og hva vil det si hvis man henger etter? Eller hvis du tenker på hvordan klimaet endrer seg, hva vil det si for byggene våre? Hva vil det si at temperaturen øker og havnivået stiger. Så ja, vi har det jo med.

4.3.2 Trossystem

Kjerneverdiene danner et bilde av et ansvarlig og handlekraftig selskap. Gjennom verdiene og levereglene til selskapet synes selskapet å ha bærekraft som en del av historien sin og i ryggmargen til selskapet. Risikokulturen i selskapet er preget av langsiktig forretningsutvikling der hensynet til omgivelsene er viktig. Samtidig beskriver representanten dem som fremoverlente gjentatte ganger gjennom intervjuet med uttalelser som: «*Vi er nok heldige som har fremoverlente eiere*». Kombinasjonen av bærekraft og fremoverlent eierskap bidrar til en risikoappetitt som preges av innovasjonsprosjekter for å løse klimautfordringer. På spørsmålet om selskapet tar på seg risiko for å kunne skape verdi gjennom å nå klimamål, svarer deltakeren følgende: «*Ja, det vil jeg i aller høyeste grad si, blant annet når vi valgte å bygge i tre. Så var det, altså jeg sa at vi hadde fremoverlente eiere, og at styret vårt ønsker at vi skal være der fremme.*».

4.3.3 Grensesystem

I selskapets *Code of Conduct* er miljøpåvirkning tatt inn som et tiltak som alle leverandører og leietakere må skrive under på. Til nå har ikke selskapet hatt miljøledelsessystemer, men selskapet arbeider nå med å utarbeide dette og sertifisere organisasjonen i henhold til Miljøfyrtårn. Representanten kjente ikke til at selskapet hadde andre risikostyringssystemer eller andre styrende rammeverk.

Ansvaret for risikostyring er, ifølge deltakeren, fordelt på flere roller på tvers av alle avdelinger. Dette innbefatter ledergruppen, CFO, direktører, ledere og andre ansvarlige felt, og involverer markedsavdelingen, driftsavdelingen og prosjekter. Beslutninger opplyses å tas

på både lavere og høyere nivå ut ifra kompleksiteten, men beslutninger om store prosjekter tas på høyt nivå.

Deltakeren presiserer at selskapet gjøre nøye vurderinger før alle store innovative prosjekter, og gjør vurderinger knyttet til i hvilke skala innovasjonsprosjekt skal utføres i. Vedkommende presiserer: «*Vi tenkte oss godt om før vi valgte å bygge i tre. Det er jo X kvadrat det bygget sånn at du skal være sikker på at du faktisk ønsker å bygge et så stort bygg første gang bygger, så jeg tenker at det er å ta litt risiko*».

4.3.4 Diagnostiske kontrollsystem

Selskapet benytter ulike verktøy for å håndtere klimarisiko. Deltakeren uttrykker at vurderinger av slik risiko i stor grad er integrert i budsjettutforming, da de ikke skiller ut egne miljøtiltak. Det er som en integrert del av arbeidet de gjør, og det er ikke et alternativ å la være å gjøre det. Unntaket er i store prosjekter, der det gjøres vurderinger knyttet til kostnader og ambisjonsnivå. Representanten presiserer altså at det kommer an på kompleksiteten ved prosjektene om det vurderes som en utskilt del, eller om det håndteres som en forent del i budsjettene. Selskapet leverer klimaregnskap etter krav fra kommunen i utviklingsprosjekter, men har nå også startet arbeidet med å utvikle klimaregnskap til eksisterende bygninger, samt for organisasjonen, da de ikke har hatt dette til nå.

Driftig benytter BREEAM-klassifiseringen til å miljøsertifisere både eksisterende bygg og nybygg. I nye prosjekter er ambisjonsnivået *Excellent* eller bedre, mens de i de eksisterende byggene foreløpig har fokusert på å sertifisere byggene ut ifra en selvrappotering av hva man har, og ikke kommet til forvaltningen eller involveringen av leietakere enda. Deltakeren opplyser om at de har måltall i forbindelse med energiforbruk, men at de ikke har reduksjonsmål foreløpig. De jobber også med å beregne CO₂-ekvivalenter gjennom klimagassregnskapet, men dette er ikke på plass enda. Representanten forteller at de som selskap har jobbet mye med energieffektivitet gjennom et fokus på å styre byggene etter når det er folk der, og at dette er et av områdene selskapet ligger langt foran på. Imidlertid fremkommer det at *Driftig* har vært fokusert på å gjøre tiltak istedenfor å måle og rapportere, og at dette er noe de henger etter på.

4.3.5 Interaktive kontrollsystem

Selskapet identifiserer klimarisiko gjennom å holde seg oppdatert og kartlegge seg mot de andre aktørene. Deltakeren beretter at selskapet ligger langt fremme på noen ting og bak på andre: *«På noen ting så ligger vi langt fremme, og andre ting så trenger vi å komme opp på et akseptabelt nivå eller der vi ønsker å være, så vi har fremdeles ting å jobbe med der»*. I selskapet er det ledergruppen som håndterer risikokartlegging, samt kontinuerlig oppdatering av strategien, det er også de som følger opp de indentifiserte risikoene gjennom å delegere dem til passende avdelinger. I risikokartleggingene benytter de seg ikke av hjelpemidler som scenarioplanlegging, risikokart og risikoradar. I arbeidet med å utarbeide klimagassregnskap jobber to ansatte i økonomifunksjonen i morselskapet og lederen i drift og forvaltning sammen, samt at de har jevnlige møter i selskapets styrings- og ledergruppe. Selskapets interne kommunikasjon av klimarisiko består av at temaet tas opp på ulike arenaer som styringsgruppemøter, avdelingsmøter for drift og forvaltning, marked og i prosjekter, samt informasjonsmøter for hele eiendomsselskapet der det er et fast tema. Eksternt kommuniserer selskapet om klima- og miljøsaker gjennom sosiale medier, nettsidene sine, gjennom en applikasjon til leietakerne, samt i en utgave av et blad som kommer ut to ganger i året.

For å håndtere oppsiderisikoen av klimarisiko benytter selskapet innovasjon som en driver for bærekraftsarbeidet. De har blant annet lagt til rette for at leietakerne kan ta miljøvennlige valg gjennom å tilby el-bilring, samt at de har en sentral beliggenhet. Videre jobber de med materialer med lavt CO₂-avtrykk og har bygget et næringsbygg i tremateriale fremfor betong og stål. Representanten trekker også frem at selskapet er opptatt av å kontinuerlig bygge kompetanse og uttaler at *«når man begynner med noe nytt, så er det på en måte litt uforståelig å sette seg inn i og det tar litt tid»*.

4.3.6 Kontekst

Representanten i *Driftig* uttrykker at det er flere aktører som *«presser på»* i forbindelse med det grønne skiftet i eiendomsbransjen. Aktørene som opplyses å påvirke i retning av det grønne skiftet er eierne, kundene, ansatte og myndighetene. Vedkommende uttaler blant annet:

Vi har først og fremst eierne våre som er opptatt av at vi skal levere eller beholde verden i god stand og levere den fra oss på like god måte som da vi begynte vår virksomhet. Det er et veldig tydelig krav fra eierne i selskapet om at man skal ha fokus

på bærekraft», og «så har vi de ansatte som også ønsker å ta del i [det], og at vi skal være en arbeidsgiver som tar det ansvaret.

Videre meddeler deltakeren at markedet har blitt mer modent som følge av at overgangen til det grønne skiftet har startet, og at leietakerne nå ønsker å være med å bidra. Dette er en fordel for selskapet, fordi det da gir dem muligheten til å bidra enda mer. Representanten uttaler at du kan gjøre ditt, men at utfordringen er å få med seg flere, og presiserer at det er når man får med seg flere at mulighetene for hva man kan oppnå blir større. De har videre merket en vesentlig forskjell i løpet av en 5-års tid, fra de BREEAM-sertifiserte det første bygget til i dag. Da slet de med å få tak i dokumentasjon og å få leverandørene til å forstå. Nå uttrykker de at *«det var ganske utfordrende i 2016, og nå er det på en måte ikke noen som tenker på det en gang. Så der er det et skifte som har skjedd på egentlig ganske få år».*

4.3.7 Oppsummering

Driftig har god tyngde i trossystemet ved å ha kjerneverdier, visjon og leveregler som er godt integrert i selskapet og oppfattes som styrende for hvordan de ansatte handler, hvilket tydeliggjøres ved at selskapet opplyser om at fokuset på bærekraft ligger i organisasjonens *ryggmarg*. Videre har selskapet en fremoverlent holdning som har gitt spillerom for innovasjon og fremtidsrettede utviklingsprosjekter med en sterk appetitt for oppsiderisiko.

Selskapets grensesystem for klimarisiko er imidlertid svakt da de til nå ikke har hatt miljøledelsessystemer eller andre kjente risikostyringssystemer. Dette holder de imidlertid på å utbedre noe og er i gang med å sertifisere organisasjonen i henhold til Miljøfyrtårn. De har likevel tatt med miljø i sin Code of Conduct, og alle leietakere og leverandører må skrive under på at de er med på å minimere miljøpåvirkningen.

Når det kommer til det diagnostiske kontrollsystemet, uttaler *Driftig* at de har jobbet mye med energieffektiviseringen i bygningene og at disse styres etter når det er folk til stede. Klimarisikoen er også i stor grad integrert i deres vanlige budsjetter, og er ikke skilt ut i egne vurderinger, unntatt for de mest komplekse prosjektene. *Driftig* benytter også BREEAM-NOR og BREEAM In-Use som verktøy for å håndtere klimarisikoen. Videre måler de også energiforbruk, men har foreløpig ikke satt noen reduksjonsmål. Til nå har de kun utarbeidet klimagassregnskap og CO₂-ekvivalenter for nybygg, men har ikke hatt dette på plass for eksisterende bygg eller organisasjonen. Dette holder de imidlertid på med å utarbeide.

Selskapets interaktive kontrollsystem er sterkt og kjennetegnes av at klima- og miljøsaker er representert jevnlig på ulike kommunikasjonsarenaer. Videre jobber selskapet med å kontinuerlig oppdatere strategien og kartlegge risikomomenter. Driftig benytter aktivt innovasjon som en driver for bærekraft og bygger stadig mer kompetanse på feltet. Selskapet kan imidlertid jobbe noe mer aktivt med å systematisk identifisere risikofaktorer.

Driftig har en svært sterk venstreside, mens høyresiden, representert av grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet, er svak. Som deltakeren uttaler «*så har vi vært mer opptatt av å gjøre tingene enn å prate om de*», og risikostyringen deres bærer også preg av dette og har medført ubalanse i styringssystemet deres. Selskapet er på vei til å rette opp noe av ubalansen ved å miljøsertifisere seg i henhold til Miljøfyrtårn, samt å utarbeide klimagassregnskap. Imidlertid vil selskapet kunne styrke risikostyringen ved å styrke kontrollmekanismene i styringssystemet ytterligere, blant annet gjennom å arbeide mer systematisk, utvikle KPI'er og aktivt jobbe for å redusere disse, samt etablere risikostyringsrammeverk. Selskapet er svært driftig, fremoverlente og innovative, men vil ifølge Simons (1995b) rammeverk kunne oppnå mer utbytte av disse egenskapene gjennom å styrke kontrollmekanismene og oppnå en bedre balanse i styringssystemet.

4.4 Engasjert

Engasjert bygger, drifter og investerer i eiendommer til ulik bruk. Selskapet er en del av et konsern som eier over 500.000 kvadratmeter næringseiendom og har totalt over 1000 ansatte, hvilket gjør at selskapet betegnes som et av studiens større selskap.

4.4.1 Strategi

Strategien til *Engasjert* preges av ønske om å bygge bærekraftige bygg for å redusere CO₂-utslippet og klimaavtrykket. De har derfor fokusert på flere av FNs bærekraftsmål som 7) Ren energi for alle, 8) Anstendig arbeid og økonomisk vekst, 9) Innovasjon og infrastruktur, 11) Bærekraftige byer og samfunn, 12) Ansvarlig forbruk og produksjon, 13) Stoppe klimaendringene, 15) Liv på land og 17) Samarbeid for å nå målene. For å kunne nå disse målene jobber *Engasjert* med å bli bedre på avfallssortering, og å redusere bruk av energi, drikkevann og papir. For å redusere papirforbruk er det tilrettelagt for elektronisk utveksling av informasjon, digitale møter og selvbetjente kundeløsninger. Det papiret som benyttes er miljømerket og selskapet har en egen ansatt som har passer på at dette følges opp. Sammen

med bærekraftsmålene har *Engasjert* også egne mål. Ett av tre hovedmål er at de skal jobbe for et mer bærekraftig samfunn, der mål om klimanøytrale næringsbygg inngår. Ansvar for klimaet er et krav fra eierne, og ettersom *Engasjert* er et større selskap ser de på det å ta ansvar som helt naturlig.

I beskrivelsen av klimarisiko fokuserer selskapet på både fysisk risiko og overgangsrisiko. Ved overgangsrisiko er det særlig fokus på risiko knyttet til marked, ettersom blant annet nye krav fra myndigheter vil medføre endrede forventninger fra leietakere.

4.4.2 Trossystem

Ifølge kjerneverdiene fremstår *Engasjert* som et anstendig selskap opptatt av kvalitet, og som ønsker å bidra til at eiendomsbransjen blir mer miljøvennlig. Deltakeren fremhever at kulturen i *Engasjert* er bygget på verdiene, som i stor grad fokuserer på engasjement for grønn drift. Hensikten bak en slik offensiv holdning kan sees i forbindelse med oppsiden av mulighetene og risikoene som følger. Ettersom *Engasjert* begynte å miljøsertifisere byggene sine i 2019, har de i flere år sett mulighetene for å ligge frempå når det gjelder overgangsrisiko og risiko tilknyttet marked. Representanten for *Engasjert* sier at de begynte å miljøsertifisere tidlig «... fordi det ofte tar fem år fra du først starter opp et prosjekt til det er ferdig, og om fem år så forventer sikkert kundene at det er der». I tillegg til å se på miljøsertifisering som en oppsiderisiko, jobbes det også med mobilitet i prosjektene. For å redusere utslipp av CO₂ tilbyr de eksempelvis bildeling av el-biler for å kunne være i forkant dersom CO₂-avgiftene øker, noe de også tror kommer til å skje i fremtiden. I tillegg er *Engasjert* et selskap som har vært en av de første på flere områder. Dette medfører en del risiko, blant annet økte kostnader, som de er villige til å ta for å dra bransjen videre mot et grønnere samfunn. Selskapet mener likevel at det er få oppsiderisikoer knyttet til klimamomentene.

4.4.3 Grensesystem

For å styre risiko som oppstår benytter *Engasjert* Miljøfyrtårn samt TCFD-rammeverket i årsrapporten for 2021. I tillegg benytter de styrings- eller kvalitetssystem for hvert av prosjektene, og de har utarbeidet håndbøker som inneholder rutiner for hvordan følge opp de ulike prosjektene. Det er de øverste lederne som har ansvaret for styringen av risiko, men beslutninger kan også tas på lavere nivå, avhengig av myndighets- og ansvarsmatrisen. Deltakeren beskriver at prosessen med klimarisiko starter nedenfra, der enkeltpersoner i en

gruppe utarbeider en matrise. Risikoaspektene vurderes prosjektvis på hvert utviklingsprosjekt, der én ansatt er miljøansvarlig.

Representanten for *Engasjert* mener det er flere nedsider knyttet til risiko. Når det gjelder den fysiske risikoen ser vedkommende ingen fordeler der, og sier at de gjør alt de kan for å unngå slik risiko. Vedkommende mener også det er få oppsider ved overgangsrisiko knyttet til nye krav og forventninger fra myndigheter og leietakere. Som nevnt i trossystemet er selskapet svært engasjert og er med å drive bransjen fremover. Dette innebærer, ifølge vedkommende, «... en del utfordringer knyttet til at man må prøve en del ting som man ikke helt vet om slår riktig ut». Det vil derfor være viktig å pilotere i det små, ellers blir regningen svært stor, presiserer deltakeren.

4.4.4 Diagnostiske kontrollsystem

Selskapet har flere ulike verktøy knyttet til risiko og klima. De benytter miljøsertifiseringene BREEAM-NOR og BREEAM In-Use for henholdsvis nye og eksisterende bygg. Et digitalt miljøverktøy *Engasjert* bruker er en styringsplattform som skal hjelpe kundene med å kartlegge dagens situasjon, samt forbedringstiltak, innenfor blant annet energibruk og avfallshåndtering. Systemet kan dermed benyttes til å både identifisere risiko samt å utføre tiltak. Selskapet har klimaregnskap som utarbeides årlig for hovedkontoret, og fra og med 2021 skal alle nye prosjekt ha et slikt regnskap. Det benyttes i tillegg balansert målstyring knyttet til miljømålene. Hvert regionskontor utarbeider også en egen klima- og miljørapport.

Engasjert har i tillegg til de ulike verktøyene, flere KPI'er de forholder seg til. Disse er knyttet til avfall, energibruk, vannforbruk samt CO₂-reduksjon. Deltakeren sa følgende om KPI'er: «I nye bygg er det ambisjon om 90% sorteringsgrad og for produksjonsanlegg stilles det krav til kildesortering i henhold til krav fra lokale myndigheter». I tillegg fremhevet deltakeren antall sertifiserte prosjekt som en viktig KPI for selskapet.

4.4.5 Interaktive kontrollsystem

For et par år siden ble det foretatt en omfattende strategiprosess hvor alle involverte i selskapet fikk ta del. Prosessen ble gjennomført nedenfra og opp, og da kom det tydelig frem at miljø var noe man ville jobbe med. Representanten presiserer at miljø «... har ikke kommet opp på strategikartet fordi det var en risiko. Det har kommet opp fordi det var et ønske, og man har derfor jobbet med det strategisk de siste årene». Ifølge deltakeren er ikke denne måten å gjøre

det på forenelig med TCFD-rammeverket, som først søker å identifisere risikoen før strategien legges. Risikoanalysen til selskapet er omfattende da risikoen først identifiseres, gjerne ved bruk av *workshops*, før den beskrives som finansiell, operasjonell eller lignende. Etter at risikoens sannsynlighetsgrad er fastsatt, plasserer selskapet risikofaktoren så i en klimarisikomatrikse. Risikomatrixene forvaltes av selskapets kontrollorganisasjon, der alt som har med klima og miljø å gjøre, integreres i de eksisterende risikoprosedyrene.

For å kunne kommunisere tanker rundt miljø har *Engasjert* egne miljøgrupper på intranettet og på en plattform på sosiale medier. I tillegg er selskapet svært aktiv innen forskningsprosjekter og utvikling, der de blant annet har vært delaktig i etableringen av næringsklynge for å få til gjensidig avhengige samarbeid der de kan dra nytte av hverandres ressurser og realisere positive eksternaliteter. *Engasjert* har også en egen innovasjonsavdeling som styres av en innovasjonssjef, hvilket innebærer at de har et stort fokus på innovasjon og nyskaping inn mot det grønne skiftet.

4.4.6 Kontekst

Representanten for *Engasjert* mener at ettersom finansnæringen nå «*kaster seg på*» den grønne bølgen, så skjer utviklingen fortere. Miljøvern blir sett på som mer generelt og er ikke lenger noe man kan gå bort ifra. Selskapet opplever økt fokus fra bransjen, samt økt rapporteringskrav og jobber med å finne en balanse mellom rapporteringen og utbyttet de får. Kravet til å faktisk levere det man sier, slik at man unngår grønnvaskingsprosjekter, har også økt. I forbindelse med økte krav EU, tror *Engasjert* at grønne bygg vil bli enda mer attraktive i tiden som kommer. I tillegg kan selskapet se fordeler med å ha bransjestandarder, ettersom det da er klart hva man måler opp mot og hvilke tall som skal være med i beregningen av klimagassutslipp. Hvis man for eksempel ikke vet hva utslippet fra et spesifikt material er, så får man en verdi man kan bruke. På den måten kan man tilnærme seg en oversikt over verdikjedens fullstendige klimagassutslipp.

4.4.7 Oppsummering

I trossystemet fremhever selskapet at kulturen i *Engasjert* er bygget på verdiene, som i stor grad fokuserer på engasjement for grønn drift. Selskapet begynte å miljøsertifisere i 2019 og tok dermed på seg risiko de så på som oppside, ettersom forventning om at leietakerne om få år ville kreve dette, var fremtredende. Til tross for uttalt mindre tro på oppsider og muligheter

knyttet til klimarisiko, mener selskapet at de er villige til å ta på seg ansvar og kostnader for prosjekt de ikke vet resultatet av. Trossystemet fremstår dermed som relativt sterkt.

Som risikorammeverk i grensesystemet benyttes Miljøfyrtårn, TCFD samt styrings- eller kvalitetssystem. I tillegg finnes tydelige regler og håndbøker for håndtering av risiko. Selskapet mener det er få oppsider knyttet til klimarisiko og overgangsrisiko. *Engasjert* har en velorganisert virksomhet, med tydelige roller og ansvarsområder, og som følge av dette virker grensesystemet sterkt.

Knyttet til det diagnostiske kontrollsystemet benytter selskapet flere risikoverktøy, som BREEAM, styringsplattform for kunder, klimaregnskap og balansert målstyring. De forholder seg også til KPI'er knyttet til avfall, energibruk, vannforbruk, CO₂-reduksjon og antall sertifiserte prosjekt. De har dermed mange verktøy som kan overvåke, analysere og håndtere klimarisiko, og i tillegg benyttes klima- og miljørapporter. Engasjert har dermed et godt diagnostiske kontrollsystem, som gjør at systemet har tyngde.

I det interaktive kontrollsystemet har selskapet miljø i strategien, fordi det har vært et ønske fra de ansatte, ikke fordi det ble identifisert som en risiko. Dette har skjedd som et resultat av god kommunikasjon i selskapet, da de har flere diskusjoner rundt klima, blant annet ved hjelp av egne miljøgrupper på intranettet. *Engasjert* er svært involvert i samarbeid og utviklingsprosjekter, og fokuset på innovasjon er stort. Selskapet benytter *workshops* og *risikomatriser* til identifisering av klimarisiko. Selskapets interaktive kontrollsystem vurderes som sterkt, mye grunnet deres deltakelse og engasjement i bransjerelaterte sammenkomster rundt klima.

Engasjert har mange sterke kontrollsystem, spesielt knyttet til trossystemet og det interaktive kontrollsystemet på venstresiden. De har stort fokus på verdier og kultur, i tillegg til at de er involvert i mange prosjekt der de tar risiko for å være innovative. På høyresiden, knyttet til grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystem, ser det ut til at selskapet har gode rutiner, med et tydelig beslutningshierarki og styringssystem som Miljøfyrtårn og TCFD-rammeverk. I tillegg er flere risikoverktøy som BREEAM og KPI'er til stede. Ved å innse mulighetene for oppside i forbindelse med klimarisiko, vil styringen av slik risiko være mer balansert og muligens føre til enda større verdiskapning for selskapet. Styringssystemet til *Engasjert* er velbalansert, og kan trolig delvis skyldes selskapets store størrelse.

4.5 Kommuniserende

Kommuniserende beskriver seg selv som et miljøbevisst eiendomsselskap som har fokus på eiendommer knyttet til kontorbruk i sentrale beliggenheter i et av landets store byer. Selskapet eier og utvikler et par hundre tusen kvadratmeter, uten å drifte dem selv. Ettersom selskapet kun består av et fåtalls ansatte anses *Kommuniserende* som et av studiens mindre selskap.

4.5.1 Strategi

Selskapet benytter seg av følgende av FNs bærekraftsmål: 7) Ren energi til alle, 8) Anstendig arbeid og økonomisk vekst, 11) Bærekraftige byer og lokalsamfunn, 12) Ansvarlig forbruk og produksjon samt 13) Stoppe klimaendringene. De har en egen strategi der mål for 2025 og ambisjoner for 2030 er satt. I tillegg har de en egen miljøstrategi, der det fokuseres på miljøvennlig beliggenhet med brukere som benytter kollektivtrafikk, sykler eller går. Det fokuseres også på energikartlegging av bygg, som eksempelvis solceller på tak. Deltakeren beskriver selskapet som en industriell og langsiktig eier og utvikler. Teknisk drift og forvaltning er en del av verdikjeden, men denne delen har de satt bort til en konsulentvirksomhet.

Kommuniserende deler begrepet klimarisiko i tre deler knyttet til markedsrisiko, operasjonell risiko og finansiell risiko, men vektlegger de to førstnevnte. Markedsrisiko omhandler risikoforhold i selskapet forårsaket av eiendomsmarkedet, markedsleie og kontoreiendom. Operasjonell risiko beskrives av selskapet som risiko i forbindelse med eiendomsdrift, utleie, digitalisering samt risiko for klimaendringer. Likevel benyttes ikke klimarisiko som et eget felt i strategien.

4.5.2 Trossystem

Selskapet har kjerneverdier som omtaler dem som åpen, jordnær og begeistret, og legger vekt på at alle tiltak, uavhengig av størrelse, hjelper. I forbindelse med verdiene hadde selskapet i fjor en prosess der alle ansatte bidro i diskusjonen rundt hva de nye verdiene skulle være. Dette har de mulighet til, da de er mindre eiendomsselskap med relativt få ansatte. Av den grunn mener deltakeren at alle ansatte har et eierskap til disse. Deltakeren fremhever en kultur preget av stort miljøengasjement og positivitet rundt klima, noe som kommer til uttrykk i selskapets prosesser. Vedkommende har inntrykk av at det er mange ansatte som synes det er en motiverende faktor å få ned miljøavtrykket, da du ser konkrete resultat ved å eksempelvis få

ned energiforbruket. I tillegg nevner deltakeren at de som selskap har ansvar for å minimere miljøbelastningen, og sier følgende: «*Det sies ofte at vi står for 40% av klimagassutslippene, og i og med at man kan klare å få til ganske mye og at det samtidig er lønnsomt, gjør at vi har enda større ansvar for å få det til*». For å være konkurransedyktig vil det også være viktig å fremme miljøhensyn, da det vil komme krav fra leietakere som vil leie lokaler i bygg uten for høyt miljøavtrykk.

I forbindelse med selskapets risikoappetitt sier deltakeren deretter:

Byggebransjen står for en stor del av CO₂-utslippene, og når det er energibesparelser så er det relativt lett å regne hjem ganske mye besparelser. Det gjør jo det mulig å få til mye når det gjelder reduksjon for det har på en måte en oppside ved at man sparer energi og kostnader.

Selskapet bruker tid og ressurser på aktiviteter som de ikke nødvendigvis vet utfallet av, som eksempelvis et prosjekt de er involvert i som bidrar til ombruk og sirkulærøkonomi. Til tross for at de er usikre på om prosjektet lykkes, så er de villige til å teste når det gjelder miljø. Dersom deltakelse i prosjektet ikke medfører finansiell avkastning, så er det i det minste bra for omdømmet, sier deltakeren. Vedkommende mener også at det er svært liten nedside ved å utføre klimaaktiviteter, og mener den største risikoen er å ikke henge med i utviklingen. Likevel påpeker representanten at den risikoen egentlig ikke er så stor, ettersom utviklingen ikke går så fort i eiendomsbransjen til tross for at det er mye som skjer.

4.5.3 Grensesystem

Kommuniserende er Miljøfyrtårnsertifisert og deres eksterne, tekniske forvalter på energioppfølging er sertifisert til ISO 14001. Det er standard at energioppfølgingssystemet (EOS) og den aktive energioppfølgingen utføres i samarbeid med forvalteren. Selskapet har også ulike prosedyrer og retningslinjer for materialbruk og en forskrift på eksponering av skadelige stoffer. Representanten ønsker etablerte reguleringer på hvordan man for eksempel følger opp garantiansvar på brukte materialer. Dette henger sammen med lovverket, hvilket innebærer at det er intrikat og svært komplisert å få etablert slike standarder som endrer systemets kurs, mener vedkommende.

Deltakeren informerer om at ansvaret for selskapets risikostyring er fordelt utover, og at det skal være en "eier" i hver av de forskjellige risikokategoriene. Ansvaret for klima og miljø er

fordelt på prosjekt samt drift og forvaltning, men selskapet har likevel en rolle som miljøansvarlig. Beslutningsmyndighet når det gjelder miljøtiltak tas i ledergruppen. Vedkommende sier at dette er øverste nivå, men presiserer også at *Kommuniserende* er et selskap med relativt få ansatte. Selskapet er eid av flere store konsern.

Som nevnt i trossystemet mener selskapets representant at det å ikke henge med i utviklingen av det grønne skiftet er den største risikoen. I et slikt tilfelle vil man kunne sitte igjen med en portefølje som ikke er konkurransedyktig fordi man eksempelvis har vært for offensiv eller at man satser på en beliggenhet som blir feil. Dette kan være tilfellet da man stadig blir mer opptatt av miljøriktig plassering, og at reisen til bygget ikke er preget nok av kollektivtrafikk eller elektrifiserte kjøretøy, presiserer deltakeren.

4.5.4 Diagnostiske kontrollsystem

Selskapet har flere ulike risikoverktøy de benytter, som BREEAM-NOR til nye bygg og BREEAM In-Use til eksisterende bygg. Dette beskriver deltakeren som et verktøy for å se hvor selskapet kan forbedre seg, slik at de kan nå et høyere sertifiseringsnivå når de resertifiserer seg. *Kommuniserende* har også klimaregnskap for eiendomsporteføljen, som er et resultat av et samarbeid mellom en energi- og miljørådgiver og selskapets eksterne, tekniske forvalter av energioppfølging. Selskapet har også begynt å regne om til CO₂-ekvivalenter, som tydeliggjør hva som påvirker klimagassutslippet mest. I tillegg benyttes energibudsjett og EOS, der selskapets tekniske forvalter på energioppfølging, sammen med et annet eksternt selskap, samler inn data om energiforbruk, vann, sorteringsgrad og lignende, for å utarbeide rapporter angående forbruket. Deltakeren sier dette har kommet mer de siste årene, ettersom det nå er krav til å måle og følge opp miljøbelastningen. Vedkommende presiserer at det er en stor og pågående teknologisk utvikling på energioppfølging og at det skjer mye i samfunnet forbindelse med dette.

På spørsmål om selskapet benytter KPI'er svarer vedkommende at KPI'ene og nøkkeltall rapporteres kvartalsvis til styret, og forklarer:

På det som går på miljø, så er det det at vi skal ha et antall eiendommer BREEAM In-Use-sertifisert. Det er en viktig KPI for i år. Så er det energiforbruk per kvadratmeter, sorteringskrav og [...] CO₂-belastning målt i ekvivalenter per kvadratmeter.

For å håndtere klimarisiko arbeides det løpende med omstillingstiltakene fra Eiendomssektorens veikart, i tillegg til at de har månedlige møter med den eksterne og tekniske forvalteren deres på energioppfølging, som innebærer energi-, vann- og avløpsrapportering. *Kommuniserende* har også ansatt en teknisk sjef med fokus på miljø og bærekraft. Standard månedlig rapportering foregår på byggnivå, der spesifikke mål per bygg følges opp. Miljørapporten utarbeides kvartalsvis og status på miljøstrategien, hva som har blitt gjort og hva som skal gjøres innenfor de ulike tiltakene, rapporteres til styret. Deltakeren legger til at det er mange ulike måter å rapportere på og at det ikke er noen standarder på dette. Selskapets eiere har ulike rapporteringsrutiner og de må stadig justere rapporten etter hva som gjelder. Vedkommende uttrykker et ønske for mer standarder knyttet til rapportering av klima. For å håndtere klimarisiko vedrørende energi og energioppfølging, har *Kommuniserende* inngått en rammeavtale på «*avfallshåndtering som innebærer at renovatøren gjennomgår og optimaliserer avfallshåndteringen for eiendommene i forvaltningsporteføljen*». Målet med avtalen er blant annet økt gjenvinning av råstoff og energi, samt lavere miljøbelastning gjennom mindre transport.

Deltakeren mener teknologi og digitalisering stadig blir viktigere i miljø og bærekraft, da det kan bidra til driftsoptimalisering ved bruk av eksempelvis sensorer, som overvåker energibruk løpende. På den måten kan driften justeres i forhold til antall personer på eiendommene og man oppnår en såkalt løpende energioptimalisering. Vedkommende sier at de fleste bygg har tidsinnstilling, og at man da justerer oppstart og stenging av ventilasjonsanlegget, eksempelvis ut ifra klokkeslett. Det kommer stadig flere sensorer som måler tilstedeværelse i bygg og maskinlæring blir mer vanlig. Droneteknologi kan også avdekke energilekkasjer, svakheter i konstruksjon, vannansamlinger, hvilket på sikt kan spare selskapet for penger og tid samt gi miljømessig gevinst. Representanten for *Kommuniserende* mener likevel det er for lite overvåking av anleggene i bransjen og energibruken er derfor ikke optimal.

4.5.5 Interaktive kontrollsystem

Selskapet kommuniserer både internt med de ansatte, samt eksternt til samarbeidspartnere. En gang i uken samles alle ansatte for et fellesmøte, der blant annet miljøansvarlig presenterer nytt i miljørapporten slik at hele selskapet stadig er informert og oppdatert om hva de gjør i forbindelse med klima. Eksternt har *Kommuniserende* flere samarbeidspartnere, inkludert deres tekniske forvalter på energioppfølging som de har en nettbasert samarbeidsplattform med. I dette programmet har de en oversikt over alle miljømålene og tiltakene som gjøres på

de ulike eiendommene. På den måten holdes status oppdatert og alle ansatte vet hvor ansvaret ligger, samt hvordan man ligger an vedrørende eksempelvis ombruk, sier representanten. *Kommuniserende* har også en aktiv rolle i ulike organisasjoner som Grunneierforum, samt i bransjenettverkene Norsk Eiendom og Grønn Byggallianse.

Ved identifisering av risikoer benytter selskapet risikomatriser bestående av sannsynlighet og effekt for å kartlegge de største risikoene. Dette diskuteres i risikomøter sammen med mål og målsetting. Måltallet for 2025 ble eksempelvis satt ovenfra og ned: «*Hvis man setter sannsynlige eller realistiske mål per bygg og ser hva det blir, så kan man se om det er et realistisk måltall og hva vi må gjøre [...] med de forskjellige byggene for å nå det*», forteller deltakeren.

For å fremme innovasjon knyttet til klima har *Kommuniserende* slått seg sammen med et selskap i forbindelse med et ombruksprosjekt, for å danne et regionalt ombruksnettverk og styrke den sirkulære økonomien. Prosjektet støttes av en større organisasjon som bidrar til omlegging av energibruk, og hensikten er en høyere andel av sirkulærøkonomi i næringen, samt gjenbruk og ombruk av byggematerialer. Dette mener en av selskapets samarbeidspartnere er nødvendig for å få til en betydelig reduksjon av klimagassutslipp, ved redusert bygningsavfallet fra hvert prosjekt. I tillegg sparer man kostnader ved å redusere rivning av bygg. *Kommuniserende* har flere eiendommer hvor det har vært sosialt, miljømessig og økonomisk bærekraftig å ivareta og rehabilitere byggene. Sammen med leietakerne har selskapet satt i gang en pilot som skal bidra i dette arbeidet, ved at de får informasjon og tilgang til et felles system, som gir innsikt i klimaavtrykket til bygget. På den måten kan også leietakere bidra til bærekraftig bruk og sammen kan man oppnå et enda lavere klimaavtrykk. Med Norsk Eiendom diskuterer selskapet beregningsmodellene myndighetene bruker når det gjelder klimagassanalyser og lignende. Deltakeren fremhever: «*Bærekraft går i tospann med innovasjon og nytenking. For å finne de beste løsningene må vi som selskap og bransjen vår tenke nytt*». Videre presiserer vedkommende at de er opptatt av å bruke fortiden til å bygge fremtiden, og mener det å være bevisst historien er viktig når man bidrar til å utvikle prosjekter.

4.5.6 Kontekst

Representanten for *Kommuniserende* sier at det har blitt mer fokus på klima og energibesparelse, da både leietakere og investorer blir mer bevisst. Vedkommende fremhever et økende fokus på gjenbruk og ombruk i bransjen, da man nå er mer bevisst på hvilken enorm

effekt det kan gi å redusere rivning av inventar og bygg, for dermed å redusere oppbygging og produksjon av eksempelvis nye skillevegger, glassfronter og tepper. *Kommuniserende* mener det ikke er vanskelig å få med leietakerne på BREEAM In-Use-sertifisering, da også de skal rapportere vedrørende sine lokaler. I tillegg sier selskapet at det nå er vanskelig å vite hvordan de ligger an i forbindelse med miljømålene, da pandemien blant annet har medført redusert tilstedeværelse av ansatte i kontorbygg. Tallene for CO₂-utslipp og energi er derfor unormalt lave i både 2020 og 2021, og vedkommende mener man må stille inn driften i forhold til tilstedeværelse. Deltakeren nevner også en mulig konsekvens av pandemien kan være at man starter opp *huber* hvor folk fra ulike bransjer kan jobbe fra, i nærheten av der de bor. På den måten kan man redusere antallet som benytter seg av kollektivt og andre kjøretøy til arbeid. I tillegg nevner vedkommende at man muligens må tilpasse lokalene som er forenelig med lengre varighet, og som i tillegg er fleksible, slik at neste leietaker ikke behøver å forta for mange endringer. *Kommuniserende* ser nå en trend i markedet om at leietakerne ofte vil ha kortere og mer fleksible kontrakter. Da er det behov for mer generelle lokaler som kan tilpasses ved mindre endringer etter leietakernes ønske, ettersom selskapet da slipper ombygging og spesialtilpasninger vil en slik trend kunne bidra til mer miljøvennlige bygg.

4.5.7 Oppsummering

I tilknytning til trossystemet har alle ansatte i *Kommuniserende* vært med å utarbeide verdiene og disse er derfor sterkt tilstedeværende i selskapet. Dette har de mulighet til da de er relativt få ansatte. Selskapet har en kultur preget av stort miljøengasjement og er positiv til å ta risiko, ved å blant annet ha fokus på aktiviteter som skal bidra til ombruk og sirkulærøkonomi. De mener det er liten nedside ved klimaaktiviteter og tror at et positivt omdømme uansett vil være resultatet. Grunnet tilstedeværelsen av selskapets verdier og kultur knyttet til klima, vurderes trossystemet til *Kommuniserende* å være sterkt.

Som beskrevet i grensesystemet er *Kommuniserende* Miljøfyrtårnsertifisert og de samarbeider med en teknisk forvalter på energioppfølging som er ISO 14001 sertifisert. Selskapet har ulike prosedyrer og retningslinjer for materialbruk og skadelige stoffer. De har en relativt klar organisering og ansvarsområder for de ulike rollene, til tross for at selskapet er et av de mindre i studien. Selskapet mener den største risikoen er å ikke henge med i utviklingen av det grønne skiftet, men mener denne likevel ikke er så stor, ettersom utviklingen i eiendomsbransjen går relativt sakte. Systemet knyttet til grenser vurderes som sterkt da flere sertifiseringer samt risikorammeverk er til stede og rollene er tydelig definert.

Knyttet til diagnostiske kontrollsystem benytter selskapet flere risikoverktøy, inkludert BREEAM, klimaregnskap og energibudsjett. I tillegg brukes også KPI'er som energiforbruk, sorteringsgrad og CO₂-belastning. Deres samarbeidspartner samler inn det meste om data vedrørende energiforbruk, vann og sorteringsgrad for å utarbeide rapporter, og *Kommuniserende* utarbeider også miljørapporter. Selskapet har god kjennskap til muligheter innenfor overvåkning, og mener utviklingen på dette feltet i bransjen skjer fortløpende. Det diagnostiske kontrollsystemet synes å være det svakere systemet hos *Kommuniserende*, ettersom mye er satt bort til en ekstern forvalter, men til tross for dette har selskapet god kontroll og systemet anses ikke som særlig svekket.

I tilknytning til interaktive kontrollsystem har alle ansatte i selskapet fellesmøte en gang i uken, hvilket tyder på at kommunikasjonen rundt klimarisiko er hyppig. Selskapet kommuniserer også godt eksternt da de er sterkt involvert i organisasjoner og bransjenettverk. *Kommuniserende* har ikke det største fokuset på identifisering, men er svært opptatt av innovasjon knyttet til ombruk. I tillegg benyttes Eiendomssektorens veikart for å håndtere klimarisiko. Grunnet selskapets hyppige kommunikasjon og sterke engasjement i bransjenettverk, anses også dette systemet som sterkt.

Til tross for selskapets relativt mindre størrelse har de sterke kontrollsystemer på både venstre- og høyresiden. Ettersom alle ansatte samles hyppig og har utarbeidet verdiene sammen, er dette noe som står sterkt i kulturen deres. De har tydelige ansvarsområder og regler og derfor står grensesystemet, i likhet med trossystemet, sterkt. Selskapet har mange risikoverktøy, samt et stort fokus på overvåkning, og *outsourcing* ser ikke ut til å gjøre systemet svakere. I tillegg synes kommunikasjon å være tilstedeværende, i likhet med innovasjon. I det interaktive kontrollsystemet er det muligens arbeidet med å identifisere klimarisiko som kan trekke systemet i en svakere retning, men i sin helhet ser det ut til at selskapet er velbalansert.

4.6 Oppsummering av funn

I *kapittel 4* har vi beskrevet de empiriske funnene fra intervju med fem eiendomsselskap og seks deltakere. Følgende delkapittel presenterer en oppsummering av disse funnene. I *Appendiks A* finnes en fullstendig sammenligning av selskapene presentert i en tabell, der kolonnene tar for seg styring av klimamål og de fem selskapene, mens radene deles inn i Simons' (1995b) *Levers of Control* samt selskapenes strategi og kontekst. Hensikten med

tabellen er å gi en helhetlig oversikt over analysemodellen utarbeidet i *kapittel 2*, og å plassere de viktigste funnene i de fire kontrollsistemene.

Strategi

Knyttet til strategi benytter alle selskapene i studien seg av FNs bærekraftsmål, der de som går hyppigst igjen er 7) Ren energi for alle, 8) Anstendig arbeid og økonomisk vekst, 9) Innovasjon og struktur, 11) Bærekraftige byer og samfunn, 12) Ansvarlig forbruk og produksjon og 13) Stoppe klimaendringene. I tillegg har selskapene egne klimamål for å nå FN sine. Eksempelvis har *Forsiktig* og *Samspillende* mål om å redusere energiforbruk samt CO₂-utslipp. Selskapene benytter blant annet miljøhandlingsplaner og miljøstrategi for å nå disse klimamålene. Flere av selskapene har definert hva klimarisiko betyr for dem og det fokuseres i stor grad på fysisk risiko og overgangsrisiko knyttet til markedsrisiko, regulatorisk risiko og operasjonell risiko. Noen av selskapene har ikke definert klimarisiko som et eget begrep, men *Driftig* tar eksempelvis likevel hensyn til klima i sine risikovurderinger. *Forsiktig* har heller ikke integrert klimarisiko i strategien, men gjør vurderinger basert på teknisk og markedsmessig risiko.

Trossystem

I selskapenes trossystem har flere av selskapene kjerneverdier som sammenfaller med bærekraftig drift og styring. Verdier som går igjen er å være ansvarlige, transparente og innovative. Det er imidlertid forskjeller i kommunikasjonen av verdiene. *Driftig* har verdiene og levereglene godt innarbeidet i kulturen og oppfattes som styrende for de ansatte. På den andre siden finner vi *Samspillende* som innrømmer at verdiene ikke er synlige nok for de ansatte. Risikokulturen i samtlige av selskapene preges av å være langsiktig og med et stort miljøengasjement, samt høyt ambisjonsnivå for hvordan man ønsker å håndtere klimarisiko. Det er imidlertid noe ulik oppfattelse rundt oppsiderisikoene knyttet til klimarisiko. Samtlige selskap påtar seg risiko ved klimaprosjekter, men i ulik grad. På den ene siden er *Samspillende*, *Driftig* og *Kommuniserende* svært villige til å påta seg risiko ved klimatiltak. *Kommuniserende* uttaler til og med at det finnes lite nedsiderisiko ved klimaaktiviteter, da det uansett kan føre til positive omdømmeeffekter. På den andre siden uttaler *Engasjert* at det er få oppsiderisikoer knyttet til klimamomentene, til tross for dette er de likevel villige til å ta på seg risiko for å dra bransjen i retning av et grønnere samfunn. *Forsiktig* anerkjenner at det finnes oppsider ved klimarisiko, og har et høyt ambisjonsnivå knyttet til innovasjonsprosjektene de gjør. Imidlertid utfører de kun innovasjonsprosjekter i begrenset skala, og betegner derfor risikoen som følge av klimatiltak som relativt lav, og mener at de får igjen for denne risikoen på sikt. Selskapenes

trossystem er jevnt over sterke, dog kan *Samspillende* sies å ha studiens svakeste trossystem som følge av at verdiene ikke kommuniseres godt nok ut til ansatte, samt at selskapets risikokultur er mindre synlig.

Grensesystem

På bakgrunn av funnene i selskapenes grensesystem skiller selskapene seg fra hverandre. Det er kun de større selskapene, *Forsiktig* og *Engasjert*, som har kjennskap til selskapenes risikorammeverk. Flere benytter Miljøfyrtårn, som er Norges mest brukte sertifikat for miljøinnsats, fremfor ISO 14001 (Miljøfyrtårn, u.å.-b). Det var også få av selskapene som informerte om regler og prosedyrer, og disse var ulike da reglene til eksempelvis *Engasjert* gikk mer på prosjektoppfølgning og risikomatriser, mens *Kommuniserende* benyttet retningslinjer for materialbruk. Knyttet til organisering, roller og beslutningsmyndighet er antallet miljøansvarlige avhengig av selskapets størrelse og antall prosjekt, men de fleste beslutninger av større klimabetydning tas på et høyt nivå i alle selskapene. Når det gjelder risikoappetitt er *Forsiktig* et av selskapene som opptrer mer tilbakeholdent til å ta risiko. Likevel bruker alle selskapene i studien tid og ressurser på aktiviteter som de ikke nødvendigvis vet utfallet av. Grensesystemet til *Samspillende* og *Driftig* fremstår gjerne litt svakere enn de andre i studien grunnet deres manglende oversikt over selskapets risikosystemer. På den annen side har det større selskapet *Forsiktig*, god kontroll på sine risikorammeverk.

Diagnostisk kontrollsystem

I det diagnostiske kontrollsystemet benytter alle deltakende selskap BREEAM-NOR og BREEAM In-Use som risikostyringsverktøy. Flere av selskapene benytter også miljøhandlingsplaner samt klimagass- og energiregnskap. Selskapenes KPI'er er i stor grad knyttet til det samme, som CO₂-ekvivalenter, energiforbruk, sorteringsgrad, vannforbruk og antall sertifiserte eiendommer. *Driftig* er det selskapet med færrest KPI'er og har heller ikke satt måltall. Tilknyttet risikostyringsprosessen overvåker selskapene energiforbruk i ulik grad, og *Kommuniserende* peker på store muligheter for energioptimalisering ved hjelp av teknologi som sensorer i tiden fremover. Flere selskap, blant annet *Samspillende* og *Kommuniserende*, uttrykker ønske om bransjestandarder knyttet til klimagassutslipp og ombruk av materialer. Alle selskapene i studien rapporterer om klima, da deres konsern eller morselskap krever mer og mer av dette, noe som er en viktig del av risikostyringsprosessen. Mange av selskapene har sterke diagnostiske kontrollsystem. *Driftig* har et noe svakere system som følge av få KPI'er og manglende måltall. Likevel gjør selskapet det bra med miljøsertifisering ved BREEAM-

NOR og BREEAM In-Use og håndteringen deres av klimarisiko, og dermed er ikke hele det diagnostiske systemet til *Driftig* svakt. *Kommuniserende* har satt bort noe av driften til en ekstern forvalter, og deres diagnostiske system baseres i noen grad på forvalters jobb. Selskapets diagnostiske system anses likevel ikke som særlig svekket av denne strategien.

Interaktivt kontrollsystem

Det interaktive kontrollsystemet hos *Driftig* og *Kommuniserende* er svært like, og er også relativt like størrelsesmessige. Begge selskapene er gode på intern og ekstern kommunikasjon, hvilket er en essensiell faktor for å få risikostyringsprosessen til å fungere, i tillegg til at de er innovative. *Driftig* utforsker materialbruk, mens *Kommuniserende* er svært opptatt av ombruk. Selskapenes interaktive kontrollsystemer svekkes imidlertid betydelig av et begrenset fokus på å arbeide systematisk med å identifisere risikofaktorer knyttet til klimarisiko. Slik identifisering spiller en viktig rolle i en velfungerende risikostyringsprosess. *Samspillende* er gode på kommunikasjon mot leverandører og andre aktører, men er imidlertid noe svakere når det kommer til intern kommunikasjon, identifisering og innovasjon, og har dermed studiens svakeste interaktive kontrollsystem. De mest helhetlige interaktive systemene finnes dermed hos *Forsiktig* og *Engasjert*, som også er studiens største selskap. Hos disse selskapene er det interaktive system mer systematisk anlagt enn hos de andre selskapene. *Forsiktig* er det eneste selskapet som benytter seg av scenarioplanlegging til å identifisere risikofaktorer, og samtlige andre selskap kunne styrket sine interaktive kontrollsystem betraktelig ved å innføre scenarioplanlegging. Til gjengjeld er *Forsiktig* sitt system noe svekket når det kommer til innovasjon. *Engasjert* har et svært sterkt system og er gode på både kommunikasjon internt og eksternt, da de også har stort fokus på innovasjon og utvikling, samt driver systematisk med identifisering av klimarisiko ved hjelp av workshops og risikomatriser.

Kontekst

Når det gjelder kontekst, hvilket er en essensiell faktor for hvordan risikostyringsprosessen fungerer, peker mange av selskapene på det samme, nemlig at de opplever økt fokus på klima fra bransjen. *Kommuniserende* fremhever stor oppmerksomhet på gjenbruk og ombruk i bransjen, da man nå er mer bevisst på hvilken enorm effekt det kan gi å redusere rivning av inventar og bygg. *Kommuniserende* og *Driftig* presiserer at myndigheter, eiere og leietakere har blitt mer bevisst i ønsket om å bidra til det grønne skiftet. Med dette har det kommet flere krav, særlig tilknyttet rapportering av klima og klimarisiko, ifølge *Engasjert*. Likevel savner *Forsiktig* og *Samspillende* flere tydelige krav fra myndighetene, da det nå er stor usikkerhet knyttet til følger av det grønne skiftet. Sistnevnte uttrykker bekymring over manglende

kompatibilitet med vernede bygg og miljøvennlige løsninger. *Kommuniserende* legger også til at de nå synes det er vanskelig å vite hvordan de ligger an i forbindelse med miljømålene, da pandemien blant annet har medført redusert tilstedeværelse av ansatte i kontorbygg. Selskapet ser i tillegg en trend i markedet om at leietakerne ofte vil ha kortere og mer fleksible kontrakter. Da er det behov for mer generelle lokaler som kan tilpasses ved mindre endringer etter leietakernes ønske, ettersom selskapet da slipper ombygging og spesialtilpasninger vil en slik trend kunne bidra til mer miljøvennlige bygg.

5. Diskusjon

I følgende kapittel diskuteres funnene fra *Kapittel 4* opp mot studiens teorigrunnlag fra *Kapittel 2* for å besvare vårt forskningsspørsmål: «*Hvordan benytter eiendomsselskap risikostyring til å nå klimamål?*». For å kunne besvare dette i *kapittel 6* vil vi først forsøke å svare på delforskningsspørsmålene knyttet til «*hvordan eiendomsselskap integrerer klimarisiko i strategien*», «*hvilke styringsmekanismer eiendomsselskap benytter for å håndtere klimarisiko*» og «*hvordan samspillet mellom styringsmekanismene i risikostyringen knyttet til klimamål er*», som vil skje i henholdsvis delkapittel 5.1, 5.2 og 5.3. I motsetning til forrige kapittel, der hvert selskap ble behandlet for seg, vil vi i dette kapittelet diskutere funnene fra selskapene samlet knyttet til den utarbeidede analysemodellen vår og Simons' fire kontrollsystem. På den måten vil vi diskutere likheter og ulikheter mellom selskapene når det gjelder styring av klimarisiko. Hensikten er å kunne gi en dypere forståelse for hvordan eiendomsselskap håndterer klimarisiko, og på denne måten gi ny innsikt til aktørene i bransjen, samt bidra til eksisterende litteratur om styring av klimarisiko. Videre deler vi erfaringer ved bruk av utarbeidet modellen i delkapittel 5.4 og modifierer modellen noe. Avslutningsvis presenteres studiens bidrag i delkapittel 5.5, før begrensningene samt forslag til videre forskning belyses i delkapittel 5.6.

5.1 Klimarisiko i strategien

For at strategien skal kunne iverksettes effektivt og sørge for at virksomheten når sine klimamål, må styring av klimarisiko være representert (Simons, 1995a). Av selskap innen næringseiendom oppgir kun 47% at de har etablert klimastrategi eller integrert klimamål i strategien (Norsk Eiendom, 2019). Eiendomsbransjen har dermed forbedringspotensialer vedrørende å integrere klima og klimamål i strategien.

Selskapene i studien benytter seg av FNs bærekraftsmål som overordnede klimamål, sammen med egne undermål for å nå disse. Mange av selskapene har de samme overordnede målene, trolig grunnet medlemskap i bransjeorganisasjoner som Grønn Byggallianse, hvilket påvirker eiendomsselskapene med sine anbefalinger gjennom veikart (Grønn Byggallianse, 2021). Dette kan forklares ved hjelp av den normative pilaren som beskriver hvordan standarder og anbefalinger til risikostyring setter normer for hvordan virksomheter skal styres, og former hvordan aktørene i samfunnet oppfatter hva som er ansvarlig (Meidell, 2017). Ettersom

veikartet i bransjen blir en norm for selskapene, er det dermed naturlig at de har tilnærmet like klimamål. Ett av de felles overordnede målene er 13) Stoppe klimaendringene. Ifølge Czerwinska (u.å.) har grønne bygninger færre klimautslipp, og Norsk Eiendom (u.å.) foreslår at eiendomsselskap, gjennom å innføre miljøledelsessystem, kartlegge og forbedre fotavtrykket via klimagassregnskap, kan bidra til å nå dette målet. Integrasjon av klima og klimarisiko i strategien er dermed viktig for å kunne gjøre byggene mer klimavennlige. Et annet av FN sine mål som er mye brukt blant selskapene i studien er 7) Ren energi for alle, som innebærer at grønne bygninger kan bruke fornybare energi, og dermed har rimeligere driftskostnader enn bygg som ikke er like energieffektive (Czerwinska, u.å.). *Kommuniserende* har innført tiltak som energibudsjett og eget energioppfølgingssystem, samt fjernet fossil oppvarming, hvilket er i tråd med Norsk Eiendoms (u.å.) strakstiltak for å imøtekomme dette målet. Selskapene har økt fokus på gjenbruk av materialer samt kildesortering av avfall, som er tiltak for å nå det overordnede bærekraftsmålet til FN, 12) Ansvarlig forbruk. Målet fokuserer på økt resirkulering og gjenbruk av materialer for å bidra til sirkulærøkonomi, hvilket alle selskapene, foruten *Samspillende*, har som overordnet mål. Fra funnene tydeliggjøres det at de større selskapene, som *Forsiktig* og *Engasjert*, har flere overordnede mål enn de mellomstore og mindre selskapene. De større selskapene har også med mål som 15) Liv på land og 17) Samarbeid for å nå målene, noe ikke de andre selskapene har fokusert på. *Samspillende* skiller seg ut med et mål de andre selskapene ikke har, nemlig 14) Liv under vann, hvilket kan skyldes at flere av deres eiendommer er nær havet.

For å nå klimamålene selskapene har satt benyttes ulike strategier. Mange setter konkrete målsetninger og ambisjoner for en fire- eller femårsperiode, gjerne gjennom en bærekraftsstrategi. Strategiene deres er langsiktige med fokus på bygg i sentrale områder og ved kollektivknutepunkt. Flere av selskapene, som *Samspillende* og *Kommuniserende*, mener nærhet til kollektivtrafikk er lønnsomt både miljømessig og fordi byggende blir mer attraktive. Et av vurderingskriteriene i BREEAM omhandler nemlig beliggenhet og nærhet til kollektivtrafikk, hvilket er med på å skape enda mer attraktivitet rundt disse eiendommene (Grønn Byggallianse, u.å.-b). Slikt press skyldes selve beliggenheten, men også muligheten for økt sertifiseringsgrad på bygg i slike områder. *Samspillende* mener kunden muligens vil være mer opptatt av BREEAM-sertifisering dersom man kan vise til at bygget har høy sertifiseringsgrad, og på den måten vil verdien på bygget øke. Slik er den langsiktige strategien til selskapet med på å redusere nedsiderisiko, gjerne knyttet til overgangsrisiko som markedsrisiko og endrede preferanser fra leietakerne. Dersom selskapene ikke har

miljøsertifiserte bygg står de i fare for å bli valgt bort av kunder som ønsker dette, og manglende grønne tiltak kan dermed resultere i ledighetsrisiko ved at bygg står tomme og ubrukte (Grønn Byggallianse, 2020).

Selskapene har etablerte klimamål, men de fleste forteller at klimarisiko ikke er integrert i strategien som et eget felt foreløpig. De forklarer likevel at de viktigste risikomomentene som er identifisert ligger innunder andre felt i strategien. Det tas i stor grad hensyn til overgangsrisiko knyttet til markedsrisiko, regulatorisk risiko og operasjonell risiko. Mange av selskapene opplyser også om at strategien deres tilrettelegger for å unngå fysisk risiko. Vurderingene knyttes blant annet til om byggene vil være attraktive i fremtiden, dersom man får strengere reguleringer gjennom myndighetenes bruk av den regulatoriske pilaren (Power, 2007). Dette kan eksempelvis være knyttet til krav om redusert klimagassutslipp, som kan medføre behov for kvoter hvilket kan gi høyere kostnader. *Samspillende og Forsiktig* mener imidlertid at når man drifter selv og eier bygget med langsiktig ambisjon, så vil man lettere kunne forsvare dyrere løsninger med høyere kvalitet. Det vil lønne seg på lang sikt da det vil medføre mindre feil og rettinger, som igjen fører til lavere driftskostnader. Slike vurderinger blir gjort i henhold til hva markedet kommer til å etterspørre og som en del av de tekniske vurderingene. Til tross for at selskapene gjør en rekke vurderinger knyttet til klimarisiko i strategien, vil det være en svakhet at dette ikke er et eget felt, da vurderinger av viktige risikomomenter kan gå tapt. Av den grunn oppfattes deres overlapping av mål i strategien og klimamål generelt i selskapet, som noe mangelfull (Gond et al., 2012b). Gjennom integrering av bærekraft i strategien mener Battaglia et al. (2016) at *the Triple Bottom Line* kan forbedres, ettersom slik integrasjon blant annet kan medføre økt bevissthet rundt virksomhetens innvirkning på miljøet. Dermed kan selskapene dra nytte av å innføre et eget felt for klimarisiko som en del av strategien.

5.2 Styringsmekanismer for håndtering av klimarisiko

Fra teorikapittelets redegjørelse om virksomhetsstyring så vi at vellykket implementering av strategi er en vesentlig faktor for at organisasjoner skal oppnå suksess (Simons, 1995b). I den forbindelse blir styringssystemet fremhevet som et verktøy for å nå dette (Langfield-Smith, 1997; Simons, 1995b). Videre slo vi fast i redegjørelsen omkring risikostyring at formålet med helhetlig risikostyring er å knytte denne til virksomhetens overordnede strategi og mål, slik at det fungerer som et verktøy for måloppnåelse (Arena et al., 2010; ISO, 2018b). Gjennom å

knytte klima og risikostyring til Simons' (1995b) *Levers of Control*-rammeverk, og deretter se funnene i *Kapittel 4* opp mot dette, kan vi få en bedre innsikt i hvilke styringsmekanismer eiendomsselskap benytter for å håndtere klimarisiko.

5.2.1 Trossystem

I rammeverket i underkapittel 2.5 *Integrasjon av risikostyring og klima i Simons' Levers of Control* etablerte vi at trossystem handler om å formidle og forsterke organisasjonens kjerneverdier gjennom å motivere til å søke nye muligheter og skape verdier for virksomheten (Simons, 1995a). Dette delkapittelet vil av den grunn ta for seg diskusjon av *kjerneverdier*, *risikokultur* og *risikoappetitt oppside* fra den utarbeidede modellen i delkapittel 2.5.2.

Kjerneverdier

ISO (2018a) slår fast at risikostyring bør være en del av, og ikke en separat prosess fra, virksomhetens formål. Virksomhetens formål finner vi i kjerneverdiene til selskapet, og styringen av klimarisiko bør derfor knyttes til selskapets kjerneverdier. Dette følger av at trossystemet er en viktig styringsmekanisme for at ansatte skal kunne forstå hvordan organisasjonen skaper verdi, og derigjennom motivere dem til å søke etter nye måter å skape verdi på (Simons, 1995b). Studiens funn er at selskapene har kjerneverdier som sammenfaller med en bærekraftig drift og styring, og at verdier som går igjen er å være ansvarlige, transparente og innovative. Forskjellen ligger imidlertid i hvordan verdiene kommuniseres. Eksempelvis har *Driftig* verdiene godt integrert og de virker styrende i selskapet. Hos *Samspillende*, som erkjenner at verdiene ikke er synlige og kommuniseres godt nok ut til de ansatte, er faren at de ansatte ikke forstår kjerneverdiene, strategien og verdiskapningen, og blir dermed tvunget til å ta antakelser i møte med beslutninger internt og eksternt. Selskapet risikerer dermed at disse ikke samsvarer med organisasjonens verdier og strategi (Simons, 1995b).

En bekymring innenfor styringslitteraturen har vært at helhetlig risikostyring kun blir en øvelse for å etterleve lover og regler (Meidell, 2017; Power, 2009). Det poengteres videre at ansvaret ikke kun innebærer å dokumentere at man har utøvd risikostyring (Power, 2009). Dersom selskap etablerer sterke trossystem der formålet med risikostyringen er godt integrert i kjerneverdiene, slik som *Driftig* har, vil disse kunne bidra til en indirekte styring, der ansatte må tenke, vurdere og ta beslutninger, og kjerneverdiene fungerer dermed som et indre kompass i tråd med selskapets formål. Dette finner vi hos *Driftig*, som i liten grad klarer å forklare

eksplisitt hvordan styringen foregår og er integrert i selskapet, men likevel gir uttrykk for en sterk styring ved at verdigrunnlaget og levereglene er de viktigste elementene for å oppfylle visjonene deres. Ved å styrke trossystemet, gjennom kommunikasjon og integrasjon av kjerneverdiene, vil ansvaret for risikostyring være bedre bevart, enn kun dersom man utøver kontroll gjennom lover, regler og dokumentering.

Kjerneverdiene er brede for å kunne dekke ulike ansatte på alle nivå i organisasjonen (Simons, 1995a). En slik bred styring kan hindre risikostyring fra å være det Power (2004, 2009) kalte «*Risk management of everything*» som fort kan bli «*Risk management of nothing*». Gjennom at selskapet ikke fokuserer på mikrostyring av alle risikomomenter, men heller stoler på at kjerneverdiene styrer de ansatte indirekte, kan selskapet overlate noe av kontrollen til de ansatte. Simons (1995b) fremhever også at dette blir stadig viktigere ettersom organisasjoner blir mer komplekse som følge av teknologisk utvikling og omstilling, da økt kompleksitet kan gjøre det vanskeligere for ansatte å forstå organisasjonens hensikt. Det blir derfor svært viktig for eiendomsselskap i dag, som opplever store endringer i omgivelsene gjennom reguleringer fra myndigheter, teknologiske nyvinninger, endrede preferanser fra leietakere, hvilket medfører et mer komplekst risikobilde. Kjerneverdiene til selskapet kan dermed hjelpe til med forståelse av virksomhetens formål, hensikt og retning (Simons, 1995a).

Risikokultur

Som vi så i teorien, definerer COSO (2017a) helhetlig risikostyring som «*the culture, capabilities, and practices that organizations integrate with strategy-setting and apply when they carry out that strategy, with a purpose of managing risk in creating, preserving, and realizing value*». Det gjøres her klart at selskapskulturen også er en viktig del av risikostyringen. Vi finner at samtlige selskap har et langsiktig perspektiv på beslutninger og risiko. *Forsiktig* uttaler til og med at et slikt langsiktig perspektiv fører til at risikonivået reduseres, som følge av at de kan rettferdiggjøre et høyere ambisjonsnivå innen klima for eiendommer fordi de skal ha eiendommen i mange år, og poengterer derfor at de vil få igjen for disse investeringene over tid. Lignende utsagn kommer også fra de andre selskapene. Dette er naturlig som følge av at eiendomsbransjen er en langsom bransje, der bygg har svært lang levetid. Beslutningene selskapene tar, må av den grunn kunne forsvares i mange tiår fremover. Det er derfor svært positivt at kulturen i samtlige selskap preges av stor villighet og høyt ambisjonsnivå til å redusere nedsiden med klimarisiko, samt iver etter å finne muligheter og løsninger som kan øke oppsiden med klimarisiko.

Scott (2014) sin kulturelt-kognitive pilar forklarer hvordan risikobegrepet internaliseres og etableres som et selvfølgelig begrep blant ansatte gjennom interaksjon (Meidell, 2017). Dette kan forklare hvorfor praksisen for risikostyring kan bli forskjellig fra virksomhet til virksomhet (Meidell, 2017). Vi ser imidlertid at kulturen for håndtering av klimarisiko er relativt lik i selskapene i studien, til tross for at klimarisiko ikke er et innarbeidet begrep hos alle selskapene. Dette er interessant, da det kan se ut som den normative pilaren påvirker og former hvordan begrepet internaliseres i selskapene gjennom å benytte standarder og anbefalinger til å skape normer og endre oppfattelsen av hva som er ansvarlig (Meidell, 2017). Som følge av standarder og sertifiseringer som eksempelvis ISO 14001, Miljøfyrtårn, TCFD og BREEAM, ser det ut til at den normative pilaren påvirker styringen av klimarisiko uten at begrepet nødvendigvis internaliseres og etableres som et begrep gjennom den kulturelt-kognitive pilaren. Dette forsterkes ytterligere av det ytre presset fra internasjonale organisasjoner som FN, EU, World Green Building Council med flere, samt nasjonale organisasjoner som Grønn Byggallianse og Klimarisikoutvalget. Risikokulturen i eiendomsselskapene ser dermed ut til å bli direkte påvirket av ytre faktorer, og hva andre aktører i samfunnet oppfatter som ansvarlig, fremfor indre prosesser i selskapene. Dette fører til at selskapene i studien dermed har en relativt ensartet risikokultur.

Risikoappetitt (oppside)

Det ble fastslått i teorien at risiko både kan ha en oppside og en nedside. I intervjuene fant vi at selskapene hadde forskjellige syn på klimarisiko. *Engasjert* uttaler at det finnes lite oppsiderisikoer knyttet til klimamomentene, hvilket er i tråd med den mer tradisjonelle risikostyringen der fokuset er på nedsiden av risiko gjennom å unngå eller redusere trusler, skade eller tap (Bromiley et al., 2015). *Kommuniserende* uttrykker derimot at det nesten kun finnes oppsiderisiko ved klimatiltak, da det uansett kan medføre positive omdømmeeffekter. Dette er mer i samsvar med nyere forståelse av risiko, der man også ser på risiko som en mulighet for konkurransefortrinn og noe potensielt verdiskapende (Bromiley et al., 2015; ISO, 2018b). Risikofaktoren som selskapene påpeker at har størst potensiale for oppsiderisiko er overgangsrisiko og derunder omdømmerisiko. Det trekkes eksempelvis frem positive omdømmeeffekter fra leietakere, nåværende og fremtidige ansatte, samt en generell anseelse som et ansvarlig selskap. For markedsrisiko, som omhandler risiko knyttet til endring i etterspørselen, trekkes det frem positive effekter som at man kan bli et mer attraktivt valg for miljøbevisste leietakere (Bjartnes, 2018; Selvaag Bolig, u.å.). Den operasjonelle risikoen er ifølge Finanstilsynet (2016) «risikoen for tap som følge av utilstrekkelige eller sviktende

interne prosesser eller systemer, menneskelige feil eller eksterne hendelser». Her ser selskapene lite mulighet for oppsideeffekter, bortsett fra at man kan få noe positiv effekt ved å unngå svikt, samt at dersom interne prosesser og systemer fungerer godt kan dette i seg selv føre til positive effekter gjennom andre kanaler. Ingen av selskapene trekker frem mulighetene for oppsiderisiko i den finansielle risikoen, som følge av rimeligere finansiering gjennom grønne lån og obligasjoner. Videre ser ingen av selskapene muligheter for oppsideeffekter for den fysiske risikoen.

Selskapenes risikoappetitt kan dermed benyttes til å utvikle strategi knyttet til klimamål ved at selskap identifiserer klimarisiko som ønskes unngått og hvilke som kan aksepteres. Sammen med trossystemet kan det utarbeides en balansert risikoprofil som ikke bare tar hensyn til nedsiderisiko, men også oppside.

5.2.2 Grensesystem

Grensesystemet handler i stor grad om å unngå risiko, og presiserer hvilke handlinger de ansatte ikke får utøve, med det formål å opprettholde kontroll ved å begrense ansattes aktiviteter og handlingsrom (Simons, 1995a). Knyttet til den utarbeidede modellen vil derfor dette delkapitlet diskutere begrepene *risikoappetitt nedside*, *risikorammeverk*, *regler og prosedyrer for styring av klimarisiko*, samt *organisering, roller og beslutningsmyndighet*.

Risikoappetitt (nedside)

I trossystemet ble selskapenes risikoappetitt knyttet til oppside diskutert. I grensesystemet derimot omhandler risikoappetitten nedsiderisiko, hvilket i teorien ble beskrevet som trusler, skade eller tap selskap ønsker å unngå eller redusere (Bromiley et al., 2015). Disse ble videre sett i sammenheng med klimarisiko ved at det er de fysiske samt operasjonelle risikofaktorene selskapene gjerne ønsker å unngå eller redusere. Når det kommer til risikoappetitt for nedsiderisiko, er selskapene relativt like. Ingen av selskapene ønsker at slik nedsiderisiko skal oppstå, og prøver å forhindre og redusere det. *Forsiktig*, et av studiens større selskap, uttaler at de tar svært lite risiko, og beskriver seg selv som forsiktig og tilbaketrukket på det området. Et av Klimarisikoutvalget (2018) prinsipper er robusthet i samsvar med prinsipper knyttet til forsiktighet og føre-var. Det kan dermed se ut til at *Forsiktig* har stort fokus på dette prinsippet, ettersom deres risikonivå er lavt. Det andre større selskapet, *Engasjert*, sier de gjør alt de kan for å unngå fysisk risiko og mener at det nesten kun er nedsider ved overgangsrisiko knyttet til nye krav og forventninger fra myndigheter og leietakere. Til tross for at selskapene er

relativt like og forsøker å unngå slik risiko, er det likevel litt ulik oppfattelse rundt det. Mens de større selskapene legger stor vekt på nedsiderisikoen mener *Kommuniserende* at det er få nedsiderisikoer knyttet til klima, og mener den største risikoen er å ikke henge med i utviklingen av det grønne skiftet. Representanten påpeker også at denne risikoen egentlig ikke er så stor, og hevder utviklingen i eiendomsbransjen går relativt sakte. Dette står i kontrast til det resterende selskap uttaler. De mener utviklingen mot et mer klimavennlig samfunn går fort, og at det er vanskelig å følge med på endringer som følge av fremgangen. Selskapene har dermed ulike syn på utviklingen av det grønne skiftet og tilhørende konsekvenser.

Klimarisikoutvalgets (2018, s. 54) rapport vedrørende klimarisiko fremhever at et viktig mål for risikohåndteringen er «å tåle avvik i negativ retning, og å dra nytte av de mulighetene som åpner seg ved positive avvik». Ifølge dette prinsippet bør beslutninger knyttet til ønsket risikonivå tas på bakgrunn av en bred vurdering av selskapets kostnader, nytte og tåleevne. I så måte er grensesystemet essensielt for å vurdere, kontrollere og håndtere risikoen selskapet vurderer som utenfor tåleevne. Systemet er spesielt viktig i de virksomheter der omdømme bygget på tillit er en essensiell konkurransedyktig eiendel (Simons, 1995a). Omdømme knyttet til klima vil trolig få økt betydning i eiendomsbransjen. Dette følger av at klima stadig blir et mer sentralt tema for virksomheters overlevelse, samt at viktigheten av å være transparent øker som følge av krav fra leietakere og interessenter. Slike endrede preferanser er et resultat av den normative pilaren, og er ifølge Jørgensen og Pedersen (2018), et problem dersom selskapene ikke tilfredsstillter interessentenes krav. På den måten tar gjerne eiendomsselskapene økt ansvar for å redusere sine klimagassutslipp for å opprettholde sin konkurransedyktighet, og derigjennom redusere nedsiderisiko.

Risikorammeverk

Selskapene viser seg å være svært ulike ved analysering av deres risikorammeverk. Funnene i *kapittel 4* indikerer at det i hovedsak er de større selskapene som har kjennskap til selskapets risikorammeverk, som ISO 9001 samt 14001, Miljøfyrtårn, DNVGL og TCFD. Et av Klimarisikoutvalget (2018) sju prinsipp for håndtering av klimarisiko er tilstedeværelse av et tydelig rammeverk som også sees i samsvar med andre risikoer. Ettersom effektiviteten av risikostyringen bestemmes av hvor godt selskap integrerer risikostyring i virksomhetsstyringen, kan det tenkes at de selskapene som ikke har risikorammeverk styrer risiko dårligere enn de som har det (ISO, 2018a). Flere av de mellomstore og mindre selskapene i studien har dermed forbedringspotensial når det gjelder integrasjon av

risikorammeverk i virksomhetssystemet deres. Innføring av ISO 31000 for integrering av risikostyring på et strategisk nivå, TCFD-rammeverket for å analysere og rapportere klimarisiko, eller bruk av ISO 14001, alternativt Miljøfyrtårn til miljøledelse, kan bidra til bedre styring av klimarisiko. Eksempelvis har ikke *Driftig*, et av studiens mellomstore selskap, hatt et miljøledelsessystem, men har nå startet arbeidet med å miljøsertifisere etter Miljøfyrtårn, som er Norges mest brukte sertifikat for miljøinnsats (Miljøfyrtårn, u.å.-b). Ved innføring av noen av overnevnte standarder eller risikorammeverk kan eiendomsselskapene koble risikostyring med deres strategi, og på den måten bedre muligheten for å nå klimamål.

Den normative pilaren forklarer hvordan standarder og anbefalinger til risikostyring setter normer for hvordan virksomheter skal styres, og former hvordan aktørene i samfunnet oppfatter hva som er ansvarlig (Meidell, 2017). Ifølge Bhimani (2009) forventes det at selskap har systemer og rutiner for å styre risiko, og disse skal være transparente overfor omgivelsene for å sikre legitimitet (Bhimani, 2009). Gjennom et «*følg eller forklar*»-prinsipp må virksomheter forklare og rettferdiggjøre hvorfor de velger bort risikostyringsstandarder (Meidell, 2017). Prinsippet gjelder for risikostyring generelt og burde dermed, i tråd med helhetlig risikostyring, omfatte alle risikofaktorer (Bromiley et al., 2015; Soin & Collier, 2013). Det kan imidlertid se ut som at klimarisiko ikke er godt nok integrert i den helhetlige risikostyringen enda, på bakgrunn av at selskapene foreløpig ikke har integrert klimarisiko som et begrep i strategien, og at noen av selskapene heller ikke har en klar definisjon på hva klimarisiko innebærer. Bransjen kunne dermed trolig hatt nytte av at det samme prinsippet også omfattet klimarisiko.

Regler og prosedyrer for styring av klimarisiko

I teorien ble § 6 *Risikostyring* fra Forskrift om risikostyring og internkontroll (2009) beskrevet. I denne slås det fast at det skal foretas «*en gjennomgang av vesentlige risikoer for alle virksomhetsområder*» (Forskrift om risikostyring og internkontroll, 2009, § 6). Det er altså lovfestet at selskap må vurdere alle vesentlige risikofaktorer. Klimarisikoutvalget (2018) hevder klimaendringer medfører risiko som følge av at det påvirker økonomi, levekår og velferd på en usikker måte. På bakgrunn av dette, samt at World Economic Forum (2021) har identifisert manglende klimahandlinger som den risikofaktoren som er mest innflytelsesrik og har stor sannsynlighet for å skje, vil konsekvenser av klimaendringer og manglende klimahåndtering utgjøre en vesentlig risikofaktor for eiendomsselskap. Klimarisiko burde derfor inngå som «*en systematisk vurdering av om foretakets risikostyring og internkontroll*

er tilstrekkelig for å håndtere foretakets identifiserte risikoer på en forsvarlig måte» for alle virksomhetsområder (Forskrift om risikostyring og internkontroll, 2009, § 6).

Likevel beskriver få av selskapene i studien at de har spesifikke regler og prosedyrer knyttet til klimarisiko, utover det som er pålagt av tekniske krav og standarder som gjelder for alle. *Kommuniserende* trekker frem regler knyttet til materialbruk og eksponering av skadelige stoffer som eksempler på hva som er pålagt håndtering knyttet til klimarisiko. *Engasjert* forteller i tillegg om at de har håndbøker som inneholder rutiner for oppfølging av de ulike prosjektene, samt prosedyrer knyttet til risikomatriser. Gjennom den regulatoriske pilaren kan myndigheter påvirke risikostyringen hos aktører ved innføring av lover og regler (Meidell, 2017; Power, 2007). Funnene antyder likevel at den regulatoriske pilaren kommer til kort, da flere selskap etterspør tydelige reguleringer, knyttet til blant annet brukte materialer i forbindelse med ombruk og rapporteringskrav. *Kommuniserende* uttrykker eksempelvis et ønske om oppdaterte reguleringer i forbindelse med garantiansvar ved brukte materialer, da dette er til hinder for økt grad av sirkulær økonomi, som mange påpeker vil være bidragende til å løse klimautfordringen i eiendomsbransjen (Czerwinska, u.å.; Grønn Byggallianse, 2021; Regjeringen, 2021).

Det er altså kun to av deltakerne som forteller om selskapets regler og prosedyrer for styring av klimarisiko. Ifølge Simons (1995a) kan bruk av prosedyrer og regler resultere i ansatte som ikke ønsker å opptre kreativt. Dette kan være reelt for større selskap som *Engasjert* og *Forsiktig*, da de gjerne har flere regler og rutiner knyttet til sin risikostyring. Samtidig mener Simons (1995a) at ved å fortelle ansatte hva de ikke får gjøre, muliggjøres innovasjon innenfor klart definerte grenser, og at det i handlingsrommet vil tilrettelegges for innovasjon og kreativitet til en viss grad (Simons, 1995b). *Engasjert* viser at de mestrer både kontroll og autonomi ved at de har regler, men også et stort fokus på innovasjon og forskning. *Forsiktig* derimot har sterkere kontroll- enn autonomimekanismer, da de kun har innovasjon i mindre skala, og kan dermed etablere en bedre balanse ved å styrke innovasjon i det interaktive systemet. Som følge av mulige fremtidige reguleringer fra myndighetene i forbindelse med krav til eksempelvis CO₂-utslipp, mener Simons (1995a) at det kan oppstå strategisk usikkerhet. For å redusere at slik usikkerhet medfører at klimamål ikke nås, benyttes det interaktive kontrollsysteem. Power (2009) er også kritisk til flere reguleringer og standarder, da han mener dette medfører økt rapportering og mindre tid til faktisk arbeid. Økt rapportering kan på den måten føre til ubalanse i kontrollsysteemene, og bidra til at selskapet ikke når sine klimamål (Power, 2009). Likevel ønsker flere i eiendomsbransjen standarder rundt

eksempelvis klimagassutslipp (Norsk Eiendom, 2019). Ved å følge krav myndighetene setter til håndtering av klimarisiko, kan selskapene vise at de er ansvarlige aktører som tar klimahensyn (Meidell, 2017). Videre vil det være lettere for eiendomsselskapene å ta større ansvar dersom det også er krav knyttet til andre bransjer. Slik kan de eksempelvis få oversikt over hele verdikjeden deres og tilhørende CO₂-utslipp.

Organisering, roller og beslutningsmyndighet

Selskapene i studien er av ulik størrelse og de har dermed ulik organisering. Felles for dem er at større og mer langsiktige beslutninger tas på høyere nivå. En forutsetning for effektiv beslutningstaking er, ifølge Simons (1995b), et begrenset handlingsrom med klart definerte grenser, ettersom man da unngår at ansatte ikke handler i tråd med organisasjonens strategi. En forutsetning for effektiv beslutningstaking er ifølge Simons (1995b), et begrenset handlingsrom med klart definerte grenser, ettersom man da unngår at ansatte ikke handler i tråd med organisasjonens strategi. Hos *Forsiktig* har ledergruppen, direktører og styret det formelle ansvaret for risiko, mens det praktiske ansvaret for klima- og miljøhåndtering ligger på et mellomnivå. Representanten fremhever at miljøhandlingsplanen fungerer som et styrende dokument som de ansatte benytter ved beslutningstaking. I tråd med Simons (1995b) er det definert et klart handlingsrom, som dermed tilrettelegger for effektiv beslutningstaking i selskapet. Flere av selskapene beskriver at mye av beslutningene tas på høyere nivå, hvilket i noen tilfeller hindrer effektiv beslutningstaking. Videre legger det et stort press på at det interaktive systemet fungerer godt ved at all beslutningskritisk informasjon når frem. I likhet med *Forsiktig* har de fleste selskapene i studien fordelt ansvaret for risiko og miljø utover flere roller og nivå, og *Engasjert* har til og med en egen myndighets- og ansvarsmatrise. Både *Engasjert* og *Kommuniserende* har egne miljøansvarlige, der førstnevnte har en ansvarlig for miljø på hvert prosjekt, mens *Kommuniserende* har en teknisk sjef med overordnet fokus på miljø og bærekraft. Ifølge rammeverket til Gond et al. (2012b) kan en slik avklaring av rollers beslutningsmyndighet medføre organisatorisk integrasjon, og denne organisatoriske dimensjonen bør være tilstedeværende for å sikre organisering av bærekraft og klimarisiko gjennom prosesser og de ansatte (Battaglia et al., 2016; Gond et al., 2012b). Noen av selskapene har altså en egen miljørolle, men få har en egen *Chief Risk Officer [CRO]*. Eiendomsselskapene i studien kunne dermed ansatt en egen *CRO* for å i større grad kunne identifisere, analysere og skadebegrense faktorer som kan påvirke et selskaps måloppnåelse (De Groot, 2018).

Risikoen for svikt av grensene øker når ytelsesorienterte organisasjoner vokser og blir mer desentraliserte (Simons, 1995a). Foreløpig er eksempelvis *Kommuniserende* sentraliserte, men etter hvert som selskapet vokser, øker risikoen for slik utvasking av grensene. Ledere må dermed betro seg mer til formelle system, slik som *Engasjert* sin myndighets- og ansvarsmatrise eller *Forsiktigs* miljøhandlingsplaner som styrende dokumenter, for å sikre at grensene er formidlet og forstått av de ansatte (Simons, 1995a). Samtidig mener Simons (1995b) at ledere må opptre fleksibelt og kunne tilpasse reglene etter endrede omgivelser, hvilket vil bli svært viktig i forbindelse med det grønne skiftet. Selskapene vil derfor være tjent med å balansere kontrollen i kraft av regler og grenser, ved styring gjennom mer fleksible mekanismer som sunn risikokultur, samt verdier som kan rettlede ansatte.

5.2.3 Diagnostisk kontrollsystem

Diagnostiske kontrollsystem er formelle tilbakemeldingssystem brukt til å overvåke organisasjonens resultater (Simons, 1994). Ved hjelp av forhåndsbestemte mål og standarder brukes systemet til å overvåke prestasjoner, mål og lønnsomhet (Simons, 1995b). Følgende delkapittel vil av den grunn diskutere begreper fra modellen for styring av klimarisiko knyttet til *risikoverktøy*, *overvåking* samt *rapportering*.

Risikoverktøy

Simons (1995a) beskriver at det diagnostiske kontrollsystem kan hjelpe ledere med å følge opp utviklingen til ansatte mot strategisk viktige mål, i dette tilfellet mål knyttet til klima. I den forbindelse kan risikostyringsverktøy være nyttige hjelpemidler, ettersom de integrerer risikostyring i viktige aktiviteter og funksjoner (ISO, 2018a). Samtlige av intervjuede selskap benytter BREEAM-NOR som miljøsertifiseringssystem for nye bygg og BREEAM In-Use for eksisterende. Selskapene benytter BREEAM In-Use blant annet til å identifisere styrker og svakheter ved eiendommene, og på den måten avdekke hvordan selskapet kan forbedre seg slik at de kan oppnå høyere sertifiseringsnivå ved resertifisering, samt som et rammeverk for avfallshåndtering og andre faktorer som er viktig for bygget. BREEAM-sertifiseringen kan dermed fungere både som en bekreftelse på at bygget har kvaliteter utover byggeforskriftens minstekrav for klima, samt som et oppfølgingssystem for å forbedre byggets klimaavtrykk (Grønn Byggallianse, u.å.-b). BREEAM kan dermed sikre at klima hensyntas ved å fokusere på kvalitet gjennom ulike kategorier (Grønn Byggallianse, u.å.-b). To av selskapene benytter også miljøhandlingsplaner for enkeltbygg samt porteføljen samlet. Et av selskapene forklarer at disse planene er et utdrag av de viktigste kriteriene i BREEAM In-Use, men uten

formalitetene, og sees derfor på som et mer effektivt og målrettet verktøy enn BREEAM In-Use. I tillegg til investeringene som gjerne må utføres for å gjøre bygget mer klimavennlig, koster formalitetene rundt BREEAM-sertifiseringene en del. For noen selskap kan dette kanskje føre til at sertifiseringsarbeidet utsettes, og dermed også kommer sent i gang med klimatiltak for eiendommene. Flere i bransjen trekker imidlertid frem at bruken av slike verktøy er viktig for å forhindre grønnvasking (Grønn Byggallianse, 2021; Kanestrøm, 2010). Det kan dermed være nyttig for selskap å benytte egne miljøhandlingsplaner som oppfølgingsverktøy uten formaliteter og administrasjonskostnader i det daglige arbeidet med klimarisiko, for så å sertifisere byggene underveis ved hjelp av miljøsertifiseringer som BREEAM.

Flere av selskapene benytter klimagassregnskap samt KPI'er som risikostyringsverktøy for å måle ulike parametere i tilknytning til klimarisiko. Simons (1995b) fremhever at slike tilbakemeldings- og målstyringssystem er viktig for å sikre organisasjonens implementering av strategi. Videre påpeker han at ved å identifisere, kommunisere og implementere kritiske prestasjonsvariabler kan systemet sikre effektiv styring av målemekanismene (Simons, 1995b). De fleste av selskapene har klimagassregnskap, i tillegg til nøkkeltall knyttet til CO₂-ekvivalenter, energiforbruk, sorteringsgrad for avfall, vannforbruk og antall sertifiserte eiendommer. Disse KPI'ene vil knytte seg til målene selskapene har om å redusere klimagassutslipp, energiforbruk og avfallsmengde. De oppfyller dermed formålet bak helhetlig risikostyring der det er ønskelig å knytte risikostyringen til virksomhetens mål slik at den fungerer som et styringsverktøy som støtter oppunder måloppnåelse (Arena et al., 2010; ISO, 2018b). Imidlertid ser vi at eksempelvis *Driftig* kun har måltall knyttet til energiforbruk, og de har hverken mål om å redusere dette eller andre KPI'er foreløpig. De jobber med å beregne CO₂-ekvivalenter gjennom utarbeidelsen av klimagassregnskapet, men dette er heller ikke på plass enda. *Driftig* bør dermed ha fokus på å utarbeide KPI'er og klimagassregnskap som de følger opp kontinuerlig, for å utvikle et sterkere diagnostisk kontrollsystem, slik som de andre selskapene har. Dette vil sikre at de kan bruke styringssystemet til å kontrollere operasjonell risiko gjennom mål og målinger (Widener, 2007).

Ifølge Norsk Eiendom (2019) ønsker eiendomsbransjen flere spesifikke krav til dokumentasjon for klimagassutslipp, noe flere av selskapene i studien bekrefter. Gjennom Scotts (2014) regulatoriske pilar kan selskap få økt innsikt i eksempelvis CO₂-utslipp, ved at myndigheter setter krav til hvordan måling og rapportering skal foregå (Meidell, 2017). Videre peker bransjen i tillegg på mangler ved den normative pilaren, som beskrevet av Meidell

(2017), da standarder og anbefalinger til risikostyring i forbindelse med utnyttelse av brukte materialer, er mangelfull. Ved hjelp av bransjestandarder eller reguleringer satt av myndighetene, kan det bli lettere for selskapene å ta i bruk materialer som tidligere har vært i bruk, hvilket vil bidra til gjenbruk og økt sirkulær økonomi, påpeker *Kommuniserende*. Jørgensen og Pedersen (2018, s. 5) presenterer jordens knappe ressurser som en driver for bærekraftig utvikling, og mener det er et stort behov for nye forretningsmodeller, der bruk-og-kast-mentaliteten reduseres (Greenpeace, u.å.; Jørgensen & Pedersen, 2018). Et av studiens selskap forteller om et prosjekt der ulike aktører har gått sammen for å lage et ombruksnettverk; «*et slags Finn for byggematerialer*». Målet er å løse de praktiske problemstillingene rundt å håndtere og gjenbruke bygningsavfall, gjennom samhandling og koordinering, og kan dermed sees i sammenheng med Jørgensen og Pedersen (2018, s. 5) sin driver. Gjennom slike løsninger kan økonomien bli mer sirkulær og øke muligheten for verdiskapning ved at man blant annet gjenbraker materialer, og dermed reduserer produksjon av nye materialer samt kasting av brukte. Slik kan eiendomsselskapene redusere klimarisiko knyttet til nedsider gjennom å redusere sitt avtrykk på klimaet. Det påpekes imidlertid av selskapet at en slik løsning foreløpig er problematisk på bakgrunn av garantiansvar på brukte materialer, og at slike løsninger dermed blir hindret av lovverk som skal sikre kvaliteten ved prosjekter. Som representanten uttaler «*Det er veldig intrikat, å få hele det kjempekompliserte systemet til å endre kurs. Det er kanskje den største utfordringen*».

Overvåking

Jørgensen og Pedersen (2018, s. 5) fremhever at en viktig driver for bærekraftig utvikling er muligheter som følge av teknologi, og selskapene forteller at det skjer stor teknologisk utvikling på området for overvåking av bygg. *Kommuniserende* trekker frem at droneteknologi kan avdekke mangler som energilekkasjer, svakheter i konstruksjon og vannansamlinger, som på sikt kan være kostnads- og ressurs sparende, samt gi miljømessig gevinst. Videre fremhever *Driftig* og *Kommuniserende* at de arbeider mye med energieffektivitet ved hjelp av energioppfølgningsystemer, gjennom å styre byggene etter når folk er tilstedeværende. Dette skjer foreløpig ved hjelp av tidsinnstillinger, men fremover vil sensorer gjennom overvåking av tilstedeværelse og maskinlæring, selv kunne optimalisere forbruket i forhold til antall personer på eiendommene ved å justere drift av ventilasjon, lys og oppvarming. Dette er i tråd med Norsk Eiendoms (u.å.) strakstiltak for å få ned energibruk i driften av bygget, og bidrar til oppnåelse av flere av FNs klimamål blant annet 7) Ren energi

for alle og 12) Ansvarlig forbruk og produksjon, gjennom å redusere i sløsing av ressurser (Czerwinska, u.å.).

Kommuniserende påpeker imidlertid at det er vanskelig å vite både hvordan de selv ligger an i forhold til målene om energieffektivitet, samt hvordan konkurrenter ligger an. Dette skyldes at pandemien og nedstengningene har ført til et kunstig lavt energiforbruk, ettersom svært få har vært til stede i kontorbygningene. Nedstengningen i fjor beskrives dermed av selskapet som en stresstest på hvor godt overvåkingen i byggene har fungert. Som et resultat av testen mener representanten fra *Kommuniserende* at det er for lite overvåking av anleggene i bransjen i dag, og at energistyringssystemene ikke er optimaliserte nok enda. *Kommuniserende* fremhever at slike systemer har kommet de siste årene, og vil øke i omfang og utvikle seg i tiden fremover, som følge av økte krav om å måle og følge opp miljøbelastningen. Dette tyder på at overgangen til mer energieffektive bygg skjer i tråd med Scotts (2014) normative pilar, som følge av økte måle- og rapporteringskrav, samt en teknologisk utvikling i byggenes overvåkningssystemer (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 5). Stresstesten bransjen har vært gjennom det siste året har ingen av de andre selskapene kommentert som problematisk, og representanten i *Kommuniserende* påpeker at det først er i 2022 at man vil kunne se et normalt energiforbruk igjen. Dette indikerer at selskapene og bransjen bør tolke selskapenes måltall for 2020 og delvis 2021 med forsiktighet, fordi det kan gi et uriktig bilde over fremgang i energieffektivitet og utslipp.

Rapportering

De fleste selskapene utarbeider rapporter knyttet til klima og miljø, og flere nevner at eiere og morselskap krever slike rapporter på klimafeltet. Gjølberg (2019) presiserer imidlertid at det er et skille mellom klimarapportering og klimarisikorapportering. Førstnevnte omhandler rapportering av hvordan selskapets påvirkning på klimaet er, mens sistnevnte tar for seg hvordan klimaendringer og -politikk påvirker virksomheten (Gjølberg, 2019). Som følge av at flere av bedriftene ikke benytter klimarisiko som et eget begrep, inneholder rapporteringen i stor grad selskapets påvirkning på klimaet, og selskapene tar dermed ikke fullt innover seg, og rapporterer om, hvordan klimaendringene påvirker selskapet. Ved å også inkludere sistnevnte vil selskapene få et mer helhetlig syn på hvordan klimaet og selskapet påvirker hverandre gjensidig, og vil dermed også være bedre rustet til å håndtere risikofaktorene knyttet til det.

En bekymring knyttet til helhetlig risikostyring er at slik styring kan bli en øvelse for å etterleve lover og regler (Meidell, 2017; Power, 2009). *Kommuniserende* forklarer at ulike eiere har forskjellige rapporteringsrutiner som medfører at selskapet stadig må justere rapportene. Videre forteller *Forsiktig* om problemer knyttet til at aktører beregner og rapporterer på ulike måter, noe som vanskeliggjør sammenligning mot andre aktører. Selskapene i studien uttrykker dermed et ønske for en felles standard knyttet til beregning og rapportering på klimafeltet, og etterspør følgelig en styrkning av den normative pilaren i bransjen (Meidell, 2017). På den ene siden problematiserer Power (2009) at mye av risikostyringen kun har et kontrollformål, og tankegangen om at dersom man kan dokumentere risikostyringen, så har man tatt ansvaret sitt. Mangel på rapporteringsstandarder kan dermed både føre til at selskap kan tro de styrer klimarisiko så lenge de rapporterer, samt at det kan oppstå misledende informasjon til utenforstående aktører, noe som øker faren for grønnvasking (Grønn Byggallianse, 2021). Videre kan også et for stort fokus på rapportering, som *Kommuniserende* opplever med ulike rapporteringskrav fra flere eiere, virke mot sin hensikt ved å hindre innovasjon og kreativitet, dersom det diagnostiske kontrollsystemet blir for sterkt (Mundy, 2010; Simons, 1995a). Mangel på rapporteringsstandarder kan dermed også medføre unødvendig ressursbruk, som istedenfor kunne blitt brukt til måloppnåelse, og resultatet kan føre til et ubalansert kontrollsystem. *Driftig*, på den andre siden, har fokusert på å gjennomføre klimatiltak fremfor å måle og rapportere klimarisiko, og det har dermed oppstått en ubalanse også i deres system. Selskapene må dermed jobbe for å finne en balanse mellom mangel på rapportering og et for stort fokus på dette.

5.2.4 Interaktivt kontrollsystem

Det interaktive kontrollsystemet fungerer som organisasjoners formelle informasjonssystem, der formålet er å tilrettelegge for innovasjon og kreativitet som følge av kunnskapsutveksling i hele organisasjonen (Simons, 1995a). Tilknyttet modellen for styring av klimarisiko, vil derfor følgende delkapittel diskutere *kommunikasjon rundt klimarisiko, identifikasjon av klimarisiko* samt *innovasjon*.

Kommunikasjon rundt klimarisiko

Det viktigste verktøyet for å oppdage strategisk usikkerhet er virksomhetens ansatte og god kommunikasjon på tvers av enheter og nivåer (Simons, 1995b). For å legge til rette for god interaksjon rundt klimarisiko i virksomheten er det avgjørende at virksomheten har åpen dialog, god informasjonsinnhenting, samt tilfredsstillende kommunikasjon for å avdekke

svakheter og muligheter (Simons, 1995a, 1995b). Vi finner jevnt over at selskapene i studien har god intern risikodialog, men at det i varierende grad skjer på en systematisk måte sammen med informasjonsinnhenting og utforskning av muligheter. Det ser ut som de større selskapene, *Forsiktig* og *Engasjert*, utfører dette arbeidet på en mer systematisk måte enn de mellomstore og mindre selskapene. Denne forskjellen samsvarer med Simons' (1995a) betraktninger om at viktigheten av det interaktive kontrollsystemet øker når en organisasjon vokser og blir mer desentralisert, som følge av at den personlige kontakten mellom ledere og ansatte reduseres. Her finner vi noen av de største forskjellene i styringen av klimarisiko blant selskapene i studien. Eksempelvis må de større selskapene, som *Forsiktig* og *Engasjert*, basere seg mer på kontroll og struktur i det interaktive systemet, mens det mindre selskapet målt i antall ansatte, *Kommuniserende*, baserer seg i hyppig grad på personlig kontakt mellom de ansatte.

Videre trekker Klimarisikoutvalget (2018) frem kommunikasjon som et viktig prinsipp for håndtering av klimarisiko gjennom åpenhet, samarbeid og informasjonsdeling. Vi finner at kommunikasjonen rundt klimarisiko i bransjen er meget god. Samtlige av selskapene er medlem av Grønn Byggallianse, og flere trekker frem at de deltar på fagdager, forum og samarbeider godt på tvers av bransjen. Grønn Byggallianse og andre tilsvarende bransjenettverk ser ut til å være store bidragsytere til åpenheten og kommunikasjonen på tvers av aktørene. Power (2009) problematiserer at risikostyring ofte i for stor grad fokuserer på risiko innenfor organisasjonen, og at risiko som oppstår systematisk mellom organisasjoner og innad i bransjer ofte blir hensyntatt i for liten grad. Ved å ha åpen dialog og aktivt samarbeid gjennom ulike forum og møtearenaer, slik som det er i eiendomsbransjen på klimafeltet, vil dette kunne hindre systematisk svikt i håndteringen av klimarisiko og bidra til at bransjen går i riktig retning i fellesskap.

Til tross for at kommunikasjonen mellom tilsvarende aktører er god i bransjen, påpeker imidlertid flere av selskapene utfordringer knyttet til å få leietakere med på tiltak. Hva som er utfordringen, er imidlertid noe uklart. Enkelte av selskapene i studien formidler at de fleste leietakere gjerne blir med på tiltak, mens et mindretall kan uttrykke et ønske om å bli med, men av uvisse grunner lar være. Det ser likevel ut som at flere av selskapene ikke har startet dialogen med leietakerne, da det gis uttrykk for at kun egnevalueringen i BREEAM In-Use er utført for eksisterende bygg, og at de dermed ikke har satt i gang miljøtiltak i forvaltningen av bygget enda (Grønn Byggallianse, u.å.-c). Slike tiltak kan være grønne leieavtaler der selskapene samarbeider med leietaker om energisparende tiltak. Både *Forsiktig* og

Samspillende tilbyr slike avtaler der selskapet får nedbetalt deler av investeringen gjennom leien, mens leietaker får reduserte energikostnader. Videre kan selskapene benytte insentiver som fleksible leieavtaler, hvilket innebærer avtaler der leieperioden foregår på kortere basis og det kan dermed gjøres mindre tilpasninger mellom hver leietaker, som fører til redusert avfall og færre nye materialer (Klimarisikoutvalget, 2018). *Kommuniserende* mener slike leieavtaler er en økende trend i dagens marked. Eiendomsselskapene kan dermed påvirke håndteringen av klimarisiko både hos seg selv, men også hos leietakerne ved å diskutere klimatiltak med dem og tilby slike forvaltningstiltak. Funnene i studien tyder følgelig på at det er et potensiale for oppsiderisiko ved økt grad av kommunikasjon mellom eiendomsselskap og leietaker, og at selskapene i større grad burde utforske disse mulighetene.

Identifikasjon av klimarisiko

Til tross for at virksomheters største risiko, ifølge Bromiley et al. (2015), ofte ligger i strategiske områder der det er mangel på historisk data, samt at World Economic Forum (2021, s. 7-8) vurderer manglende klimahandlinger som risikofaktoren som er mest innflytelsesrik og med størst sannsynlighet skjer, er arbeidet med å identifisere klimarisiko svært forskjellige i de ulike selskapene i studien. Noen av selskapene har en systematisk og grundig prosess med å identifisere klimarisiko, som eksempelvis *Forsiktig*, som er det eneste selskapet som uttaler at de jobber med scenarioplanlegging. Scenariotenkning blir, av Klimarisikoutvalget (2018) og Finans Norge (u.å.), trukket frem som et viktig verktøy for å analysere og håndtere klimarisiko, ved at det kan utfordre allerede etablerte oppfatninger om fremtiden. På denne måten kan nye risikofaktorer identifiseres og utforskes, samt at man kan forberede seg på mulige fremtidige utviklingsbaner. Dette samsvarer også med helhetlig risikostyring der selskapene og bransjen vil kunne redusere nedsiden med klimarisikoer og øke mulighetene for oppsiderisiko, dersom selskapene reflekterer over strategiske og kvalitative risikoer, i tillegg til å vurdere tradisjonelle kvantitative risikoer (Bromiley et al., 2015; Soin & Collier, 2013). I tråd med overnevnte vil resterende selskap dermed kunne ha utbytte av å systematisere arbeidet sitt med identifisering av klimarisiko ved hjelp av scenarioanalyser (Finans Norge, u.å.; Klimarisikoutvalget, 2018). TCFD, det sentrale rammeverket for analysering og rapportering av klimarisiko, begrunner dette med at selskap da kan stressteste selskapets nåværende tilstand mot fremtidsbilder med potensielt store finansielle konsekvenser (Norsk klimastiftelse, 2018).

Imidlertid trekker *Forsiktig* frem at det er krevende å jobbe med scenarioer da de som selskap ikke vet sannsynligheten for at hendelser inntreffer. Dette poengterer også Klimarisikoutvalget (2018) at er en utfordring for selskap, som følge av at scenarioer knyttet til konsekvenser av klimaendringer oftest er utviklet på makronivå, og at selskap derfor mangler tilgang til bransjespesifikk og lokal informasjon. *Forsiktig* påpeker at en løsning hadde vært om myndighetene i større grad kunne beregnet sannsynligheten for at de ulike gradmålene inntreffer, samt samfunnsmessige konsekvenser dersom hvert av grademålene inntreffer. På denne måten kan scenarioene bli mer representative og reelle, og være lettere for selskapene å benytte. Imidlertid kan dette også føre til at effekten av scenarioenes formål avtar, og at det kun blir en regneteknisk øvelse i sannsynligheter uten å bidra til å utforske det strategisk usikre og ukjente.

Innovasjon

Czerwinska (u.å.) i World Green Building Council påpeker at grønne bygninger kan bidra til en infrastruktur som er motstandsdyktig mot klimaendringer ved hjelp av innovasjon. Norsk Eiendom (u.å.) understreker at dette kan oppnås gjennom å premiere innovative løsninger, samt diskutere risikohåndtering. Samtlige selskap i studien opplyser at de har fokus på innovasjon. Det fremkommer imidlertid at dette forekommer i noe ulik grad. *Forsiktig*, på den ene siden, ønsker å være ledende i bransjen, men gjør kun innovasjonsprosjekter i mindre skala. I den andre enden benytter *Driftig* innovasjon som en driver for bærekraft, og gjør store innovasjonsprosjekter til tross for at det er et av de mellomstore selskapene i studien.

Jørgensen og Pedersen (2018, s. 5) trekker frem at digitalisering og teknologi kan muliggjøre og drive frem bærekraftig utvikling og derigjennom gjøre virksomhetsstyringen mer effektiv. Dette ser vi også at eiendomsselskapene nyttiggjør seg av. Gjennom ny teknologi trekker de frem eksempler på målinger gjennom sensorer og automatiske styringssystemer, som reduserer energiforbruket i byggene og muliggjør en svært energieffektiv drift. Videre fører ulike digitale løsninger som applikasjoner og nettsider for leietakerne, der de eksempelvis kan se energiforbruket sitt, til en bevisstgjøring samt at leietakerne selv får et verktøy og en mulighet til å håndtere og styre sitt energiforbruk. Eksempelvis benytter *Driftig* teknologiske løsninger som solceller på taket til oppvarming samt sjøvannskjøling til å regulere temperatur i byggene, og uttaler at de ønsker stadig smartere bygg som kan sørge for lavt energiforbruk gjennom å styre seg selv.

5.3 Samspillet mellom styringsmekanismene

I forrige delkapittel ble de ulike styringsmekanismene drøftet mot funnene. Siden selskapenes styringsmekanismer skiller seg fra hverandre i større og mindre grad, utarter også samspillet mellom disse mekanismene seg på forskjellige måter i de ulike selskapene ved klimarisikohåndteringen. Videre skal vi nå se på dette samspillet, samt hvordan det utspiller seg i risikostyringsprosessen, for å besvare studiens siste delforskningsspørsmål.

I teorien ble det etablert at første steg i risikostyringsprosessen til ISO (2018a) er å avdekke konteksten virksomheten befinner seg i, slik at selskap kan tilpasse risikohåndteringen til virksomheten og omgivelsene. For å bedre forstå samspillet internt i selskapene er dermed presisering av kontekst essensielt for hvordan risikostyringen foregår. Samtlige selskap forteller om et økt fokus på klimafeltet i bransjen fra både myndigheter, aksjonærer, leietakere og samfunnet generelt. Selskapene opplever dermed økte krav fra omgivelsene, særlig i forbindelse med rapportering av klima og klimarisiko. Det økte fokuset utenifra blir av selskapene både trukket frem som utfordrende, men i all hovedsak omtales det som positivt. Dette følger av at selskapene trenger hjelp fra andre aktører for å klare å gå i riktig retning, og at endemålet blir mer oppnåelig dersom flere aktører er opptatt av det. Dette gjelder i særlig grad på leietakersiden, der selskapene trekker frem at deres etterspørsel etter miljøsertifiserte bygg er det som driver endringene fremover. Dette støttes av Jørgensen og Pedersen (2018, s. 5) som hevder at endrede preferanser fra interessenter er en viktig driver for bærekraftig utvikling. Selskapene opplyser at det har vært økt interesse for miljøsertifiserte lokaler, men at de foreløpig klarer å dekke etterspørselen uten problemer. Flere av selskapene trekker likevel frem at mange velger bort miljøsertifiserte lokaler til fordel for rimeligere objekter når den endelige beslutningen skal tas. Foreløpig er dermed ikke betalingsviljen for miljøsertifiserte lokaler så høy, foruten for et fåtalls leietakere der slik sertifisering er svært viktig. Likevel blir det også trukket frem at flere og flere leietakere etterspør energitall og lignende, fordi de trenger det til sin egen rapportering av klimagassregnskap. Slike verktøy, og derav også krav om det, er derfor med på å drive frem endring i markedet. Dette er også i tråd med Scott (2014) sin normative pilar, der standarder kan benyttes for å drive frem utviklingen i risikostyring (Meidell, 2017). På bakgrunn av dette vil leietakernes etterspørsel, både etter miljøsertifiserte lokaler, men også etter informasjon om energitall og lignende, ha stor betydning for videre utvikling i bransjen.

Forsiktig og *Engasjert* er studiens større selskap, og er også de som har de mest balanserte styringssystemene. Trossystemet, grensesystemet og det diagnostiske kontrollsystemet er svært sterke for begge selskapene. *Forsiktig* sin styring av klimarisiko er i stor grad knyttet opp til miljøhandlingsplanene, hvilket fungerer som en helhetlig plan og binder sammen elementene fra samtlige styringsmekanismer. Ambisjonsnivået i trossystemet settes i tråd med strategien og definerer derigjennom oppsiderisiko selskapet ønsker å ta. I grensesystemet fastsettes de ytre rammene for risiko, samt mandatet for beslutningsmyndigheten. Videre fungerer planen som et verktøy i det interaktive kontrollsystemet for vurderinger og evalueringer knyttet til hvor langt selskapet er kommet, og hva som gjøres videre på kort og lang sikt, før man i det diagnostiske systemet implementerer nye tiltak og følger opp. *Forsiktig* er imidlertid noe svakere på innovasjon enn resterende selskap i studien, men det synes å være et strategisk valg de har tatt for å redusere virksomhetens risikonivå. Ifølge Simons (1995b) kan kontroll likevel oppnås selv om spenningsforskjellene mellom kreativ innovasjon og forutsigbar måloppnåelse, som fører til lønnsom vekst, utjevnes. Som det eneste selskapet, uttaler *Engasjert* at de ikke ser oppsidemuligheter i forbindelse med klimarisiko. Dette synet skiller seg fra funn hos studiens resterende selskap, i tillegg til at det strider imot risikostyringsteori, samt litteratur på klimafeltet, som hevder at styring av slik risiko også kan ha positive effekter og lede til verdiskapning (Bromiley et al., 2015; Czerwinska, u.å.; ISO, 2018b; Jørgensen & Pedersen, 2018; Schwab, 2016). Vi ser imidlertid at styringen *Engasjert* gjør, ikke samsvarer med dette utsagnet, da de både tar risiko der de ikke vet utfallet, er representert i ulike utviklingsprosjekter, samt driver med mye innovasjon. Vi stiller derfor spørsmål om dette utsagnet er representativt for selskapets syn på klimarisiko.

Kommuniserende innehar også et velbalansert styringssystem i forbindelse med klimarisiko, til tross for at de er et av studiens mindre selskap målt i antall ansatte. De har imidlertid valgt å sette bort driften av eiendommene til et forvaltningsselskap, og deres diagnostiske system baserer seg i all hovedsak på dette selskapets tjenester. *Kommuniserende* mener et slikt samarbeid er en fordel for dem, da de kan bruke tid og ressurser mer effektivt, på det de kan best (Simons, 1995b). Imidlertid påpekes det av de andre selskapene, at ved å drifte byggene selv får man svært god kjennskap og detaljkunnskap til bygningene, som følge av at virksomhetens ansatte jobber tettere på bygningene og dermed kan rapportere om avvik eller komme med innspill. Disse funnene støttes også av virksomhetsstyringsteorien der det påpekes at gjennom informasjonsinnhenting, deling av detaljer og åpen dialog, kan operasjonell risiko kontrolleres gjennom å avdekke svakheter og muligheter som kan forhindre

måloppnåelse (Simons, 1995a, 1995b; Widener, 2007). Det kan av den grunn tenkes at *Kommuniserende* går glipp av noe informasjon om byggenes tilstand, og at deres interaktive system påvirkes i noe grad. På bakgrunn av at styringssystemets balanse og effektivitet ikke påvirkes i nevneverdig grad, da behovet er ivaretatt av en ekstern part, samt at vi ikke har inngående kunnskap om eventuelle svakheter i samarbeidet mellom *Kommuniserende* og forvalter, legger vi derfor ikke vekt på dette.

I teorien ble det slått fast at ved å benytte kontrollsystemene sammen, kan disse komplementere og forsterke hverandre, og man kan i større grad sikre at fordelene med innovasjon ikke går på bekostning av kontroll (Simons, 1995a, 1995b). Hos *Driftig* ser vi imidlertid at denne balansen ikke er nådd, da de formelle kontrollsystemene er svakere enn de uformelle kontrollsystemene. Denne ubalansen skyldes i all hovedsak at selskapet mangler risikostyringsrammeverk tilknyttet grensesystemet, i tillegg til at de har svært få KPI'er og mangler definerte måltall, noe som fører til et svakere diagnostisk kontrollsystem. En ubalanse finner vi også hos *Samspillende*, men her er imidlertid denne ubalansen omvendt. Hos *Samspillende* veier det diagnostiske systemet tyngst, og de tre andre kontrollsystemene er langt svakere. Slike ubalanser kan, ifølge Mundy (2010), medføre ubrukte ressurser, ustabilitet og mindre effektiv beslutningstaking. I kraft av at systemene drar i ulike retninger, og at det uformelle systemet er sterkest, som hos *Driftig*, vil virksomheten gå glipp av kontroll samt risikostyring, og grensene kan dermed bli utydelige (Simons, 1995b; Tessier & Otley, 2012). Ved håndtering av klimarisiko i de stadig mer komplekse omgivelsene virksomheten står overfor, kan det være fare for at selskapet vil føle at omgivelsene blir svært uoversiktlige og vanskelig å håndtere, dersom de ikke har tilstrekkelig kontroll og stabilitet i selskapet. *Samspillende* derimot, som har en overvekt av systemets negative krefter, vil kunne gå glipp av kontrollsystemer som sammen bidrar til styring gjennom verdiskapning, som følge av læring, motivasjon og innovasjon (Simons, 1995a, 1995b). *Driftig* er imidlertid i gang med å miljøsertifisere organisasjonen, samt utarbeide klimaregnskap, noe som vil styrke de formelle kontrollsystemene. Det vil likevel være anbefalt for både *Driftig* og *Samspillende* at selskapene etablerer mer systematiske prosesser. Selskapene kan styrke sine systematiske prosesser ved å innføre generelle risikostyringsrammeverk, som vil kunne sette risikomomenter i system, samt øke fokuset på å systematisk identifisere risikomomenter tidlig, for eksempel gjennom scenarioanalyse, som TCFD-rammeverket anbefaler (Finans Norge, u.å.; Klimarisikoutvalget, 2018; Norsk klimastiftelse, 2018). *Samspillende* bør i tillegg til dette

styrke sin kommunikasjon av kjerneverdiene og risikokulturen, samt øke graden av innovasjon noe for å styrke de uformelle systemene på venstre siden.

Ved å se styringsmekanismene i lys av ISO (2018a) sin risikostyringsprosess, ser vi at dette utarter seg forskjellig i studiens deltakende selskap. Selskapene skisserte tilsvarende beskrivelser av konteksten de befinner seg i knyttet til interessenter i samfunnet. Videre i risikostyringsprosessen representeres kommunikasjonen hovedsakelig av det interaktive kontrollsystemet, og her skiller selskapene seg fra hverandre i noe grad. Samtlige selskap kommuniserer svært godt med omgivelsene, men intern kommunikasjon er mer varierende, både når det kommer til hyppighet og at dialogen ikke fortrinnsvis omhandler klimarisiko. Klimarisikoutvalget (2018) fremhever kommunikasjon som et viktig prinsipp for håndtering av klimarisiko, og selskapene kan med fordel øke graden av samarbeid og informasjonsdeling spesifikt knyttet til klimarisiko internt i selskapene og blant alle ansatte. I tillegg finner vi store forskjeller mellom selskapene under risikovurderingen, som representeres av mekanismer fra både det interaktive og det diagnostiske kontrollsystemet. Formålet med å identifisere risiko er å finne, gjenkjenne og beskrive risikofaktorer, som enten kan hjelpe eller hindre en virksomhet i å nå sine mål (ISO, 2018a). Flere aktører anbefaler, i henhold til TCFD-rammeverket, å benytte scenarioanalyser til dette formålet (Finans Norge, u.å.; Klimarisikoutvalget, 2018; Norsk klimastiftelse, 2018). Det er imidlertid kun *Forsiktig* som utarbeider slike scenarioanalyser, og resterende selskap i studien vil dermed kunne tenkes å ha positiv effekt av å systematisere identifiseringsarbeidet av klimarisiko. Videre i risikovurderingen er stegene analysering og evaluering. Selskapene gjør dette hovedsakelig på bakgrunn av rammeverk og verktøy som miljøhandlingsplaner og BREEAM. Dette samsvarer med Klimarisikoutvalgets (2018) prinsipp om å benytte helhetlige prosesser, samt å benytte standarder i risikovurderinger, slik at det utføres så likt som mulig på tvers av områder. Spesielt *Forsiktig* sin gjennomførte bruk av miljøhandlingsplaner, der de ble godt fundamentert i strategien og integrert gjennom alle styringsmekanismene, er i tråd med Klimarisikoutvalgets (2018) prinsipp om en helhetlig prosess, samt øvrig styringsteori (ISO, 2018a; Simons, 1995b). Videre er risikohåndtering å formulere valgalternativer, planlegge og implementere ulike tiltak, samt å vurdere effektiviteten av disse og deretter avgjøre om gjenværende risiko er akseptabel (ISO, 2018a). Dette foregår gjennom alle styringssystemene, fra ambisjonsnivå settes i trossystemet, å avgjøre rammen for mandat i grensesystemet, til å implementere ulike tiltak i det diagnostiske kontrollsystemet, samt å evaluere effektene i det interaktive kontrollsystemet.

Hvor mesteparten av risikohåndteringen foregår, avhenger derfor av hvor tyngden i styringsmekanismene er, og dette er av den grunn svært ulikt. For de større selskapene, *Forsiktig* og *Engasjert*, samt *Kommuniserende* ser vi at styringsmekanismene er velbalanserte og at risikohåndteringen også er proporsjonert utover styringssystemene. Hos *Samspillende* derimot foregår risikohåndteringen hovedsakelig i det diagnostiske systemet, mens det hos *Driftig* fortrinnsvis utføres i det interaktive systemet. Overvåkingen selskapene utfører foregår hovedsakelig gjennom energioppfølgingssystemer, klimaregnskap samt KPI'er. De fleste selskapene har flere KPI'er de følger opp tett, men *Driftig* har imidlertid få og har heller ikke satt seg spesifikke måltall, og kan derfor ha god effekt av å utvikle dette for å sikre kvalitet og effektivitet (ISO, 2018a). Overvåking foregår også gjennom styringen av byggene. Disse er i varierende grad automatiserte, men både *Driftig* og *Kommuniserende* sier de har jobbet mye for at disse systemene i stor grad skal være automatiserte og styre seg selv. For bransjen ble dette stresstestet i mars 2020 under nedstengningen som følge av Covid-19 pandemien, ettersom systemene da automatisk skulle fulgt etter. *Kommuniserende* problematiserte på bakgrunn av dette, at det knytter seg usikkerhet rundt måltall både for dem selv og konkurrenter. Videre i risikostyringsprosessen er også rapportering viktig for styring av klimarisiko. Rapporteringen i selskapene er også ulik, og flere av deltakerne etterspør mer bransjestandarder i forbindelse med dette, både på hva de skal måle seg mot, men også standarder for rapportering. Dette fremhever også Klimarisikoutvalget (2018) som et viktig prinsipp, at risikovurderinger bør utføres så likt som mulig på tvers av områder. I Finanssektoren benyttes TCFD som analyse- og rapporteringsstandard, og det vil muligens være muligheter for å overføre dette også til eiendomsbransjen, slik som *Forsiktig* har gjort.

Funnene i studien viser at samspillet mellom styringsmekanismene i selskapenes risikostyringssystem utspiller seg ulikt, og dermed skiller også risikostyringsprosessene seg fra hverandre. Risikostyringsprosessen påvirkes av hvor tyngden i styringssystemet befinner seg, og mangler i dette systemet påvirker også selskapets helhetlige risikostyringsprosess. Dersom selskapene har et velbalansert risikostyringssystem, samt at disse styringsmekanismer danner en helhetlig risikostyringsprosess vil dette, ifølge styringsteori, bidra til måloppnåelse (Arena et al., 2010; ISO, 2018b). Ved å rette opp i skjevhetene i styringssystemene, samt styrke risikostyringsprosessen vil dermed selskapene være bedre rustet til å oppnå klimamålene sine, og derigjennom også bidra til at samfunnet kan nå FN's klimamål.

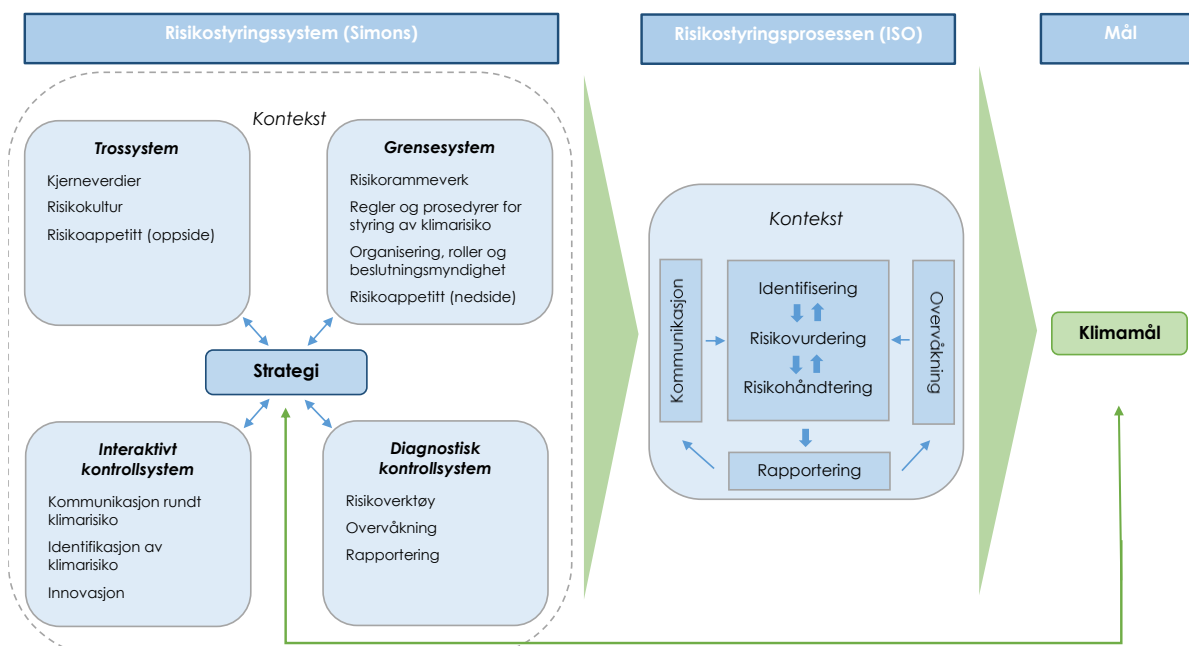
5.4 Erfaringer ved bruk av integrasjonsmodell

På bakgrunn av funnene i studien samt ovenstående diskusjon, kan modellen modifieres og forenkles noe. I analysearbeidet fungerte modellen basert på Simons' (1995b) *Levers of Control*-rammeverk og risikostyringsteori godt. Det var imidlertid utfordringer med å plassere enkelte tiltak som går ut på å håndtere klimarisiko på et overordnet nivå, og dermed strekker seg over flere av mekanismene. Dette sammenfaller med noe av kritikken mot Simons' rammeverk som antyder at uklare definisjoner kan føre til subjektive tolkninger (Ferreira & Otley, 2009). Dette gjelder blant annet bruken av miljøhandlingsplaner, samt ombruk og gjenbruk av materialer. Sistnevnte tiltak følger av innovasjon og en måte å finne nye løsninger. Videre er det en måte å håndtere klimarisikoen på gjennom det diagnostiske kontrollsystemet gjennom logistikk og praktiske løsninger, samtidig som at det skaper utfordringer i grensesystemet som følge av manglende avklaringer rundt garantier. Vi tenker likevel ikke at det er en svakhet med rammeverket at slike tiltak er vanskelig å plassere i modellen, da det vektlegger viktigheten av samspillet mellom mekanismene, mer enn at mekanismene skal fungere isolert sett for seg selv. I disse tilfellene kan rammeverket bidra som et diskusjonsverktøy rundt ulike risikostyringsmekanismer, og dermed sette i gang refleksjoner og vurderinger knyttet til virksomhetens evne til å håndtere risikomomentene de står overfor. Videre mener vi, etter å ha snakket med selskapene, at en tydeliggjøring av konteksten og omgivelsene trengs for å styrke arbeidet rundt klimarisiko. Dette følger av at virksomheten ikke opererer i vakuum, og at håndteringen av klimarisiko langt på vei krever et samspill mellom virksomheten og omgivelsene for å lykkes. Dette er derfor presisert ved å sette risikostyringssystemet i kontekst, for å oppfordre selskap til å utforske, hensynta og tilpasse virksomhetens styring og beslutninger etter omgivelsene og konteksten det befinner seg i. På denne måten kan selskapet oppnå en «*utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN-sambandet, 2019).

Risikostyringsprosessen til ISO (2018a) finner vi imidlertid ikke like hensiktsmessig å benytte som et analyseverktøy. Til tross for dette ser vi likevel verdien av den fordi den påpeker viktigheten av å etablere tilstrekkelige elementer for å kunne gjennomføre en risikostyringsprosess. Ut ifra funnene ser vi eksempelvis at de fleste selskapene ikke hadde gode nok systematiske identifiseringsmetoder, og dette indikerer at det vil være nyttig for selskapene å måle seg mot en slik modell for å se om de har elementene som trengs for å

gjennomføre god styring av klimarisiko. Vi ser imidlertid et behov for å forenkle modellen, for å skape bedre brukervennlighet. Dette følger av at det er vanskelig å skille mellom hvilke aktiviteter og tiltak selskapene gjør, som hører til risikovurderinger, -evalueringer og -analyser. Forskjellen mellom disse ulike elementene virker å være minimal i praksis, og skjer i praksis som en integrert prosess. Stegene kan dermed være mer forvirrende enn nyttige, og for å bedre brukervennligheten har vi dermed valgt å slå disse elementene sammen som *risikovurderinger*. Videre ser vi at identifisering av risiko innebærer risikovurderinger, men at risikovurdering i tillegg inkluderer flere momenter knyttet til eksempelvis vurdering av strategi, tiltak og organisering. Som en følge av dette har vi valgt å trekke identifisering av klimarisiko ut av risikovurderingene og plassere det innledningsvis i risikostyringsprosessen. Videre påpeker vi at *risikohåndtering* også kan oppleves som uklart for selskapene da alle aktiviteter man gjør i en slik prosess er en del av risikohåndteringen. Vi velger likevel å fortsette å ha det med i modellen for å presisere at det er viktig at selskap har på plass tilstrekkelige risikohåndteringsmekanismer i styringssystemet.

Vi opplever også et behov for å tydeliggjøre at det er et toveis forhold mellom strategi og klimamål. I den opprinnelige modellen basert på teori antydes det at klimamålene selskapene setter påvirker selskapets risikostyring, som igjen påvirker muligheten for eventuell måloppnåelse. Imidlertid finner vi at også konteksten, strategien og styringsmekanismene i selskapene spiller inn på hvilke klimamål som settes i utgangspunktet. Funnene viste eksempelvis at selskapene stort sett hadde valgt de samme klimamålene som følge av bransjepåvirkning, men at noen av selskapene også hadde klimamål som ikke andre hadde, eksempelvis 14) Liv under vann, som følge av beliggenheten på eiendommene deres. Videre har vi også valgt å tydeliggjøre samspillet mellom mekanismene, samt at prosessen er syklisk, ved å fremheve hvilke mekanismer som fungerer sammen ved bruk av flere piler i risikostyringsprosessen. Det er imidlertid viktig å presisere avslutningsvis at vi, på bakgrunn av funnene samt metodiske valg i studien, ikke kan si at selskapene kommer til å nå klimamålene sine ved å følge modellen. Pilene i modellen antyder dermed ikke et faktisk kausalt forhold, men de smale pilene forsøker å illustrere hvilke mekanismer som virker sammen, mens de store pilene gir en antydning på bakgrunn av etablert virksomhet- og risikostyringssteori, at slik styring kan være effektiv og øke sannsynligheten for måloppnåelse (Arena et al., 2010; ISO, 2018b; Simons, 1995b).



Figur 4: Oppdatert modell for styring av klimarisiko

5.5 Studiens bidrag og praktiske implikasjoner

I følgende delkapittel ser vi på studiens bidrag og hvilke praktiske implikasjoner studien kan ha for selskapene involvert i studien, samt andre selskap i eiendomsbransjen. Ved bruk av teori og litteratur tilknyttet virksomhetsstyring, risikostyring og klima, bidrar denne studien til å tette manglende innsikt om hvordan selskap i eiendomsbransjen styrer klimarisiko for å nå klimamål. Formålet er å belyse hvordan selskap i denne bransjen når klimamål, som følge av økte krav fra verdensomspennende organisasjoner, myndigheter og andre interessenter i forbindelse med det grønne skiftet. Til å belyse dette temaet er det utarbeidet en analysemodell som integrerer virksomhetsstyring og klimarisiko på bakgrunn av tidligere forskning. Studien knytter dermed sammen virksomhetsstyringsrammeverket til Simons (1995b), Gond et al. (2012b) sitt integrasjonsrammeverk, risikostyringsprosessen til ISO (2018a), samt litteratur som omhandler klima og klimarisiko.

Studios praktiske implikasjon er at den kan være relevant for flere eiendomsselskap, da det grønne skiftet påvirker hele bransjen. Ettersom Simons' (1995b) rammeverk har et ensidige fokus på store organisasjoner, er det spørsmål knyttet til om rammeverket kan benyttes for mindre selskap (Ferreira & Otley, 2009). Selskapene i vår studie er relativt store, til tross for at noen av dem betegnes som mindre og mellomstore, og utarbeidet modell for styring av

klimarisiko kan dermed være relevant for disse selskapene. Fra funnene viser det seg at de større selskapene har gode risikorammeverk, og av den grunn kan det tenkes at disse selskapene gjerne ikke har like mye behov for å innføre studiens modell. Likevel kan de ha nytte av å sammenligne deres egne rammeverk med det studien presenterer, for å sikre at viktige styringsmekanismer er tilstedeværende for å styre klimarisiko på en slik måte at klimamål nås.

Selv om rammeverket til Simons fokuserer på store selskap, har det likevel blitt gjort studier på om små og mellomstore bedrifter også kan ha utbytte av rammeverket, noe flere forskere hevder de har (Granlund & Taipaleenmäki, 2005; Janke et al., 2014). Av den grunn kan det tenkes at også mindre selskap kan ha nytte av den utarbeidede modellen for styring av klimarisiko. Det kan derimot tenkes at utarbeidet modell kan bli omfattende for små selskap, og at mangel på tid, ressurser og kunnskap gjør at rammeverket blir uhåndterbart. Det betyr imidlertid ikke at mindre selskap bør la være å bruke rammeverket, da det uansett kan bidra til økt innsikt for hvordan risiko knyttet til klima kan håndteres.

Vi håper at studiens deltakende selskap kan hente inspirasjon fra hverandre i måten å styre klimarisiko på, samt at lignende selskap kan ha nytte av innsikten studien gir. Det er likevel viktig å legge til at selskapene selv bør tilpasse den utarbeidede modellen for styring av klimarisiko, til deres virksomhet. Etersom det grønne skiftet innebærer stor usikkerhet i eiendomsselskapenes omgivelser og kontekst, vil selskapene dra fordel av å være fleksible i hvordan modellen tas i bruk, for å tilpasse den best til deres behov. Vi håper at studien kan bidra til bedre forståelse for styring av klimarisiko i en tid preget av usikkerhet, samt i en bransje med store endringer i vente.

5.6 Begrensninger og videre forskning

I dette delkapittelet vil studiens begrensninger, samt forslag til videre forskning, presenteres. Begrensningene knytter seg til metoden, da det i en kvalitativ studie oppstår utfordringer med objektivitet, og at analysen preges av forskernes tolkninger. Det er gjort metodiske valg for å sikre datakvalitet, presentert i *kapittel 3*, med hensikt å redusere feil og skjevheter som kan forekomme ved kvalitative intervju. Det er også begrensninger knyttet til utvalget, ettersom studien i stor grad tiltrekker seg selskap som tar bærekraft og klima på alvor. Utvalget preges derfor av selskap som allerede er opptatt av vurderinger knyttet til klima, og gjenspeiler nødvendigvis ikke alle selskap i eiendomsbransjen. Det kunne dermed vært interessant å

forske videre på selskap som har mindre fokus på klima, men som nå blir presset til å ta klimahensyn, grunnet nye krav fra myndigheter og interessenter. Det kunne også vært interessant å utføre en kvantitativ studie innenfor klimarisiko, eksempelvis for å måle om eiendomsselskap når sine klimamål i større grad enn det en kvalitativ studie avdekker, ettersom slik metode generer eller bruker numeriske data.

Videre begrenses studien også av at ikke alle selskapene benytter klimarisiko som et etablert begrep, og at ikke alle deltakerne har full bevissthet rundt risikostyringssystemene og risikohåndtering i bedriften. Ulike roller har også forskjellig kunnskap, hvilket kan bety at en deltaker ikke har full kunnskap over alle aspektene i selskapet. Dette kan lede til noe mangelfulle svar i intervjuet, og i verste fall kan det lede til at noe av datamaterialet ikke kan benyttes. Ved videre forskning kunne det derfor vært interessant å snakke med flere i de ulike selskapene som innehar ulike stillinger, både fra ledelsen og andre funksjoner. Dette kunne avdekket flere aspekter ved risikostyringen i selskapene.

Tidshorizonten er ytterligere en begrensende faktor, da studien kun gir et øyeblikksbilde. I videre forskning kunne det dermed vært interessant å benytte en longitudinell studie til å se på utviklingen av risikostyringen i disse selskapene, etter hvert som nye krav og standarder innføres i takt med det grønne skiftet, da mange befinner seg i startfasen når det gjelder klimatiltak. I tillegg medfører tidshorizonten nok en utfordring knyttet til flercasestudier, da slike studier er svært tid- og ressurskrevende. Av den grunn har vi valgt å begrense antall intervjuer til å omfatte fem selskap med seks representanter. Grunnet utvalgets størrelse må overføring av kunnskap til andre virksomheter, gjøres med varsomhet.

6. Konklusjon

Denne masteroppgaven har forsøkt å svare på forskningsspørsmålet: «*Hvordan benytter eiendomsselskap risikostyring til å nå klimamål?*». Ved hjelp av innsikten fra funnene og diskusjonen ønsker vi først å svare på våre tre delforsknings spørsmål, før vi avslutningsvis forsøker å besvare forskningsspørsmålet.

Det første spørsmålet vi stilte var: «*Hvordan integrerer eiendomsselskap klimarisiko i strategien?*». Vi finner at selskapene i studien i stor grad har like klimamål etter påvirkning fra bransjeorganisasjoner, og det benyttes en langsiktig strategi av samtlige selskap for å nå målene. Slik strategi benyttes for å redusere nedsiderisiko ved å knytte vurderingene til hva markedet kommer til å etterspørre, og kan da forsvare kostbare investeringer som miljøsertifiseringer, høyere kvalitet samt bygg ved kollektivknutepunkt. I tillegg fremhever den langsiktige strategien oppsiderisiko, gjennom beslutninger tilknyttet klima som medfører positive omdømmeeffekter. Et av hovedfunnene i studien er at selskapene ikke har klimarisiko integrert i strategien som et eget felt, men at de viktigste risikomomentene er integrert i andre felt i strategien. Til tross for at selskapene gjør en rekke vurderinger knyttet til klimarisiko i strategien, vil det være en svakhet at dette ikke er et eget felt, da vurderinger av viktige risikomomenter kan gå tapt. Av den grunn oppfattes selskapenes integrasjon av klimamål i strategien som noe mangelfull.

Det andre forskningsspørsmålet var: «*Hvilke styringsmekanismer benytter eiendomsselskap for å håndtere klimarisiko?*». Studiens funn viser at samtlige selskap benytter flere styringsmekanismer for å styre klimarisiko, imidlertid fremkommer det mangler og ulikheter i sammensetning av mekanismer i selskapenes styringssystemer. Mekanismene som forbindes med god styring av klimarisiko er i stor grad knyttet til kjerneverdier, risikokultur, risikorammeverk, organisering, BREEAM, klimagassregnskap, KPI'er, kommunikasjon, rapportering, overvåking samt innovasjon. Hovedfunnene tyder på at det er et potensiale for oppsiderisiko ved økt grad av kommunikasjon rundt klimatiltak mellom selskap og leietaker, og at selskapene i større grad burde utforske disse mulighetene. Videre peker funn i studien på at selskapene og bransjen bør tolke måltall for 2020 og 2021 med forsiktighet, fordi det kan gi et uriktig bilde over fremgang i energieffektivitet og utslipp, grunnet nedstengninger som følge av Covid-19 pandemien. Et av studiens hovedfunn er dermed at samtlige selskap har etablerte styringsmekanismer for håndtering av klimarisiko, imidlertid har selskapene mangler i kontrollsystemene og bør utbedre dette for å styrke risikostyringen.

Det siste forskningsspørsmålet vi stilte var: «*Hvordan er samspillet mellom styringsmekanismene i risikostyringen knyttet til å nå klimamål?*». Studiens funn indikerer at samspillet mellom styringsmekanismene i risikostyringen utspiller seg ulikt i selskapene. Dette ser vi både gjennom risikostyringssystemet og risikostyringsprosessen, der styrken i de ulike styringsmekanismene påvirker risikostyringsprosessen. Studien viser at de største selskapene har de mest velbalanserte styringssystemene. Eksempelvis bindes et av disse selskapenes styringsmekanismer knyttet til klimarisiko sammen av selskapets miljøhandlingsplaner. Til tross for at studiens minste selskap ikke har slike miljøhandlingsplaner, og at de har satt bort driften av eiendommene, har de likevel et godt samspill mellom styringsmekanismene. Selskapene som har størst grad av ubalanse mellom styringsmekanismene er de to mellomstore selskapene. Tyngden til et av disse befinner seg fortrinnsvis i trossystemet og det interaktive kontrollsystemet, mens det diagnostiske kontrollsystem er sterkest i det andre selskapet. Disse ubalansene fører til at samspillet mellom styringsmekanismene ikke fungerer optimalt og selskapene kan dermed gå glipp av synergieffekter mellom styringsmekanismene (Simons, 1995b). Kun et av selskapene har gode systematiske prosesser for å identifisere klimarisiko, noe som både svekker resterende selskaps interaktive systemer, samt risikovurderingssteget i risikostyringsprosessen (ISO, 2018a). Studiens funn peker dermed i retning av at selskapene bør forsøke å oppnå et godt samspill i risikostyringssystemene, samt en fullstendig risikostyringsprosess, slik at den helhetlige risikostyringen kan føre til oppnåelse av selskapenes klimamål (Arena et al., 2010; ISO, 2018b). Dette innebærer å sørge for at sentrale mekanismer som risikoidentifisering og risikorammeverk er på plass, samt heve samspillet gjennom å innføre verktøy som knytter styringsmekanismene sammen, eksempelvis miljøhandlingsplaner.

Basert på de overnevnte forskningsspørsmålene kan vi nå besvare forskningsspørsmålet vårt: «*Hvordan benytter eiendomsselskap risikostyring til å nå klimamål?*». Selskapene i studien styrer risiko for å nå klimamål med et visst samspill mellom styringsmekanismene og risikostyringsprosessen. Vi har funnet at selskapene benytter en langsiktig strategi for styring av risiko, noe som reduserer risikoen for *worst-case scenario*, som ifølge World Economic Forum (2021, s. 7-8) er manglende klimahandlinger. Et av studiens overraskende funn er imidlertid at klimarisiko ikke benyttes som et eget felt i strategien hos flere av selskapene enda, når organisasjoner som Finanstilsynet (2019) og Klimarisikoutvalget (2018) vurderer det til å være en stor risikofaktor. Videre finner vi at kun et av de deltakende selskapene benytter scenarioplanlegging i sin styring av klimarisiko, til tross for at verktøyet anbefales

for håndtering av slik risiko (Finans Norge, u.å.; Kaplan & Mikes, 2016; Klimarisikoutvalget, 2016; Norsk klimastiftelse, 2018). Flere av selskapene kan dermed med fordel ta i bruk scenarioplanlegging for å identifisere og kommunisere risikoinformasjon, samt øke forståelsen for klimarelaterte trusler og muligheter i eget selskap (Klimarisikoutvalget, 2018). Funnene indikerer videre at det er utfordringer knyttet til ombruk og gjenbruk av materialer, grunnet at krav, standarder og garantier fra myndigheter og andre aktører ikke er oppdatert og tilpasset slik bruk. Dette skaper et hinder for selskapene i å styre klimarisiko, og flere peker på viktigheten av slike tiltak, ettersom det kan redusere klimarisiko ved å bidra til økt grad av sirkulærøkonomi (Greenpeace, u.å.; Jørgensen & Pedersen, 2018).

Studiens hovedfunn viser dermed at selskapene har kommet langt i sin styring av klimarisiko, men mangel på enkelte risikostyringsmekanismer fører til ubalanse i styringssystemene, som kan gjøre det vanskeligere for selskapene å nå klimamålene. Studiens største selskap, samt det minste, styrer klimarisiko forholdsvis systematisk. Det er derimot overraskende at funnene antyder at de mellomstore selskapene har en ubalanse i styringssystemene sine, når de utad ser ut til å ha en godt fungerende styring av klimarisiko. Vi konkluderer dermed med at selskapene benytter risikostyring til å nå klimamål i noe ulik grad, og at samtlige selskap kan forbedre denne gjennom å integrere klimarisiko som et eget felt i strategien, utbedre mangler i risikostyringsmekanismene, samt sørge for balanse i risikostyringssystemet.

7. Litteraturliste

- Anderson, D. R. (2002). Environmental risk management: A critical part of corporate strategy. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 27(2), 152-180. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.695.300&rep=rep1&type=pdf>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard University.
- Antonicic, M. (2019). Why sustainability? Because risk evolves and risk management should too [Article]. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 12(3), 206-216. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=137835195&site=ehost-live>
- Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659-675. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>
- Asplan Viak. (2019). *Bygg- og anleggssektorens klimagassutslipp*. https://www.bnl.no/siteassets/dokumenter/rapporter/klimautslipp_bae_2019.pdf
- Aven, T. (2007). *Risikostyring: grunnleggende prinsipper og ideer*. Universitetsforl.
- Aven, T. (2012). The risk concept—historical and recent development trends. *Reliability Engineering & System Safety*, 99, 33-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.res.2011.11.006>
- Aziz, N. A. A., Manab, N. A. & Othman, S. N. (2016). Sustainability risk management (SRM): an extension of enterprise risk management (ERM) concept. *International Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 1-10. https://www.researchgate.net/publication/299420778_Sustainability_Risk_Management_SRM_An_Extension_of_Enterprise_Risk_Management_ERM_Concept
- Battaglia, M., Passetti, E., Bianchi, L. & Frey, M. (2016). Managing for integration: a longitudinal analysis of management control for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 136, 213-225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.108>
- Bellona & Siemens. (2008). *Energieeffektivisering i norske bygg - Barrierestudien*. [Brosjyre]. <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:bf82976d-6897-4d45-be02-6707405e0697/barrierestudien-2010.pdf>
- Bhimani, A. (2009). Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. *Management accounting research*, 20(1), 2-5. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.11.002>
- Bjartnes, A. (2018). *Klimarisiko kort forklart*. Norsk klimastiftelse. <https://klimastiftelsen.no/publikasjoner/klimarisiko-finans-og-bors/>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, 48(4), 265-276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Bygg21. (2018). *Bygg- og eiendomssektorens betydning for klimagassutslipp*. <https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2020/02/Bygg-og-eiendomssektorens-betydning-for-klimagassutslipp.pdf>
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management accounting research*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.06.007>
- COSO. (2017a). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

- Commission [COSO]. <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- COSO. (2017b). *Guidance on Enterprise Risk Management*. Hentet 22.02.2021 fra <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>
- Czerwinska, D. (u.å.). *Green building: Improving the lives of billions by helping to achieve the UN Sustainable Development Goals*. World Green Building Council. <https://www.worldgbc.org/news-media/green-building-improving-lives-billions-helping-achieve-un-sustainable-development-goals>
- De Groot, J. (2018). *Chief Risk Officer: What is a CRO? (and Why You Need One)*. Digital Guardian. <https://digitalguardian.com/blog/chief-risk-officer-what-cro-and-why-you-need-one>
- Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *16*(3), 321-339. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.12.001>
- DNB. (u.å.). *Grønne bedriftslån*. <https://www.dnb.no/bedrift/finansiering/bedriftslan/gronne-lan>
- DNV GL. (u.å.). Om DNV GL. <https://www.dnvgl.no/om/index.html>
- European Commission. (u.å.-a). *EU taxonomy for sustainable activities*. Hentet Februar 2 fra https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en#why
- European Commission. (u.å.-b). *A European Green Deal - striving to be the first climate-neutral continent*. Hentet Februar 2 fra https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- European Commission. (u.å.-c). *Overview of sustainable finance*. Hentet Februar 2 fra https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, *20*(4), 263-282. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Finans Norge. (2018). *Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen*. <https://www.finansnorge.no/siteassets/tema/barekraft/veikart-for-gronn-konkurransekraft-i-finansnaringen/veikart-finansnaringen-web.pdf>
- Finans Norge. (u.å.). *Klimarisikorapportering – En veiledning for å komme i gang*. <https://www.finansnorge.no/siteassets/tema/barekraft/klimarisiko/klimarisikorapportering--en-veiledning.pdf>
- Finans Norge, Grønn Byggallianse & Norsk Eiendom. (u.å.). *BREEAM og EUs klassifisering av grønne bygg*. <https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2020/09/200911-Infoark-om-EUs-taksonomi-for-barekraftige-bygg.pdf>
- Finanstilsynet. (2016). *Risikobasert tilsyn: Modul for operasjonell risiko* (1.1). Finanstilsynet. <https://www.finanstilsynet.no/contentassets/4fd11f06085f47c5bd9756a2e42e563f/modul-for-operasjonell-risiko---evaluering-av-styring-og-kontroll-og-eksponering.pdf>
- Finanstilsynet. (2019, 2. september 2020). *Klimarisiko*. <https://www.finanstilsynet.no/tema/klimarisiko>
- Fink, L. (2020, 1. januar). *Larry Fink's 2020 Letter to CEOs. A Fundamental Reshaping of Finance*. BlackRock Inc., <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter>
- Fink, L. (2021, 1. januar). *Larry Fink's 2021 letter to CEOs*. BlackRock Inc., <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

- Finskas, H. (2020). *Norge bør følge britene og innføre nye krav om klimarapportering*. Dagens Næringsliv,. <https://www.dn.no/innlegg/klima/klimarisiko/storbritannia/innlegg-norge-bor-folge-britene-og-innfore-nye-krav-om-klimarapportering/2-1-913441>
- Fjordkraft. (u.å.). *Hva er et klimaregnskap?* <https://www.fjordkraft.no/klima/klimanjaro/klimaregnskap/>
- FN-sambandet. (2019, 15. januar). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Forskrift om risikostyring og internkontroll. (2009). *Forskrift om risikostyring og internkontroll* (§ 6). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-09-22-1080>
- Gimenez, C., Sierra, V. & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149-159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Gjølberg, M. (2019). *Klimarisiko-rapportering: Hvordan påvirker klimaendringer og klimapolitikk virksomheten?* Energi og Klima. <https://energiogklima.no/kommentar/klimarisiko%E2%80%90rapportering-hvordan-pavirker-klimaendringer-og-klimapolitikk-virksomheten/>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. H. & Moon, J. (2012a). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. 23(3), 205-223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C. H. & Moon, J. (2012b). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Granlund, M. & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms—a life cycle perspective. *Management accounting research*, 16(1), 21-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.09.003>
- Greenpeace. (u.å.). *Forbruk*. <https://www.greenpeace.org/norway/tag/forbruk/>
- Grønn Byggallianse. (2020). *Veileder for bærekraftige leiearealer* (978-82-998837-3-3). <https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2020/08/Veileder-for-b% C3% A6rekraftige-leiearealer.pdf>
- Grønn Byggallianse. (2021). *Handlingsplan 2021*. https://byggalliansen.no/wp-content/uploads/2020/12/GB_handlingsplan_2021_web.pdf
- Grønn Byggallianse. (u.å.-a). *Klimakur for bygg og eiendom*. Hentet 2. februar fra <https://byggalliansen.no/kunnskapssenter/publikasjoner/infopakkeklimakjempen/#1610543721107-d3aa30d5-72bf>
- Grønn Byggallianse. (u.å.-b). *Nysgjerrig på BREEAM-NOR?* <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam/nysgjerrig-pa-breeam-nor/>
- Grønn Byggallianse. (u.å.-c). *Om BREEAM In-Use*. <https://byggalliansen.no/sertifisering/om-breeam-in-use/>
- Grønn Byggallianse & Norsk Eiendom. (2016). *Eiendomssektorens veikart mot 2050*. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/contentassets/ab557e6446d84b1c9c348c9912b47535/eiendomssektorens-veikart-mot-2050.pdf>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064378/FULLTEXT01.pdf>
- Hagen, M., Hjelseth, I. N., Solheim, H. & Vatne, B. H. (2018). Bankenes utlån til næringseiendom - en kilde til systemrisiko? *Norges bank STAFF MEMO*, (11).

- https://static.norges-bank.no/contentassets/2937eaca79bf49738446c19e21aae61f/staff_memo_11_2018.pdf?v=01/16/2019085158&ft=.pdf
- Hanna, P. (2012). Using internet technologies (such as Skype) as a research medium: a research note. *Sage Journals*, 12(2), 239-242. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1468794111426607>
- Harrysson, M., Métayer, E. & Sarrazin, H. (2014). The Strength of 'Weak Signals'. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-strength-of-weak-signals>
- Hart, S. L. (1997). Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard business review*, 75(1), 66-76. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9706130739&site=ehost-live>
- Institute of Risk Management [IRM]. (2018). *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018*. <https://enterpriseriskmag.com/iso-31000-guide-perplexed/>
- International Energy Agency. (u.å.). *Buildings - A source of enormous untapped efficiency potential*. Hentet 2. februar fra <https://www.iea.org/topics/buildings#key-findings>
- ISO. (2018a). *ISO 31000:2018(en) Risk management - Guidelines*. the International Organization for Standardization [ISO], . <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
- ISO. (2018b). *Risk management. ISO 31000*. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>
- Janke, R., Mahlendorf, M. D. & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management accounting research*, 25(4), 251-270. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tuft, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Jørgensen, S. & Pedersen, L. J. T. (2018). *Restart Sustainable Business Model Innovation*. Palgrave Macmillan.
- Kanestrøm, J. (2010). *Vil ha slutt på grønnvasking*. Forskning.no. <https://forskning.no/partner-forurensning-okonomi/vil-ha-slutt-pa-gronnvasking/869499>
- Kaplan, R. S. & Mikes, A. (2016). Risk management—The revealing hand. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(1), 8-18. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jacf.12155>
- Klimarisikoutvalget. (2018). *Klimarisiko og norsk økonomi* (NOU 2018: 17). Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-17/id2622043/>
- Kommunal- og regionaldirektoratets arbeidsgruppe. (2010). *Energieffektivisering av bygg*. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/boby/rapporter/energieffektivisering_av_bygg_rapport_2010.pdf
- Laguir, L., Laguir, I. & Tchemeni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 531-555. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2016-2566>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Malmi, T. & Brown, D. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Universitetsforlaget.
- Martyn, P., Sweeney, B. & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281-324. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0027>
- Meidell, A. (2017). Utviklingen av helhetlig risikostyring i relasjon til internkontroll og revisjon. *Praktisk økonomi & finans*, 33(1), 135-149. <https://doi.org/https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2017-01-10>
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.003>
- Miljødirektoratet. (u.å.). *Klimarisiko*. <https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/klimarisiko/>
- Miljøfyrtårn. (u.å.-a). *Dette er Miljøfyrtårn: Sertifisering og miljøledelse*. <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/dette-er-miljofyrtarn/>
- Miljøfyrtårn. (u.å.-b). *Miljøsertifiseringer*. <https://www.miljofyrtarn.no/virksomhet/om-oss/dette-er-miljofyrtarn/miljosertifiseringer/>
- Miller, P., Kurunmäki, L. & O'Leary, T. (2008). Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 942-967. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.005>
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organization and Society*, 35(5), 499-523. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Norsk Eiendom. (2019). *Grønn omstilling i 11 bransjer: Tempoet er fortsatt for lavt sier EY-rapport*. Norsk Eiendom. <https://www.norskeiendom.org/gronn-omstilling-i-11-bransjer-tempoet-er-fortsatt-for-lavt-sier-ey-rapport/>
- Norsk Eiendom. (u.å.). *FNs bærekraftsmål og eiendomsbransjen*. <https://www.norskeiendom.org/baerekraft-2/>
- Norsk klimastiftelse. (2018). *Hvordan møte klimarisiko?* (6). Norsk klimastiftelse. https://klimastiftelsen.no/wp-content/uploads/2018/11/NKS_KLP_rapport_SKJERM_enkelt sider.pdf
- NSD. (u.å.). *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*. Norsk senter for forskningsdata. <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>
- Obos. (u.å.). *Finansiell risiko*. <https://nye.obos.no/bedrift/ir/arsrapport-2019/arsberetningen/finansiell-risiko/>
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*.
- Power, M. (2007). *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford University Press on Demand.
- Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), 849-855. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001>
- Regjeringen. (2020, 30. oktober). *Høring om gjennomføring av EU-regelverk om bærekraftig finans*. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/horing-om-gjennomforing-av-eu-regelverk-om-barekraftig-finans/id2780319/>
- Regjeringen. (2021). *Klimaplan for 2021-2030* (Meld. St. 13 (2020–2021)). https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-13-20202021/id2827405/?fbclid=IwAR2_hhwXvqTdTgPQgrckhzkz5mLWFw26o27QE9NgGid3idZWQ7Ny9H-PE

- Ridder, H.-G., Hoon, C. & McCandless, A. B. (2012). Entering a Dialogue: Positioning Case Study Findings towards Theory. *British Journal of Management*, 25(2), 373-387. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-8551.12000>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students* (Seventh edition. utg.). Pearson.
- Schoemaker, P. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40. https://www.researchgate.net/publication/220042263_Scenario_Planning_A_Tool_for_Strategic_Thinking
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage publications.
- Selvaag Bolig. (u.å.). *Finansiell risikostyring*. <http://www.selvaagboligasa.no/Norwegian/investorer/gjeldsinformasjon/risikostyring/default.aspx>
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Simons, R. (1995a). Control in an Age of Empowerment. *Harvard business review Press*, s. 80-88. <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment>
- Simons, R. (1995b). *Levers of control: how managers use control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Soin, K. & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management accounting research*, 24(2), 82-87. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.04.003>
- Standard Norge. (2021). *Standarder for bygg- og eiendomsforvaltning*. <https://www.standard.no/fagomrader/bygg-anlegg-og-eiendom/fasilitetsstyring/standarder-for-bygg--og-eiendomsforvaltning/>
- Standard Norge. (u.å.). *Miljøledelse - ISO 14000*. <https://www.standard.no/fagomrader/miljo-og-barekraft/miljostyring---iso-14000/>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, 12. februar). *Banker og kredittforetak*. <https://www.ssb.no/bank-og-finansmarked/statistikker/banker>
- Tessier, S. & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management accounting research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- United Nations. (2015). *Paris Agreement*. http://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/english_paris_agreement.pdf
- United Nations. (u.å.). *The sustainable development agenda*. Hentet 2. februar fra <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organization and Society*, 32(7-8), 757-788. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Woods, M. (2011). *Risk management in organizations: An integrated case study approach*. Routledge.

-
- World Business Council for Sustainable Development. (2008). *Energy efficiency in buildings*.
<http://docs.wbcsd.org/2008/07/EEB-FactsTrends-FullReport.pdf>
- World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. (2017). *Sustainability and enterprise risk management: The first step towards integration*.
<https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Assess-and-Manage-Performance/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>
- World Economic Forum. (2021). *The Global Risks Report 2021* (16).
http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf
- World Green Building Council. (u.å.). *Green building & the Sustainable Development Goals*.
<https://www.worldgbc.org/green-building-sustainable-development-goals>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5. utg.). SAGE publications.
- Yudelson, J. (2008). *The Green Building Revolution*. Island Press.

8. Appendiks

Appendiks A: Oppsummering av funnene

	Styring av klimamål	Forsiktig	Samspillende	Driftig	Engasjert	Kommuniserende
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> Mål 	<ul style="list-style-type: none"> Klimamål: 3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15 og 17 Klimarisiko: Ikke integrert i strategien, men vurderingene gjøres som tekniske- og markedsmessige: f.eks. flom, oversvømmelser og strengere reguleringer. 	<ul style="list-style-type: none"> Klimamål: 8, 11, 13 og 14 Klimarisiko: Fokus på markedsrisiko og regulatorisk risiko 	<ul style="list-style-type: none"> Klimamål: 7, 11, 12 og 13 Klimarisiko: Ikke integrert som et begrep, men har med seg klima i risikovurderingene 	<ul style="list-style-type: none"> Klimamål: 7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 17 Klimarisiko: Fokus på fysisk risiko og overgangsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> Klimamål: 7, 8, 11, 12 og 13 Klimarisiko: Fokus på markedsrisiko og operasjonell risiko
Trossystem	<ul style="list-style-type: none"> Kjerneverdier Risikokultur Risikoappetit (oppside) 	<ul style="list-style-type: none"> Verdier knyttet til å være ansvarlig og transparent Risikokultur: Langsiktige og opptatt av å ta samfunnsansvar overfor kundene og omgivelsene Oppsiderisiko: Ønsker å ligge i forkant, og gjør enkelte utviklingsprosjekter med høyt ambisjonsnivå. 	<ul style="list-style-type: none"> Verdier knyttet til å være handlekraftig, robust og imøtekommende Risikokultur: Ambisjonspreget Oppsiderisiko: Gjør investeringer for å tilfredsstille leietakerne 	<ul style="list-style-type: none"> Verdier knyttet til å være handlekraftig, ansvarlig og innovativ Risikokultur: Fremoverlente og langsiktige Oppsiderisiko: Innovative og fremtidsrettede prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> Verdier knyttet til kvalitet og ønske om å bidra til en mer miljøvennlig bransje Risikokultur: Sterkt preget av verdiene Oppsiderisiko: En av de første på en del områder 	<ul style="list-style-type: none"> Verdier knyttet til åpen, jordnær og begeistret Risikokultur: Stort engasjement for klima Oppsiderisiko: Bruker mye ressurser på aktiviteter de ikke vet utfallet av. Liten nedside ved klimaaktiviteter
Grensesystem	<ul style="list-style-type: none"> Risikorammeverk Regler og prosedyrer for styring av klimarisiko Organisering, roller og beslutningsmyndighet Risikoappetit (nedside) 	<ul style="list-style-type: none"> Risikorammeverk: ISO 9001, ISO 14001, DNVGL og TCFD Regler: Føringer på kjøp av ulike eiendomsklasser Roller og beslutningsmyndighet: Formelt ansvar ligger hos ledergruppe, ledere og styret, ansatte har mye ansvar i praksis. Beslutninger skjer i tråd med miljøhandlingsplan, ansatte selvdriverne innenfor dens rammer Nedsiderisiko: Forsiktige, ikke så innovative 	<ul style="list-style-type: none"> Risikorammeverk: Ingen nevnte Regler: Ingen nevnte Roller og beslutningsmyndighet: Ledergrupper utformer risikofaktorer. Styret har det øverste ansvaret for å vedta strategien og tar de fleste beslutninger Nedsiderisiko: Få risikoer unngås 	<ul style="list-style-type: none"> Risikorammeverk: Pågående Miljøfyrtårnsertifisering Regler: Miljø representert i Code of Conduct Roller og beslutningsmyndighet: Ansvar fordelt på alle avdelinger. Beslutninger tas på lavere og høyere nivåer Nedsiderisiko: Nøye vurderinger før innovative prosjekter 	<ul style="list-style-type: none"> Risikorammeverk: Miljøfyrtårn, TCFD-rammeverk, styrings- eller kvalitetssystem Regler: Håndbøker som inneholder rutiner og prosedyrer Roller og beslutningsmyndighet: De øverste lederne har ansvar for styring av risiko. Beslutninger tas på alle nivå Nedsiderisiko: Alle faktorer knyttet til fysisk risiko. Få oppsider ved overgangsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> Risikorammeverk: Miljøfyrtårn og deres energioppfølgingsforvalter er sertifisert til ISO 14001 Regler: Prosedyrer og retningslinjer for materialbruk og forskrift for skadelige stoffer Roller og beslutningsmyndighet: Ansvar for risikostyring og miljø er fordelt. Beslutninger tas på øverste nivå. Nedsiderisiko: Den største risikoen er å ikke henge med i utviklingen av det grønne skiftet.

Diagnostisk styringssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoverktøy • Overvåkning • Rapportering 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoverktøy: BREEAM, miljøhandlingsplan, klimaregnskap • KPI'er: Energi- og avfallstill (mengde + sorteringsgrad), klimagassutslipp • Overvåkning: Blir målt av morselskap på det de gjør • Rapportering: krav fra morselskap om rapportering av klimarisiko 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoverktøy: BREEAM, miljøhandlingsplan, kostnadsbudsjett, klima- og energiregnskap • KPI'er: Energiforbruk, CO₂-ekvivalenter • Rapporter: Bærekraftsrapport som en del av årsrapporten og kvartalsvise styringsrapporter 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoverktøy: BREEAM, klimaregnskap for utviklingsprosjekter, pågående utarbeidelse av klimaregnskap for eksisterende bygg og organisasjonen, klimarisiko integrert i ordinære budsjett • KPI'er: Energiforbruk, CO₂-ekvivalenter (under utarbeidelse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoverktøy: BREEAM, styringsplattform, klimaregnskap, balansert målstyring • KPI'er: Avfall, energibruk, vannforbruk, CO₂-reduksjon, antall sertifiserte prosjekt • Rapporter: Klima- og miljørapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoverktøy: BREEAM, klimaregnskap, energibudsjett • KPI'er: Energiforbruk, sorteringsgrad, CO₂-belastning, antall eiendommer BREEAM In-Use-sertifisert • Overvåkning: Energioppfølgingsystem • Rapporter: Energiforbruk, vann, sorteringsgrad, KPI'er og nøkkeltall
Interaktivt styringssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon rundt klimarisiko • Identifikasjon av klimarisiko • Innovasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon rundt klimarisiko: Kommunikasjon eksternt i bransjen med Grønn Byggallianse • Identifikasjon av klimarisiko: Identifiserte risikoer rapporteres til ledergruppen og styret • Innovasjon: ønsker å ligge i forkant, gjør innovative prosjekter i mindre skala, og er et forsiktig selskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon internt: Årlig gjennomgang av etiske retningslinjer, samfunnsansvar, verdier, avfallshåndtering og KPI'er • Kommunikasjon eksternt: Samarbeidspartnere med leverandører • Identifikasjon av klimarisiko: Risikogjennomgang med konsultentselskap • Innovasjon: ingen fremtredende funn 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon rundt klimarisiko: Jevnlige møter i styringsgruppen og ledergruppen • Identifikasjon av klimarisiko: ingen fremtredende funn • Innovasjon: Driver for bærekraft, jobber med materialer med lavt CO₂-avtrykk, solceller og sjøvannskjøling. Kompetansebygging 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon rundt klimarisiko: Miljøgrupper på intranett, sosiale medier-plattform • Identifikasjon av klimarisiko: Workshops, større strategiprosess • Innovasjon: aktiv innen forskningsprosjekter, egen innovasjonsavdeling og innovasjonssjef 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon internt: Prosesser der alle ansatte bestemte verdiene. Fellesmøte en gang i uken. Risikomatrix, mål og strategi diskuteres på høyt nivå • Kommunikasjon eksternt: Flere samarbeidspartnere, nettbasert samarbeidsplattform, aktiv rolle i ulike organisasjoner og bransjenettverk. • Identifikasjon av klimarisiko: Riskomatrixer • Innovasjon: Slått seg sammen med andre aktører for å danne et ombruksnettverk. Satt i gang en pilot i arbeidet for å ivareta og rehabilitere bygg
Kontekst		<ul style="list-style-type: none"> • Offentlige eiendomsaktører har drevet frem markedet • Ønsker bransjestandarder for beregning av klimagassutslipp for drift, samt enighet om referanseår/-tall i Paris-avtalen • Leietakerpreferanser: mange mener å etterspørre miljøvennlige bygg, men lokasjon og utforming avgjør oftest 	<ul style="list-style-type: none"> • Ønsker krav fra myndighetene • Utfordringer knyttet til gamle, vernede bygg og å få informasjon om utslipp fra hele verdikjeden 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere aktører «presser på»: eiere, kunder, myndigheter • Markedet mer modent nå både på leietakersiden og leverandørsiden • Få med seg flere - da blir mulighetene større 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener utviklingen mot det grønne skiftet nå går raskere pga finansnæringens involvering • Opplever økt rapporteringskrav, men savner standarder knyttet til klimagassutslipp • Tror grønne bygg blir mer attraktive i tiden som kommer 	<ul style="list-style-type: none"> • Leietakere og investorer mer bevisst på klima, lettere med BREEAM-sertifisering • Økt fokus på gjenbruk og ombruk i bransjen • Vanskelig å vite hvordan de ligger an med klimamålene, ettersom tallene under pandemien har vært kunstig lave • Mener det kan bli vanligere med "huber" og mer uspesifikke lokaler. Trend at leietakerne vil ha mer fleksible kontrakter

Tabell 2: Oppsummering av funnene

Appendiks B: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Styring av klimarisiko i eiendomsbransjen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan eiendomsselskap bruker risikostyring til å nå klimamål. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en masteroppgave som gjennom det nåværende semesteret skal blir utført av to studenter ved NHH. Masterstudentene følger løpet Master i Økonomi og Administrasjon med hovedprofil i Økonomisk Styring. Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan eiendomsselskap bruker risikostyring til å nå klimamål ettersom bransjen opplever økte krav fra verdensomspennende organisasjoner, myndigheter og andre interessenter i forbindelse med det grønne skiftet. Forskningsspørsmålet og tilhørende delforsknings spørsmål er som følger:

«Hvordan bruker eiendomsselskap risikostyring for å nå klimamål?»

Delforsknings spørsmål

- 1. Hvordan integrerer eiendomsselskap klimarisiko i strategien?*
- 2. Hvilke styringsmekanismer benytter eiendomsselskap for å håndtere klimarisiko?*
- 3. Hvordan er samspillet mellom styringsmekanismene i risikostyringen knyttet til klimamål i strategien?*

For å besvare disse spørsmålene ønsker vi å utføre en flercasestudie hos flere store selskap tilknyttet eiendomsbransjen. Utvalget består av selskap som er medlemmer i Grønn Byggallianse. Grønn Byggallianse er en medlemsforening for virksomheter fra bygg- og eiendomssektoren og jobber for at miljø- og bærekraftshensyn skal bli en selvfølge i sektoren. Selskapene er derfor plukket ut fordi vi tenker at de har kommet i gang med klimatiltak, og kan hjelpe oss med å belyse forskningsspørsmålet.

Oppgaven vil bli utgitt i NHHs register.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet. Veileder for prosjektet er Daniel Johanson ved institutt for Regnskap, Revisjon og Rettsvitenskap.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Selskapene er valgt ut basert på Grønn Byggallianse sine medlemmer, hvor vi velger ut deltagere i prosjektet basert på behovet for informasjon til oppgaven. Vi ønsker å intervju 1-2 personer ansatt i ulike stillinger i 5-7 ulike eiendomsselskap, for å få et utvalg som kan gi oss innsikt i bransjen. Vi spør derfor om du ønsker å delta i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metodene som vil benyttes i datainnsamlingen er hovedsakelig semistrukturerte intervjuer og dokumenter. Hvis selskapet velger å delta i prosjektet innebærer det at dere stiller til 1-2 intervjuer med ulike roller. Intervjuet vil ta intervjuobjektene omtrent en time å gjennomføre. Selskapet har muligheten til å velge å kun være tilgjengelig for ett intervju.

På grunn av covid-19 pandemien vil intervjuene foregå digitalt via Teams eller lignende kanaler. Opplysningene som samles inne er ansattes oppfatning av styring av klimarisiko i virksomheten, som kort sagt innebærer verdier, regler, måltall og interaktivitet. Dine svar fra intervjuet blir notert og tatt opp på video/lydopptak for å kunne transkribere data korrekt. Eksempler på spørsmål som blir stilt er:

- *Opplever du at dere har implementert klima i risikostyringen deres?*
- *Hvilke verktøy brukes for å identifisere risiko?*

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. For å trekke tilbake samtykke kan du ta kontakt via mail eller telefon med prosjektets ansvarlige.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. De som vil ha tilgang til innsamlede data er:

- Ved Norges Handelshøyskole, masterstudentene som utfører prosjektet:
Frida Havneraas og Marie Sortland
- Ved Norges Handelshøyskole, veileder: Daniel Johanson

Tiltak som gjøres for at ingen uvedkommende skal få tilgang til dine data vil vi ikke ha opplysningene lagret på personlige enheter, men lagret på Norges Handelshøyskole servere. Vi vil også erstatte navn med en kode, og holde registrert navn og kontaktinformasjon på en atskilt navneliste fra øvrige data.

I studien vil selskapene være anonymisert for at intervjuobjektene ikke skal kunne identifiseres ut ifra stillingstittel. Intervjuobjektets stilling vil være inkludert for å kunne drøfte ulike oppfatninger i forskjellige stillinger. Vi vurderer at det er lite trolig at objektene vil kunne identifiseres ut ifra dette når selskapene holdes anonyme.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 01.06.2021. Personopplysninger og lyd/videoopptak vil slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
(kontaktinformasjonen er fjernet fra denne versjonen)

- Norges Handelshøyskole ved masterstudent Frida Cathrine Havneraas
- Norges Handelshøyskole ved masterstudent Marie Sortland
- Norges Handelshøyskole ved førsteamanuensis Daniel Johanson
- Vårt personvernombud: NHHs personvernombud personvernombud@nhh.no

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

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

Med vennlig hilsen

Daniel Johanson
(Forsker/veileder)

Frida Cathrine Havneraas
(Masterstudent)

Marie Sortland
(Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Styring av klimarisiko i eiendomsbransjen», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuet blir tatt opp på lyd/videopptak for å sikre korrekt bruk av data
- at opplysninger om min stillingstittel publiseres, men at selskapet holdes anonymt for å redusere fare for gjenkjennelse

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Appendiks C: Intervjuguide

Generell intervjuguide

Del 1) Introduksjon

1.1 Innledende, generell informasjon

1.2 Praktiske formaliteter

Del 2) Intervjuspørsmål

2.1 Innledende om intervjuobjektet

- Kan du beskrive ditt ansvarsområde?

2.2 Klimamål og eiendom

- Hvordan opplever selskapet dagens omgivelser i forbindelse med det grønne skiftet?
- Hvilke klimamål har dere i selskapet?
 - Benytter dere FNs klimamål eller lignende, eller utarbeider dere egne?
- Hva legger du/virksomheten i begrepet klimarisiko?
 - Hvilke typer risiko tar dere hensyn til
- Hvordan er klimarisiko integrert i strategien til selskapet?
- Hva mener du/dere at det viktigste klimatiltaket dere gjør er?
- Benytter dere miljøsertifiseringsstandarder for byggene deres?
 - Hvilke?
 - For alle bygg, eller bare nye bygg?
 - Hvilke sertifiseringsnivå sikter dere mot?

2.3

- Har dere utarbeidet egne risikostyringssystemer i bedriften eller benytter dere standarder, i så fall hvilke?
- Benytter dere egne standarder for miljøledelse (f.eks. ISO 14000)
- Har dere implementert klimamål i risikostyringen deres, eventuelt hvordan?
 - Brukes risikostyring som et styringsverktøy for å nå klimamål?

2.4

- Hvordan ser selskapet på klimarisiko?
- Hva er verdiene i selskapet? (knyttet til klima og risiko?)
 - Er verdiene sentrale/styrende for klimamålene som settes i selskapet?

- Dersom klima er verdi: Hvordan kommuniseres verdiene i selskapet/
hvordan er verdiene synlige for de ansatte?
- Risikoappetitt viser til hvor mye usikkerhet/risiko virksomheten er villig til å akseptere for å realisere sine mål. Hvordan er deres tilnærming til risikoappetitt knyttet til klimamål?
 - Tar selskapet på seg risiko for å skape verdi? Hvilke risikoer er dette?
 - Hvilke typer risiko tar dere ikke på dere, eller forsøker dere å redusere eller unngå?

2.5

- Hva er reglene og retningslinjene for styring av klimarisiko?
- Hvor ligger ansvaret for risikostyring i selskapet? (er det knyttet til en rolle, eller fordelt over flere?)
- Hvor ligger/hvem har ansvar for bærekraft i selskapet?
- Hvilke beslutninger knyttet til klimarisiko tas på lavere og høyere nivå i organisasjonen? (Har du noen eksempler)

2.6

- Hvordan er klimarisiko integrert i styringsmekanismer dere benytter i dag? Eksempelvis budsjetter, balansert målstyring etc.
- Har dere utviklet spesifikke nøkkeltall (KPIer) for klimarisiko?
 - Hvordan følges disse opp underveis?
 - Hvordan og hvor ofte rapporteres det evt?
- Utarbeides det noen dokumenter eller rapporter i arbeidet med klimarisiko?
 - Eksempelvis klimaregnskap, risikokart, risikorapporter eller lignende?
 - Hvor ofte gjøres dette og av hvem?
- Utarbeides det noen andre dokumenter eller rapporter i arbeidet med klimarisiko enn de som er offentlige?

2.7

- Hvordan kommuniseres og diskuteres klimarisiko i selskapet, og på hvilke arenaer?
- Hvilke verktøy brukes for å identifisere klimarisiko?
 - Benytter dere scenarioplanlegging? Risikokart?
- Hvordan følges identifiserte klimarisikoer opp?
- EUs taksonomi fører til endrede krav i bransjen, hvordan møter dere og tilpasser dere til dette?

- Hvordan er dere innovative og finner løsninger på muligheter og utfordringer i forbindelse med klimamålene? Har dere noen eksempler?
- Hva ser dere på som de største fordelene med grønne bygg og overgangen til det grønne skiftet for eiendomsporteføljen deres?
- Hva ser dere på som den største utfordringen med overgangen til det grønne skiftet i eiendomssektoren?
- ***Fremtidig risikostyring:***
 - Hvordan ligger selskapet an i forhold til deres klimamål, og hva mer ønsker dere å oppnå?
 - Er det noen områder du ser selskapet har forbedringspotensial i risikostyringen knyttet til klimamål?

Del 3) Avsluttende spørsmål

- Er det noe du vil legge til?
- Har du noen spørsmål til oss?