



FRAMTIDENS VÄRMELÖSNING

- olika utvecklingsvägar och
bakomliggande faktorer

För mer information kontakta:

Mårten Haraldsson,
marten.haraldsson@profu.se

Gunilla Jalbin,
gunilla@groundedbrandmanagement.se

Sammanfattning

Detta PM sammanfattar ett arbete som genomförts inom Värmemarknad Sverige. Arbetet har haft som ambition att förstå om en omvälvande förändring mot ett nytt energilandskap är på gång inom värmesektorn: Finns det en grupp fastighetsbolag som fortsätter på den etablerade vägen, och andra fastighetsbolag som väljer en helt ny väg, som präglas av oberoende och egna lösningar? I så fall, vad innebär dessa vägar i praktiken och vilka drivkrafter ligger bakom? Med detta arbete vill vi bidra till en bättre förståelse för olika sätt att tänka och agera, för att på sätt stimulera än bättre samarbeten mellan kunder och leverantörer på värmemarknaden.

I intervjuer med mellanstora och stora fastighetsbolag framkommer tre huvudsakliga vägval kopplat till framtida värmeförsörjning:

Fjärrvärme som huvudlösning. Fastighetsbolagen lägger ett stort förtroende hos energibolaget och ser det som självklart att det kommer vara en långsiktig nära relation. Det gör de eftersom de tror starkt på fjärrvärme, uppskattar enkelhet och ser detta som ett bra sätt att bidra till stadens utveckling.

Flexibilitet, lyhörd för utvecklingen. Fastighetsbolagen tar proaktiva investeringar för att minska sitt beroende och sin inlåsning till en värmekälla. Tron på förändring präglar dessa bolag, de utgår från att vi idag inte kan förutsäga framtiden. De vill därför minimera risk, vara rådgiva över sina beslut och ha ett bra förhandlingsläge gentemot energibolaget.

Egna lösningar överallt där det är lönsamt. Fastighetsbolagen skapar genomarbetade koncept som rullas ut konsekvent i större skala för en vald del av sitt fastighetsbestånd där detta lönar sig. Drivkraften bakom är rent affärsmässig ekonomisk.

Dessa tre vägar leder mot samma målbild 20 år fram i tiden; lägre användning av primärenergi, skraddarsydd lösningar som utnyttjar de tillgångar man har, samt ökat samarbete. Vi kan konstatera att fastighetsbolagens bild av hur de kommer att arbeta framöver är starkt präglad av nuläget, en förlängning av dagens verklighet. De faktorer som kommer att påverka fastighetsbolagens vägval är främst kopplade till:

- Omvärldsfaktorer. Samhället & politiken påverkar fastighetsbolagens agerande
- Leverantörerna påverkar fastighetsbolagens inställning och agerande
- Interna faktorer hos fastighetsbolagen som påverkar deras agerande

Det finns en önskan om ett ökad oberoende samtidigt som det finns en önskan om ökat samarbete med leverantörer. Fastighetsbolagen vill samarbeta med leverantörer, i en partnerlik relation med ömsesidig respekt, men vem som blir partner kommer att avgöras framöver. Om inte energibolaget fyller denna roll, så kommer fastighetsbolagen söka efter andra samarbetspartners eftersom det är givet för dem att framtiden inte byggs bäst på egen hand.

Introduktion

Att det sker förändringar i hur fastighetsägare ser på och agerar inom värme- och energimarknaden råder ingen tvekan om. Det görs både små och stora satsningar nu som vi inte såg för 10 år sedan. Flera större nytänkande projekt, där Riksbyggen BRF Viva är ett exempel, får stor uppmärksamhet i media och i branschen. Ibland kan man få uppfattningen att det är en omvälvande förändring på gång, från det etablerade energilandskapet, med stor andel kollektiva lösningar i centrala områden, mot ett nytt energilandskap, präglad av oberoende och ny teknik.

Ambitionen med detta projekt var att förstå om denna känsla stämmer i praktiken: Finns det en grupp fastighetsbolag som fortsätter på den etablerade vägen, och andra fastighetsbolag som väljer en helt ny väg? I så fall, vad innebär dessa i praktiken och vilka drivkrafter ligger bakom? Vi kan redan nu avslöja att det inte var riktigt som vi trodde.

Projektet har genomförts av Gunilla Jalbin, Grounded Brand Management, inom ramen för delprojektet Framtidens värmeförsörjning inom Värmemarknad Sverige.

Nedan finner du hur fastighetsägare själva beskriver sin målbild och sina vägval, samt ett resonemang runt vilka faktorer som kan påverka denna dynamik framöver. Vi hoppas kunna bidra till en bättre förståelse för olika sätt att tänka och agera, för att på sätt stimulera än bättre samarbeten mellan kunder och leverantörer på värmemarknaden.

Underlag

Under hösten 2018 har vi lyssnat in 9 personer på mellanstora till stora, privata och offentliga, fastighetsbolag spridda över södra och mellersta Sverige. Intervjupersonerna är utvalda baserat på att de arbetar aktivt med frågor runt framtidens värmelösning och har stor påverkan på de bolag där de är aktiva. De är också utvalda för att representera potentiellt olika perspektiv, för att ge en så bred beskrivning som möjligt av olika sätt att tänka och agera. Intervjuerna genomfördes som 1-1,5 timmas individuella intervjuer. I de fall de själva och bolaget de representerar har olika synsätt har vi bitt intervjupersonerna att utgå från sina personliga tankar.

I september 2019 träffades en grupp leverantörer och fastighetsbolag för att utveckla innehållet vidare genom dialog, och addera kompletterande perspektiv från leverantörerna. Senare i september redovisades och diskuterades resultaten i ett referensgruppsmöte för Värmemarknad Sverige.

Med tanke på hur intervjuurvalet gjordes och hur resultatet sedan utmanats upplever vi att detta arbete ger en bra bild av hur stora fastighetsägare arbetar med framtidens värmelösning, trots att underlaget inte är större. Någon kvantifiering av hur vanligt förekommande olika vägval är har vi inte underlag att göra.

(Mindre fastighetsägare, bostadsrättsföreningar och fastighetsägare som har en annan kärnverksamhet ingår alltså inte i underlaget.)

En homogen målbild för framtidens värmelösning

Hur ser fastighetsägarna då på framtidens värmelösningar? På en hög nivå är intervjupersonernas beskrivning av framtiden väldigt homogen. Samtliga intervjuade lyfter fram fossilfria energikällor, energieffektiva byggnader och utökad samarbete som centrala aspekter för framtidens lösningar. Framtidsperspektivet i denna fråga sträckte sig ca 20 år fram i tiden.

Vissa dimensioner återkommer tydligt:

Lägre användning av primärenergi	<ul style="list-style-type: none"> • Fossilfria energikällor • Energieffektiva byggnader • Maximalt utnyttjande av existerande energi <ul style="list-style-type: none"> - Som redan finns i fastighet - Från naturliga källor som sol och vind
Skräddarsydda lösningar som utnyttjar de tillgångar och möjligheter man har	<ul style="list-style-type: none"> • En kombination av energikällor • Fjärrvärmenätet fortsatt viktigt • Digitaliseringen kommer ge stora möjligheter att hantera tillgång och efterfrågan på helt nya sätt
Leverantörsrelation	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbete med leverantörer, snarare än beroende

Att fjärrvärmenätet ses som fortsatt viktigt, var inte något vi räknat med att höra så unisont. Fjärrvärmesystemet ses som en bra lösning som kommer att behövas i framtiden, det är ett effektivt system och innehåller mycket förnybart. Men, att man vill att det ska fungera bra gör inte att man automatiskt litar på att det kommer vara så, vilket vi återkommer till nedan. Samtliga fastighetsbolag talar dessutom om vikten av att utmana energibolaget, eftersom det varit en framgångsfaktor historiskt som bland annat lett till att fjärrvärmebolagen arbetar annorlunda med pris och dialog.

Det är också värt att poängtera att vi i dessa intervjuer inte fann något bolag som strävar mot att helt frikoppla sig från det gemensamma fjärrvärmenätet och bli oberoende. Detta hänger ihop med att man dels ser fjärrvärmen som en bra lösning att utveckla vidare, dels eftersom man tror att framtiden måste byggas tillsammans, det är en alltför komplex fråga för ett enskilt bolag. Vilka parter som kommer att vara inblandade i samarbetet runt framtidens värmelösning är för tidigt att säga. Den generella inställningen kan beskrivas som "upp till bevis", det vill säga att olika parter kommer att förtjäna en roll baserat på vad de gör och tillför.

Så, de två utvecklingsvägar vi hade som hypotes visade sig istället vara tre och byggda på andra dimensioner.

Skillnaderna finns i *hur* man tar sig till Framtidens Värmelösning

Bland de intervjuade fastighetsbolagen har vi funnit tre signifikant olika approacher för hur de driver utvecklingen av sin värmelösning. Vilken approach man har i sitt utvecklingsarbete, har betydande påverkan på vilka strategiska investeringar och samarbeten man satsar på.

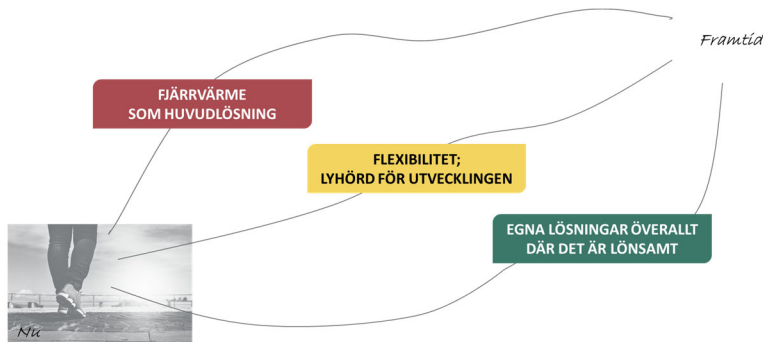


BILD 1. 3 OLIKA APPROACHER FÖR ATT UTVECKLA FRAMTIDENS VÄRMELÖSNING

Dessa tre utvecklingsvägar och uppfångade drivkrafter beskrivs nedan.

Väg 1: Fjärrvärme som huvudlösning

En grupp fastighetsbolag är övertygade om att fjärrvärmen kommer att vara deras huvudlösning om 20 år. Bolag med denna approach lägger stor vikt vid relationen till sitt lokala energibolag och vill värna win-win-lösningar som är långsiktigt gynnsamma för båda parter. Dessa bolag lägger ett stort förtroende hos energibolaget, och har höga förväntningar på att energibolaget ska fylla det ansvar man upplever att man ger dem. De vill också minska känslan av beroende, och snarare bli behandlade som samarbetsparter än tydligt avgränsade leverantör – kund.

Samtidigt arbetar dessa bolag aktivt med utvecklingsprojekt som involverar både värmepumpar och solenergi, men de ser inte att dessa lösningar kommer stå för mer än ca 10% av den totala värmeförbrukningen.

Vad de tror på och tycker är viktigt

- De **tror starkt på fjärrvärme** som energikälla och ser inte att alternativen kommer bli tillräckligt attraktiva för att ersätta en större del av behovet. Någon gick så långt som att säga att "det finns en energikälla som är bättre än de andra"
- De uppskattar **enkelheten i att ge ansvaret till fjärrvärmebolaget**. "Vi är fastighetsförvaltare, inte forskare eller energibolag". Det finns också en enkelhet och resurseffektivitet i att göra ett långsiktigt val "Det är inte en prioriterad fråga att ifrågasätta"
- De vill **bidra till stadens utveckling** och ser fjärrvärmesamarbetet som en nyckel i att skapa en konkurrenskraftig infrastruktur

Vad de gör, och varför

- De jobbar gärna tillsammans med energibolaget, men förväntar sig att energibolaget driver utvecklingen *eftersom...*
 - Utveckling ingår i energibolagens ansvar och vad man som kund betalar för.
 - Energibolagen är bäst lämpade, de har kompetensen i huset.
- De arbetar själva aktivt med utvecklingsprojekt och egna investeringar *eftersom...*
 - De inte vågar lita på att energibolaget kommer skapa lösningar som motsvarar de egna behoven.
 - De vill säkra framdrift i ett visst tempo för att nå sina mål.
 - De vill bidra till att driva utveckling i branschen och är positiva till att alla parter bidrar på sitt sätt.

(Utvecklingsprojekten skiljer sig i storlek, från solceller på några väl valda fastigheter till en rekordstor solcellspark.)

- De konkurrensutsätter energibolaget, men inte för hårt *eftersom...*
 - Energibolaget måste utmanas för att utvecklas. Det har varit en framgångsfaktor historiskt.
 - Energibolaget behöver känna långsiktigt stöd för att våga satsa och utveckla verksamheten.

Väg 2: Flexibilitet, lyhörd för utvecklingen

En grupp fastighetsbolag har inställningen att vi måste vara lyhörda och förberedda för vad som kommer vara bäst i framtiden, det kan vi inte veta nu. Det handlar både om tekniken och energikällan i sig, men lika mycket den totala service man får och vilket pris man betalar. Dessa bolag arbetar aktivt med att ha valmöjligheter för vilken värmekälla man ska använda för en fastighet. Det kan till exempel betyda att man har förberett en fastighet för att antingen använda fjärrvärme eller värmepump som källa, och är redo att ställa om när det visar sig vara rätt. Önskan om flexibilitet handlar om en medveten objektivitet och öppenhet i en värld där många faktorer ändras över tid, snarare än ett ställningstagande för eller emot olika energikällor. Vi träffade på denna approach både bland offentliga och privata bolag.

Flera aspekter påverkar vad som kommer vara "rätt" för dem i framtiden, som:

- Politiska vindar, till exempel om fjärrvärmens CO₂-utsläpp, miljöklassning
- Privatisering av energibolag, vilket kan påverka både relation, erbjudande och prisbild
- Hur fastigheterna ska användas – till exempel resonerades runt var framtidens arbetsplats och utbildning kommer vara

Vad de tror på och tycker är viktigt

- **Riskminimering.** Dessa bolag upplever ökade krav från styrelse, ägare och allmänhet på att vara förberedda inför en föränderlig framtid och vill ha så låg risk som möjligt i en föränderlig värld.
- **Ett bra förhandlingsläge.** Dessa fastighetsbolag vill, utifrån sina behov, kunna jämföra produkt, service och pris olika alternativ emellan och föra en diskussion med energibolaget. Ett bra förhandlingsläge kan man bara få om man har ett praktiskt genomförbart alternativ att byta till.
- **En känsla av oberoende och objektivitet.** Man vill känna sig fri och rådig över sina beslut.

Bland de offentliga pratade man i större utsträckning om att minska risken för att stå utan värmeförsörjning i kritiska verksamheter, dvs att säkerställa redundans, vilket ibland kan motivera investeringar i dubbla energisystem. Vissa paralleller kan dras till den känsla av osäkerhet som nu präglar samhället, som till exempel märks genom ett ökat fokus på krisberedskap, där Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap varit mer synliga nu än tidigare.

Vad de gör, och varför

- Tar proaktivt investeringar som gör att de kan använda flera tekniker *eftersom...*
 - De vill hålla flera dörrar öppna och inte vara beroende av en leverantör/ teknik.
 - De vill öka utnyttjandet av den köpta energin

(Exempelvis nämndes förberedelser i fastigheten för lågtemperatur vilket ger goda förutsättningar för båda system, investering i en akvifär, och möjligheten att bygga en egen biobränslepanna.)

- Konkurrensutsätter energibolag *eftersom...*
 - Energibolaget måste utmanas för att utvecklas. Det har varit en framgångsfaktor historiskt.
 - Det är en stor kostnadspost och priset inte alltid upplevs konkurrensmässigt
 - De vill ha den bästa lösningen för sina behov

- Arbetar för ökad samverkan med andra fastighetsägare *eftersom...*
 - Genom att samarbeta med andra fastighetsägare minskar man sitt beroende till det produktionstunga energibolaget, vars affärsmodeller inte är förberedda för en ny marknad dynamik.
 - Effekt kommer bli allt viktigare i framtiden och fastighetsägare kan hjälpas åt att minska effektbehovet inom ett område
 - De vill minska fokus på produktion, och föra över fokus till tillgång och efterfrågan.
 - De har en stor tro på tekniken och de möjligheter den kommer ge.
- Samarbetar med energibolag *eftersom...*
 - De vill att energibolaget ska utvecklas, dels eftersom de är tycker att fjärrvärme är en bra lösning, dels för att de vill ha fortsatt bra alternativ i framtiden.
 - De vill vara aktiva i utvecklingsprojekt, för att ha större möjlighet att få sina behov tillgodosedda.
 - De önskar en transparent dialog.

Väg 3: Egna lösningar överallt där det är lönsamt

Ett fåtal av de intervjuade personerna arbetar med att investera i egna energilösningar i större utsträckning. Dessa bolag gör det för vissa fastigheter och vissa situationer och helt baserat på att de ser det som det mest lönsamma alternativet. Intervjupersonerna pratar till exempel om utveckling av energilösningen i bostäder; när hyresgästerna betalar för ett uppvärmt hus lönar det sig för fastighetsbolaget att ta investeringen.

Intervjupersonerna är tydliga med att de inte har planer att ersätta fjärrvärme som värmekälla i alla sina fastigheter utan tror att det kommer vara fortsatt rätt val för vissa fastighetstyper och lägen, där det helt enkelt är den mest lönsamma lösningen.

Dessa bolag har, precis som de som väljer väg 2, en neutral inställning till olika värmekällor, både fjärrvärme och värmepump är i grunden bra alternativ.

Vad de tror på och tycker är viktigt

- **Ekonomi.** Lönsamhet är det absolut avgörande kriteriet för om de gör en investering i en egen lösning eller inte.

Vad de gör, och varför

- Tar långsiktiga investeringar i egna lösningar för en väl vald del av sitt fastighetsbestånd *eftersom...*
 - Det är ekonomiskt fördelaktigt för dem.
- Skapar koncept i samarbete med partner *eftersom...*
 - Lönsamhet skapas först när alla delar av lösningen fungerar bra.
 - Det är lättare att optimera en lösning än att ha många olika.
 - Det möjliggör synergier tvärs fastigheter

(De väljer en grundlösning, en leverantör och skapar tydliga driftsrutiner för att skapa ett fungerande och effektivt arbetssätt.)

- Konkurrensutsätter fjärrvärme *eftersom...*
 - Energibolaget måste utmanas för att utvecklas. Det har varit en framgångsfaktor historiskt.
 - Det är en stor kostnadspost och priset inte alltid upplevs konkurrensmässigt.
 - De vill ha den bästa lösningen för sina behov.

- Behåller fjärrvärme som trygghet *eftersom...*
 - Den är en trygghet för tillfällena när värmepumpen inte räcker till.

Vad kan påverka utvecklingen?

Utöver att fånga hur fastighetsägare ser på framtidens värmelösningar ville vi även förstå vad och vem som påverkar hur man ser på framtiden. Vilka faktorer, aktörer, händelser i omvärlden m.m. lyfter fastighetsägarna fram som centrala för vad som kan förändra deras framtida uppfattning och agerande? Hur stabila är egentligen deras uppfattningar?

Det finns flera grundläggande drivkrafter bakom de tre vägvalen, som gör dem stabila över tid. Men det finns också omvärldsfaktorer som kan förskjuta utvecklingen i någon riktning och göra att någon av vägarna blir starkare och någon blir svagare. **Och inte minst så har leverantörernas eget agerande sannolikt en avgörande påverkan på vilka val deras kunder kommer att göra.**

Faktorerna nedan baseras på både intervjuer och diskussion med personer i referensgruppen av leverantörer och fastighetsbolag inom Värmemarknad Sverige.

Omvärldsfaktorer. Samhället & politiken påverkar kundernas agerande

- *Politiska styrmedel* – exempelvis subventioneringar (som av solel), nya byggregler, primärenergifaktorer, risk för reglering (som borrhöbuds)
- *Fastighetscertifieringssystem* - De lösningar som gör att en fastighetsägare kan få en högre certifiering påverkas positivt. Om resursfrågan i byggprocessen kommer i fokus skulle det kunna påverka Väg 2 negativt då dubbla system fordrar mer material.
- *Miljövärdering av olika energikällor* – Skulle till exempel synen på fjärrvärmens CO₂-utsläpp ändras så kan det ha stor påverkan på fjärrvärmens attraktivitet
- *Samhällsvindar runt trygghet och krisförberedelse* – Kan skapa en efterfrågan på scenarioplanering och att inte vara låst till en enskild teknisk lösning /leverantör
- *Ekonomiska möjligheter som grön finansiering* – De lösningar som gör att en fastighetsägare kan få mer fördelaktig finansiering påverkas positivt
- *(Risk för) privatisering av energibolag* – En ökad sannolikhet för privatisering kan påverka fastighetsbolag att vilja minska sitt beroende till energibolaget
- *Biobränslepriser* – Ökande biobränslepriser kan påverka fjärrvärmepriset och därmed dess konkurrenskraft
- *Ändrat synsätt på miljö och resurser* - Cirkulärt tänk får större genomslag

- *Kundefterfrågan av gröna hyreskontrakt* – Om fastighetsbolagens kunder efterfrågar hyreskontrakt med en ”grön stämpel” så får de lösningar fördel som kommer positivt ut i aktuella certifieringssystem
- *Räntenivå* – Räntenivån på lån kan påverka investeringsviljan hos fastighetsbolag som gör investeringar med lånade pengar

Leverantörerna påverkar kundernas inställning och agerande

- *Energibolagens förmåga att fånga kundbehov och skapa lösningar, leda utvecklingen och involvera sina kunder, samt hur snabbt detta går* – Om energibolagen inte lyckas hjälpa sina kunder fastighetsbolagen, så tar de det i egna händer, minskar sitt beroende till energibolagen och skapar de lösningar de behöver tillsammans med andra partners.
- *Prisnivå och tillförlitlighet för fjärrvärmepris och elpris* – Både prisnivå och trygghet är viktigt för långsiktiga investeringar. De lösningar som står för stabila och bra priser blir mer konkurrenskraftiga. Att fjärrvärmepriserna blivit mer stabila på senare år har gjort fjärrvärmerna mer attraktiv.
- *Teknikutveckling, tex inom värmepumpar, lågtemperaturnät, uppkopplade system, automation* – Teknikutvecklingen kan göra att lösningar som tidigare inte var möjliga eller tillräckligt attraktiva plötsligt blir det som till exempel värmepumpslösningar för stora fastigheter.
- *Leverantörer som är duktiga på att skapa fungerande alternativa koncept* – Barriären att investera i nya lösningar kan sjunka om man känner sig trygg med att helheten tas om hand. Värmepumpar anses ofta medföra en större risk i driften. Om en leverantör tar ansvar för den risken skulle kanske fler våga göra större investeringar.
- *Förmågan att kommunicera fjärrvärmens nyttor* – De energikällor som associeras med miljönytta har fördelar eftersom alla fastighetsbolag vill göra en god insats för miljön, men också uppfattas på detta sätt. Vissa investeringar i till exempel solceller görs delvis för att de intuitivt skapar ett intryck av att företaget i fastigheten arbetar aktivt för miljön. Fjärrvärme har däremot en utmaning kommunikativt idag. Genom att överkomma denna utmaning, skulle troligen ”kommunikationsinvesteringar” i alternativa lösningar minska och det skulle öka attraktiviteten totalt sett för fjärrvärme.
- *Effektproblematik* – Desto större utmaningen blir att få tillgång till den effekt man behöver, desto större drivkraft att ta initiativet i egen hand för att ha rådighet över situationen. Detta skulle kunna påverka i riktning mot större flexibilitet och samverkan.

Interna faktorer hos fastighetsbolagen som påverkar deras agerande

- *Påtryckningar från styrelse att minska beroende, arbeta med olika scenarios och alternativ* – skulle kunna påverka i riktning mot större flexibilitet
- *Aggressiva mål, miljömässiga eller ekonomiska* – Höga mål som ska uppfyllas snabbt skapar behov för att gå bortom ”kontinuerliga förbättringar” inom befintlig lösning. När det finns behov för specifika lösningar och högt tempo anses ofta fjärrvärmebolagen ha svårt att hänga med.
- *Ekonomisk situation, investeringsmöjligheter* – För vissa typer av fastigheter blir investeringar i värmepumpar en tillgång som ger affärsmässiga fördelar.
- *Vilja att stå ut image-mässigt* – driver på mot energilösningar som skapar intryck av en miljömedvetenhet till exempel investeringar i solceller för att driva sin värmepump.

- *Inställning till vilken driftsorganisation man vill och kan ha* – Värmepumpslösningar anses ofta kräva högre kompetens i driften. Kompetens anses vara/ kunna bli en bristvara och kan hålla tillbaka investeringar i värmepumpar.
- *Ökat behov av komfortkyla* – Kan göra kalkylen för egna lösningar med värmepumpar starkare.
- *Hög exploateringstakt* – Värmepumpar har ibland en fördel över fjärrvärme när det gäller snabba beslut, ekonomisk kalkyl för ett enskilt projekt samt utrustningstakt. Fjärrvärmeutbyggnad utanför det befintliga nätet bygger ofta på stora investeringar och faktorer utanför det enskilda projektet som man inte råder över och som kan göra att fjärrvärmens inte blir attraktiv.
- *Ökat behov att mäta och styra på slutkundsnivå* – Ökar attraktiviteten för leverantörer som gör detta enkelt möjligt.

Va, tänker inte alla som jag?

Intervjupersonerna fick också ge sin syn på hur andra fastighetsbolag och aktörer ser på och arbetar med framtidens värmelösning. Detta visade sig, vilket är intressant i sig, vara en svår uppgift för de allra flesta.

- Många hade svårt att beskriva andra synsätt än sitt eget
- De som beskrev andra synsätt, gjorde det ofta...
 - som extremer (t.ex. "de som inte utvecklar", "de som sätter idealen före allt").
 - med en negativ association ("de är blåögda och ser bara till sitt", "de saknar kompetens", "de är kortsiktiga").
- Väg 2 Flexibilitet nämnde ingen som inte själv arbetar på detta sätt
- Få var säkra på hur det/de energibolag man arbetar med ser på framtiden "Vi hoppas att energibolaget ser det på samma sätt"

Vad kan det bero på att man har så liten insyn i hur andra tänker? Här kan vi bara gissa.

- *Man tror att alla tänker lika?* Diskussionen i branschen har kretsat om målbilden framåt i tiden och på den övergripande nivån har både fastighetsbolag och energibolag enats i stora drag. Kan det göra att man då också tror att olika bolag tänker lika runt vägen dit? Eller kan det vara så att man främst utbyter tankar och idéer med likasinnade?
- *Vägvalen diskuteras inte i detalj?* Kanske diskuteras de tekniska lösningarna, men inte de övergripande strategierna eller inställningarna, varken med branschkollegor eller olika leverantörer
- *Man vet att andra tänker annorlunda men är så övertygad om att man har rätt att man inte försöker förstå mer?* Att associera oliktankande till något sämre och till och med något hotfullt är en inbyggd skyddsmekanism hos oss människor.

Oavsett vad anledningen är, till att det är svårt att föreställa sig andra inställningar än den egna, så vill vi flagga för några möjliga risker som bolagen utsätter sig för. Den bristande insikten kan få konsekvenser!

- Om fastighetsägare inte ser, eller uppskattar, olikheterna blir det svårare att skapa riktigt givande samarbete fastighetsägare emellan. Det finns mycket som tyder på att fastighetsägare vill öka

samarbetet med andra fastighetsägare. Goda samarbeten bygger i grunden på att man förstår och respekterar varandras likheter och olikheter. Genom att förstå vad som är viktigt och går att kompromissa med för olika parter kan man hitta helt nya lösningar.

- Om motsvarande gäller för energibolag ser vi en risk för att man hamnar i försvarsställning. De energibolag som inte på djupet förstår sina kunder, riskerar att misstolka deras handlingar negativt "de är emot oss" och gå in i en försvarsposition för sin produkt. Insikterna ovan är ju snarare det motsatta – alla har goda intentioner och vill göra det bästa för sitt respektive fastighetsbolag, alla intervjupersoner i grunden är positiva till fjärrvärme och till ett ökat samarbete med energibolaget.

Reflektioner

Vi kan konstatera att fastighetsbolagens bild av hur de kommer att arbeta framöver är starkt präglad av nuläget, en förlängning av dagens verklighet. De tre 3 vägval för framtiden som intervjupersonerna beskriver ligger helt i linje med de beslut och aktiviteter man redan arbetar med. Ingen förutser att man, om låt oss säga 10 år, kommer att ha en annan strategi, det är alltför svårt att ens ha en hypotes om vad den i så fall skulle kunna vara. Vi valde att ställa frågor utifrån ett 20-årsperspektiv, frågan är om svaren blivit annorlunda om vi frågat om 10, 20, eller 30 år?

Vid en tillbakablick bakåt i tiden kunde intervjupersonerna hänvisa till faktorer som förändrats, och som påverkat deras inställning till olika värmekällor och till sin egen strategi. De nämnde bland annat stabilare fjärrvärmepriser, en ökad lyhördhet hos energibolagen och teknikutveckling inom värmepumpar och solceller. Det finns en mängd faktorer som kan påverka fastighetsbolagens inställning i olika riktning framöver och det är viktigt att inse vikten av både andras det egna beteendet. Vilka faktorer kommer bli de som påverkar de kommande 10 åren?

Som vi nämnt så har vi inte funnit några fastighetsbolag som går emot ett totalt oberoende med frikopplade lösningar. Men önskan om ett ökad oberoende finns, i en spännande kombination med önskan om ökat samarbete med leverantörer. Fastighetsbolagen vill samarbeta med leverantörer, i en partnerlik relation med ömsesidig respekt. Vem som blir partner kommer att avgöras framöver. Om inte energibolaget fyller denna roll, så kommer fastighetsbolagen söka efter andra samarbetspartners eftersom det är givet för dem att framtiden inte byggs bäst på egen hand.

I flera sammanhang har vi sett att både energibolag och fastighetsbolag vill skapa en mer partnerlik relation. Ibland debatteras energibolagens (bristande?) förståelse för sina kunder, men det tycks som att inte heller fastighetsbolagen engagerar sig i denna dialog. Det för våra tankar till uttrycket "*it takes two to tango*" – båda vill dansa, men om ingen tar initiativet till att bjuda upp så blir det ingen dans.

Vad tror vi om utvecklingen framåt?

Fastighetsbolagen har olika syn på vad som är viktigt för deras verksamhet, och så kommer det att vara fortsättningsvis också. Hur de väljer att agera behöver dock inte vara statiskt, utan de kommer sträva efter att uppfylla sina mål på bästa möjliga sätt i varje situation.

Leverantörerna har stor påverkan på hur fastighetsbolag kommer att agera framöver. Vi tänker framförallt på leverantörernas arbete med pris- & affärsmodell, kommunikation och förmåga att leda

utvecklingen. Det som tyder detta är att flera intervjupersoner uttrycker hur leverantörernas agerande har påverkat dem historiskt, och att leverantörernas roll tydligt kommer fram när fastighetsbolagen resonerar runt möjliga påverkansfaktorer framåt.

Energibolagen måste öka sin utvecklingstakt för att bli fastighetsbolagens partner. Många uttrycker att de ser en positiv utveckling hos energibolagen, men exemplen på konkreta handlingar stannar ofta vid en ökad dialog och mer stabila priser. Hittills har detta tolkats som att energibolagen förstått att de behöver möta sina kunders behov bättre och att man arbetar på att bli bättre. Men, fastighetsbolagens mål kräver mer inom närtid och då gäller det att energibolagen inte bara lyssnar utan också utvecklar sina produkter, tjänster och bemötande.

Vi kommer se än mer och fler samarbeten i framtiden. Alla intervjupersoner talar om samarbeten med parter som kan hjälpa dem uppnå sina mål. Framtida mål kräver ofta att man går utanför det man själv kan påverka i sin fastighet, och då blir samarbete för att hitta nya möjligheter ett naturligt och nödvändigt nästa steg. Dessutom nämner flera intervjupersoner att man varken kan eller vill sitta på all kompetens internt, "vi är inte ett energibolag", vilket också gör att man inte vill bli helt oberoende.

Teknikutvecklingen kommer att spela en stor roll. Digitaliseringen skulle direkt kunna hjälpa fastighetsbolagen att ta sig mot målen lägre användning av primärenergi, skräddarsydda lösningar som utnyttjar de tillgångar man har, samt ökat samarbete. På vilket sätt detta kommer att påverka leverantör-kund-relationen beror mycket på vem som tar initiativet och ligger i framkant för denna utveckling.

Vad kan man ha insikterna till?

Genom att **leverantörer** sprider kännedom internt om vägvalen, vad de innebär men framförallt också vad som ligger bakom, kan man öka förståelsen och empatin för olika kundtyper bland individer i organisationen. Genom att inviga fler i insikterna kan man också skapa en gemensam kunskapsbas, vilket är en stor fördel i dialogen runt utveckling av arbetsätt och verksamhet. En bra början kan vara att reflektera över huruvida man bemöter fastighetsbolag som gjort olika vägval lika bra, eller om det finns en attityd/ kultur som påverkar bemötandet.

Vi rekommenderar också att man reflekterar över de faktorer som kan påverka utvecklingen, och framförallt de faktorer man själv råder över, och ställer det mot hur man arbetar idag och de planer man har: Vad kan och vill vi göra annorlunda för att påverka hur fastighetsbolagen kommer se på oss som leverantör i framtiden?

Fastighetsbolag kan använda förståelsen för att få en bättre grund för samarbete fastighetsbolag emellan. Goda samarbeten bygger i grunden på att man förstår och respekterar varandras likheter och olikheter. Genom att förstå vad som är viktigt och går att kompromissa med för olika parter kan man hitta helt nya lösningar.