



Introduktion

Den 19 mars 2014 höll Klimatkommunerna och BeBo ett dialogforum som syftade till att utforska förutsättningar och tankesätt samt hitta konkreta metoder för att komma längre i energieffektiviseringen av bostadsbestånden och nå det långsiktiga målet om en halverad energianvändning till 2050. Deltagarnas kunskap och erfarenhet stod i centrum och vi fokuserade på verktyg och metoder som vi använder i våra bolag för att få till energieffektivisering och en hållbar energianvändning på lång sikt.

Under dialogforumet använde vi en mötesmetod som heter Appreciative Inquiry (AI) som är en metod för att engagera deltagarna till att gemensamt tänka nytt och ”utanför lådan” på ett positivt och lösningsinriktat sätt. Deltagarna fick i grupper, utifrån konkreta frågeställningar, berätta om egna erfarenheter och framgångsfaktorer, dela visioner och förhoppningar om hur framtiden ska se ut och gemensamt arbeta fram vilka konkreta åtgärder som behövs för att nå dit.

Metoden kan med fördel även användas inom bolag, för att samla kraft i energieffektiviseringsfrågorna, därför delar vi med oss av handledningen och frågorna från dialogforumet. Temaområdena i denna handledning är:

- Kunskapsläget om energieffektivisering i bolaget
- Affärsmässighet, finansiering och räknesätt
- Samverkan med andra aktörer
- Företagskultur och arbetssätt

Om Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) är en verksamhetsutvecklande process eller filosofi som engagerar intressenter i förnyelse, förändring och fokuserad handling. AI baserar sina antaganden på att organisationer och människor utvecklas i sin intresseriktning. Därför bör vi fråga oss vad vi gör bra och hur vi kan göra det ännu bättre. Metoden bygger på att vi ställer värdeskapande frågor som får våra reflektioner och samtal att fokusera på de framgångsfaktorer vi valt ut.

Metoden är uppdelad i fyra specifika faser. I en första fas fokuserar vi på våra egna erfarenheter om vad vi gör bra och vad som är viktigt för oss. Berättelserna används för att upptäcka och analysera framgångsfaktorer och kärnstyrkor som synliggör den samlade inneboende potentialen till framgång som finns närvarande. (Utforska/Discover). Med dessa insikter övergår samtal och dialoger till ett konkret synliggörande av drömmar, förhoppningar och idéer om hur framtida önskvärda lägen kan se ut (Visionera/Dream). Därefter följer momentet då det nya som väntar på att bli till, formges och planläggs (Metod/Design). När denna design sedan omsätts genom konkreta handlingar och aktiviteter leder det till ett framgångsrikt förverkligande av den önskvärda framtiden (Framtid/Destiny).

Ur frågor växer samverkan, kreativitet och innovation.

Discover/Våra värdeskapande frågor

Renoveringen av miljonprogrammen och våra hållbarhetsmål är en gigantisk utmaning och det är många som hittar nya metoder, lösningar och förhållningssätt för att driva utvecklingen i rätt riktning. Vad gör vi bra i dag? Vad vill och kan vi göra ännu bättre? Vad vill vi lära av varandra? Det är vad den här dagen handlar om.

Vi har efter diskussioner med kommunala bostadsbolag valt ut fyra temaområden i processen kring energieffektivisering i flerbostadshus som vi ser har stor potential att hjälpa oss nå våra långsiktiga mål. Det är dessa temaområden vi har valt som ”affirmativa teman” för dagen. Det betyder att det är inom dessa temaområden vi skall hitta varandras bästa lösningar och metoder och tillsammans bli ännu bättre. För varje temaområde har vi tagit fram ett antal värdeskapande frågor. Värdeskapande frågor handlar om att hitta våra styrkor, vad som driver oss som individer, organisation och vad det ger för resultat.

Våra temaområden är:

- Kunskapsläget om energieffektivisering i bolaget
- Affärsmässighet, finansiering och räknesätt
- Samverkan med andra aktörer
- Företagskultur och arbetsätt

För att nå våra mål kring energieffektivisering i flerbostadshus måste vi förändra hur vi planerar och tänker i dag. Det är ett förändringsarbete och vi vill fokusera på de positiva exempel som ger oss energi. Den här dagen är bara en del i utvecklingen.

Samverkan med andra aktörer

Interna och externa samverkansmodeller, med syftet att arbeta systematiskt med samverkan inom kommunen och bolagen, är ett bra sätt att synliggöra hur god planering, samverkan och kommunikation kan fungera som verktyg för ökad energieffektivisering.

Ett sätt att samverka är att sätta ihop en arbetsgrupp med representanter från olika avdelningar på bolaget och förvaltningar på kommunen som t ex; fastighetschef, energicontroller, driftpersonal, ekonomiansvarig, upphandlare och bovärdar, med klimatstrateg, kommunledningskontoret, socialförvaltning, utbildning och arbetsmarknad, vård och omsorg etc. I denna tvärsektoriella arbetsgrupp skulle ett kommunöverskridande miljöprogram och riktlinjer för renovering och nybyggnation av bostäder, fastigheter och lokaler kunna tas fram.

En modell kan vara att i samarbete med andra kommunala bolag, som t ex energibolaget, arbeta med framtidanalyser av t ex energipriser och gemensamma modeller för kalkylräntan och återbetalningstid kopplat till byggnadsbeståndets livslängd för mer långsiktig energieffektivisering.

Övergripande frågeställning

Vilka erfarenheter har ni av givande samverkan kring energieffektivisering?

Ge varandra exempel på:

- Vilka samverkansforum har ni idag som fungerar bra?
- När har ni haft givande samarbeten med aktörer inom kommunen och/eller privata företag?
- När har ni haft givande samarbeten eller utbyten med andra bostadsbolag?
- När har samverkan löst problem på ett smidigare sätt än annars?
- I vilka fall har det tillfört något att involvera hyresgäster i energieffektiviseringsarbetet?
- Vad är det som har skapat engagemang för energifrågan bland hyresgästerna?

Affärsmässighet, finansiering och räknesätt

Affärsmässighet handlar om att agera som en konkurrenskraftig aktör på en marknad. Det betyder dels att det är eftersträvansvärt att ha lönsamhet i de åtgärder man genomför men det finns också en yttre pålaga i form av Allbolagen, som kräver att allmännyttiga bostadsbolag agerar både i samhällets tjänst och affärsmässigt så att inte konkurrensen snedvrids på bostadsmarknaden. Allbolagen tolkas på olika sätt av olika bolag och aktörer och bolagets tolkning kan bli avgörande för vilka energieffektiviseringsåtgärder som bolaget genomför. SABO tolkar Allbolagen som att det går att göra långtgående energieffektiviseringsåtgärder och samtidigt vara affärsmässig, då varje enskild åtgärd inte behöver vara lönsam. Istället bör man räkna på åtgärdernas gemensamma lönsamhetsgrad.

Det finns olika metoder för att bedöma om en tänkt åtgärd är lönsam eller inte. Det blir därför viktigt att välja en så rättvisande kalkylmetod som möjligt, för att få med alla utgifter och inkomster/besparingar som en åtgärd innebär, exempelvis LCC-metoden (livscykelkostnad).

Ett annat exempel är att räkna in sociala effekter, som i sig kan ge lönsamhet. Ett känt exempel är Gårdsten, där man genom aktiva insatser för minskad utflyttning, blandat boende, minskade vakanser och stärkta sociala värden i området, ökade taxeringsvärdet på 10 år. Ett annat exempel på detta är när olika typer av hinder tas bort, så att äldre kan bo kvar längre i sina egna lägenheter, och kommunen inte längre behöver ordna särskilt boende för dessa personer.

Övergripande frågeställning:

När har en vidgad syn på affärsmässighet gett er positiva resultat?

Ge varandra exempel på:

- När ni hittat samsyn om en bredare och långsiktigare syn på lönsamhet och affärsmässighet?
- När ni uppnått en konstruktiv dialog kring begreppet lönsamhet?
- Hur ni motiverat åtgärder, som är svåra att räkna på, så att de ändå är affärsmässiga?
- När LCC-kalkyler/ett livscykelkostnadsperspektiv underlättat genomförandet?
- När har det fungerat bra att paketera åtgärder så att de mer lönsamma har hjälpt till att finansiera de mindre lönsamma?
- När har ni i ert arbete sett positiva sociala effekter av energieffektiv upprustning och att det har gett lönsamhet? Hur har ni då räknat på värdet av dessa sociala effekter?
- När har ni ökat lönsamheten i åtgärder genom att tänka utanför lådan och skapa nya affärsmodeller, själva eller tillsammans med andra aktörer? Hur gjorde ni?
- Hur ni lyckats komma runt problem med delade incitament?

Företagskultur och arbetssätt

Vilken företagskultur man har i sitt bolag eller organisation sätter ramarna för vilket arbetssätt man har. Därmed påverkar företagskulturen även hur man arbetar med energieffektiviseringsåtgärder och det kan vara avgörande för hur väl man lyckas med sina energibesparande insatser.

Företagskulturen i ett bolag består av det förhållningssätt, de åsikter och värderingar som finns inom ett företag, hur man skall uppföra sig mot varandra, hur saker ska värderas och utföras, vilka frågor som är viktiga och vilka svar som accepteras. Företagskulturen bygger på en vision och en värdegrund och dessa kan formas av bolaget eller organisationen självt.

Att jobba utifrån en värdegrund i ett företag handlar om att skapa ett gemensamt engagemang, och att ge människor förutsättning att göra ett bra jobb, ge de sitt förtroende och ge dem möjlighet att förverkliga sina idéer för hur verksamheten kan utvecklas. Exempelvis, om medarbetares idéer och förslag på energieffektiviseringsåtgärder plockas upp och tas på allvar av ledningen så sporrar det till fler åtgärder och en lust i arbetet som kan ge positiva effekter.

Övergripande frågeställning

Hur påverkar vår företagskultur och arbetssätt hur vi jobbar med energieffektiviseringsåtgärder?

Ge varandra exempel på:

- På vilket sätt har de positiva sidorna i er företagskultur påverkat ert energieffektiviseringsarbete?
- Vad skapar engagemang kring de här frågorna i ert företag?
- När har du känt att era arbetsmetoder fungerat väl och gett goda resultat?
- Vilka delar i ert arbetssätt tycker du bäst om?
- När har du användning av ditt företags vision i ditt dagliga arbete?
- Vad har ni tagit intryck av när det gäller arbetsmetoder i andra bostadsbolag och hur har ni använt det?

Kunskapsläget om energieffektivisering i bolaget

Teknisk kunskap om lämpliga energieffektiviseringsåtgärder i sig, kalkylkunskap, kunskap om offentlig upphandling och entreprenadformer och om hur man bäst lägger upp en process/projekt är alla viktiga byggstenar för att lyckas. En nyckelfråga som återkommer är hur mycket av kunskapen som bör finnas internt i organisationen och vad som är bättre att köpa in av konsult.

Med de tuffa målen 2050 kan kunskapsuppbyggande vända utmaningar till möjligheter och skapa konkurrensfördelar.

Övergripande frågeställning:

Vilken betydelse har kunskapsläget internt i företaget eller organisationen för era energieffektiviseringsresultat?

Ge varandra exempel på:

- När har er specifika kunskap, eller valet att bygga upp kunskap i organisationen, lett till vinster som berör energieffektivisering?
- I vilka situationer har kunskapshöjande åtgärder hos er eller andra intressenter vänt utmaningar till möjligheter?
- När har ni lyckats bra med att förklara och formulera krav på energiprestanda och driftskostnader så att entreprenörer levt upp till era ambitionsnivåer?
- Hur har ni tagit tillvara på kunskap som ni fått vid utbildningar/kurser eller vid andra sammanhang?
- Goda erfarenheter av att överföra kunskap till varandra inom bolaget/organisationen?

Intervju

Upplägg 1-1 intervju:

Växla mellan de två rollerna, intervjuare/intervjuad genom att ge varandra ca 20 minuter var till att svara på frågor, reflektera, tänka högt och berätta, vad ni har för positiva erfarenheter av ert valda temaområde. Den som intervjuar lyssnar efter och för under intervjuens gång anteckningar i första hand kring insikter, framgångsfaktorer & styrkor som inspirerat och främjat det tema ni har valt t ex: "Samverkan med andra aktörer".

Skriv gärna ner nyckelord på post-it lappar.

Gruppsamtal

Samtalet i grupp handlar om insikter kring framgångsfaktorer du fått under intervjuerna. Varje grupp är självledande och ansvarar för att hålla tiden för sina egna dialoger och samtal. Varje grupp ansvarar för insamling och rapportering av insikter samt berättelse som åskådliggör insikterna inför storgruppen.

1. Presentation av varandra

Dela höjdpunkter från det du lärde dig om det valda temat från den du intervjuade.

Gå en runda runt bordet. Var och en presenterar sin intervjuperson med fokus på framgångsfaktorer från deras berättelse om framgångar och höjdpunkter och vad som möjliggjorde dem.

2. Framgångsfaktorer

Vilka framgångsfaktorer kan ni utläsa, i gruppens berättelser från intervjuerna, som fungerar för det valda temat?

Visualisera framgångsfaktorer med huvudfokus på att kartlägga och rapportera 5-8 gemensamma styrkor. Dokumentera på post-its och blädderblock.

3. Rapportering av berättelser, insikter och framgångsfaktorer

4. **Välj ut en höjdpunktsupplevelse** - den bästa av det bästa som synliggör insikter och framgångsfaktorer, för att redovisa för storguppen

Tips! För varje grupp kan ni utse roller:

DIALOG & SAMTALS LEDARE – Ser till att var och en som vill dela med sig blir hörd inom tilldelad tidsram. Uppmärksammar gruppen på uppgiften så att ni blir klara i tid.

TIDSHÅLLARE – Uppmärksammar gruppen på tiden. Vid rapportering assisterar tidshållaren och signalerar tid kvar till personen som rapporterar.

DOKUMENTATÖR – Skriver upp insikter m.m. från gruppen på blädderblock, post-it eller på annat bra sätt. Använder den talades ord och språk. Be personen, vid behov, omformulera långa ideformuleringar och insikter för att skapa mer tydlighet.

RAPPORTÖR– Levererar rapport till storgruppen på tilldelad tid.

Dream/Visionera

Den här delen av processen handlar om att släppa handbromsen och våga drömma om vad vi vill kunna uppnå i vårt arbete. I den här fasen finns inte någon budget eller tidsrapportering. Det handlar om att frigöra sig från vardagen och drömma om det optimala. Saker vi vill fortsätta med för att stärka vårt positiva, lärande klimat och skapa ännu bättre förutsättningar för våra framgångsfaktorer och våra kärnstyrkor.

Ta fem minuter för er själva och fundera på vad ni vill uppnå inom det valda temat. Börja med att fundera på vad ni vill ta med till drömfasen från Discovery-fasen. Vilka styrkefaktorer vill ni utveckla?!

Skriv ner era visioner på post-it lappar.

Samla er i gruppen och berätta om era visioner för varandra.

Redovisa era bästa exempel för storgruppen.

Design/Metod

Drömmar betyder ingenting om vi inte börjar agera i linje med vad vi drömmer. Den här fasen handlar om att så tydligt som möjligt visualisera hur vi kan göra våra drömmar verkliga.

Hur kan ni använda det ni har hört av varandra konkret i er verksamhet? Hur kan det se ut i praktiken?

För att använda varandras kunnande så mycket som möjligt skall ni tillsammans i gruppen med hjälp av de 3-5 idéer ni valde ut i DREAM-fasen bygga och designa en ”prototyp” eller modell på vad ni vill göra inom temaområdet 2014 och framåt. Denna prototyp skall kunna tillföras utvecklingsplan och därmed hjälpa er att förverkliga er vision. Målet är att börja ge form till initiativ som är strategiskt värdefullt för er att framöver genomföra.

Upplägg:

1. Bygg prototypen och gör den visuell genom en eller en kombination av nedan nämnda sätt:

- En ritning på ett papper.
- En visuell berättelse/sagokarta eller bild
- En modell
- En huvudnyhet i Rapport eller Aktuellt
- En sketch med rekvisita
- En formulerad affärsidé

2. Välj ett kreativt och inspirerande sätt att presentera er 3 minuters “skildring/gestaltning” som om framtiden existerade redan nu – använd er av så många som möjligt från er grupp i presentationen. Gestalta i form av en:

- En tv-nyhets rapportering,
- En story board
- En pecha kucha
- En TV Show,
- En dag i livet...
- En sketch
- En huvudnyhet i Aktuellt eller Rapport
- En panel presentation, etc.

Vi pratar om att designa vår framtid. En gemensam process för att tydliggöra för varandra vad vi vill. I den här fasen har vi inga gränser eller urval eller kritik.

Destiny/Förverkligande

Att personligen skrida till handling

Samtala/intervjua varandra om följande tillsammans med din första intervjupartner:

1. Ange de 3 mest inspirerande eller viktiga saker som hände under denna dag:
2. Vilket enda (1) budskap skulle du vilja kommunicera som säkerställer er framgång?
3. Vilka är dina åtaganden och dina personliga ”att göra” efter den här dagen?

Den här fasen i processen har ni påbörjat under dagen och vill ni fortsätta använda erfarenheterna kommer ni att ta med dem i er verksamhetsplanering.

Redovisa för varandra i storgruppen: vad är det minsta du kan göra som har störst betydelse för att förverkliga det du vill göra inom det valda temaområdet?

AI:s åtta principer

I litteraturen beskrivs åtta principer som gäller för AI. Här är de beskrivna i korthet. Det ligger mycket kunskap bakom var och en. Tillsammans utgör de den filosofiska grunden för AI.

AI:s åtta principer

1. Systemisk – ser organisation som en social konstruktion, dvs. en samling subjektiva upplevelser utan objektiv sanning. Organisationen manifesteras i språk och handling. Man kan se organisationen som en uppsättning samtal och man kan förstå organisationen utifrån de samtal som förs.
2. Samtidighet – utforskande är intervensering eller påverkan. Nya insikter utifrån ett utforskande ger nya valmöjligheter. Jämför förändringens paradox – förhöjd medvetenhet om tillvaron så som den faktiskt är genererar förändring.
3. Poetisk – lyfter fram erfarenheter genom nyanserat utforskande berättelser och återberättande.
4. Förutseende – mänskliga system förflyttar sig i riktning mot sina föreställningar om framtiden.
5. Positiv – tar aktivt fram det bästa hos människor och organisationer. Stor förändring kräver stort mått av positiv effekt och socialt åtagande.
6. Helhet – helhetsbelysning har två dimensioner, inre liv och yttre sammanhang. Helhet och delar hänger samman i ömsesidig påverkan. Helheten och är något annat och mer än summan av delarna.
7. Agera som om – att genomföra förändring är att vara förändringen. Bästa sättet att förutse framtiden är att skapa den, eller ”The best way to predict the future is to create it”, citerat Peter Drucker.
8. Fri vilja under ansvar – fri vilja att bidra stimulerar organisatorisk förmåga och positiv förändring. Ansvar har alla, både individer och organisationer, för vad de bidrar med och den påverkan de har.

Anteckningar

KLIMAT
KIK
KOMMUNERNA

