



ANTROPOLOGISK UNDERSØGELSE AF
SMV'ERS BEHOV I FORHOLD TIL
DATABASERET ENERGILEDELSE
DELRAPPORT ELFORSK PROJEKT NR. 351-014

Indhold

Indledning.....	2
Metode	2
Case 1	3
Om virksomheden	3
Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde.....	3
Vidensniveau og vidensbehov	4
Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde	4
Case 2	6
Om virksomheden	6
Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde.....	6
Vidensniveau og vidensbehov	7
Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde	8
Case 3	9
Om virksomheden	9
Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde.....	9
Vidensniveau og vidensbehov	9
Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde	10
Case 4	11
Om virksomheden	11
Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde.....	11
Vidensniveau og vidensbehov	11
Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde	11
Opsamling.....	13
Anbefalinger	16

Indledning

SMV'er oplever, at det er kompliceret at komme i gang med databaseret energiledelse. Det er vanskeligt at få overblik over potentialer, nødvendigheder og konsekvenser af forskellige valg. Hertil kommer, at mange af de eksisterende leverandører primært fokuserer på større virksomheder og offentlige kunder. Derfor investeres i løsninger, der ikke svarer til behovene i de enkelte virksomheder. Erfaringerne med SMV'er er modsat fra installatørernes synspunkt, at mange primært fokuserer på driftsnære tiltag, og derfor typisk ikke har nogen særskilt interesse for energieffektivisering.

Den antropologiske undersøgelse vil fokusere på at afdække vidensbehov, ambitioner og motivationsfaktorer i forhold til energiledelse hos fire forskellige SMV'er. Denne læring vil kunne danne grundlag for resten af Elforsk-projektet, og give leverandører på området nyttig viden om målgruppen.

Delrapporten er opbygget således, at de fire SMV'er først gennemgås enkeltvis, hvorefter fællestrækkene opsummeres i en opsamling og en række anbefalinger til installatører og rådgivere, der arbejder med energiledelse.

Metode

Konkret gennemføres undersøgelsen ved, at en rådgiver har en dialog med en medarbejder ved SMV'en om etablering af databaseret energiledelse. Bagefter interviewer antropologen medarbejderen med henblik på at kortlægge vidensniveau, ønsker, ambitioner og behov hos de enkelte SMV'er. Som en del af dette kortlægges faktorer, som kan være drivende for SMV'ernes interesse i at implementere databaseret energiledelse. Virksomhederne er udvalgt efter, hvor meget erfaring de har med energiledelse for dermed at kunne kortlægge forskellige motivationsfaktorer og behov for information.

De fire SMV'er der bidrager til cases:

Case 1 er et callcenter, der håndterer opgaver såsom telefonsalg, fundraising, mødebooking, kundeservice og analyser for en bred vifte af kunder.

Case 2 er et entreprenørfirma, der arbejder med et bredt spektrum af anlægsopgaver.

Case 3 er en fødevarereproducent, der fremstiller og sælger en række forskellige sukkervarer.

Case 4 er et storkøkken, der fremstiller mad til catering.

I følgende gennemgås de fire deltagende virksomheder som fire enkelte cases, hvorefter væsentlige fællestræk, som er nyttige for en rådgiver eller i udviklingen af rådgivningsmateriale, gennemgås i delrapportens afsluttende afsnit.

Case 1

Om virksomheden

Case 1 omhandler et callcenter, der håndterer opgaver såsom telefonsalg, fundraising, mødebooking og analyser for en bred vifte af forskelligartede kunder. Dermed består virksomheden udelukkende af et kontorlandskab, hvor der i hverdagene sidder medarbejdere fra cirka kl. 9 om morgenen til kl. 21 om aftenen.

Virksomheden har eksisteret siden 2010, og har et højt antal deltidsansatte (cirka 2/3 af de 200 ansatte). Der er en stor udskiftning i gruppen af medarbejdere, da mange af de ansatte er unge studerende. Ancienniteten er cirka 2 år, og virksomheden promoverer sig som byens ”bedste og sjoveste” studiejob, og har dermed et ”ungt” udtryk.

Selvom callcenteret er en separat virksomhed, er 49% ejet af et moderselskab, hvorunder der er flere andre typer virksomheder. Virksomhedens lokaler er lejet, og der er blot 1 år tilbage af den oprindeligt 5-årige lejekontrakt. Callcenteret ved ikke, om det bliver muligt at forlænge kontrakten, eller om de skal finde nye omgivelser næste år. Selvom de lejer bygningen, er det dem selv, der står for den indvendige vedligeholdelse, mens udlejeren står for den udvendige del. Dette var en del af den oprindelige aftale, fordi lokalerne skulle renoveres, inden de var brugbare som kontorlokaler. Den indvendige istandsættelse stod callcenteret selv for, og denne investering får de ikke igen. Til gengæld har de haft en billig husleje meget centralt i byen de sidste 4 år.

Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde

Den interviewede medarbejder er økonomichef. Virksomheden har ikke nogen ansat til at have specifikt fokus på energiområdet, men tendensen er, at sådanne emner sendes videre til netop økonomichefen. Viceværten, som hjælper med praktiske gøremål i bygningen, er ikke ansat på fuld tid, men er blot timelønnet nogle få timer om ugen.

Sidste år skiftede virksomheden alle pærer til LED belysning. Dette er eneste tiltag, de har foretaget vedrørende energioptimeringer. Årsagen var, at en rådgiver ringede og fortalte, hvor meget han gættede på, virksomheden kunne spare ved at skifte til LED:

”Direktøren sendte det videre til mig og spurgte, om jeg ville kigge på det. Vi synes, det lød som en god idé, så jeg lavede en beregning på, hvad det ville koste, hvis vi selv købte pærerne, og hvis vores vicevært brugte timer på at udskifte belysningen. Det endte med at være billigere end rådgiverens tilbud, så ideen kom fra rådgiveren, men vi udførte det selv”.

Økonomichefen mener ikke, at ideer til energibesparende tiltag vil komme fra de ansatte, hvorfor ideerne skal komme fra ledelsen eller fra udefrakommende. Langt de fleste ansatte er unge mennesker, og for flere af dem er det deres første job:

”Der er direkte fokus på bare det at have et job. De fleste er her alt for få timer om ugen til at gå op i energibesparelser. For de fleste er deres computere bare noget, der er der, energien er bare noget, der er der, og det er først i det øjeblik, det ikke er der, at de siger noget”.

Den hyppige udskiftning blandt medarbejderne betyder sandsynligvis også, at det kan være svært at have fokus på adfærdsmæssige tiltag, selvom de ønskede det. Derimod hænger arbejdsgangene sammen på den måde, at medarbejderne skal logge ind i 2 forskellige systemer for dels at registrere de er på arbejde, og dels at de er i gang med at ringe ud. Programmerne er koblet op på timeregistreringen, og derfor skal de lukke programmerne, når de går hjem, hvilket også betyder, at computeren lukker ned. Ligeså slukker lyset automatisk i mødelokaler og på kontoret. De automatiske lukke/slukkemekanismer fungerer godt på et sådant kontor, hvor der er stor medarbejderudskiftning, og mange kun er til stede få timer om ugen. Dog udtrykkes det ikke, at systemerne er etableret, fordi virksomheden har haft særlig fokus på energibesparelser, men blot som et heldigt output af timeregistreringen.

Økonomichefen kan finde forbrugsdata på el helt ned på timeniveau på forsyningsselskabets hjemmeside, men det er ikke noget, de aktivt kigger på den historiske udvikling af:

”Jeg kigger på det i forbindelse med, at jeg laver en årlig oversigt. Men aktivt at anvende det til analyse, det gør vi ikke. Vi laver mindst muligt af, hvad vi skal, for at spare penge på administration, og sådan er det også med vores årsrapporter. Det eneste, der står i dem, er tallene. Vi har ikke nogen snak om, hvordan det er gået eller noget”.

Tilgangen til energiarbejdet foregår derfor ad-hoc, og der er ingen aftaler om at følge op:

”Jeg kunne nu godt forestille mig, direktøren kom og sagde: hvordan er det egentlig gået med de der pærer? Hvis han altså lige kom i tanke om det en dag. Men ellers vil der ikke være noget”.

Vidensniveau og vidensbehov

Adspurgt, om den interviewede økonomichef ved, hvad energiledelse er, forklarer han, at han kun har en overordnet viden:

”Nemlig at man driver sine beslutninger ud fra at optimere besparelser og minimere energiforbrug. Rent praktisk hvordan man tilgår det, det ved jeg ikke. At det for eksempel var datadrevet, det havde jeg ikke overvejet.”

Han har ikke kendskab til, at andre end den omtalte rådgiver med LED-belysningen har kontaktet virksomheden mht. energibesparelser, og under gennemgangen af bygningen i juni måned, er fjernvarmens sommerventil ikke lukket ned, ligesom vi i kontormiljøet registrerer en varm radiator under et åbentstående vindue. Økonomichefen vurderer, at virksomheden skal hjælpes til at tænke i de baner, hvis der skal opstå et fokus på det:

”Hvis der kommer nogle input, så kan ledelsen godt sige: ”fint, kig du bare på det”. Det er ikke sådan, at vi konstant ligger vandret, så så længe man kan nå sine andre opgaver, er det muligt at afsøge potentialer. Chefen spurgte sidste år, om vi kunne blive iso certificeret. Han var interesseret i, hvad det krævede. Men vi havde ikke styr på vores samlede energiforbrug, og vi havde ikke mere end 2 år tilbage her i bygningen, så vi synes ikke, det gav mening. Han havde hørt om det et eller andet sted. Så skriver han nogle gange en sms til mig om et eller andet, jeg lige skal undersøge. Men som regel skal det være mindre ting, hvor man hurtigt kan se, at det vil give mening”.

Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde

Til spørgsmålet, om den interviewede økonomichef kunne forestille sig, der i fremtiden ville komme fokus på energiledelse i virksomheden, fortæller han:

”Kun et begrænset fokus så længe vi har korttidskontrakter på vores bygninger. Men hvis vi kommer til at eje hele eller dele af bygningen, vil der være fokus på det, for så ved vi, det vil være vores, og vi kan få de langsigtede økonomiske gevinster. Der kunne jeg forestille mig, det ville være noget, man ville bede mig om at kigge på.”

Der er interesse for at eje sit eget, men som det ser ud lige nu, er priserne for høje til, at det kan lade sig gøre. Alternativt skulle virksomheden købe en bygning sammen med nogle andre. At flytte ud af byen for at finde de billigere huspriser, overvejer de ikke, idet det virker mere fashionabelt overfor kunderne, når kontoret ligger centralt, ligesom virksomheden er afhængig af, at det er nemt for de unge studerende at komme på arbejde.

Dermed er det de økonomiske gevinster, der motiverer til evt. at fokusere på energiforbrug. Det miljømæssige eller komfortmæssige ligger længere nede på listen:

”Vores fokus lige nu ift. medarbejderne er, at det skal være fedt for dem at være her, så vi har konkurrencer og bordfodboldborde og musik...der er fx ikke nogen, der har klaget over, det trækker fra vinduet. Vi har ikke et stort behov for at brande det miljømæssige overfor kunderne, der handler det mere om, at vi skal have vores data i orden ift. at ringe til de rigtige mennesker. Jeg fik et tilbud fra et energiselskab, der gerne

ville sælge grøn strøm, men da jeg talte med ledelsen om det, var det rene økonomiske besparelser, der blev fokuseret på.”

Ledelsen er dog aldrig uinteressert i gode ideer, der kan føre til økonomiske gevinster, og der afses gerne tid til at gennemgå forslag, hvis det har potentiale til at gavne det økonomiske aspekt.

Case 2

Om virksomheden

Case 2 omhandler et entreprenørfirma, der arbejder med et bredt spektrum af anlægsopgaver. Deres kunder er primært forsynings-, byggeri og industri og offentlige kunder.

Virksomheden har eksisteret siden 1953 og har i dag cirka 140 ansatte, der for størstedelens vedkommende (lidt over 100 medarbejdere) består af timelønnede, mens de resterende er månedslønnede.

Virksomheden begyndte i 2015 at arbejde struktureret med CSR, og selvom det skete på baggrund af et krav fra en kunde, erfarer de, at det ikke ligger fjernt fra deres værdier og den "ordentlige" måde at drive forretning på, virksomheden altid har bestræbt sig på.

I 1990'erne indførtes overskudsdeling, hvilket betyder, at et evt. overskud over et fastsat mål fordeles til medarbejderne. Her differentieres ikke mellem lønningsniveauer, men alle modtager derimod lige meget baseret på antallet af deres arbejdstimer over året.

Virksomhedens medarbejdere er meget stabile, og i år kan en stor gruppe fejre 25 års jubilæum. Det er dog også en branche, hvor det er svært at finde nye, fagligt relevante medarbejdere, fordi der er fuld beskæftigelse.

Udover en kontorbygning, der blev renoveret i 2015, har virksomheden en hal med maskiner, som i øjeblikket renoveres, så lysforhold, udsugning og opvarmning forbedres. Derudover har de elopvarmede skurvogne og pavilloner på bygge/arbejdspladserne, hvor der er forskellige krav til, at medarbejderne skal kunne tørre deres tøj, enten i en konstant opvarmet vogn eller i et tørreskab. De steder, hvor der arbejdes med kloakker, er der tilmed hygiejnemæssige krav til, at medarbejderne skal kunne komme i bad og vaske tøj.

Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde

Den interviewede medarbejder er kvalitet, miljø- og arbejdsleder, og han er det tætteste virksomheden kommer på en medarbejder, der tager sig af energiarbejdet. Han fortæller, at:

"Ideen med at have en stilling som min var blandt andet, at man skulle have tid til energiarbejdet...men det er hele tiden en prioritering. Hvis der er arbejdsskader, hvad er så vigtigst: at folk ikke kommer til skade, eller at der er affaldssortering og energioptimering? Det sidste lange stykke tid har planen været, at jeg skulle kigge på en tomgangskampagne, affaldssortering, på hygiejneden og energiforbruget i vores skurvogne. Men vi udvikler os hele tiden og får større og større opgaver, og det kræver meget af vores administration. Som det er lige nu, er det under 5% af min tid, jeg kan fokusere på det."

Ledelsen støtter altså op om at fokusere på energiområdet, og af samme grund fik kvalitet, miljø- og arbejdslederen sidste år tilført en ny ressource som støtte til hans arbejdsopgaver:

"Men det er vores udfordring...hver gang vi tilføjer nye ressourcer, spises de af driften, fordi kundekrav og myndighedskrav stiger, og vi først må have styr på vores certificeringer og arbejdsmiljø. Så jeg måtte afgive den nye ressource til driftsopgaver. Det er så der, man må overveje, om man i længden må tage eksterne ind, hvis man vil have et fokus på noget energimæssigt"

Den interviewede medarbejder er meget interesseret i at få en adfærdskampagne op at stå omkring tomgang af maskiner: nemlig at de ansatte skal slukke deres gravemaskiner mm, når de ikke bruger dem. Inspirationen til dette kom oprindeligt fra en artikel på internettet fra en virksomhed i samme branche. Ift. adfærd oplever han dog, at der kan være en barriere i de forskellige typer af medarbejdere, virksomheden har, som falder i to grupper: de månedslønnede der sidder i administrationen, og de timelønnede der "udfører arbejdet" på byggepladserne:

”Nogle gange når vi føler, vi hjælper dem på byggepladserne, bliver vi forbavsede over, at det bliver modtaget som noget, der er irriterende og overflødig. De kan heller ikke altid forstå, vi skal bruge så mange lønninger på administrationsfolk. Ift. adfærd er vi bevidste om, at hvis man ikke gør det helhjertet, så får man ikke de resultater, man gerne vil, og kan næsten lige så godt lade være. Og der er mange af vores folk, der er 100% motiveret af kr. og øre. Især blandt de timelønnede (folkene på byggepladserne) er der meget højt fokus på det. De månedslønnede (folkene i administrationen) er lidt mere afslappede omkring lidt ekstra timer, mens de timelønnede skal vide: hvad får jeg for det.”

Samtidig kan kommunikationsvejene være begrænsede til folkene på byggepladserne:

”Hvis vi andre får en e-mail, forholder vi os til den, men det gør en timelønnet ikke nødvendigvis. De synes måske, det er spam-agtigt. Der skal vi hele tiden vurdere: hvordan skal vi kommunikere? Via e-mail eller besøg? eller begge dele?”

Alle medarbejdere har en telefon, idet der er en del af deres arbejde, hvor de skal benytte apps, fx til tidsregistrering og kvalitetssikring. Derfor har de en grund til at tage deres telefon op af lommen, og har direkte fået at vide, at de gerne må læse e-mails i arbejdstiden:

”Om du så gør det, når du sidder i din gravemaskine eller noget andet, eller om du siger til de andre, at du kommer fem minutter senere, så er det helt i orden... det vigtigste er, de læser dem. Men at lade være er ikke acceptabelt”.

En udfordring kan være, at virksomheden har nogle medarbejdere, der netop har valgt det praktiske fag, fordi de er ordblinde. Det gør det svært at kommunikere via e-mails, og kan betyde, at den mere tidstunge procedure med at besøge og kommunikere mundtligt må tages i brug, hvis man skal lave kampagner, der relaterer sig til adfærd.

Vidensniveau og vidensbehov

Den interviewede medarbejder udtaler, at han bestemt synes, det er aktuelt med de forskellige elementer af energiledelse, da han ved, der kan være store besparelser. Problemet er dog, at det alt for ofte nedprioriteres til fordel for mere presserende opgaver, og det gælder om at få hul på bylden og gjort det synligt:

”Min kunst er, hvis jeg kan komme i gang med nogle tal, fx til tomgangskampagnen. Hvis de er tilstrækkeligt store og skræmmende, vil der være nogen, der siger, okay, så går vi fra ”bør” til ”skal”.”

Fremfor at være endnu en konsulent, der ringer og vil fortælle om energiledelse, efterspørger medarbejderen derfor nogle gode eksempler med facts, som kunne anvendes til at fange virksomhedernes opmærksomhed. Det er for eksempel også grundet en god, faktuel artikel fra sammen branche, at virksomheden planlægger en tomgangskampagne:

”For at komme i gang, kunne det være rart med nogle eksempler fra nogen, der lignende os, der har gjort noget med gode resultater. Så ville jeg nok have døren åben ift. at gøre noget. Vi ville fx også gerne stille op til en artikel om vores succes med at opgradere skurvogne, når vi kommer så langt. Så ville vi tænke: det er både inspiration for andre, men samtidig reklame for os, for kunderne kunne tænke: ”her er der en entreprenør, der gør noget ved tingene”. Og så stiger vi op ad stigen ift. professionalisme”.

De gode eksempler kan kickstarte fokus på energiarbejdet, uden en alt for tidskrævende researchproces forinden. Ligeså skal man fremhæve fordelene ved automatisk dataopsamling, og kunne vise nogle eksempler på det.

”Det er rigtig godt med eksempler fra branchen på, hvad man kan tjene hjem, for det er sådan noget, folk kan forstå.”

Hos entreprenørvirksomheden kan dataopsamlingen være svær, fordi forbruget i eksempelvis deres skurvogne ofte går via en landmand, hvis elforsyning de har fået lov at koble sig på under et givent projekt. Derfor vil de have brug for mobile bimålere, der kan rapportere ind i et databehandlingsystem, selvom de ikke har nogen idé om, hvad der kan lade sig gøre.

Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde

Virksomheden vil gerne være verdens mindste, store entreprenør. De har ikke planer om at blive større, men vil gerne kunne det samme som de store virksomheder, så de også kan få de store kunder. Derfor er det vigtigt, de har styr på tingene, og de vil fremstå som mere professionelle, hvis de også har bedre styr på energiforbruget.

Angående kundeforhold arbejder de med to forskellige scenarier:

1. Enterprise, hvor de næsten altid vinder udelukkende på prisen, hvilket betyder, at kunderne er mere eller mindre ligeglade med energiforbrug og miljø. De er som regel tvunget til at vælge den virksomhed, der kan levere den billigste løsning.
2. Rammepartnering, hvor der ikke udelukkende vurderes på pris, men også på arbejdsmiljø og hvilken virksomhed, man er.

En konkurrencemæssig fordel i at fokusere på energiledelse, kan evt. findes i sidstnævnte, hvor mange parametre spiller sammen. Den interviewede medarbejder synes, det generelt er forældet kun at tænke på prisen, når kunder vælger deres leverandør:

"Det kunne være interessant, hvis kommunen fx lavede et pointsystem i enterprisedelen, hvor man fik point for eksempelvis energiledelse. I min verden er det forældet kun at tænke på prisen".

Alligevel ved han godt, at både medarbejdere og ledelse spidser ører, hver gang der kommer store tal på bordet, og det er den vej igennem, et fokus på energi i første omgang skal etableres også i deres egen virksomhed.

Case 3

Om virksomheden

Case 3 omhandler en fødevarerproducent opstartet i 2014, der fremstiller og sælger en række forskellige sukkervarer med fokus på friske, økologiske råvarer. Virksomheden er en del af en koncern, der siden 1972 har arbejdet med økologi som deres store passion, og dermed har været frontløbere på området. Virksomheden har cirka 10 medarbejdere og en bestyrelse på 6 personer. Det giver korte beslutningsgange og kommunikationsveje. Fabrikken har tre lejere i deres lokaler, som også er fødevarerproducerende virksomheder.

Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde

Den interviewede medarbejder arbejder kun for virksomheden én dag om ugen, idet han egentlig er pensioneret fra sit tidligere job, men har indvilget i at fortsætte sit arbejdsliv på lavt blus. Han blev ansat i virksomheden i 2017, og meningen var, at han skulle stå for personalejura og udlejning af lokaler, da det er det, han har erfaring med fra sin tidligere arbejdsplads. Dog har han altid interesseret sig for energi, så selvom han ikke vil have noget med selve produktionen at gøre, kigger han nu på eget initiativ (men efter aftale med ledelsen) også på bygningernes energiforbrug som en del af sit arbejde. Han har for ledelsen fremlagt ideen om, at virksomheden skal blive CO₂-neutral, og de er åbne for forslaget:

”De kan ikke tillade sig at sige nej med den profil, de har. Når man har kørt økologi i så mange år, bør man i disse tider tage det næste skridt og tænke i at blive CO₂ neutrale. Det med økologien ligger så dybt i dem, at det slet ikke er til diskussion. Det er en sjæl i koncernens fundament”.

Forretningen blev købt som en konkursvirksomhed i 2014, og ledelsen har brugt meget energi på at få den op at køre, hvilket stadig kræver størstedelen af deres opmærksomhed. Der er dog allerede udført flere ting med et ”grønt” mindset: fx bruger virksomheden kun ren vindmølleproduceret strøm, og de har udskiftet deres oliefyr med et pillefyr, ligesom aftalen er, at der skal laves en strategi for at blive CO₂ neutrale:

”Jeg vil mene, at i løbet af de næste 3-4 år er der lavet en strategi. På sin vis er den forholdsvis rimelig at udføre, fordi vi stort set ikke bruger nogen energikilder nu, som ikke pr definition er CO₂ neutrale, så vi har taget et stort træk. Men vi skal i mål med mange flere ting, før vi med overbevisning kan sige, vi har gjort noget for at genavende energi og spare på energi”.

Medarbejderen har overblik over det overordnede forbrug, selvom det ikke var en del af hans oprindelige jobbeskrivelse, og meningen er også, at han skal fremlægge udviklingen i energiforbruget på bestyrelsens årsmøde før jul.

Vidensniveau og vidensbehov

Ideerne til alt, der omhandler energiarbejde, kommer altså fra en deltidsansat, der tilfældigvis har en interesse for emnet. Ideerne fremlægger han for en ledelse, der er åben for denne type tiltag, men lige nu er det stadig vigtigt, at tiltagene er økonomisk rentable på trods af virksomhedens ellers grønne profil, idet virksomheden kun har eksisteret i få år. Det kan dog være svært at dokumentere på forhånd, at de grønne ideer er økonomisk fordelagtige, da de mangler ekspertise til at lave de helt rette beregninger:

”Jeg har fx manglet nogen til at regne på isolering. Der hvor vi er nu, der betyder det faktisk en hel del, hvad det koster, så at hyre konsulentbistand til den slags ting, det vil man helst ikke. Det er en iværksætterkultur, så de vil hellere bruge penge på at sætte en ny produktion i gang. Men at bruge penge på noget, man ikke ved, hvad er, det har man ikke været glad for”.

Indtil videre har medarbejderen fundet information på internettet og talt med mange folk, der har forstand på det, og på den måde søgt ”gratis” viden:

”De fleste, hvis de bliver spurgt indenfor deres kerneområde, så er de enormt glade for at fortælle. Det er min erfaring. Jeg må gøre det på den måde, for jeg er ikke selv uddannet tekniker”.

For at kunne have den rette ekspertviden til at have ansvar for energiforbruget i bygningerne, har koncernen overvejet at lade alle bygninger i deres forskellige virksomheder indgå i et selvstændigt selskab med selvstændig økonomi. Dog ville det fortsat kun være med fokus på bygningsdrift, og for at kunne fokusere på energiforbruget i produktionen må produktionslederen inddrages, men her er tidsaspektet et problem, idet han sjældent har tid til dette fokus.

De få medarbejdere i produktionen har hidtil ikke været inddraget i energibesparende tiltag:

”Man har haft rigeligt at gøre med dagen og vejen. På den måde ligner det sikkert mange små og mellemstore virksomheder. Vi er lige startet op og har kørt med underskud i mange år. Så vi har kørt produktionsoptimeringer og vedligehold og hygiejne, så de er et sted nu, at hvis vi siger, de skal huske at slukke lyset, så siger de ”jaja det skal vi nok” - uden nødvendigvis at tænke videre over det. Men hvis vi kommer og siger, vi kan spare så meget, derfor skal vi slukke lyset, så forstår de vigtigheden, men så mangler vi igen beregningerne eller de gode eksempler. Medarbejderne er forhippede på, at virksomheden skal køre rundt. Så kan de sagtens blive motiverede og løfte i flok. Fx har vi en butik hernede som sælger 2. sorteringsvarer. Da vi sad med regnskaberne, kunne vi se, at den faktisk havde solgt for en kvart million, selvom den kun har åbent 4 timer om ugen. Der blev medarbejderne helt vilde. De vil gerne være en del af nye initiativer, de skal bare have forståelse for, hvorfor vi gør, som vi gør”.

Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde

Økonomi hænger altså i høj grad sammen med motivationen for at fokusere på energi, men der mangler den rette viden til at kunne gøre energibesparelserne synlige, så man kan se, det er økonomisk rentabelt:

”Ift. det databaserede er der ekstremt meget at hente. Det kan jeg se, efter jeg har været her et par år nu. Dem der står for produktion og ledelse har slet ikke tid til at beskæftige sig med energibesparelser, men jeg tror, der er meget at hente i det store”.

Det er ikke muligt for en virksomhed af denne størrelse at sætte et helt energiteam, og energi vil derfor ikke blive nogens primære fokus.

”I nogle virksomheder giver det måske mening, men ellers er der mange, hvor det havner i øverste skuffe, at man laver sådan nogle målsætninger. Det sparer man altså ikke energi ved”.

Der, hvor virksomheden skiller sig ud, er dog den bagvedliggende koncerns mangeårige fokus på økologi, som kan være en drivkraft, der også gør (og allerede har gjort) dem mere åbne for at anse energiproduktion og energiforbrug som et vigtigt element:

”Økologi og energi går hånd i hånd. Det gjorde det ikke i 1972, da koncernen startede, der var økologi alt det med landbrug og giftstoffer, men økologi har rykket sig til i dag at være en stor del af miljøet. Det er hele pakken i dag. Vi har været gode til at lave økologi, uden at vide, hvilke bekostninger det har haft for samfundet. Vi har tidligere ikke tænkt på, hvad det fx koster at sejle mango herop. Det er sådan nogle ting, vi bør prøve at arbejde med nu.”

Case 4

Om virksomheden

Virksomheden er et storkøkken, der fremstiller sandwiches, salater og andet convenience for tankstationer, kiosker mv. Virksomheden har cirka 60 ansatte, og hører under en paraplyorganisation, der desuden driver en lang række restauranter.

Ambitionsniveau og nuværende status på energiledelsesarbejde

Den interviewede er en ekstern energirådgiver, der de seneste 10 måneder har vejledt virksomheden. Samarbejdet kom i stand, fordi ejeren, der har et meget grønt mindset, selv kontaktede energirådgiveren, idet han gerne ville etablere et solcelleanlæg. Energirådgiveren udførte i samme omgang en energigennemgang af bygningerne, og plantede ideen om at danne sig et fuldt overblik over energiforbruget og etablere databaseret energiledelse. Symbolpolitisk er energistyringssystemer dog ikke så nemme at sælge som et solcelleanlæg, for sidstnævnte ved folk, hvad er:

”De ville kun have solceller, men der er altså et marked for at lave energistyring, så det er et mersalg installatøren skal lave. For hvor skulle virksomheden ellers vide noget om det fra? Jeg gik i gang med at lave en afrapportering over deres energiforbrug og rode med energistyringssystemer, og nu mangler de faktisk bare at sige god for energistyringssystemet for at sætte det i gang”.

Vidensniveau og vidensbehov

Virksomheden kommer ikke til at ansætte en medarbejder, der har et uddannelsesmæssigt kendskab til energiområdet. Det er derfor direktøren, der af uddannelse er økonom, der selv vil anvende energistyringssystemet, og han vil kunne bruge det, uden at være afhængig af andre. Helt centralt er derfor, at energistyringssystemet skal være let at anvende selv uden en teknisk indsigt:

”I en større virksomhed vil installatøren typisk snakke med deres maskinmester eller ingeniør, men de eksisterer ikke her. De er dygtige mennesker, men de har ikke begreb om energi eller interesse for det. Kvalitetschefen bruger det nærmere som et middel til, at der ikke er bakterier i maden, da fødevarer skal køles ned i rette tempo, mens direktøren tænker i, hvad det koster at koge en vis mængde ris. Han vil vide, hvad de specifikke aktiviteter koster, og derfor skal man som tekniker tale i billeder og i deres sprog, fremfor at fortælle ”nu sætter jeg en måler op her og der”.

Mens teknikeren tænker i anlæg og kWh, tænker direktøren derfor i produkter, hvorfor energirådgiveren mener, at man hele tiden skal overveje, hvordan man formulerer sig, for at fange opmærksomheden. Energirådgiveren har haft kontakt til forskellige leverandører af energistyringssystemer, og synes, det er svært at få den rette støtte:

”Jeg havde forventet at få mere støtte af leverandørerne, som er dårlige til at kommunikere og ikke selv ved, hvad deres produkter kan og ikke kan. Hvis leverandørerne vil arbejde med de små virksomheder, så skal deres materiale om produktet være grundigt fremlagt og på dansk, ligesom montagevejledningen skal holde hele vejen igennem”.

Dermed udtrykker energirådgiveren, at leverandørerne af energistyringssystemer ikke har det, som de små virksomheder har behov for.

Motivationsfaktorer til et øget fokus på energiarbejde

For at fange virksomhedernes interesse ift. energiledelse, så skal man hele tiden tale på kundens præmisser, hvorfor det kræver et stort kendskab til virksomheden. Ikke kun omkring hvor deres ventilation sidder, men også hvad deres produkt er:

"Installatørerne har som sådan de nødvendige kompetencer, men det drejer sig om, at de skal forstå, de skal "sælge" det til direktøren" på deres sprog og relatere det til deres produkter.

Da det ofte er økonomien, der motiverer, er det vigtigt at kunne sandsynliggøre, at der er fx 10% besparelser.

"Jeg er ikke et øjeblik i tvivl om, der er 10% besparelse, jeg er faktisk sikker på, der er meget mere, men hvordan dokumenterer du det? For det er først, når du har gjort det, at du kan vise det. Det er den klassiske hønen og ægget situation".

Eftersom der ikke er nogle krav til virksomhederne ift. CO₂-besparelser, og el er relativt billigt, synes energirådgiveren dog, det kan være svært at sælge selv med udelukkende økonomiske argumenter:

"Hvordan skal man så overbevise dem, når det er så billigt? Så skal man føle, man direkte sviner med det, og man skal være økologisk og CO₂-neutral og alt det der. Du skal have plus-ordene på. Men det afhænger også af, hvordan virksomheden er".

Energirådgiveren udtrykker også, at han har lært, at det måske ville have været bedre, hvis han var startet med nogle få konkrete tiltag, fremfor at prøve at give virksomheden hele overblikket.

"Hvis jeg skulle starte forfra, ville jeg have valgt at sige benhårdt: vi kigger på det her. Så kigger vi på det andet bagefter. Der går meget tid med at få grundlæggende overblik, som ikke umiddelbart føles som noget, der fører til så meget. Der kommer ikke noget energiteam, det er der slet ikke penge til, så den store forkromede energiledelse kan nok være svær at sælge."

Opsamling

Selvom de fire SMV'er er forskellige i deres størrelse og arbejdsområder, er der alligevel nogle fællestræk, der gør sig gældende i den måde, de er organiseret og tænker på, som er nyttige at have for øje for en rådgiver eller installatør. Disse er herunder samlet, og kan udmøntes i en række anbefalinger.

Iværksætterkultur og korte beslutningsgange

Blandt de interviewede SMV'er skinner en ivrig iværksætterkultur igennem – jo færre ansatte, jo tydeligere synes den at være. Det betyder, at virksomhederne er modtagelige overfor nye ideer og de tør gøre noget nyt og sætte sig ind i noget nyt, særligt hvis det umiddelbart virker som ”en god forretning”. Et eksempel på dette så vi i Case 1, hvor virksomheden skiftede al belysning til LED, efter ideen blev plantet hos dem af en rådgiver/sælger. I mindre virksomheder er der desuden ikke mange led i organisationen, hvorfor beslutningerne kan træffes relativt hurtigt. En rådgiver skal dermed ikke være bange for at komme med nye ideer, heller ikke i en situation, hvor han er hyret af virksomheden til en anden specifik opgave, men vedkommende skal være opsat på at sætte sig ind i typen af virksomhed, for at kunne vække interesse.

Manglende ressourcer til og manglende prioritering af energiarbejde

I de adspurgte virksomheder er der sjældent en specifik medarbejder, der har energiarbejde som primært fokusområde, idet en medarbejder oftest må have mange funktioner. I Case 1 falder sådanne opgaver som regel hos økonomichefen, og i Case 4 hos selve direktøren, der dog også er uddannet økonom. Virksomheden i Case 2 har som den eneste af de fire virksomheder en specifik fuldtidsmedarbejder, der har emnet som et af sine fokusområder, men det bliver nedprioriteret i en travl hverdag, hvor der ofte er mere presserende opgaver, han skal tage sig af ift. arbejdsmiljø og hygiejnekrav. Han udtrykker, at der på energiområdet ikke er lovgivningsmæssige krav, virksomheden skal overholde, som der er på de andre områder, hvorfor det falder i baggrunden. Virksomheden i Case 2 ansatte en ekstra ressource til at hjælpe med forefaldende arbejde på fx energiområdet, men oplevede, at denne blot blev opslugt af driftsarbejde. Mange SMV'ers hverdag er en hverdag i konstant udvikling, hvor nye beslutninger hurtigt træffes, og man må være omstillingsparat ift. nye kunder og opgaver, hvilket hele tiden kan give nye presserende opgaver. Hvis energiarbejdet skal prioriteres, skal det føles lige så ”presserende” som andre opgaver – fx ved at være underlagt lovgivningsmæssige krav.

Det kræver kun én medarbejders interesse at sætte energi på dagsordenen

Selvom der sjældent er en medarbejder i SMV'erne, hvis hovedfokus er energiarbejdet, har de enkelte medarbejdere ofte en større ”stemme” i mindre virksomheder, end i store organisationer. Dermed kræver det ikke mere end en enkelt medarbejders vakte interesse at sætte fokus på energiområdet. Hos virksomheden i Case 3 har de en medarbejder, der grundet personlig interesse arbejder med energibesparende projekter på bygningerne. Dermed kan én person gøre hele forskellen ift. at sætte energi på dagsordenen i SMV'erne.

Der kan være behov for eksterne ressourcer, hvis et fokus på energi skal fastholdes

Hvis energiarbejdet altid kommer sidst i en lang række af andre både kontinuerlige opgaver og ad hoc opgaver, kan der være brug for eksterne ressourcer, som netop grundet deres status som ”ekstern” ikke har risiko for at blive opslugt af andre arbejdsopgaver. Dette erkender SMV'erne, men en stor barriere er, at de ikke investerer i sådan arbejdskraft, medmindre de på forhånd kan se, at det er rentabelt. SMV'erne viste sig dog i denne undersøgelse at være villige til at sætte tid af, hvis gratis rådgivning opstår som en mulighed.

Den største motivationsfaktor er og bliver økonomi

Den største motivationsfaktor hos samtlige af de fire virksomheder for at arbejde med energi er økonomi fremfor fx komfort eller klima/miljø. Hvis der ikke er en medarbejder, der specifikt har energi som et af deres fokusområder, ender opgaven som regel hos den person, der står for virksomhedens økonomi. Det forstærker sandsynligvis de rene økonomiske interesser. Det betyder også, at installatørerne ikke vil møde tekniske medarbejdere ude i SMV'erne, men skal kommunikere til nogle helt andre fagligheder end dem selv.

Datadrevet energiledelse – interessen er der, men systemerne mangler

Det, der umiddelbart har vakt størst interesse under vores egne rådgivningsbesøg har været muligheden for at få overblik over forbrugsdata – sandsynligvis fordi, der synes at være et direkte link mellem forbrugsdata og eventuelle økonomiske besparelser.

Uden meget kendskab til det, udtrykker flere af interviewpersonerne, at man ”blot skal have et system at putte det ind i”. Den interviewede rådgiver udtrykker frustrationer omkring, hvor svært det har været at finde energistyringssystemer, der kan det, virksomheden har brug for. Dermed hænger den umiddelbare efterspørgsel efter ”systemer der kan strukturere data” (og endda helst systemer, som ikke-tekniske fagligheder kan anvende) og udbuddet ikke sammen.

Ikke fuld energiledelse, men enkelte konkrete projekter, der kan kickstarte interessen

Rådgiveren ved virksomheden i Case 4 udtrykker, at hvis han kunne starte forfra, ville han foretrække at starte med et enkelt konkret projekt, og ikke en stor overordnet energigennemgang og datakortlægning. Også i de resterende SMV'er fortæller de, at det kan virke overdrevet at indtænke alle elementer af energiledelse i deres lille virksomhed. Et enkelt godt projekt kan dog kickstarte interessen omkring energiarbejdet og give ”blod på tanden” til at udføre mere. Generelt ønsker de mere ”handling” fra start end en masse målsætninger nedfældet på papir. Sådanne papirer, nævner den interviewede medarbejder hos Case 3, vil ofte blot havne i ”øverste skuffe”, og generelt vil man helst ikke bruge flere timer på administrativt arbejde end højst nødvendigt. Dette ses i Case 1, hvor det udtrykkes, at lange årsrapporter ikke er noget, de praktiserer, og i Case 2 har de i forvejen svært ved at argumentere for, hvorfor de skal bruge så mange timer hos det administrative personale. Derfor giver det bedre mening at starte med enkelte energiprojekter, og evt. udbrede når man har fået energiarbejdet til at spire og de enkelte initiativer har vist, at energiarbejdet er ”en god idé”.

Nogle projekter er mere brandingmæssigt værdiskabende end andre

Virksomheden i Case 2 har fået inspiration til en tomgangskampagne fra en virksomhed i samme branche, som de fandt en case om på internettet. Der udtrykkes et ønske om, at det skal være de gode eksempler fra sammenlignelige virksomheder, der skal give inspiration. Virksomheden i Case 2 vil også gerne selv stille op som et godt eksempel, da de anser energimæssige tiltag som noget, professionelle virksomheder har overskud til at fokusere på, og det er derfor ikke umuligt at brande sig selv på energiarbejde. Afhængigt af branche og om det er kunder eller den almene borger, man ønsker at fremhæve sig selv overfor, virker det dog til, at nogle projekter er mere anvendelige som ”branding” end andre. Dermed ville virksomheden i Case 4 i starten blot have et solcelleanlæg, som måske ikke er en økonomisk god investering, men noget, som tydeligt profilerer virksomheden som ”grøn”, mens det energistyringssystem, de overvejer at implementere nu, ikke omtales som en brandingmæssig god investering, men skal kunne sælges på de økonomiske fordele.

Kunder eller medarbejdere kan påvirke virksomhedens motivation til at arbejde med energi

Virksomheden i Case 2 lavede en CSR-strategi på baggrund af krav fra en kunde. Dette viser, at det kan være muligt for kunder at lægge pres på SMV'erne til at implementere strategier, der ikke umiddelbart er økonomisk rentable. Interviewpersonen i Case 2 udtrykker, at det kunne være interessant, hvis kommunerne lavede et pointsystem, der gjorde det muligt at vinde en opgave på andre faktorer end pris. Dette ville give dem et incitament til at fokusere på eksempelvis energiledelse. Interviewpersonen i både Case 1 og Case 2 fortæller, at de gør meget for at "holde på" deres medarbejdere i form af overskudsdeling og andre personalegoder. Umiddelbart virker det dog ikke til, at energiarbejdet er noget, medarbejderne decideret efterspørger, at der skal arbejdes med, men dette hænger igen meget sammen med branche og virksomhedsstørrelse.

Sparring på tværs af sammenlignelige virksomheder

De små SMV'er er meget forskellige på mange andre punkter end størrelse, hvorfor de ikke altid kan finde inspiration i at spejle sig i enhver anden SMV, men helst lader sig inspirere af virksomheder i samme branche. Derfor kan det være svært blot at lave én guide til implementering af energiledelse, men der kan med fordel være flere guides, som afspejler virksomhedens type og medarbejdersammensætning. På samme måde bør inspirationsmateriale i form af fx cases eller eventuelle netværk være branchespecifik.

SMV'er under samme koncern kan udnytte "stordriftsfordele"

Både virksomhederne i Case 1 og Case 3 er virksomheder, der hører under en større koncern. I Case 1 fortæller økonomichefen, at der er nogle funktioner, som virksomheder under samme paraplyorganisation kan dele, eksempelvis økonomifunktionen. I Case 3 har koncernen overvejet at lade alle de enkelte bygninger i deres virksomheder indgå i et selvstændigt selskab med selvstændig økonomi. Dermed ville ekspertviden om optimal bygningsdrift kunne benyttes på tværs af alle koncernens virksomheder, også selvom virksomhederne er forskellige. I øjeblikket koncentrerer virksomheden i Case 3 sig kun om deres eget "energiforbrug" og ikke om deres lejeres, men hvis et samarbejde mellem mindre virksomheder, der deler bygning, kan initieres, kan der skabes synergieffekt, så alle små virksomheder ikke skal have hver deres energimedarbejder for at sikre den rette ekspertise.

Ejer/lejer problematikker

Den interviewede medarbejder i Case 1 udtrykker, at deres motivation til at gå i gang med energispareprojekter eller decideret energiledelse først for alvor vil blive etableret, hvis de var ejere og ikke lejere af deres lokaler. Når ejerne ikke er dem, der betaler forbrug eller får de komfortmæssige fordele ved fx energirenovering af bygninger, er der ikke meget incitament til at sætte i gang, ligesom der for lejerne ofte er en usikkerhed omkring tidshorizonten for lejermålet. Det er dog vigtigt at afdække ved de enkelte virksomheder, om der alligevel kunne være elementer, som virksomheden selv står for (som fx det indvendige vedligehold i Case 1), og ellers afsøge muligheder for at hjælpe samarbejder i gang mellem virksomhedsejere og lejere, så begge parter føler, de får noget ud af at arbejde med energiprojekter.

Installatørernes kommunikation med virksomhederne

Installatørerne skal ifølge den interviewede rådgiver i Case 4 ikke have mere viden eller flere kompetencer, men derimod hjælpes til salgsmetodikken og håndteringen af de anderledes fagligheder, de møder i SMV'erne. I vores eget møde med virksomhederne har virksomhederne været åbne overfor samtalen om energiledelse generelt, og har derved vist, at de gerne vil lytte, hvis de ikke skal betale for det eller føler, de bliver presset af en sælger. Dog skal rådgiverne være bedre til at omsætte fordelene til virksomhedernes eget sprog, og tale mindre om anlæg og mere om produkter og fordele. Dette betyder også, at installatørerne må bruge tid på at sætte sig ind, hvad det er for en type virksomhed, de står overfor.

Anbefalinger

På baggrund af ovenstående sammenfatning, gives følgende anbefalinger til installatører og rådgivere, der arbejder med databaseret energiledelse:

1. Start hellere med at foreslå ét overskueligt projekt end implementering af decideret energiledelse fra begyndelsen: Små virksomheder er ofte åbne overfor ideer, men har begrænsede ressourcer. Foreslå derfor hellere ét overskueligt projekt fremfor en lang række projekter eller et helt system, som bliver for uoverskueligt. Ét vellykket projekt kan tydeliggøre, at det giver mening at igangsætte flere lignende initiativer, mens en masse formulerede målsætninger ofte vil ende i en skuffe.
2. Vis en relevant case der inspirerer virksomheden: Virksomhedernes opmærksomhed fanges lettere, hvis de præsenteres for en god case med facts om et enkelt projekt, fra en virksomhed som afspejler deres egen branche og medarbejdersammensætning.
3. Brug tid på at sætte dig ind i typen af virksomhed: En installatør skal sætte sig ind i typen af virksomhed, så de rette ideer kan præsenteres og virke som ”en god forretning” for netop denne virksomhed. Virksomhederne skal føle, der bliver talt ind i deres specifikke behov. Der er forskellige parametre, det her er vigtigt at være opmærksom på:
 - Afdæk om virksomheden bor til leje eller om de ejer egne bygninger, da det har betydning for de tiltag, de kan/vil være modtagelige overfor.
 - Undersøg virksomhedens værdier. Oftest er ren økonomi den mest motiverende faktor, men afhængigt af virksomhedstypen kan det også være motiverende at kunne brande sig på at være ”grøn”.
 - Undersøg, om der findes en medarbejder, der er ansat til at have fokus på energi eller som har en naturlig interesse i det. Dette kan være nøglepersonen, der med lidt hjælp (fx ved at kunne fremvise gode cases fra lignende virksomheder), kan sætte energiledelse på dagsordenen hos de endelige beslutningstagere.
 - Sæt dig ind i, hvem du kommer til at tale med i virksomheden. Installatøren eller rådgiveren skal tale modtagerens sprog, og det er sjældent en medarbejder med teknisk baggrund, de vil møde, men typisk fx en direktør eller økonomiansvarlig. Det forstærker det ofte tydelige fokus på økonomi. Derfor skal man fx hellere tale om besparede kr. end besparede kWh, da personen ofte har begrænset viden om dette, og ikke nødvendigvis ved, hvad en kWh koster.

For at hjælpe installatører og rådgivere, kan følgende hjælpematerialer med fordel udvikles:

1. En række cases, der omhandler konkrete tiltag/projekter fra forskellige brancher, så installatører eller rådgivere har noget specifikt inspirationsmateriale at fremvise til de enkelte typer virksomheder.
2. Et kommunikationsredskab, der er målrettet forskellige typer af virksomheder, så de enkelte virksomheder bliver adspurgt om de ting, der er relevante for deres branche. blandt andet om virksomheden anvender energi til processer og i så fald hvor stor en andel det udgør (der er afgiftsnedsættelse på dette, hvilket kan måske motivere virksomheden).
3. Et simpelt og billigt værktøj der kan visualisere energiforbrug, og som kan benyttes selv uden teknisk indsigt: fx skabeloner til energistyring udviklet i Power BI.