## Reflektioner kring hinder och lösningar

Det här dokumentet riktar sig till dig som planerar eller redan genomför ett energieffektiviseringsprojekt riktat till små och medelstora företag. Det baseras på erfarenheter från projektet Coacher för energi och klimat (CEK).

Under coachningsprojektets gång har projektgruppen samlat ihop de utmaningar och hinder som uppkommit.

I det här dokumentet diskuteras och bemöts utmaningarna. Materialet kommer från de fokusdagar som arrangerades där de kommunala coacherna själva var med och tog fram lösningar på de utmaningar och hinder som fanns. De fick dela med sig av goda exempel och erfarenheter.

*Programmet Coacher för energi och klimat är en nationell satsning särskilt riktad till små och medelstora företag. Programmet kombinerar vägledning och erfarenhetsutbyte för att ge företag goda möjligheter att minska energi-användningen och sina kostnader.*

*Finansieras av Energimyndigheten och europeiska regionala utvecklingsfonden via Nationella regionalfondsprogrammet.*

## Utmaningar, hinder och lärdomar

Den allra största utmaningen genom hela projektet har varit bristen på tid, både internt på kommunerna men framförallt hos företagen. Coachernas upplevelse är att målgruppen SMF inte har tid och resurser att lägga på energieffektivisering.

Övriga utmaningar som coacherna upplevt i arbetet med företagen är:

* företagen är ointresserade av att delta
* rådighet - företagen äger inte sina lokaler
* brist på energikunskap
* brist på förståelse för energieffektiviseringens fördelar och mervärden
* företagens drivkraft inom området är liten
* problem att hitta rätt företag och rätt kontaktperson
* svårt att förklara vinsten för företagen

För vissa kommuner tog rekryteringsprocessen av coacher tid samt att startsträckan för rekrytering var lång. Ca 60% av coacherna rekryterades utanför kommunen, vilket tog mycket tid och coachernas chefer vittnar om att det var svårt att hitta rätt kompetens. ”Kombinationen av god energikunskap, kännedom om SMF samt säljerfarenhet var svår att hitta.”

Andra utmaningar som har diskuterats i projektet är att bedöma om kraven för att delta i projektet uppfylldes. Det ena var att företagets årliga energianvändning inte fick överstiga 300 MWh och det andra var att uppfylla EU:s definition av små och medelstora företag.

En lärdom är att det tar tid att komma igång med värvning av företag till projektet. Coacherna har olika bakgrund och coachrollen är bred och ska täcka in flera olika kompetenser från säljteknik till teknisk kompetens. Coacherna lyfter även en annan typ av utmaningar och behov som de upplevt som svåra: Hur tar man en första kontakt med företag? Hur ska coacherna väcka intresse för projektet? Hur gör man en bra pitch? Hur når man ut till sin målgrupp på bästa sätt? Behov av en konkret säljutbildning med tips och verktyg lyftes på fokusdagar och pulsmöten.

Projektgruppen har under projektets gång rustat coacherna med metoder och verktyg för värvningsarbetet. Exempel på aktiviteter för att stärka coacherna: kompetensutveckling i säljkunskap och mötesbokning, fördjupning i ämnet rekrytering av företag: Hur når jag fram till mina företag, coachning och personlighetsprofilering, horisontella kriterier och bemötande. Coacherna har fått både teoretisk och praktisk kompetensutveckling inom området, så att de själva kan använda och anpassa de metoder och verktyg som de behöver för att nå målen. Tanken var att ge coacherna en bred kunskapsportfölj i att nå företag, som de kunnat anpassa individuellt.

En annan utmaning som har påverkat projektet är omsättningen av coacher. Det innebär kompetenstapp som också bidragit till att projektet halkat efter. Resursägarna intygar att ”projektanställd personal riskerar att sluta innan projektet är i mål, därför att de behöver söka nya tjänster och garantera sig en anställning när den befintliga projektanställningen tar slut.” Resursägarna intygar också att ”projektet riskerar tappa fart på slutet och att arbetsplatsen riskerar att förlora en kompetent kollega.”

De coacher som slutat i projektet har gått vidare från projektanställning till tillsvidareanställning. I det korta perspektivet så är kompetenstapp negativt för utfallet i projektet, då coacherna skapat värdefulla relationer med företag som behöver återuppbyggas. Dock så bidrar projektet ändå med att höja och utveckla kompetens och arbetsmetoder för att nå, kommunicera och påverka mindre företag. Även den personal som omsätts fortsätter att sprida budskapet med energieffektivisering i samhället.

För att möta problematiken med omsättning av projektanställd personal, har projektgruppen försökt fånga upp och besöka de nya coacher som inte har fått möjlighet till överlämning även om ansvaret för introduktion och överlämning egentligen varit kommunernas.

Typen av utmaningar har ändrats för olika parter under projektets gång. Vid uppstarten var rekrytering av coacher en utmaning för kommunerna. Under första delen av projektet upplevde ungefär hälften av coacherna att den uppsökande metoden som coachrollen innebär var en utmaning. Den andra hälften coacher upplevde energigenomgångar och brist på teknisk kompetens som en utmaning. Efter behov har coacherna utbildats av energimyndigheten, av varandra eller på egna initiativ.

|  |  |
| --- | --- |
| Utmaningar | Hur utmaningarna kan bemötas. Goda exempel och lärdomar |
| Företagens tid och resurser  Tid är en bristvara. Företagen är oroliga över vad ett deltagande innebär; hur mycket tid, pengar och kraft det tar. | Använd existerande kanaler, nyckelpersoner och media för att nå ut till företagen. Beskriv fördelar med att få stöttning och vilka vinster som finns. (Se punkt nedan). Hitta en gemensam referens, ett företag eller en person. Gör en ordentlig målgruppsanalys och läs på om din målgrupp och var väl förberedd på vilka de vanligaste energislukarna är. Förbered ditt erbjudande noga. Kolla upp vilka tider som kan tänkas passa företaget bäst att träffas.  Det handlar om att skapa relationer och att ändra beteende och det kan ta lite tid men ge inte upp! |
| Företagens ointresse | Peka på alla mervärden som finns med att spara energi. Förutom att följa lagstiftning kan mjuka värden såsom arbetsmiljö och miljöprofil lyftas fram. Arbeta med referenser och ”ambassadörer”. Ställ engagerade öppna frågor i samtal med företagen. Lyssna på företagaren och fånga företagarens drivkrafter och utmaningar och försök bemöta dessa. |
| Rådighet över sina lokaler  Företag hyr ofta sina verksamhetslokaler. De har inga incitament eller ingen möjlighet att påverka energianvändningen. | För att överbrygga de hinder som kan uppstå mellan hyresvärd och hyresgäst vid energieffektivisering i hyrda lokaler har coacherna kompetensutvecklats inom konceptet ”Gröna hyresavtal”. På så vis stärker vi coachernas sätt att kommunicera med företagen samt ökar möjligheterna att nå projektets mål. |
| Kunskap och handlingskraft saknas hos SMF. Det finns en risk att det kan ta lång tid mellan kontakten med företagen till det att det sker något. | Ha kontinuerlig kontakt med företagen, även om det inte sker något nytt. Gå ut till företagen i par, ”coachande coach". Samverka med andra aktörer och funktioner. Välj smartaste och mest lönsamma vägen. Etablera personliga kontakter. Ambassadörer och referenser, andra företag som är med är bra att använda som ”draglok”.  Anpassa och uppdatera målgruppsanalysen. Läs på om nya branscher och nya målgrupper. För många företag är det en lång mognadsprocess. Vissa företag som coacherna pratat med hör av sig efter två år för att få stöttning. Det handlar om förtroende och att bygga en relation med företaget under en längre tid. |
| Intyg i CEK-projektet  Projektet CEK har använt ett intyg, där företagen blir informerade om vilka regler som finns för mottagande av statsstöd. Företagen skriver på intyget som även innehåller information om EU´s definition av SMF. Farhågan fanns att intyget skulle avskräcka företagens deltagande i projektet då intyget innehåller en formulering om att företag som mottager mer stöd än reglerna tillåter kan bli återbetalningsskyldiga. | Intyget och dess innebörd behöver förklaras, det är ett skydd för företagen. Det är också en möjlighet att upptäcka vilka företag som inte uppfyller kriterierna för CEK och att slussa över de företagen till energi och klimatrådgivningen till exempel. Intyget lyftes från början som ett hinder av några coacher men med facit i hand var det endast ett fåtal företag som reagerat på intyget. |
| Storlek och geografi  En mindre kommun har ett begränsat urval av företag. Det geografiska avståndet i glesbygd kan vara ett problem både vid urval av deltagare och besök. Fysiska träffar är en utmaning. | Gör målgruppsanalysen noga, gärna tillsammans med näringslivet eller någon som känner till de lokala förutsättningarna. Hitta branschens egna kanaler (nyhetsbrev, träffar, befintliga nätverk, näringslivskontor). Planera företagsbesök noga och gör flera under samma resa. Undersök möjligheter till distansföreläsning vid företagsträffar så att företagen slipper resa. Hitta andra sätt att skapa nätverk, det funkar även digitalt. |
| Hitta rätt företag och rätt person | En nyckel till framgång är att jobba mycket med målgruppsanalysen och att välja en tydlig målgrupp. Utgå från ett stort bruttourval av företag och matcha profiler.  Låt företagen hitta dig – prioritera de som är intresserade. Hitta branschens egna kanaler (nyhetsbrev, träffar, befintliga nätverk, näringslivskontor).  I små företag är det ofta ägaren som är ansvarig, även för energifrågor. |
| Vilken kontaktkanal ska användas?  Hur ska företag kontaktas? Ringa, mejla eller besöka? | Efter att målgruppen valts, ta fram en tydlig strategi för att nå målgruppen. Olika sätt fungerar för olika personer och det är individuellt vad som passar dig och vad som passar mottagaren. Några konkreta tips som samlats upp under projektets gång är: Anpassa kommunikation och metoder till mottagaren.Använd befintliga kanaler. Samarbeta med andra till exempel det lokala näringslivet. Delta i näringslivskontorets aktiviteter och deras nyhetsbrev till näringslivet. Samverka med miljöinspektörer. Gör platsbesök för personlig kontakt. Möt företagen i deras hemmamiljö. Knacka dörr eller ring och boka möten. Använd digitala kanaler för att nå ut. |
| Marknadsföring av projektet  Coacherna upplevde en utmaning att få till den första kontakten och ”komma in över tröskeln” hos företagen. Hur väcka intresse och presentera erbjudandet på ett attraktivt sätt? | Coacherna fick gå en utbildning i coachande säljteknik som går att använda både vid kontakt på telefon och vid platsbesök.  (Läs mer om talmanus i Coachningspaketet).  Rätt pitch till rätt aktör – målgruppsanpassa! En bra bearbetad målgruppsanalys är nyckeln.  Var påläst om företaget och branschen när du tar kontakt!  Viktigt att försöka kontakta vid ett lägligt tillfälle.  Visa stort intresse för företagets verksamhet/produkter.  Lyckad ”försäljning” handlar mycket om förtroende.  Hitta branschens egna kanaler för att nå ut. Samarbeta med andra kanaler, till exempel näringslivskontoren. Sälj in vid företagsfrukostar eller liknande.  Rekrytera nyckelföretag för att påverka andra.  Elavtalets effekttaxa kan vara mer relevant att tala om än elpris. Tala också snarare om effektivisering än energibesparing.  Gör ett manus innan samtalet med ett tydligt budskap:  - Poängtera att du är från kommunen, så att företagen förstår att du inte säljer något. Tala om att din tjänst redan är finansierad av staten/ ”Det här är din skatteåterbäring”.  - Sälj in ett *möte*, det går oftast bra. Börja enkelt. Ta resten på plats.  - Klara besked och tydliga förslag. Du måste veta vad du vill när du ringer. Formulera ett anpassat budskap, ett tydligt erbjudande. Konkret exempel på vad företaget kan vinna till exempel ”ni kan spara ca X kr vid byte till LED”, ge exempel.  - Erbjud enkla lösningar.  - Budskapet ska vara anpassat till den du talar med.  - Namndroppa! Använd dig av andra företagsnamn som redan visat intresse när du säljer in. Visa vilka andra företag som hoppat på.  - Analysera samtalet när det avslutats. Vad gick bra? Vad kunde jag gjort bättre?  Avdramatisera: ”Jag vill dig väl”.  Få företagen att känna sig utvalda.  Påtala att du inte gör kontroll eller myndighetsutövning.  Undvik ja/nej i telefon (du kommer få nej…)  Personligt bemötande.  ”Det finns pengar att spara”.  Lyckosam tajming underlättar! |
| Jag är ensam i min funktion  Det finns ingen att prata med om mina utmaningar och att bolla idéer med. | Den som jobbar tillsammans med andra med liknande arbetsområde alternativt sitter i närheten av varandra upplever att arbetet blir lättare, roligare och känner sig tryggare i rollen. En lärdom är att de coacher som arbetar ensamma kan behöva hjälp att hitta nätverk och samarbeten så att de har någon de kan prata med, dela erfarenheter med och få stöd. Nätverk och samarbeten ger möjlighet att utbyta kontakter och erfarenheter – både med andra coacher, energi och klimatrådgivare, andra offentliga funktioner samt näringslivet. Ta hjälp av andra som har samma roll och dela både utmaningar och goda exempel! Tillsammans finns ett enormt kontaktnät och en enorm kunskapsbank! |
| Hur disponerar jag min tid bäst?  Det är en utmaning att vara tidseffektiv och få tiden att räcka till. | Våga lita på din kompetens och att du kan! Rikta in dig på företag som du har kunskap om. Läs på om din målgrupp, så att du känner dig trygg. Prova att skaffa mentorer som kan ge dig kunskap. Var påläst om branschens energislukare när du tar kontakt! Visa stort intresse för företagets verksamhet/produkter.  Vid besöket – var kärnfull och social. Läsa av den du möter och lyssna på vad företagen har för drivkrafter och utmaningar. Se dig omkring i lokalen. Efter hand lär du dig hur du ska disponera din tid och hur du ska lägga upp möten och första kontakten så att det blir effektivt. |