

Hur resonerar fastighetsägare kring sina effektiviseringar?

Affärsmässiga förutsättningarna -en utmaning

1. Betydande andel ägare och styrelser utan erfarenhet av långtgående energieffektiviseringar
2. Traditionellt förvaltningsfokus snarare än fokus på värdeskapande i affärsmodellen
3. Energieffektiviseringar är en fråga utan tydlig organisatorisk hemvist eller strategisk tyngd
4. Stora investeringar med mager lönsamhet
5. Långa kalkylhorisonter med låga kalkylräntor
6. Ofta kunder med begränsad betalningsförmåga
7. Nya samverkansformer
8. Komplexa produkter och energisystemberoenden under utveckling
9. Otydliga sociala effekter med ökade krav legitimitet och inkluderande processer

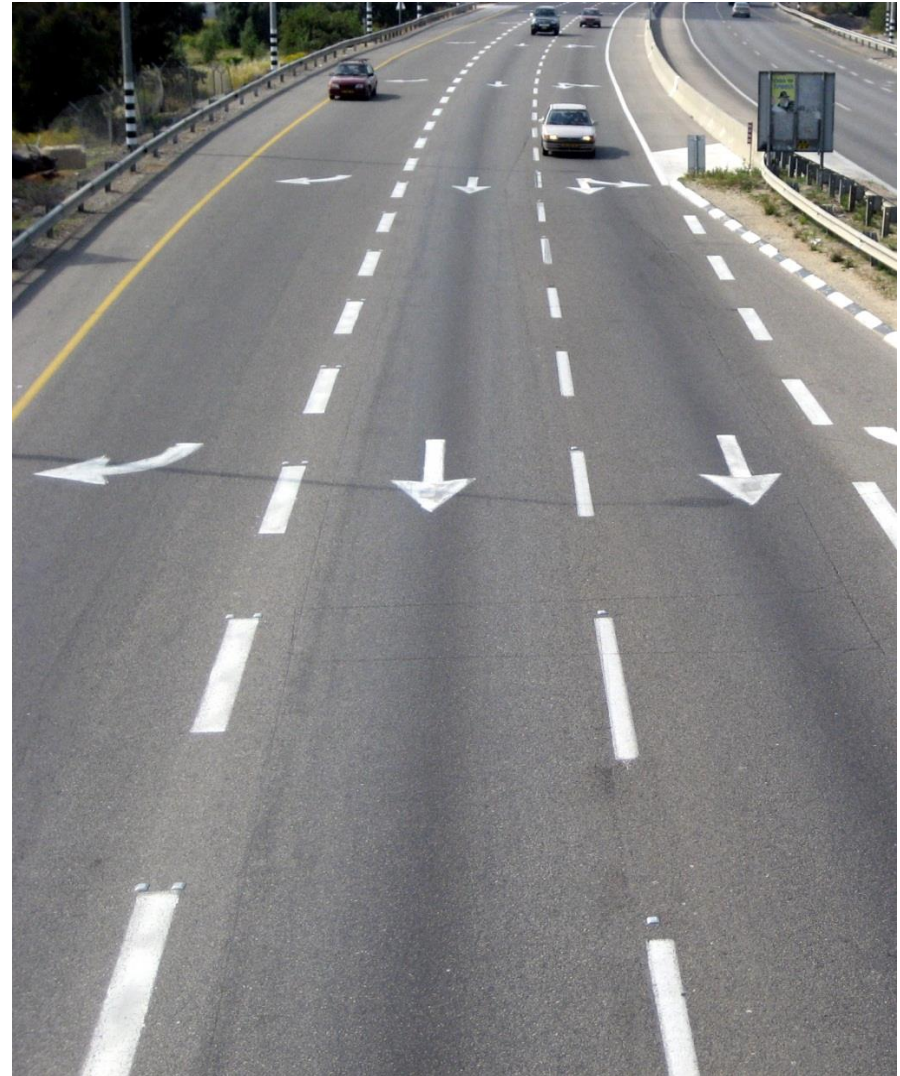


Förutsättningarna för energieffektiviseringar skiljer sig kraftigt åt

- Ägarform
- Marknadsutveckling
- Ekonomisk situation
- Fastighetsportfölj
- Fastighetens utformning och kvalitet
- Målsättningens ambition
- Lokala utvärderingskriterier



Olika lokala synsätt



Affärsmässighet

- Ett begrepp som fick ökad aktualitet med Lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag (Allbolagen), 2011.
- "Affärsmässiga principer" och marknadsmässiga avkastningskrav
- Vad innebär det?
 - Vinstmaximering?, Långsiktig överlevnad?
 - Vad innebär det i praktiken?
 - Ställs på sin spets vid investeringsbeslut.

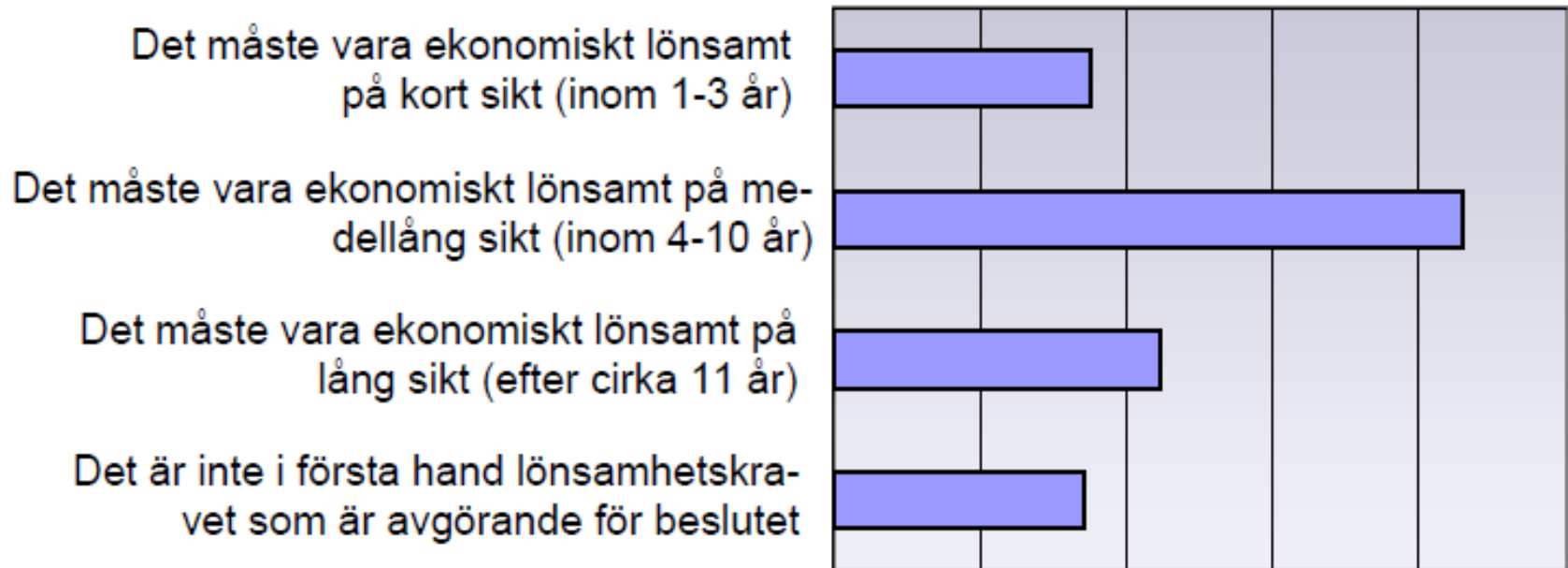
Marknadsmässiga avkastningskrav

- Begränsar möjligheterna till kommunal borgen för en kostnad understigande marknadspriset
- Begränsar möjligheterna att avstå från marknadsmässig avkastning
- Skall spegla en långsiktig aktörs avkastningskrav
- Avkastningskrav skall ställas på företagsnivå och inte på enskilda investeringar
- Svårt att finna jämförbara företag
 - Fastighetsbestånd, företagsstorlek, marknadsandel, geografisk marknad, operativa risker, kapitalstruktur

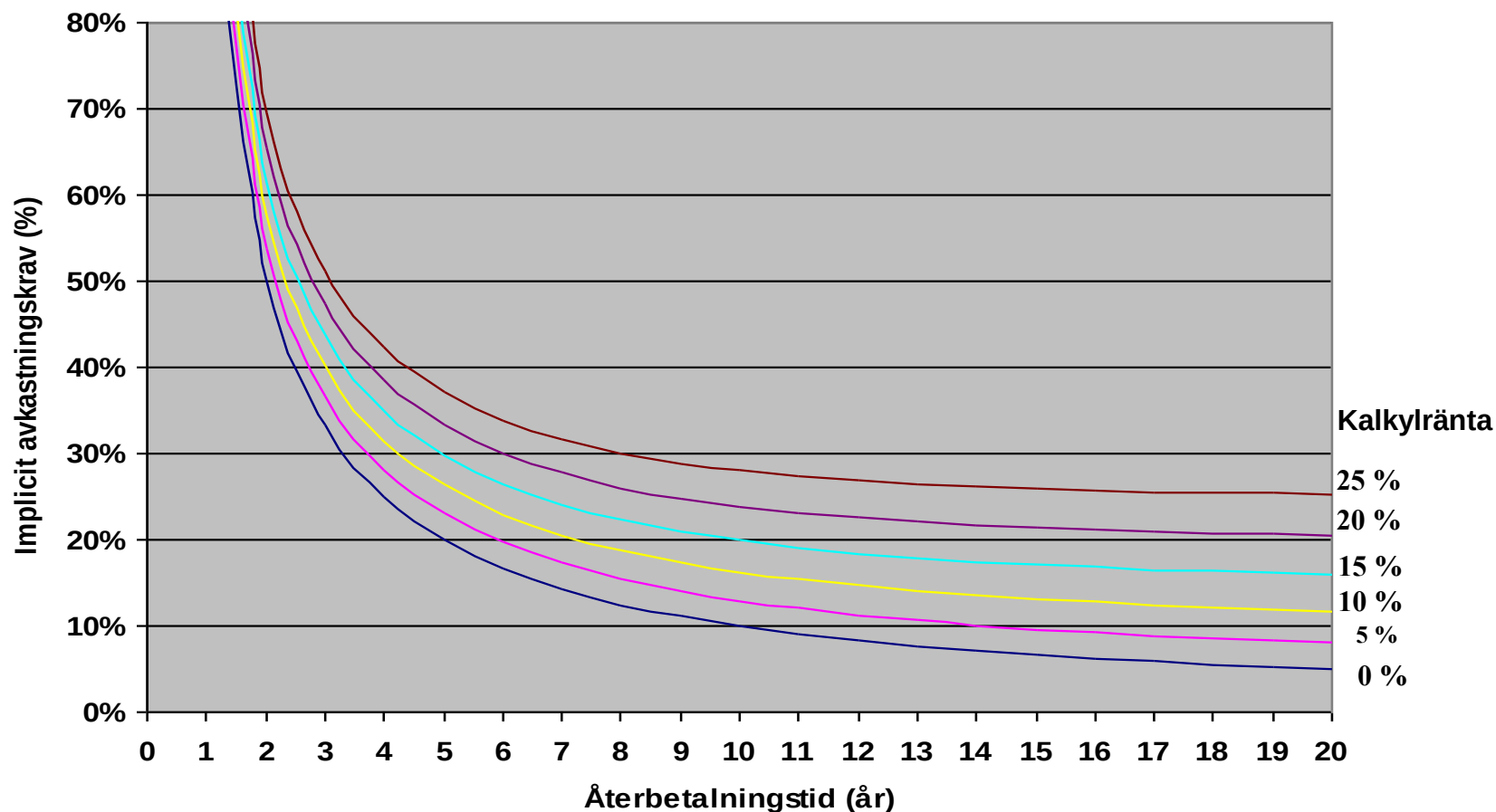
Ofta omotiverat höga avkastningskrav

Vilka krav på lönsamhet ställer ni normalt sett inför beslut om nyproduktion av bostäder?

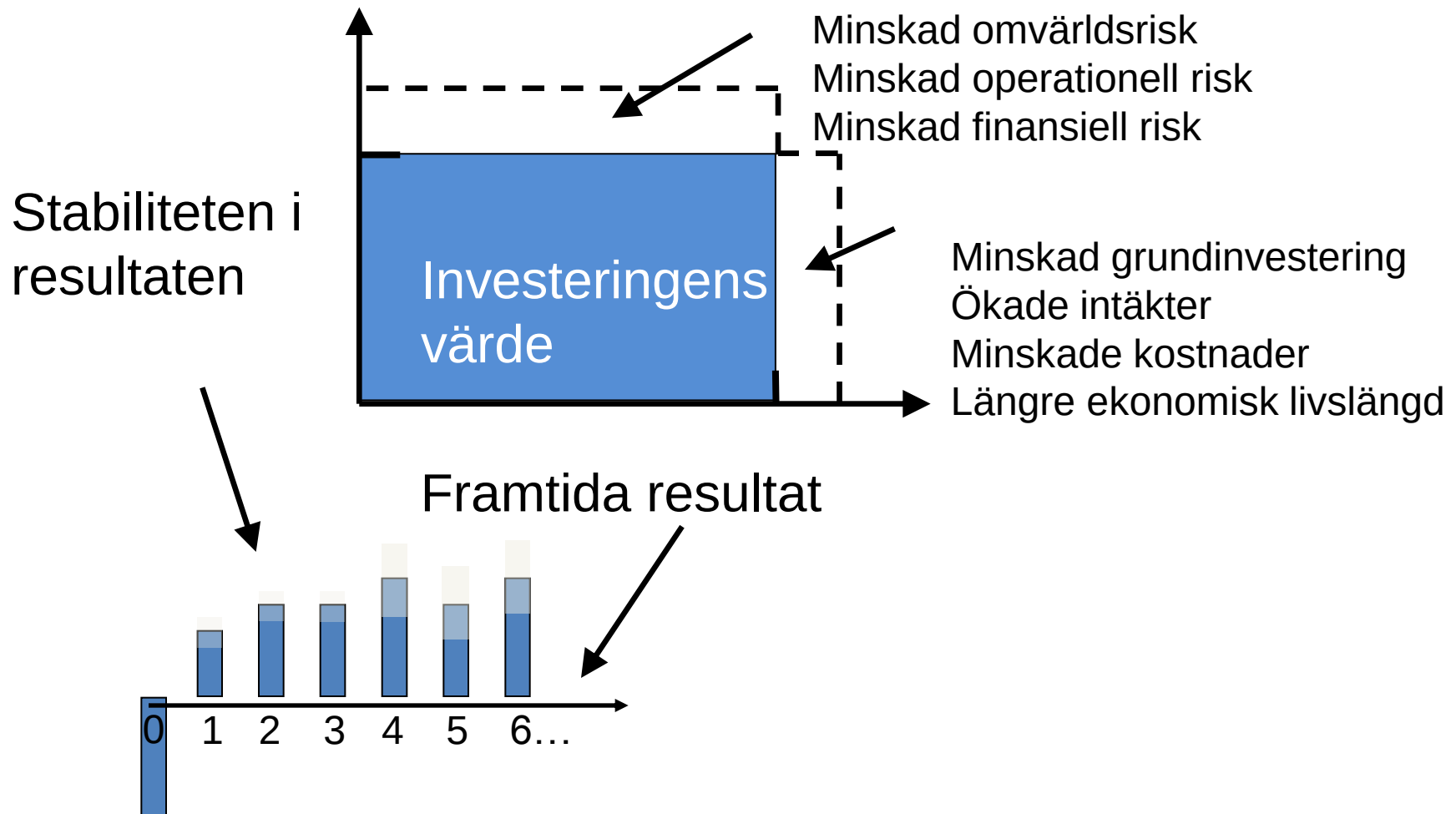
0% 10% 20% 30% 40% 50%



Implicit avkastningskrav för olika återbetalningstider och kalkylräntenivåer



Investerings ekonomiska värdeskapande



Riskminskande åtgärder?

- **Minska volatilitet i utbetalningar**
 - Byta volatila kostnadsslag mot mindre volatila
 - Individuell mätning
 - Energikostnadens andel
 - Ägarandelar i energiproduktion (jodräntan kan tillfalla kund)
- **Generellt lyft minskar systematisk risk i ett område**
 - Mindre volatilitet i fastighetsvärde, vakansgrad och underhåll.
- **Minska volatiliteten hos kund**

Vad karakteriserar de företag genomfört betydande energieffektiviseringar?

- Betydande ambitionsnivå (möta målen 2020 och 2050)
- Ser energieffektiviseringar, fysisk renovering och social upprustning som en helhet
- Renoverar till nybyggnationsstandard
- Har eldsjälar med djup detaljkunskap
- Ägare / ledning som prioriterar detta arbetet
- Systematiskt arbete under många år
- Anlägger ett långsiktigt perspektiv på sin affär

Energieffektivisera nu eller senare?

Fördelar med att vänta

- I nuläget begränsad risk med dagens situation
- Fjärrvärmens gynnsamma miljöbelastning
- Snabb teknikutveckling med positiv kostnadsutveckling
- Relativt låga energipriser idag jämfört med i framtiden
- Möjligheter till ökat stadsstöd i framtiden
- Behöver inga särskilda åtgärder map politik/bolagsstyrning

Fördelar med att agera nu

- Ger kunskap om svårigheter och tid att hantera utmaningen
- Möjlighet att lösa flera problem samtidigt
- Problemen kan öka med tiden / handlingsutrymmet minska
- Låga energipriser minskar risken
- Proaktivt agerande som ger positiva effekter
- Ger möjlighet att hantera hela beståndet fram till 2050

Olika typer av ansvarsargument

Vänta och se-strategin

- Åtgärder bör bedömas var och en för sig
- Fokuserar kostnader
- Energieffektivisering påverkar kostnadsnivån
- Betonar andras ansvar för förändring
- Hierarkin viktig
- Traditionella ansvar och befogenheter
- Fokuserar kortsiktigt resultat
- Betonar aktieägarvärdet
- "Institutionell" ägarstyrning naturlig

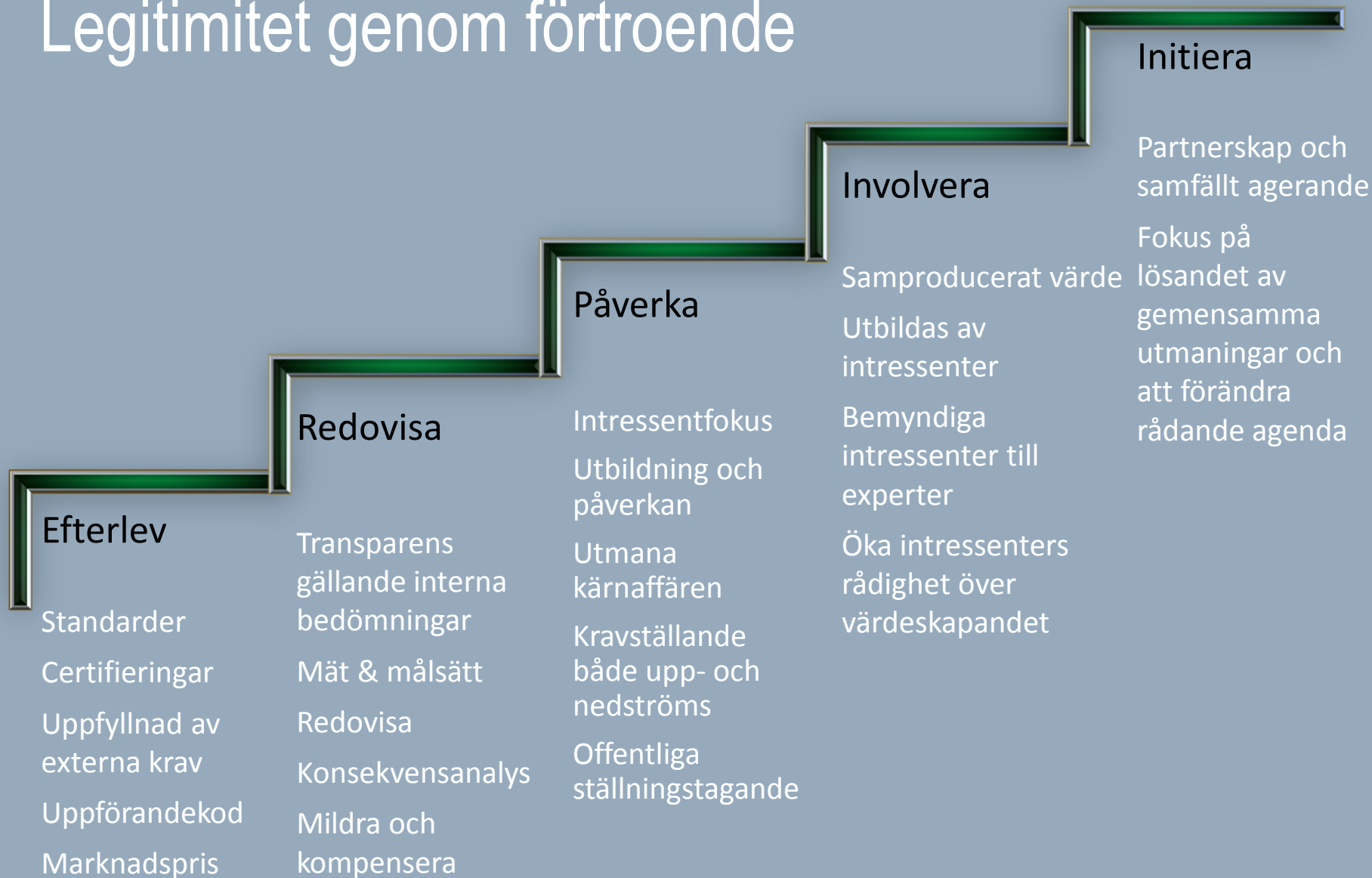
"Agera nu-strategin"

- Åtgärder bör bedömas mot en framtida målbild
- Fokuserar värdeskapande
- Energieffektivisering påverkar affärsmodellen
- Betonar egna ansvaret för förändring
- Delaktighet viktig
- Lärande och förändring
- Fokuserar långsiktigt resultat
- Betonar brett värdeskapande
- Aktiv ägarstyrning naturlig

Problem med "vänta och se-strategin"

- Ger sämre organisatorisk beredskap att hantera omvärldsförändringar
- Passivt förvaltningsfokus snarare än aktivt entreprenöriellt fokus
- Ser värdeskapandet för kund främst ur ett kostnadsperspektiv
- Kan utarma legitimiteten för bolaget
- Försvårar en integrerad syn på miljö och social hållbarhet
- Marginella åtgärder kan försvåra uppfyllandet av framtida krav
- Mycket stora svårigheter med omfattande åtgärder på kort tid

Legitimitet genom förtroende



Thin vs. Thick Value Creation

Ett agerande som ökar intressenters välbefinnande, förståelse, rådighet och/eller engagemang ...

...utan att vältra över kostnader eller låna fördelar från människor, gemenskaper, samhällen, miljön eller framtida generationer

Utmärkande för tjockt värdeskapande

Värden som är:

Meningsfulla - Spelar roll, varar och kan förmeras

Uthålliga - Efter att externaliteter beaktats

Autentiska - Skapade utifrån en värdegrund