

# Resultat av intervjuer

Deltagande kommuner och regioner i  
projektet Energieffektivisering i offentlig  
sektor – EnOff

*Av: Therese Nehler, Linköpings Universitet*



# Innehåll

Sammanfattning.....	3
Introduktion .....	4
Resultat av genomförda intervjuer.....	5
Energimål, handlingsplaner och strategi.....	5
Energistatistik och uppföljning.....	7
Medvetenhet kring energieffektivisering hos de som styr .....	8
Beslutsprocessen och stöd i denna .....	9
Framgångsfaktorer.....	10
Appendix .....	11

## Sammanfattning

I inledningsskedet av projektet Energieffektivisering i offentlig sektor (EnOff) genomfördes intervjuer med flertalet deltagande kommuner och regioner. Resultaten av dessa intervjuer har analyserats och strukturerats utifrån ett antal aspekter: Energimål, handlingsplaner och strategi, Energistatistik och uppföljning, Medvetenhet kring energieffektivisering hos de som styr, Beslutsprocessen och behov av stöd i denna, samt Framgångsfaktorer i arbetet kring energi. Denna rapport ger en sammanfattande bild av vad som framkom i intervjuerna fokuserat på aspekterna ovan.

## Introduktion

Energieffektivisering är ett viktigt medel i att minska koldioxidutsläpp och mildra klimatpåverkan inom alla samhällets områden. Inom offentlig sektor sker energieffektivisering ofta i samband med renovering och nybyggnation av fastigheter och byggnader exempelvis skolor och förskolor. Därför är den offentliga sektorn och dess upphandlingar en viktig del i arbetet med att öka energieffektiviseringen. Denna rapport är en del i projektet Energieffektivisering i offentlig sektor (EnOff) som syftar till att öka samarbetet mellan offentlig sektor och näringsliv i Östra Mellansverige via krav på att energieffektivisering inkluderas i upphandlingar och projekt.

I inledningsskedet av projektet EnOff genomfördes ett flertal intervjuer med deltagande kommuner och regioner för att undersöka hur organisationerna arbetar med energifrågan, till exempel uppställda energimål, handlingsplaner för att nå målen, hur beslut tas kring energirelaterade projekt (både nybyggnation och renovering). Syftet med intervjuerna var att resultaten som framkom vid intervjuerna skulle användas som grund för det vidare arbetet i projektet EnOff. De intervjuade personerna hade roller i sin organisation som innefattande någon form av energi- och/eller miljöinriktning. Totalt genomfördes intervjuer med nio deltagare. Intervjuerna genomfördes baserat på en intervjuguide som tagits fram inom projektet. Intervjuguiden finns bifogat i ett appendix placerat sist i denna rapport.

Denna rapport syftar till att strukturera och sammanställa vad som framkom under intervjuerna och visa på hur resultatet av intervjuerna har bidragit med information och kunskap i det fortsatta arbetet inom projektet EnOff. Resultaten har strukturerats och sammanställt utifrån fem områden:

- Energimål, handlingsplaner och strategi
- Energistatistik och uppföljning
- Medvetenhet kring energieffektivisering hos de som styr
- Beslutsprocessen och behov av stöd i denna
- Framgångsfaktorer i arbetet kring energi

## Resultat av genomförda intervjuer

### Energimål, handlingsplaner och strategi

Resultaten av intervjuerna visade att flertalet av deltagarna har energimål. Målen som angavs var av olika typ, formulerade på olika sätt och satta på olika nivåer. Nedan ges exempel på olika mål avseende energi som angavs i intervjuerna:

- Mål på kommunnivå avseende att minska energianvändningen.
- Övergripande mål att energiprestandan ska bli bättre för varje år, dvs lägre energianvändning för varje år.
- Det finns ett mål om att kommunens ska minska energiförbrukningen med 4% per år.
- Årlig användning el och fjärrvärme inom kommunkoncernen ska minska med X GWh mellan år Y och Z.
- Till 2030 ska årlig användning av el och fjärrvärme ha minskat med X respektive Y GWh jämfört med år 200X.
- Mål att minska driftskostnader i underhållsplan (vilken inbegriper energifrågan) för respektive fastighet.
- Följer regionens mål. Från 2008 till 2020 är målet att fjärrvärmeförbrukningen ska minska med 20% och elförbrukningen ska minska med 15%.
- Energieffektivisering finns som en huvudrubrik i underhållsplan.
- Kommunen har ägardirektiv där det står att företaget ska bygga energieffektivt.
- Ledningsgruppen har föreslagit målet miljöbyggnad silver, styrelsen har beslutat att energianvändningen ska minska med 20% till 2025 med basår 2013 gällande total energianvändning inklusive verksamhetsel.
- Installera 1,5 MWh solenergi till och med 2020.

Vidare visade intervjuerna på andra typer av mål som indirekt kopplar till energi, bland annat olika typer av mål för miljö och klimat. Nedan följer ett urval av dessa mål:

- Användande av fossila bränslen upphör.
- Minskad klimatbelastning per invånare.
- Verksamheten ska vara CO<sub>2</sub> neutral år 2030.
- Kommunen har satt upp enklare generella miljömål.
- "Kommunen ska fortsätta arbeta för fossilfri transport och uppvärmning" är en kortfattad beskrivning av miljömålen.
- Kommunen jobbar med att minska CO<sub>2</sub> utsläppen.
- Miljöbyggnadsmål.
- Klimatneutral kommunkoncern.

Sammanfattningsvis ses en blandning av mätbara mål och andra typer av mål, mål finns både på kort sikt och på längre sikt (5–10 år). Vidare framkom det även utifrån intervjustvaren att i vissa fall saknades mätbara mål för energi, miljö och klimat. Beträffande handlingsplaner för att nå målen framfördes exempelvis att handlingsplaner för energi, miljö och klimat kopplat till målen finns både på årsbasis och på längre sikt (5 år), handlingsplanen som finns är att skapa en proaktiv underhållsplan samt att handlingsplanen som skapas är det vi får budget för. Det framfördes även att man inte har någon plan eller uppföljning för hur det ska gå till, utan betraktar det mer som en "vision". Ibland kan det ses som en pappersprodukt som inte har någon förankring i verkligheten. Det angavs även i detta sammanhang att då mätbara mål saknades, fanns det inga handlingsplaner för att nå mål.

Några av svaren kring strategi visade bland annat på att strategin haft avgörande betydelse för bolagets miljö och klimatarbete. Formellt är strategins mål bara en rekommendation och inget krav, men man väljer ändå att betrakta målen som krav. Vidare framfördes det att CO<sub>2</sub>-minskning inte är någon kostnad, tvärtom så sparar man pengar. Någon summerar energistrategin som att man kvalitetssäkrar nyproduktion genom certifiering (miljöbyggnad, nivå silver). Men samtidigt som projekteringsanvisningar finns för både ny- och ombyggnation, täcker dessa inte energibesparingsfrågor.

## Energistatistik och uppföljning

Intervjusvaren visade att flertalet av deltagarna har statistik över sin energianvändning, men den sker på olika vis och det är inte alltid som energistatistiken följs upp.

Exempelvis angavs att energistatistik finns för aktuella typer av fastigheter däribland skolor, förskolor, och idrottshallar, och att uppföljning sker per fastighet. Jämförelse med hur energianvändningen ser ut i till exempel andra kommuner framhölls vara svårt då energianvändning redovisas på olika sätt. Anledningar till att uppföljning inte alltid görs tolkades kunna bero på att exempelvis roller som energisamordnare/controller saknades, eller att ansvaret för kontroll av drift inte innefattar energiuppföljning. En annan anledning som framfördes var att uppföljning kan bli bättre med tydligare system för att logga och följa upp driftsdata. Ett exempel som beskrevs var att det idag inte finns något strukturerat sätt att hitta hög energianvändning, till exempel via en ökad elförbrukning i en byggnad.

## Medvetenhet kring energieffektivisering hos de som styr

Intervjusvaren analyserades även utifrån hur deltagarna upplever att medvetenheten kring energieffektivisering hos de som styr i organisationerna ser ut. Resultaten visade att både kunskap och medvetenheten finns i styrande delar av organisationerna. Bland svaren nämndes bland annat att man upplever att tekniska nämnden och kommunstyrelsen har kunskap om energiåtgärder och energieffektivisering samt dess lönsamhet, det är känt i kommunledningen att energieffektiviseringsprojekt är lönsamma, kommunledningen gör reklam för detta arbete, samt att det finns en vilja i kommunen att jobba med energi – och miljöfrågor. Samtidigt framfördes frågor kring varför det inte görs fler energiprojekt i kommunerna när det är lönsamt. I intervjusvaren kunde tänkbara anledningar till detta urskönjas. Exempelvis att det skulle bero på att förtroende saknas, exempelvis mellan ekonomer, VD och energiingenjörer, brist på resurser i form av arbetskraft och kapital, eller att det är inte självklart att energiprojekt prioriteras av ledningen samt att energifrågor konkurrerar med andra frågeställningar. I detta sammanhang framfördes att stora "tokprojekt" kanske är nödvändiga för att styrande positioner ska förstå att det behövs förändring. Förstår inte ledningen har man ingen "speaking partner" och då händer ingenting.

Sammanfattningsvis, medvetenheten kring energieffektivisering och att energieffektiviseringsprojekt ofta är lönsamma finns hos de som styr i kommunerna och övriga medverkande. Vidare finns det en vilja, men det behövs förändring, kapital, arbetskraft, resurser, kommunikation och förtroende för ytterligare påverka till en ökad energieffektivisering.



## Beslutsprocessen och stöd i denna

Vid intervjuerna ställdes frågor kring beslutsprocessen vid energirelaterade projekt generellt, men också specifikt kring vilka typer av stöd som kunde underlätta i beslutsprocessen.

Resultaten av de analyserade intervjuerna visade att beslutsprocessen för energiprojekt ser lite olika ut hos deltagarna som svarat på frågan. Några är nöjda med hur processen ser ut i dagsläget, medan andra söker med struktur och enhetlighet, till exempel att en normal beslutsgång när ett projekt som avser energieffektivisering ska bedömas inte riktigt finns. Exempelvis, de projekt som inte certifieras saknar en särskild beslutsgång för energieffektiviseringar. Det nämndes även att beslutsprocessen fungerar bra, men ibland är det oklart vem som egentligen tar besluten. Vidare nämndes också ett exempel där chefen var involverad i energifrågor, vilket medförde att godkännande av projekt upplevdes som en mindre tidskrävande process. Vid intervjuerna framkom att det inte alltid finns strikta krav på avkastning, till exempel, ett energieffektiviseringsprojekt som har en återbetalningstid på 10 år är inget problem att få igenom. Höga investeringskostnader ansågs kunna vara en flaskhals. I detta sammanhang bör man bli bättre på att använda livscykelkostnad. Ett av intervjuerna beskriver att det pågår arbete för att se över beslutsprocessen i syfte att få bättre struktur på energieffektiviseringsarbetet, exempelvis via en energigrupp på bolaget samt att ta ett helhetsgrepp så att alla vill samma sak och strävar mot samma mål, både beställare och utförare. Andra aspekter som nämndes var att rutiner för energibesparing i löpande underhåll saknas och att systematiken behöver utvecklas när det gäller energifrågor - man bör hitta en struktur, få mer enhetlighet detta.

Beträffande stöd i beslutsprocessen nämns verktyg för att kommunicera med till exempel den politiska ledningen. Stöd av beräkningsmodeller kring hur man tittar på fastigheten och jämför olika lösningar med ekonomiska förutsättningar/utfall efterfrågas också, och att ha med leverantörer tidigt i processen. Bland intervjuerna nämns även ett intresse för EnOff-projektets delmoment 4 - Metoder för utvärdering och analys av genomförda projekt. Man ansåg att det finns bra kunskap och fart på energieffektiviseringsarbetet, men uppföljning av genomförda projekt saknas.

## Framgångsfaktorer

Intervjusvaren analyserades även utifrån vad som kan ansågs vara framgångsfaktorer för en ökad energieffektivisering i aktuella organisationer och verksamheter. Samarbete mellan alla som arbetar med fastigheterna och brukarna framhölls som viktigt.

Exempelvis nämndes att det inte är alltid som brukarna ser mervärdet med till exempel en energieffektiv skola. I sådana fall kan det vara motiverat med utbildnings- eller informationsinsatser. En annan faktor som framkom var att mer resurser krävs. Det behövs fler som kan och har tid att jobba med energifrågor då det fortfarande finns lågt hängande frukt, men inte resurser att ta itu med dom. Vidare, för att nå en ökad energikompetens och ökat tempo i energieffektiviseringen så behövs personella resurser samt att politiker och de ledande inom kommunens organisation och förvaltningar sätter tydliga mål. Det framhölls som önskvärt att det blir mer ett mer systematiskt arbete, att energifrågan alltid checkas av från förvaltning till projekt och till drift/hållbarhet.

En annan viktig faktor som framhölls var att öka betydelsen av energibesparande åtgärder för att frågan inte ska drunkna bland alla andra frågor. Tydlig uppföljning bör införas och hårdare krav på redovisning. Det behövs erfarenhetsåterkopplingsforum och kanske att driftorganisationen arbetar med projekteringsanvisningarna.

Vidare nämndes det att för att få ökad framgång avseende energieffektiviseringsarbetet bör medvetenheten och efterfrågan hos kunden öka. Det önskas tätare kontakt mellan kommunens olika fastighets/bostadsbolag och kanske initiera gemensamma projekt inom energieffektivisering/renovering eller ett gemensamt nätverk för erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan kommunens bolag.

Från vad som framkom i intervjuerna och även beskrivet ovan kan faktorer för en ökad energieffektivisering sammanfattas i ett antal punkter:

- Samarbete
- Utbildning och information
- Mer resurser krävs
- Uppföljning och systematiskt arbete
- Tydliga mål
- Gemensamma projekt, nätverk, erfarenhetsutbyte

# Appendix

## Intervjuguide

### Hur ser din egen organisation ut – enheten du arbetar på?

- Du arbetar på: (notera intervjupersonens namn och enhetens namn: *samhällsbyggnadsförvaltningen, stadsförvaltningen, tekniska förvaltningen eller liknande*)
- Antal medarbetare
- Typ av befattningar (*få en bild över hur deras team ser ut*)  
t.ex.
  - Finns en energisamordnare?
  - Driftscontroller? (energiuppföljning av genomförda åtgärder...)
  - Driftspersonal – olika inriktningar?

### Finns mål för miljö/energi/klimat?

- Vem ansvarar för dem? (Vilka funktioner på respektive enhet)
  - Sätter mål
  - Följer upp

### Finns handlingsplan och aktiviteter för miljö/energi/klimat koppat till målen?

- Nybyggnation
- Ombyggnation
- Drift/förvaltning/underhåll

### Drift/underhåll

- Görs mätningar avseende förbrukning av:
  - El
  - Vatten
  - Värme
- per teknikslag (tvättstugor, ventilation belysning)
- Individuella mätare per hyresgäst eller ej

### Hur är den "normala beslutsgången" när ett projekt som avser energieffektivisering ska bedömas? Vilka befattningshavare/enheter är med och beslutar?

- Finns några projekteringsanvisningar eller krav från kommunen med avseende på energieffektivisering, lönsamhet etc.?
- Finns det några problem med beslutsgången?
- Hur skulle du vilja att det såg ut?

### Hur stor "fastighetsstock" har ni i kommunen?

- Hur stor andel av dem har behov att åtgärdas avseende energieffektivisering (och renovering i allmänhet antagligen)
- Hur går du/skulle du gå tillväga för att leta ut fastigheter att fokusera på avseende renovering/energieffektivisering?

### Exempel - ombyggnation

- Antag att du med ledning av t.ex. elförbrukningen anar att en fastighet bör åtgärdas, hur går du tillväga för att ta reda på det?
  - Åskar pengar för att anlita en konsult som får göra en förstudie
    - Hos vem?
    - Hur går det?
      - - intresse?
      - - tid?
      - Beslut ja/nej
    - Varför väljer ni att anlita en konsult?
  - Undersöker själva - skapar ett internt projekt
    - Team bestående av: *vilka kompetenser*
    - Hur går det?
      - - intresse?
      - - tid?
      - Beslut ja/nej
  - Har inte kollat - varför inte i så fall?

### Exempel - nybyggnation

- Nybyggnation  
Vilka krav
- Mätningar inom garanti-tiden avseende elförbrukning mm?
- Klimatpåverkan i byggandet
  - Hur minimerar ni?
- **Vilka beslutsunderlag vill kommunen ha för att bedöma en investering?**
  - Arbetar med Belok - totalmetodiken
    - innehåller en analys och ett antal förslag inklusive kalkyl
  - Annan metod, vilken?
- **Vem/vilka i kommunen får konsultrapporten (eller internt producerad rapport) för bedömning om/när investering ska göra?**
  - Hur ser beslutsvägarna ut?
  - # instanser inblandade
  - # personer inblandade
  - Hur lång tid tar beslutet

- **Hur finansieras projekten?**
  - Kommuninvest
  - Gröna obligationer
  - Annat sätt: vilket
  - Vet inte
  
- **Är det känt i kommunledningen att energieffektiviseringsprojekt är lönsamma?**
  
- **Vad är din analys – hur ska investeringstakten i er kommun ökas?**
  - Var är flaskhalsarna?
  - Vilka är nycklarna till framgång?
  
  - **Hur skulle den ideala beslutsprocessen se ut?**
  
  - **Hur skulle den ideala organisationen se ut?**