



# ENERGIEFFEKTIVISERING AV KOMMUNALA BYGGNADER

MED SKÖVDE KOMMUN SOM FÖREGÅNGARE

Version 1.0

2023-02-01



## UTFÖRT AV

Alexander Gerdin  
Mette Lager  
CIT Renergy

## GRANSKAT AV

Per-Erik Nilsson  
CIT Renergy



# ENERGIMYNDIGHETENS NÄTVERK FÖR ENERGIEFFEKTIVA LOKALER

Belok är ett samarbete mellan Energimyndigheten och Sveriges största fastighetsägare med inriktning på lokalfastigheter. Belok initierades 2001 av Energimyndigheten och gruppen driver idag olika utvecklingsprojekt med inriktning mot energieffektivitet och miljöfrågor.

Gruppens målsättning är att energieffektiva system, produkter och metoder tidigare skall komma ut på marknaden. Utvecklingsprojekten syftar till att effektivisera energianvändningen samtidigt som funktion och komfort förbättras.

## MEDLEMSFÖRETAG

AMF FASTIGHETER	LOCUM
AKADEMISKA HUS	LUNDBERGS FASTIGHETER
ATRIUM LJUNGBERG	MALMÖ STAD SERVICEFÖRVALTNINGEN
CASTELLUM	PLATZER FASTIGHETER AB
COREM PROPERTY GROUP (F.D. KLÖVERN)	REGIONFASTIGHETER – REGION NORRBOTTEN
FABEGE	SKANDIA FASTIGHETER (F.D. DILIGENTIA)
FASTIGHETS AB BALDER	SKOLFASTIGHETER I STOCKHOLM (SISAB)
FASTIGHETSKONTORET I STOCKHOLMS STAD	SPECIALFASTIGHETER
FORTIFIKATIONSVERKET	STATENS FASTIGHETSVERK
GRANITOR (F.D. MIDROC)	SWEDAVIA
GÖTEBORGS STAD LOKALFASTIGHETER	UPPSALA KOMMUN
HUFVUDSTADEN	VASAKRONAN
ICA FASTIGHETER	VÄSTFASTIGHETER
JERNHUSEN	WIHLBORGS

## TILL GRUPPEN ÄR ÄVEN KNUTNA

ENERGIMYNDIGHETEN  
BYGGHERRARNA  
FASTIGHETSÄGARNA SVERIGE  
SVERIGES KOMMUNER OCH REGIONER (SKR)  
CIT RENERGY (F.D. CIT ENERGY MANAGEMENT)

CIT Renergy är ett konsultföretag som arbetar med energieffektivisering och innemiljö i olika typer av fastigheter. De har fått i uppdrag av Energimyndigheten (via ramavtal) att leverera förstudier och utredningar inom verksamhetsområdet lokalfastigheter.

Förstudierna och utredningarna genomförs internt eller av extern part och undersöker vilka områden inom energieffektiva lokaler som är intressanta att utveckla och vilka fördjupade utredningar och analyser som kan behövas.

Alla frågor kopplat till denna rapport hänvisas till CIT Renergy:

[citrenergy@chalmersindustrietechnik.se](mailto:citrenergy@chalmersindustrietechnik.se)

Alla förstudierrapporter görs tillgängliga via [belok.se](http://belok.se).



## SAMMANFATTNING

Skövde kommun framstår som ett gott exempel för kommuner med ambitiösa planer för energieffektivisering av ett fastighetsbestånd. År 2019 beslutade kommunen att använda Beloks Totalmetodik för att gå igenom sina fastigheter. Inför påbörjandet av arbetet skapades en intern projektgrupp som fick genomgå en utbildning i Totalmetodiken. De fick även stöd i de första byggnader som analyserades.

Syftet med den här rapporten är att, med Skövde som föregångare, lyfta processen om hur kommunen arbetar med Totalmetodiken för att minska energianvändningen i sitt fastighetsbestånd. Tanken är att utfallet ska kunna inspirera andra kommuner att arbeta enligt Skövdes upplägg, men också bli uppmärksamma på och på så vis undvika de eventuella fallgropar som kan uppstå i stora organisationer, med stora fastighetsbestånd, som kommuner ofta är. En stor del av arbetet, med rapporten, har utförts genom intervjuer dels med företrädare för Skövde kommun, vilka var med under processen 2019, dels med de som ansvarar för genomförandet idag. Viss information har även hämtats från kommunens hemsida.

Genom intervjuer med representanter för Skövde kommun framstår att de anser att Totalmetodiken är en bra metodik att arbeta efter för att på ett strukturerat vis kunna påvisa vilken energibesparing som fås då olika åtgärds paket för att spara energi genomförs. Det skapas en tydlig och enhetlig bild över åtgärdsförslag för hela fastighetsbeståndet. På så vis går det att arbeta strategiskt med en tydlig plan vilket också gör det enklare att äska pengar inom den egna organisationen. Då kommunstyrelsen fattade beslut om att arbeta enligt Totalmetodiken var det främst möjligheten att spara pengar samtidigt som kommunens miljömål uppnåddes, som lyftes som positivt.

Det anses bra att arbeta med en intern projektgrupp bestående av engagerad personal med rätt kompetens. För att kunna skapa bestående förändring i verksamheten samt bibehålla kunskapen om metodiken inom den egna organisationen bör projektgruppen vara sammansatt av intern personal. Vidare behöver det finnas en bredd i kompetens som innefattar både teknik och ekonomi. Även rätt roller inom den egna organisationen bör vara representerade i projektgruppen. De som är ansvariga för och arbetar med det löpande underhållsarbetet av fastigheterna bör finnas representerade i gruppen så att de blir involverade från start. För stora organisationer är det också avgörande att det finns med någon som sitter högre upp i organisationen som är intresserad, engagerad och ser till att styrningen av arbetet fungerar på ett bra vis. För att skapa engagemang inom den egna organisationen är det viktigt att ha i åtanke att alla som kommer påverkas av ett förändrat arbetssätt tidigt är med i införandeprocessen av Totalmetodiken. Det behöver säkerställas att alla inom organisationen verkligen får den utbildning och/eller information de är i behov av i ett tidigt skede.

Totalmetodiken anses vara en bra metod för kommuner att använda för att minska energianvändningen inom sitt fastighetsbestånd. Det är dock viktigt att förstå att arbetssättet inte är någon ”quick fix” utan Totalmetodiken kräver både intresse och engagemang inom den egna organisationen.



# INNEHÅLL

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>4</b>
<b>Innehåll</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Bakgrund</b> .....	<b>6</b>
1.1 Energieffektivisering enligt Totalmetodiken .....	6
1.2 Organisation Skövde kommun.....	6
<b>2. Omfattning och syfte</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Genomförande</b> .....	<b>8</b>
<b>4. Resultat</b> .....	<b>9</b>
4.1 Totalmetodiken som metod för energieffektivisering.....	9
4.2 Utformning av intern projektgrupp .....	9
4.3 Kommunalt beslut att arbeta enligt Totalmetodiken .....	10
4.4 Fördelar med att arbeta enligt Totalmetodiken.....	10
4.5 Svårigheter att ha i beaktande .....	11
4.5.1 Engagemang inom den egna organisationen.....	11
4.5.2 Kommunikation .....	12
4.6 Framgångsfaktorer.....	12
4.7 Målbild för Skövde kommun .....	13
<b>5. Slutsats</b> .....	<b>14</b>



# 1. BAKGRUND

Hos kommuner med ambitiösa planer vad gäller energieffektivisering av ett fastighetsbestånd framstår Skövde som ett gott exempel. År 2019 beslutade kommunen att använda Beloks Totalmetodik för att gå igenom sitt fastighetsbestånd.

Inför påbörjandet av arbetet skapades en intern arbetsgrupp bestående av både teknisk personal och ekonomer. Initialt fick arbetsgruppen genomgå en utbildning i Totalmetodiken. För att säkra korrekt utförande har de sedan haft stöd i de första byggnader som analyserades. Den fortsatta genomgången av beståndet har tyvärr försenats på grund av pandemin, men har åter startats upp.

I rådande tider med ökande energieffektiviseringskrav på offentliga aktörer, snabbt stigande priser på energi och effekt och eventuell framtida eleffektbrist, syns det särskilt angeläget att förse kommuner med bra verktyg och möjliga tillvägagångssätt. Att kommuner arbetar med energieffektivisering av sina fastigheter ligger också väl i linje med kommande krav på offentliga aktörer att ligga i framkant med energieffektiviseringsarbetet.

## 1.1 Energieffektivisering enligt Totalmetodiken

Totalmetodiken är en metodik utvecklad inom Belok för att hjälpa fastighetsägare att förstå möjligheter och ekonomiska fördelarna med energieffektivisering i fastigheter<sup>1</sup>.

Genom att ta ett helhetsbegrepp om byggnadens energianvändning kan större energibesparingar uppnås inom fastighetsägarens lönsamhetskrav, jämfört med att enbart se till lönsamheten för enskilda åtgärder. Totalmetodiken handlar om att genomföra flera åtgärder i ett åtgärds paket där helheten uppfyller fastighetsägarens lönsamhetskrav uttryckt som förräntning på investerat kapital (internränta). Genom att arbeta med åtgärds paket kan enskilda åtgärder som på egen hand inte uppfyller lönsamhetskraven lyftas av andra mer lönsamma åtgärder och på så vis totalt bidra till en ökad energieffektivisering.

## 1.2 Organisation Skövde kommun

Skövde kommuns tjänstemannaorganisation förvaltar alla kommunens lokalfastigheter. Tjänstemannaorganisationen är stor med cirka 5 000 anställda<sup>2</sup>. Här ingår alla kommunens verksamheter som inte drivs i bolagsform eller kommunalförbund. Kommundirektören ansvarar för hela tjänstemannaorganisationen som är indelad i sju sektorer som alla leds av en sektorchef. I *Sektor Samhällsbyggnad* återfinns strategiskt miljöarbete samt energirådgivning. I *Sektor Service* återfinns bland annat avdelningen fastighet som bygger kommunens fastigheter och avdelningen fastighetsservice som ansvarar för drift och fastighetsskötsel.

<sup>1</sup> <https://belok.se/totalmetodiken/>

<sup>2</sup> <https://www.skovde.se/kommun-politik/organisation-och-styrning/tjanstemannaorganisation/>



## 2. OMFATTNING OCH SYFTE

Syftet med rapporten är att, med Skövde som föregångare, lyfta processen om hur kommunen arbetar med Totalmetodiken för att minska energianvändningen i sitt fastighetsbestånd. Tanken är att utfallet ska kunna inspirera andra kommuner att ta steget och arbeta enligt Skövdes upplägg, men också bli uppmärksamma på och på så vis undvika de eventuella fallgropar som kan uppstå i stora organisationer, med stora fastighetsbestånd, som kommuner ofta är.

Processen som lett fram till beslut om att använda Totalmetodiken kommer att tydliggöras, men även hur det fungerat att bedriva arbetet genom en intern arbetsgrupp. En stor del av arbetet har utförts genom intervjuer dels med företrädare för Skövde kommun, vilka var med under processen 2019, dels med de som ansvarar för genomförandet idag.

Frågeställningar som har penetrerats är:

- Varför bedömde man att Totalmetodiken var en lämplig metodik att använda?
- Varför bestämde man sig att arbeta med en intern arbetsgrupp?
- Varför utgörs gruppen av personer med både teknisk och ekonomisk bakgrund?
- Hur fick man ett kommunalt beslut om att arbeta på det valda sättet, vilka var de avgörande faktorerna?
- Vilka svårigheter är det viktigt att ha i beaktande?
- Vilken målbild har man?



### 3. GENOMFÖRANDE

Projektet har genomförts genom intervju med:

- Ludvig Isacsson, Energistrateg, *Sektor samhällsbyggnad*, på Skövde kommun mellan åren 2016 och 2021. Ludvig var även projektledare för projektet *Energieffektivisera kommunala fastigheter*
- Lars Eriksson, Teknikchef *Sektor service*, Skövde kommun

Viss information har även hämtats från kommunens hemsida.





## 4. RESULTAT

### 4.1 Totalmetodiken som metod för energieffektivisering

För lokalfastigheterna, som ägs direkt av Skövde kommun, var upplevelsen år 2019, att de inom organisationen inte hade en bra överblick över den totala energianvändningen i de egna fastigheterna. Därav eftersöktes ett strukturerat sätt att arbeta med drift och underhåll av lokalfastigheterna, med en area om totalt 500 000 kvadratmeter, för att på så vis minska den totala energianvändningen.

I det här läget fanns ingen kunskap om Totalmetodiken inom den egna organisationen utan information om den hittades genom efterforskning på nätet. Att arbeta enligt Totalmetodiken sågs som en fullträff då det ansågs vara lättare att sälja in ett färdigt beprövat koncept inom organisationen än att exempelvis peka på goda exempel utförda på andra ställen. Erfarenheten är att goda exempel har en tendens att kritiseras med argumentationen att den egna kommunen inte har samma förutsättningar som de där exemplen hämtats ifrån.

Projektledare för projektet, *Energieffektivisera kommunala fastigheter*, utsågs och en intern projektgrupp samt en styrgrupp sammansattes. Efter förslag från projektledare beslutade styrgruppen att projektet skulle arbeta enligt Totalmetodiken. Vid projektstart genomförde CIT Energy Management (numera CIT Renergy) en utbildning för delar av organisationen i Totalmetodiken. Den interna projektgruppen fick även stöd vid genomgång av de första fastigheterna.

Att arbeta enligt Totalmetodiken innebär att det hela tiden går att hitta saker att arbeta med och att på så vis arbeta framåt på ett strukturerat vis. Här finns en möjlighet att bibehålla drivet då det hela tiden finns en väg framåt. Samtidigt så uppdagas det ifall tidigare arbetssätt utförts på ett strategiskt vis eller inte.

### 4.2 Utformning av intern projektgrupp

I den interna projektgruppen ingick energistrateg från *Sektor samhällsbyggnad*, energiansvarig från avdelning fastighet, *Sektor service*, samt ekonom, energiinköpare och verksamhetsutvecklare från *Sektor styrning och verksamhetsstöd*. För att behålla kompetensen inom den egna organisationen var det viktigt att hela projektgruppen bestod av intern personal. Risken bedöms annars vara att det inte blir en bestående förändring i verksamheten. Det ansågs även vara av stor vikt att det fanns en bredd i gruppens kompetens och att de representerade flera delar av organisationen.

Vid bemanning av den interna projektgruppen ansågs det självklart att energiinköpare, ekonom och energistrateg skulle ingå i projektgruppen. De kom, som tidigare nämnts, från *Sektor samhällsbyggnad* och *Sektor styrning och verksamhetsstöd*. I projektgruppen behövdes även kompetens från fastighetssidan som kunde stötta upp med kunskap om de egna fastigheterna. Därför ingick även energiansvarig på avdelning fastighet från *Sektor service*. Under arbetets gång har det dock framkommit att fastighetsförvaltare samt någon person som



arbetar med driften av fastigheterna borde ha ingått i den interna projektgruppen från start. På så vis skulle de som är ansvariga för fastigheterna varit mer delaktiga i arbetet samt haft möjlighet att komma med synpunkter och påverka på vilket vis det löpande arbetet utfördes.

I styrgruppen ingick sektorchef för *Sektor service*, chef för avdelning fastighet, chef för avdelning fastighetsservice samt ekonomi. Syftet med styrgruppen var att styra projektet i rätt riktning om det kom på avvägar samt besluta om investeringspaketet.

Vid projektstart hjälptes alla i projektgruppen åt med projektplaneringen. Det fortlöpande arbetet utfördes sedan av energistrateg från *Sektor samhällsbyggnad* och energiansvarig från avdelning fastighet, *Sektor service*. De gick tillsammans igenom de första fastigheterna och utförde beräkningar. Övriga i projektgruppen stöttade upp projektet där det behövdes.

I dagsläget har de personer som ingick i den ursprungliga interna projektgruppen i stort sett bytts ut helt. Det beror främst på att personerna har bytt tjänst. Vid tillsättning av nya projektmedlemmar eftersöks interna personer med rätt kompetens, men samtidigt personer med ett driv att vilja skapa förändring genom att arbeta strategiskt med fastighetsbeståndet. Att både ekonomisk och teknisk kompetens finns i gruppen anses fortfarande viktigt, men det har även blivit tydligt att gruppen behöver förstärkas med fastighetsförvaltare.

#### 4.3 **Kommunalt beslut att arbeta enligt Totalmetodiken**

År 2019 beslutade kommunstyrelsen att pengar behövde sparas centralt. Ett kommunövergripande projekt, *Handlingsplan 22*, startades med huvudsakligt syfte att spara pengar.

Genom att visa kommunstyrelsen att det finns pengar att spara genom smarta investeringar i det egna fastighetsbeståndet, fick projektet *Energieffektivisera kommunala fastigheter* klartecken att arbeta enligt Totalmetodiken. Det som särskilt uppmärksammades, vid beslutsfattandet, var möjligheten att spara pengar samtidigt som kommunens miljömål uppnåddes. Då arbete enligt Totalmetodiken innebär ett omfattande och gediget arbete var de noga med att trycka på att de ville göra det här på riktigt. De ville ”djupdyka” i frågan och ta ett helhetsgrepp om hela fastighetsbeståndet.

Kommunstyrelsen beslutade att föra in projektet *Energieffektivisera kommunala fastigheter* under övrigt i ”Handelsplan 22”. Över tid är det dock det projektet, som arbetar utifrån Totalmetodiken, som fått mest uppmärksamhet inom den egna organisationen.

#### 4.4 **Fördelar med att arbeta enligt Totalmetodiken**

Totalmetodiken anses vara en bra metod eftersom den tydligt påvisar energibesparingen som fås efter utförda åtgärds paket. Det gör det enklare att äska pengar inom den egna organisationen. Jämför det med att årligen spendera stora summor pengar på underhåll av fastigheter utan att vara helt säkra på att det faktiskt ger en framtida energibesparing. Med Totalmetodiken skapas ett helhetstänk och vetskap om att de åtgärder som utförs ger önskad effekt.



Totalmetodiken är också ett bra sätt att få bättre struktur på det egna fortlöpande arbetet. Det kommer att uppdagas ifall tidigare underhållsarbete utförts på ett strategiskt vis eller inte. För kommuner ses det också som positivt att det finns möjlighet att dela upp investeringar i åtgärds paket för att på så vis anpassa tiden för, utförande av åtgärder, till exempelvis kommande lov då skolor är tomställda.

*Handlingsplan 22* har årligen avsatt en summa pengar. Sedan söks pengar ur ett specifikt konto. Det gör det möjligt att arbeta med Totalmetodiken på ett strukturerat vis, att årligen använda ”öronmärkta” pengar. Upplevelsen är dock att det är enklare att äska pengar i slutet av året än i början.

Inom organisationen är Totalmetodiken väldigt uppskattad av framförallt de som arbetar med ekonomi. De är väldigt engagerade och skulle vilja jobba på motsvarande vis i alla kommunens projekt.

## 4.5 Svårigheter att ha i beaktande

### 4.5.1 Engagemang inom den egna organisationen

Avdelningen fastighet tilldelas årligen en summa pengar avsatt för underhåll av fastigheterna. Det har till viss mån inneburit att åtgärder utförs utifrån klagomål från brukare snarare än efter en strategiskt långtgående plan där energibesparing tydligt framgår.

Dock har det varit svårt att ändra arbetssätt inom den egna organisationen. Upplevelsen är att långsiktig plan framtagen enligt Totalmetodiken inte helt efterföljs. Det innebär att underhållsarbetet i vissa fall kan komma att ske i två parallella spår. Ett spår som följer långsiktig plan enligt Totalmetodiken och ett spår som använder underhållsbudget enligt tidigare arbetssätt.

En sak som skulle kunna ha gjort stor skillnad, för att skapa ett större engagemang, är ifall förvaltare och driftspersonal varit med i ett tidigare skede. På så vis hade de haft möjlighet att lämna synpunkter och påverka under beslutsprocessen. Nu var endast deras chefer med och allt blev inte väl förankrat längre ner i organisationen.

Att det finns mycket att göra inom kommunens fastighetsbestånd har tyvärr skapat ytterligare problem med att få alla inom organisationen att tydligt se fördelarna att arbeta efter en långsiktig strategisk plan, dvs enligt Totalmetodiken. Eftersom det är relativt enkelt att finna enskilda åtgärder som leder till stora energibesparingar, går det att påvisa en förhållandevis hög energibesparing vid genomförande av dessa trots att beslutad plan inte efterföljs. Det går alltså att arbeta relativt ostrukturerat och ändå på kort sikt påvisa ett gott resultat. Med ett sådant arbetssätt saknas dock överblick över vilka energibesparande åtgärder som utförs och det går heller inte att se vilken den långsiktiga effekten av arbetet kommer att bli.



## 4.5.2 Kommunikation

Då arbetet med Totalmetodiken påbörjades uppdagades relativt tidigt att det fanns en brist på kommunikation mellan de olika sektorerna och avdelningarna. De som uppför fastigheterna sitter på avdelningen fastighet och de som har hand om driften och sköter fastigheterna sitter på avdelningen fastighetservice. Det fanns mycket att göra och en hel del att vinna endast genom att förbättra kommunikationen mellan avdelningen fastighet och avdelningen fastighetservice.

Ett annat problem som uppdagats under arbetets gång är kommunikationen mellan fastighetsförvaltarna och deras chefer. Från projektets sida antogs att alla förvaltare blev väl informerade och insatta i arbetet enligt Totalmetodiken. Det har dock senare uppdagats att så inte var fallet. I efterhand har det blivit tydligt att fastighetsförvaltarna borde ha involverats initialt. Nu togs beslut som rörde deras dagliga arbete utan att de fick tillräcklig information om det nya arbetssättet vilket gjorde att vissa kände sig förbisedda.

Att arbeta enligt Totalmetodiken ses som helt rätt sätt att tänka för att få till en så hög energibesparing som möjligt. Inom organisationen har det dock funnits ett motstånd till beslut om genomförande av åtgärds paket där investeringen av mindre lönsamma åtgärder kan bäras av investeringen av mer lönsamma åtgärder.

## 4.6 Framgångsfaktorer

Det som anses vara viktigast är att få med hela organisationen så att alla involveras i att arbeta mot samma mål. Därav behövs engagemang från de som arbetar med drift och underhåll, till de som sitter på ledande positioner i organisationen. För att få ett positivt genomslag är det viktigt att bygga intresse, engagemang och en fungerande styrning. Genom en fungerande styrning kommer det nya arbetssättet bli tydligt i organisationen. På så vis går det att undvika att arbeta med underhålls arbetet parallellt på två olika vis samtidigt.

Förslag på en möjlig framgångsfaktor, för att skapa engagemang, är att tidigt ha en workshop med förvaltare, fastighetsskötare och driftspersonal. Genom att involvera samtliga från start ges de en möjlighet att både lämna åsikter och påverka det kommande arbetet. På så vis går det att arbeta strategiskt med fastighetsbeståndet, enligt Totalmetodiken, samtidigt som genomförandet kan anpassas utifrån önskemål från de som de facto utför det löpande arbetet.

Det anses också viktigt att tidigt i processen tydligt förankra arbetssättet med kommunstyrelsen så att de redan från början ser fördelarna med att arbeta strategiskt med drift och underhåll. Det kommer att förenkla det fortsatta arbetet genom att allt arbete sker på samma strategiska vis och följer samma plan.

Ytterligare en framgångsfaktor som nämns är att årligen avsätta en summa pengar för att kontinuerligt kunna investera i åtgärder enligt Totalmetodiken. På samma vis som det årligen tas in förslag och beslutas om vilka åtgärder som ska genomföras inom kommuner skulle det vara möjligt att även årligen komma in med förslag och besluta om energibesparande åtgärds paket.



Slutligen ges rådet att initialt välja ut två pilotfastigheter och slutföra dem helt. Det anses dock vara viktigt att först säkerställa att fastigheterna har potential till förbättring så att inte arbetet utförs i onödan.

#### 4.7 Målbild för Skövde kommun

Då projektet *Energieffektivisera kommunala fastigheter* påbörjades fanns en klar målbild om hur stor energibesparing som skulle göras årligen genom att arbeta enligt Totalmetodiken. Sedan dess har målbilden reviderats och sänkts då problem uppstått inom organisationen. I dagsläget pågår ett arbete med att förändra synsättet inom organisationen för att på så vis kunna arbeta mer strategiskt i enlighet med Totalmetodiken.

År 2021 antog kommunfullmäktig en energi och klimatplan som gäller från 2021 till 2030. Planen är strategisk och visar mål och visioner. I dagsläget pågår arbetet med del 2; Färdplan och åtgärder som kommer att innehålla aktiviteter för att nå uppsatta mål i energi- och klimatplanen. Färdplanen kommer innehålla aktiviteter kopplade till Totalmetodiken.

Efter 2022 pågår arbetet med en förlängning av *Handlingsplan 22*. Genom en *Handlingsplan 26* kommer det fortsatt finnas möjligheten till att avsätta en årlig summa pengar för att arbeta kontinuerligt enligt Totalmetodiken.



## 5. SLUTSATS

Genom intervjuer med representanter för Skövde kommun blir det tydligt att de anser att Totalmetodiken är en bra metodik att arbeta efter för att på ett strukturerat vis kunna påvisa vilken energibesparing som fås då olika åtgärds paket för att spara energi genomförs. Det skapas en tydlig och enhetlig bild över åtgärdsförslag för hela fastighetsbeståndet. På så vis går det att arbeta strategiskt med en tydlig plan vilket också gör det enklare att äska pengar inom den egna organisationen. Då kommunstyrelsen fattade beslut om att arbeta enligt Totalmetodiken var det främst möjligheten att spara pengar samtidigt som kommunens miljömål uppnåddes, som lyftes som positivt.

Det anses bra att arbeta med en intern projektgrupp bestående av engagerad personal med rätt kompetens. För att kunna skapa bestående förändring i verksamheten samt bibehålla kunskapen om metodiken inom den egna organisationen bör projektgruppen vara sammansatt av intern personal. Vidare behöver det finnas en bredd i kompetens som innefattar både teknik och ekonomi. Även rätt roller inom den egna organisationen bör vara representerade i projektgruppen. De som är ansvariga för och arbetar med det löpande underhållsarbetet av fastigheterna bör finnas representerade i gruppen så att de blir involverade från start. För stora organisationer är det också avgörande att det finns med någon som sitter högre upp i organisationen som är intresserad, engagerad och ser till att styrningen av arbetet fungerar på ett bra vis. Överlag nämns fördelen med att de som arbetar inom projektet är både intresserade och engagerade. Det är svårt att ändra på arbetssätt med ett löpande underhållsarbete ifall intresse och engagemang saknas.

För att skapa engagemang inom den egna organisationen är det viktigt att ha i åtanke att alla som kommer påverkas av ett förändrat arbetssätt tidigt är med i införandeprocessen av Totalmetodiken. Det behöver säkerställas att alla inom organisationen verkligen får den utbildning och/eller information de är i behov av i ett tidigt skede. Annars är risken att de inte ser nyttan med det nya arbetssättet och istället känner sig förbisedda.

För att skapa engagemang och intresse föreslår representant från Skövde kommun att tidigt ha en workshop med förvaltare, fastighetsskötare och driftspersonal. Genom att alla som arbetar med fastigheterna blir involverade från start ges de en möjlighet att både lämna åsikter och påverka det kommande arbetet. På så vis går det att arbeta strategiskt med fastighetsbeståndet, enligt Totalmetodiken, samtidigt som genomförandet kan anpassas utifrån önskemål från de som de facto utför det löpande arbetet. Att alla får vara med och tycka till kommer troligtvis också att skapa ett bra engagemang inom organisationen. Det kan också vara bra att representanter från kommunstyrelsen deltar i tidiga workshops så att även de blir involverade och får förståelse för metodiken. Ytterligare ett förslag är att ha en kortare inledande utbildning i Totalmetodiken anpassad för beslutande organ inom kommuner.

Under intervjuerna framkom även att det finns en brist på förståelse till beslut, om genomförande av åtgärds paket, där investeringen av mindre lönsamma åtgärder kan bäras av investeringen av mer lönsamma åtgärder. Här syns ett behov av kompletterande utbildningsinsatser för att öka förståelsen för metodikens uppbyggnad. Totalmetodiken ger utrymme för såväl åtgärds paket där varje enskild åtgärd ska uppfylla ett vist lönsamhetskrav,



som åtgärds paket där hela paketet ska uppfylla ett lönsamhetskrav. Kommuner sätter ofta ett avkastningskrav på investeringar (internränta) som är betydligt lägre än exempelvis privata fastighetsägare sätter. Ju lägre avkastningskrav som sätts, desto större blir utrymmet för lönsamma åtgärds paket.

Sammanfattningsvis anses Totalmetodiken ändå vara en bra metod för kommuner att använda för att minska energianvändningen inom hela sitt fastighetsbestånd. Metoden möjliggör att arbeta på ett strukturerat vis, efter en utstakad plan, med energibesparande åtgärds paket och det går att på förhand få en uppfattning om den långsiktiga konsekvensen av att genomföra de identifierade åtgärderna. Det ses som väldigt positivt inte minst av ekonomerna inom organisationen. Sedan är det viktigt att förstå att arbetssättet inte är någon ”quick fix” utan Totalmetodiken kräver både intresse och engagemang inom den egna organisationen. Som tidigare nämnts förutsätts en god styrning i större organisationer och det är av stor vikt att de medarbetare som kommer att få förnyade arbetsuppgifter på ett bra vis involveras i det nya arbetssättet.

