

2013-09-27

Utvärdering av BeLivs, Energimyndighetens Beställargrupp Livsmedelslokaler

**Peter Stern, Johanna Enberg, Tobias Fridholm & Emma
Ärenman**

Faugert & Co Utvärdering AB

Utvärdering av BeLivs, Energimyndighetens Beställargrupp Livsmedelslokaler

Faugert & Co Utvärdering AB, september 2013

Peter Stern, Johanna Enberg, Tobias Fridholm & Emma Ärenman

Innehållsförteckning

Sammanfattning och slutsatser	1
1. Inledning	3
1.1 Utvärderingsuppdraget	3
1.2 Genomförande	4
1.3 Rapportens struktur	4
2. Bakgrund och verksamhet	5
2.1 Bakgrund och sammanhang	5
2.2 Syfte och mål	6
2.3 Organisation	7
2.4 Projektportfölj	9
2.5 Beskrivning av aktiviteter	10
3. Resultat och effekter	11
3.1 Resultat och effekter som hunnit uppstå vid tiden för utvärderingen	11
3.2 Förväntade resultat och effekter	11
4. Ändamålsenlighet	13
4.1 Effektivitet, kommunikation och rollfördelning	13
4.2 Projektens start, hur fungerar projekten och förstudier?	14
4.3 Deltagande aktörers engagemang	15
4.4 Tillgodoser BeLivs branschens behov?	15
4.5 Breddning av innehållet?	16
5. Reflektioner	17
Bilaga A Intervjupersoner	
Bilaga B Deltagare i tolkningsseminariet	

Sammanfattning och slutsatser

Under perioden maj-september 2013 har Faugert & Co Utvärdering genomfört en utvärdering av innevarande tvååriga etapp av BeLivs, Energimyndighetens Beställargrupp Livsmedelslokaler, vilken startades 2011 med målet att via demonstration och kompetensutveckling öka antalen energieffektiva livsmedelslokaler.

Den allmänna bakgrunden till initiativet BeLivs är att en stor andel elenergi används i butiker och livsmedelslokaler. Traditionella butiker i industriländer uppskattas ensamma svara för ungefär fyra procent av landets totala elanvändning. Om inte fullt lika traditionella butiker inkluderas är siffran betydligt större.

De utvecklingsprojekt som BeLivs har till uppgift att driva handlar om att visa hur energieffektiv teknik och system fungerar i verkligheten tillsammans med medlemmarna. Dessutom ingår att föra ut erfarenheter från projekten till resten av sådana branscher som är kopplade till livsmedelslokaler. Verksamheten i BeLivs ska bidra till att Sverige når uppsatta energimål, vilket ska underlättas av att Sveriges ledande aktörer inom området livsmedelslokaler utgör medlemmarna i BeLivs.

Utvärderingen leder fram till slutsatsen att projekten kommit igång på ett bra och ändamålsenligt sätt, att deltagarna bedömer att arbetet i projekten på det hela taget fungerar bra och att ett ur deras perspektiv funktionellt arbetssätt tillämpas. Bland annat är modellen med förstudier uppskattad. Trots detta kan det finnas skäl att förtydliga kvalitetssäkringsrutinerna och överväga om det finns tillfällen då det kan behövas extern kvalitetssäkring och verifiering av resultat.

Generellt uppvisar deltagarna i BeLivs ett bra engagemang, men några företagsrepresentanter har svårt att avsätta tillräckligt med tid. Rollfördelningen mellan SP och Energimyndigheten upplevs vara tydlig, och det finns en generellt mycket positiv syn på SP:s insatser – i synnerhet koordinators.

BeLivs har redan genererat vissa resultat, och fler är på väg. Några av resultaten bedöms kunna ge avtryck tämligen omedelbart, medan det i andra fall kan ta upp till två-tre år.

De deltagande företagen har hittills kunnat tillgodose sina behov genom deltagandet i BeLivs, inte minst genom att identifiera de behov som finns. Till följd av begränsade resurser för resultatspridning är det emellertid oklart om BeLivs kan bidra till att tillgodose deltagande företags interna kommunikationsbehov.

Verksamheten i BeLivs är i färd med att breddas. Den handlar inte längre bara om kyla.

Det finns en poäng med att försöka rensa i den relativt ymniga målflora som finns för BeLivs, både för att underlätta vid uppföljning och kommunikation. I övervägandena bör ingå vilka egenskaper målen bör ha, med avseende på exempelvis mätbarhet. Det kan också underlätta att sätta in mål och verksamhet i ett sammanhang som beskrivs med hjälp av en programteori, eller effektlogik.

BeLivs har en föredömligt kort och koncis kommunikationsplan. Kommunikationen bör emellertid tydligare utgå från målen och kan övervägas om de beskrivna aktiviteterna borde tidssättas på ett tydligare sätt. BeLivs har generellt en nära relation till sina målgrupper och frågan är om det kan utnyttjas bättre i kommunikationssammanhang, t.ex. genom att skapa en dialog med olika aktörer, ibland kanske t.o.m. på individnivå.

Eftersom resultatspridning är en viktig del av BeLivs arbete bör möjligen kommunikationsaktiviteterna utvärderas i särskild ordning efter projektperiodens slut.

Det förefaller finnas utrymme för en tätare samverkan mellan projektledare och företagsrepresentanter, och BeLivs bör fundera över värdet med att ha med leverantörer eller installatörer av teknik i projekten.

BeLivs har sannolikt gjort rätt som startat projekt som varit relativt ”lätta”, för att möjligen genomföra mer innovativa projekt längre fram. Resultat skapar rimligen engagemang. Allt tyder också på att det är avgörande att BeLivs fokuserar på projekt där resultaten kan mätas ekonomiskt. Det kan innebära att projekten behöver innehålla bemanning med ekonomisk kompetens.

1. Inledning

1.1 Utvärderingsuppdraget

Faugert & Co Utvärdering har under perioden maj-september 2013 genomfört en utvärdering av innevarande etapp av BeLivs, Energimyndighetens Beställargrupp Livsmedelslokaler, vilken startades 2011 med målet att via demonstration och kompetensutveckling öka antalen energieffektiva livsmedelslokaler.

BeLivs har i sitt uppdrag att vara en objektiv part och driva utvecklingsprojekt med energieffektivisering och miljöfrågor som gemensamma nämnare i anslutning till medlemmarnas fastigheter. Resultat och erfarenheter från projekten är tänkta att publiceras i form av rapporter på projektets hemsida på internet (www.belivs.se), för alla att kostnadsfritt ta del av. Det betyder att alla bolag i branschen, inte bara medlemsföretagen, kan dra nytta av arbetet i BeLivs.

Den allmänna bakgrunden till initiativet BeLivs är att en stor andel elenergi används i butiker och livsmedelslokaler. Traditionella butiker i industriländer uppskattas ensamma svara för ungefär fyra procent av varje enskilt lands totala elanvändning. Om inte fullt lika traditionella butiker inkluderas är siffran betydligt större.

De utvecklingsprojekt som BeLivs har till uppgift att driva handlar om att visa att och hur energieffektiv teknik och system fungerar i verkligheten tillsammans med medlemmarna. Dessutom ingår att föra ut erfarenheter från projekten till resten av sådana branscher som är kopplade till livsmedelslokaler. Verksamheten i BeLivs ska bidra till att Sverige når uppsatta energimål, vilket ska underlättas av att Sveriges ledande aktörer inom området livsmedelslokaler utgör medlemmarna i BeLivs.

Utvärderingen av BeLivs har behandlat ett antal frågor som det är rimligt att ställa till en verksamhet som befinner sig i ett så tidigt skede som BeLivs gör, där projekten fortfarande pågår och ännu inte genererat resultat som till fullo kan användas i branschföretagens fortsatta utveckling av sina produkter, processer eller tillvägagångssätt. Följande utvärderingsfrågor har behandlats:

- Kan projekten anses ha kommit igång på ett sätt som är avsett och/eller ändamålsenligt?
- Hur bedöms arbetet i projekten av deltagare och andra berörda fungera?
- Tillämpas ett, ur de olika deltagarnas perspektiv, funktionellt arbetssätt, och är modellen med förstudier ändamålsenlig?
- Hur ser de olika deltagande aktörernas engagemang för de behandlade frågorna ut, och vem har vilken roll i genomförande av projekten?
- Trots det tidiga skedet, har det redan kommit ut resultat från projekten som kan bedömas vara tillämpbara, eller när kan vilka resultat med dessa egenskaper förväntas?
- Kan BeLivs bedömas bidra till att tillgodose de behov branschen har i dessa avseenden?
- Energianvändning i livsmedelslokaler har hittills i hög utsträckning associerats med kyla. Är det en rimlig operationalisering, eller bör denna breddas i något avseende?

Utvärderingen har väglett av att dess resultat bör kunna vara användbara i Energimyndighetens överväganden och beslut om finansiering av en ny etapp, liksom för de aktörer som är inblandade i BeLivs, och vara inriktat på att understödja en utveckling av verksamheten för framtiden.

1.2 Genomförande

I utvärderingen har datainsamling skett genom framför allt dokumentstudier och intervjuer. Vad gäller de förra har det handlat om Energimyndighetens olika beslut, organisationsplan, kommunikationsplan, programpresentationer, förstudier samt läges- och slutrapporter från förstudier och projekt. Sammanlagt 19 intervjuer har genomförts med personer i styrelsen och beställargruppen, vid Energimyndigheten samt koordinator och projektledare.

Mot slutet av utvärderingens analysfas har också ett tolkningsseminarium genomförts, med deltagande av flera av BeLivs intressenter (se bilaga). Detta har lett till att vissa ytterligare viktiga uppgifter tillkommit samt utgjort ett värdefullt stöd i tolkningen av utvärderingens resultat.

Arbetet med utvärderingen har vid Faugert & Co Utvärdering genomförts av Tobias Fridholm, Johanna Enberg, Emma Ärenman och Peter Stern, med den sistnämnde som projektledare. Sebastian Stålfors har varit kvalitetssäkrare.

1.3 Rapportens struktur

Efter detta inledande kapitel följer ett kapitel med en beskrivning av bakgrunden till, och verksamheten i, BeLivs. Där görs en något mer ingående redogörelse för syfte och mål, satsningens organisation, projektportfölj och aktiviteter. Kapitel tre beskriver resultat och effekter, både sådana som redan har hunnit uppstå och sådana som förväntas uppstå som en följd av verksamheten i BeLivs. Det fjärde kapitlet har fått rubriken "Ändamålsenlighet", och behandlar sådana programinterna omständigheter som dess effektivitet, kommunikation och rollfördelning, hur projekt kommit igång och fungerar, de deltagande aktörernas engagemang, om BeLivs kan sägas tillgodose branschens behov samt om en breddning av innehållet i BeLivs bedöms vara nödvändig eller eftersträvansvärd. Rapporten avslutas med en reflektion över vad som framkommit i utvärderingen.

2. Bakgrund och verksamhet

2.1 Bakgrund och sammanhang

Livsmedelslokaler är stora elenergianvändare och drygt 3-5 procent (ca 4 TWh) av Sveriges totala elanvändning sker i livsmedelsbutiker, vilket resulterar i att branschen är en av de mest energiintensiva per kvadratmeter. Samtidigt bedöms energieffektiviseringspotentialen vara drygt 50 procent. Utöver det tillkommer även uppvärmning av lokalerna och återanvändning av kondensorvärme. Mot bakgrund av detta initierade Energimyndigheten förstudien till BeLivs – beställargrupp livsmedelslokaler. Uppdraget att koordinera programmet fullgörs av SP (Sveriges Tekniska Forskningsinstitut). Verksamheten, en långsiktig satsning med en första etapp på två år, startade 2011 med mål att öka antalet energieffektiva livsmedelslokaler och verka som en objektiv part. BeLivs ska fungera som ett samarbete mellan myndigheter, näringsliv, akademi och livsmedelslokaler; en *triple helix*-struktur som arbetar för att energieffektivisera livsmedelslokaler.

BeLivs ska bidra till att skapa ett helhetsperspektiv, identifiera kunskapsluckor, sprida kunskap och information samt demonstrera kunskap, nya tekniklösningar och utvecklingsprojekt. Genom verksamheten kan BeLivs driva fram utvecklingen mot fler energieffektiva livsmedelslokaler. Parallellt ska BeLivs även verka för att Sverige når de uppsatta energimålen, såväl nationella energi- och miljömål som EU-direktiv. En ytterligare uppgift är att sprida resultat från projekten och föra fram erfarenheter till både intressenter och avnämare. Målgruppen definieras brett och består av aktörer och beslutsfattare som på ett eller annat sätt har inverkan på eller påverkas av livsmedelslokaler.

Verksamheten i BeLivs kan också betraktas som komplementär till ett antal andra initiativ och satsningar som Energimyndigheten ansvarar för, och som på olika sätt anknyter till det som BeLivs syftar till och gör. Energieffektivisering utgör en viktig del av myndighetens behandling av uppdraget från regeringen att jobba mot nationella mål, och att ställa om energisystemet. I detta utgör information och kunskapsutveckling en betydelsefull del, där också delar av myndigheten arbetar mer marknadsnära jämfört med att utlysa medel för forsknings- och utvecklingsprojekt. De olika nätverken och beställargrupperna som är verksamma i dessa sammanhang har som ett viktigt syfte att visa goda exempel och ta fram ny teknik – särskilt kravspecifikationer.

Energimyndighetens Beställargrupp för energieffektiva flerbostadshus (BeBo) har varit verksam sedan 1989 och är ett nätverk av fastighetsägare och med Energimyndigheten som finansierare. Huvudinriktningen är att minska beroendet av energi i form av värme och el i flerbostadshus, samt att därmed minska påverkan på miljön. Genom en samlad beställarkompetens ska BeBos aktiviteter leda till att energieffektiva system och produkter tidigare kommer ut på marknaden. Energimyndigheten bidrar med finansiering och kompetens till BeBo som i sin tur för detta vidare till fastighetsägarna med hjälp av bland annat demonstrationsprojekt som genomförs med hjälp av medlemmarna.

Också Beställargruppen lokaler (BeLok), ett samarbete mellan Energimyndigheten och Sveriges största fastighetsägare med inriktning på kommersiella lokaler, har som mål att energieffektiva system och produkter ska komma ut tidigare på marknaden. Deras utvecklingsprojekt handlar om att effektivisera energianvändningen i fastighetsbranschen samtidigt som funktion och komfort blir bättre. Energimyndigheten startade BeLok 2001 för att tillsammans med aktörerna i branschen minska den stora energianvändningen i fastighetsbranschen. Idag är man en aktiv partner och förmedlar anslag till de beslutade projekten, som genomförs hos medlemsföretagen.

Vi noterar att både BeBo och BeLok i hög utsträckning, i sina respektive sfärer, ska bidra till samma saker som BeLivs.

Vidare finns, ur Energimyndighetens perspektiv, en koppling till forsknings- och utvecklingsprogrammet Resurseffektiva kyl- och värmepumpssystem (EFFSYS+), vilket är ett fyraårigt tillämpat forsknings- och utvecklingsprogram för kyl- och värmepumpsteknik som drivs under perioden 2010 – 2014. Dess vision är att bidra till att utveckla svenskt näringsliv till en världsledande ställning inom området kylteknik och värmepumpar, genom att utveckla energisnål, användarvänlig och uthållig teknik samt påvisa resurseffektiva tillämpningar. Programmet ska även bidra till utvecklingen av energisystemet. Ökad samhällsnytta nås genom att kyl- och värmepumpande tekniker används som delar av ett uthålligt energisystem.

Den starka internationella position som svenska forskningsinstitutioner har inom områdena kyl- och värmepumpsteknik ska behållas och forskningen i Sverige ska genom bidrag från programmet fortsätta att utvecklas i samverkan med näringslivet. Detta är ett led i omställningen till ett uthålligt och resurseffektivt samhälle.

Sedan 1978 deltar Sverige även i IEA:s *Implementing Agreement Heat Pump Programme*, ett samarbete mellan 15 länder som fokuserar på FoU-insatser inom värmepump- och kylområdet men även tittar på tillämpning i de senare leden i innovationskedjan. Inom ramen för samarbetet pågår för närvarande 10 olika projekt/annex, och det internationella sekretariatet koordineras av SP.

Verksamheten och de övergripande ambitionerna i BeLivs anknyter alltså på flera sätt till vad man gör och önskar bidra till att åstadkomma inom ramen för dessa övriga nationella och internationella initiativ och satsningar. BeLivs bör därför kunna inspireras av och inspirera dessa övriga satsningar för att ömsesidigt fånga upp det som framstår som betydelsefullt för att driva utvecklingen inom området.

2.2 Syfte och mål

Syftet med BeLivs beskrivs i Energimyndighetens förslag till beslut om beviljande av medel till teknisk utveckling av livsmedelslokaler – beställargrupp för livsmedelslokaler BELIV¹ (2011-11-21: s 2). Det lyder som följer:

- Programmet BELIV syftar till att effektivisera energianvändningen i livsmedelslokalerna, bidra till att nationella energi- och miljömål uppnås samt stärka svenskt näringsliv genom att utgöra den ledande mötesplatsen där stat, näringsliv och akademi stimulerar tillkomsten av goda demonstrationer av energieffektiva livsmedelslokaler och energieffektiv teknik med hög relevans och kvalitet

Syftet med BeLivs beskrivs även i andra dokument och ibland på lite olika sätt, vilket kanske inte behöver vara ett särskilt stort problem.

Då det gäller målen för BeLivs är det dock lite mer komplicerat. Dessa återfinns i en mängd olika dokument och är återgivna på ett stort antal olika sätt med olika innehåll.

Inledningsvis framgår flera mål med olika innehåll för BeLivs i Energimyndighetens förslag till beslut och det är svårt att förstå om det är något särskilt av dem som ska användas. Det första målet som nämns i Energimyndighetens beslutsdokument, det övergripande målet, vilket kan tolkas som ett mål för hela programmet är inte formulerat som ett mål, enligt exempelvis de relativt väletablerade SMART-kriterierna (*Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound*):

- Det övergripande målet är att initiera och finansiera relevanta och kvalitativa demonstrationer som bidrar till att de nationella målen för energieffektivisering och miljö uppnås. BELIVs verksamhet ska bidra till att resultaten synliggörs och nyttiggörs i kommersiella produkter, tjänster, system och metoder

Därefter följer ett huvudmål för beställargruppen:

¹ BELIV bytte efter ett tag namn till BeLivs.

- Huvudmålet med beställargruppen BELIV är att inom relevanta områden för livsmedelslokaler energieffektivisera livsmedelslokaler med minst 25 procent och med ett mål om att nå 50 procent energieffektivisering, utifrån referensvärden

Detta mål uppfyller i högre grad SMART-kriterierna, men frågan är om det behövs ett särskilt mål för beställargruppen.

Efter dessa två inledande mål återfinns i dokumentet olika typer av delmål formulerade för programperioden 2011–2015 och dessutom etappmål för den första respektive den andra delen av programperioden.

Något längre ner i beslutsdokumentet finns en uppräkningslista av BeLivs uppgifter och alla sist återfinns ytterligare ett mål för BeLivs:

- Målsättningen är att via demonstration och ökad kunskap öka andelen energieffektiva livsmedelslokaler. Den energieffektiva tekniken och metoder kommersialiseras i etablerade och nya företag som kommer till användning såväl i Sverige och utomlands vid både om- och nybyggnad

På BeLivs webbsida framgår två olika formuleringar av målet med BeLivs:

- Målet är att minska energianvändningen i livsmedelslokaler genom att samla erfarenheter, goda exempel, initiera demonstrationer och bidra till utveckling av ny teknik/nydanande systemlösningar, samt att föra ut den samlade kunskapen till relevanta aktörer
- Energimyndigheten startade BeLivs 2011 med målet att via demonstration och kompetensutveckling öka antalet energieffektiva livsmedelslokaler

Även i BeLivs broschyr återfinns målet som nu ser något annorlunda ut:

- BeLivs mål är att få ut energieffektiva system och produkter snabbare på marknaden. Parallellt med en ökad energieffektivitet skall utvecklingsprojekten också förbättra eller bibehålla verksamheten, matvarans kvalitet och inomhusmiljön i lokalerna samt vara ekonomiskt lönsamma

I en power point-presentation på webbsidan och i organisationshandboken återfinns BeLivs syfte och mål beskrivet på följande sätt:

- BeLivs syfte och mål är att effektivisera energianvändningen i livsmedelslokaler genom att samla erfarenheter, goda exempel, initiera demonstrationer och bidra till utveckling av ny teknik. Den samlade ökade kunskapen ska spridas till relevanta aktörer. Detta skall bidra till att uppnå nationella energi- och miljömål, EU-direktiv och begränsa klimatpåverkan inom området.

I några förstudierapporter finns följande mål:

- Målet är att få ut energieffektiva system och produkter tidigare på marknaden

Förutom dessa uppräknade mål för programmet BeLivs finns även mål för respektive förstudie och projekt framtagna.

I kapitel fem för vi en diskussion om fördelarna med en enklare målstruktur och att ha mål för BeLivs som både kan användas för att följa upp verksamheten i BeLivs och för kommunikationsändamål.

2.3 Organisation

BeLivs består av en styrelse, beställargrupp, d.v.s. medlemsföretagen, andra intressenter, samt koordinator och kansli. Energimyndigheten är initiativtagare till och finansiär av programmet. SP är operativt ansvarig med kansli.

2.3.1 Styrelse

Energimyndigheten utsåg styrelsen i samråd med Beställargruppen. Genom att fånga upp kompetens inom ett antal olika områden ska styrelsen ha god kunskap om bland

annat butiksutveckling, energibalanser, kyl- och installationsteknisk kompetens, kunskap om lagar, regler och direktiv samt ha god insikt i såväl miljö som politik inom området. Styrelsen består av sju representanter från Energimyndigheten, Axfood, Wica Cold AB, KF Fastigheter, Morgan Runesson AB samt SP.

Styrelsens ansvarar för att BeLivs följer de beslut som fattats av Energimyndigheten. Vidare ska styrelsen garantera att stödet från myndigheten och andra finansiärer används enligt beslut. Styrelsen träffas minst tre gånger per år och varje styrelsemöte har föranletts av ett möte med Beställargruppen där projektförslag arbetats fram. Styrelsen kan själva behandla och bevilja projekt om minst fyra ledamöter är närvarande (samt en ledamot från Energimyndigheten). Det är därefter koordinatören som sammanställer beslutsunderlaget.

2.3.2 Kansli och koordinator

SP är anslagsmottagare och ansvarar för att koordinera och sköta den löpande verksamheten i BeLivs. Personal som arbetar i kansliet är anställda av SP. Kansliet arbetar bland annat med att samordna verksamheten utifrån verksamhetsplanen, strategiskt utveckla programmet inför kommande verksamhetsår, administrera programmets totala ekonomi, såsom fakturering och ekonomisk projektuppföljning, samt sköta rapportering till Energimyndigheten. Inledningsvis var tanken att kansliet dessutom skulle anordna workshops och seminarier, samt ”teambildande aktiviteter” för programmets parter, vilket hittills inte införlivats i någon större utsträckning.

Koordinatorn, utsedd av Energimyndigheten och styrelsen, leder den operativa verksamheten inom programmet och säkerställer programmets tekniska innehåll. Koordinatorns roll är dels att samordna verksamheten inom ramen för BeLivs, dels att arbeta för att främja förtroende från projektägare och projektdeltagare. Det är även koordinatören som ansvarar för programmets nätverk genom att ha kontakt med potentiella intressenter. Kansliet utgörs även av en kommunikatör som arbetar med informations- och kommunikationsfrågor, samt kommunikationsupplägg för att göra satsningen känd både nationellt och internationellt.

2.3.3 Beställargrupp

Beställargruppen består av representanter från sju aktörer i näringslivet och en kommun:

- Axfood AB
- Bergendahls Food AB
- City Knalleland
- ICA AB
- KF Fastigheter
- Max Hamburgerrestaurang
- Statoil Fuel & Retail
- Örebro kommun

Det har funnits ett behov av att stärka samverkan mellan olika aktörer som ansvarar för livsmedelslokaler. Ovan nämnda deltagare ska bidra till en samlad kompetens från olika branscher. Beställargruppen ska representera både svensk dagligvaruhandel och andra relevanta branschorganisationer, d.v.s. där mat förvaras, bereds, äts och köps. Följaktligen är det relevant att inte enbart engagera butiker utan även storkök, bensinstationer samt restauranger. Beställargruppen träffas minst fyra gånger per år och kommer med förslag och föreslår projekt för styrelsen.

2.3.4 Intressenter

Intressenter i BeLivs är både kunskapsspridare och medfinansierare, samt enskilda butiksföräggare och leverantörer. Följande intressenter lyfts som särskilt betydelsefulla;

- butikskedjor
- fastighetsägare
- branschorganisationer, intresseorganisationer
- leverantörer och underleverantörer
- inköpare av livsmedelslokaler

Ytterligare intressenter och viktiga målgrupper är myndigheter, politiker och massmedia samt aktörer för lager, butiksutvecklare, komponenttillverkare, leverantörer av olika systemlösningar, konsulter och restauranger. Även intressenter kan även föreslå projekt till beställargruppen.

2.4 Projektportfölj

Den totala finansieringen av BeLivs uppgår till 21,25 miljoner kronor. Energimyndigheten bidrar med 8,5 miljoner kronor. Samtliga projekt ska medfinansieras och motfinansieringen ska uppgå till 60 procent. För att svara på om det finns förutsättningar för ett fullskaligt projekt har varje beviljat projekt föregåtts av en förstudie. Under innevarande programperiod har totalt åtta förstudier, samt fem projekt beviljats finansiering. Följande förstudier har beviljats finansiering:

- Avfuktning av luft i butiker (avslutad)
- Innovativ butik (avslutad)
- Energieffektiv ventilation (avslutad)
- Energieffektiva butiker med ökad kunskap och onlinemätning (avslutad)
- Tekniktävling (pågår)
- Incitamentbaserade hyresavtal livsmedelslokal/fastighetsägare (pågår)
- Beräkningsverktyg för att verifiera olika energieffektiviserande åtgärder (pågår)

Tabell 1 visar projekten som initierats under den första etappen. Projekten genomförs i samverkan mellan SP och deltagande företag.

Tabell 1 Projekt inom BeLivs

Projekt	Projekttitel	Mål
BP01	Energieffektiva butiker med ökad kunskap och energiuppföljning/onlinemätningar i butiker	Projektets mål är att ge en kravspecifikation som kan användas som underlag och hjälp vid utformning och upphandling av energiuppföljningssystem i butiker
BP03	Energieffektivare ventilation i butiker – återluft	Projektets mål är att ge en beställningsmanual med underlag för allmän kravspecifikation (flöden, reglerstrategier, luftkvalité) och instruktioner för drift och underhåll.
BP04	Dörrar och LED-belysning på öppna kylskåp – anpassning av kylsystem och värmeåtervinning med värmepump	Projektets mål är att ge ett underlag/beställningsmanual med rekommendationer för vad man bör tänka på när dörrar installerats retrofit i butik
BP05	LED-konvertering för kyl- och frysmöbler	Projektets mål är att ge en kravspecifikation som kan användas som underlag och hjälp vid utformning och upphandling avseende

BPo6	Tvättning av batterier i kyl- och frysdiskar	Projektets mål är att ta fram en kravspecifikation som kan användas som underlag och hjälp vid utformning och upphandling avseende tvättning av batterier
-------------	--	---

2.5 Beskrivning av aktiviteter

Verksamheten i BeLivs ska såväl synliggöra som nyttiggöra resultaten i produkter, tjänster, system och metoder inom området för livsmedelslokaler. Verksamheten ska dessutom behandla både tekniska och tvärvetenskapliga problem relevanta för området. Mot bakgrund av detta har en kommunikationsplan upprättats, där målen för de kommunikativa inslagen tydliggörs.² Kommunikationsplanen innehåller såväl interna som externa aktiviteter för att främja informations- och kommunikationsspridning både inom och utanför programmet. Syftet med den externa kommunikationen är att stärka BeLivs varumärke, öka kännedomen, sprida resultat och fördjupa kontakten med kunder, intressenter och andra för BeLivs verksamhet relevanta aktörer. Andra aktiviteter inom ramen för programmet som ska genomföras är exempelvis workshops och seminarier. Resultat och erfarenheter från projekten ska dessutom som nämnts ovan publiceras på BeLivs hemsida (www.belivs.se). Detta ger även andra aktörer möjlighet att ta del av bland annat rapporter och presentationer.

² Kommunikationsplan BeLivs – Energimyndighetens beställargrupp livsmedelslokal, augusti 2012

3. Resultat och effekter

De resultat och effekter som framkommit – eller förväntas framkomma – ur BeLivs kan sägas vara av två slag. Det första slaget innefattar resultat och effekter som kommer ur de projekt som bedrivits inom programmet. Det andra omfattar resultat och effekter som uppstår genom den interaktion som verksamheten i BeLivs medför: dialog, nätverk, och en delvis gemensam förståelse av området.

I detta rapportkapitel presenterar vi först de resultat och effekter som verksamheten i BeLivs gett upphov till vid tidpunkten för utvärderingen. Därefter återger vi deltagarnas förväntningar på framtida resultat och effekter. De båda avsnitten är i sin tur uppdelade på de två slags resultat och effekter som skisserades ovan.

3.1 Resultat och effekter som hunnit uppstå vid tiden för utvärderingen

3.1.1 Projektverksamhet

De förstudier och projekt som bedrivits inom ramen för BeLivs hade när utvärderingen genomfördes redan hunnit generera ett antal resultat. Ett projekt var avslutat: BPO5 LED konvertering för kyl- och frysmöbler. Projektet hade bl. a. lett till framtagandet av en manual för hur man installerar LED-lysrör i kyl- och frysmöbler. Flera intervjupersoner nämnde manualen som ett lyckat resultat, och menade att den genom att vara konkret och lättförståelig samtidigt som den genom projektet var ordentligt verifierad utgör ett bra exempel på vad projekten i BeLivs bör leda till. Beställargruppen har även fått tillgång till en del tidiga resultat i övriga projekt, för vilket flera intervjupersoner uttrycker uppskattning.

De förstudier som genomförts har också genererat resultat som i de flesta intervjuer beskrivs som lyckade. Flera förstudier har genomförts där lovande resultat lett till start av projekt. Några förstudier beskrivs också vara lyckade genom att visa vilka projekt som *inte* bör genomföras. Flera respondenter nämner som lyckad studie t.ex. en förstudie om i livsmedelsbutiker småskalig framställning av biogas baserad på matavfall. Studien visade att sådan framställning – som under en tid diskuterats i branschen – gav litet mervärde jämfört med att låta frakta avfallet till mer storskaliga och redan existerande anläggningar.

3.1.2 BeLivs som mötesplats

Verksamheten i BeLivs har sedan dess start bidragit till ökad enighet och engagemang bland deltagarna. BeLivs har också lett till ökad dialog dels mellan deltagare från de olika företagen, dels mellan deltagare och Energimyndigheten.

På ett djupare plan har verksamheten resulterat i att programmet i sig fått ökad legitimitet. Det faktum att flera intervjupersoner explicit uttrycker att legitimiteten har ökat, kan indikera att åtminstone några deltagare gick in i verksamheten med tanken att det fanns en inte oansenlig risk att BeLivs skulle få svårt att engagera deltagarna eller åstadkomma goda resultat i projekten. Det är uppenbart att SP:s – i synnerhet koordinators – insatser har varit viktiga i det här avseendet, men även det förhållandevis stora engagemanget som flera andra deltagare uppvisat har bidragit.

3.2 Förväntade resultat och effekter

3.2.1 Projektverksamhet

Fyra av de fem BeLivs-projekten var inte avslutade vid tidpunkten för utvärderingen. I ett av projekten, BPO6 Tvättning av batterier i kyl- och frysdiskar, var slutrapport inskickad till styrelsen. Övriga tre projekt befann sig i olika stadier av analyskedet och skulle lämna in slutrapporter under hösten 2013.

Samtliga projektledare intervjuades i studien. Ur dessa intervjuer framkom att resultaten i två projekt, BPO3 Energieffektivare ventilation i butiker – återluft och

BPO4 Dörrar och LED belysning på öppna kyldisker och anpassning av kylsystem och värmeåtervinning med värmepump, var lovande i bemärkelsen att de indikerade tydliga effekter i energihänseende. I de andra två projekten, BPO1 Energieffektiva butiker med ökad kunskap och energiuppföljning och BPO6 Tvättning av batterier i kyl- och frysdiskar, föreföll resultaten antingen inte uppnå den nivå eller uppvisa så tydliga effekter som projektledarna hoppats på.

Det finns en bred enighet bland deltagarna i BeLivs om att programmet har stor potential, men att potentialen tar tid att realisera. Flera deltagare uttrycker även förhoppningar om att BeLivs på sikt ska innehålla fler projekt med innovativ höjd. I ett par fall är dessa deltagare besvikna på att projekt av den typen ännu inte har genomförts, men de flesta av dessa respondenter menar att BeLivs behövde starta med lite ”lättare” projekt. Flera respondenter understryker att BeLivs måste ge resultat som kan mätas i kronor och ören.

Deltagarna uttrycker blandade åsikter om när resultaten i BeLivs projekt kan förväntas ge avtryck ute i livsmedelsbutikerna. De blandade åsikterna kan bero på att respondenterna när de ger uttryck för dessa funderingar har olika projekt i åtanke. Flera intervjupersoner pekar ut BPO5 LED konvertering för kyl- och frysmöbler som ett projekt som kan ge avtryck omgående – allt som krävs är att manualen sprids till dem som installerar den aktuella belysningen. Vad gäller övriga projekt nämner flertalet respondenter två till tre år som rimlig tid innan effekterna kan spåras i en mer omfattande bemärkelse. Ett par intervjupersoner menar att det kan ta fem år. Många av de intervjuade understryker att effekter av BeLivs i mycket hög grad beror på i vilken utsträckning BeLivs-deltagarna förmår sprida resultaten, och påpekar att resultatspridningen fordrar en betydande arbetsinsats.

3.2.2 BeLivs som mötesplats

Deltagarna förväntar sig i allmänhet att BeLivs fortsätter att utvecklas som mötesplats och plattform för energieffektivisering inom livsmedelsbranschen. Några respondenter uttrycker förhoppningar om att BeLivs ska ge företagsrepresentanter med ansvar för energifrågor ökad legitimitet inom sina respektive organisationer, och att branschen därmed ska öka sitt fokus på energifrågorna. BeLivs kan i det avseendet bidra med kunskapsunderlag och diskussionsnätverk och utgöra en stärkande och motiverande plattform för de berörda individerna.

4. Ändamålsenlighet

I detta kapitel behandlas olika aspekter av ändamålsenlighet i genomförandet av BeLivs. Det handlar närmare bestämt om effektivitet, kommunikation och rollfördelning, hur projekt kommit igång och fungerar, de deltagande aktörernas engagemang, om BeLivs kan sägas tillgodose branschens behov samt om en breddning av innehållet i BeLivs bedöms vara nödvändig eller eftersträvansvärd.

4.1 Effektivitet, kommunikation och rollfördelning

4.1.1 Effektivitet

Både representanter från styrelsen och beställargruppen uttalar sig i vårt intervjumaterial mycket positivt om hur de administrativa processerna fungerar i BeLivs. Många nämner att de får möteskallelser och protokoll i tid och att de även har tillgång till BeLivs interna webbportal med bra information. Det är ordning och reda, framhåller en intervjuad. En person nämner att ordföranden håller i styrelsemötet på ett bra sätt.

Det är inte alla som känner till kvalitetssäkringsrutinen som används i projekten. En person nämner att kunskapsnivån i beställargruppen är hög och att det är en kvalitetssäkring i sig. En intervjuad som är insatt i kvalitetssäkringen menar att det är ett mycket bra system med två personer i styrelsen som är utsedda per projekt och att det finns en viss mall som ska användas i kvalitetssäkringen. En annan person framhåller även särskilt att det kan finnas skäl att någon extern part verifierar och kvalitetssäkrar resultaten.

Då det gäller budgeten i projekten kommenterar en person att systemet med att pengarna går från Energimyndigheten till SP och att företagen måste betala för sin medverkan inte är bra. Företaget måste kalkylera med att resultatet från projektet ska löna sig inom ett antal år, annars kan de inte satsa. En annan intervjuperson anser att det är oklart vad Energimyndigheten bidrar med i budgeten när de talar om samfinansiering.

En person i beställargruppen menar att mötena borde bli mer effektiva. Det är ett bra forum, men det går inte att träffas bara för att träffas. Mötena är tänkta att äga rum maximalt fyra gånger per år och det är kanske för ofta. Om mötena var mer effektiva skulle det vara bättre uppslutning, menar personen. De som lägger upp dagordningen måste fråga deltagarna vad de tycker är mest intressant och relevant att lyssna på och ägna sig åt.

Även projektledarna tycker att de administrativa processerna fungerar bra. Några nämner särskilt att kvalitetssäkringsrutinerna och återkopplingen är tillfredsställande och tilldelade resurser i projekten är rimliga.

4.1.2 Kommunikation och resultatspridning

Det finns en kommunikationsplan för BeLivs från augusti 2012, som tagits fram och godkänts av BeLivs parter. Förutom att planen innehåller kommunikationsmål, budskap och beskrivning av målgrupper framgår även en aktivitetsplan, kanaler och hur kommunikationen ska följas upp.

I intervjuerna ställde vi frågan om vilken betydelse kommunikationsplanen har och vilken uppfattning de intervjuade har om den. De flesta intervjuade i beställargruppen svarade att de inte känner till den.

I styrelsen är det betydligt fler personer som känner till kommunikationsplanen än i beställargruppen. Flera i styrelsen har tankar och idéer om innehållet. En person nämner att det är viktigt att kommunikationsplanen finns och att den hålls levande. En annan intervjuad anser att styrelsen måste arbeta mer med kommunikationsplanen för att verkligen klara ut hur BeLivs ska kunna nå ut, och även hur de ska nå in i programmet liksom hur deltagarna förmår sprida information inom de egna organisationerna. En person nämner också att det är mycket i

kommunikationsplanen som inte är genomfört, men att kontakterna med medierna har varit bra, eftersom BeLivs har synts i branschpressen. Vidare nämns att webbsidan är bra, men troligtvis inte tillräckligt spridd. En styrelserepresentant menar att det är svårt att få BeLivs att bli ett varumärke och att det är rapporterna som är det viktigaste verktyget då det gäller informationsspridning. En projektledare menar att kommunikationsplanen är en bra början, men att kommunikationen måste stärkas genom att föra ut resultaten så att alla intressenter får del av dem och då särskilt de små företagen som installerar utrustning.

I intervjuerna ställdes frågan om hur de intervjuade bedömer möjligheterna för spridning och användning av resultaten. Flera nämner att det kommer att finnas goda möjligheter att sprida resultaten när de väl kommer fram. En intervjuad framhåller att det finns ett stort antal tidskrifter inom branschen som når ut brett och som hela tiden letar efter nya uppslag. En annan person nämner att det bästa sättet för spridning är att lägga ut information på webbsidan. Några personer nämner att beställargruppen är ett mycket bra forum att sprida information inom branschen.

Ett antal personer tar även upp möjligheterna att sprida information inom den egna organisationen. Några nämner att det ibland är svårt att få gehör, eftersom fokus inte alltid ligger på dessa frågor. En person nämner att när resultat väl har kommit fram bör man inom företagen använda internseminarier för att sprida kunskapen. Det räcker inte med rapporter, utan det är viktigt att komma igenom bruset och träffa folk och verkligen diskutera resultatet.

Även Energimyndigheten måste sprida resultat om BeLivs och bli bättre på att förklara hur de olika beställargrupperna hänger ihop.

4.1.3 Rollfördelning

I arbetet med BeLivs har styrelsen, beställargruppen, Energimyndigheten, SP:s kanslifunktion och koordinatorn olika roller och uppgifter. I intervjuerna ställdes frågan om vilken roll de intervjuade upplever att SP respektive Energimyndigheten har, hur de lever upp till den och huruvida de bör ha någon annan roll.

En övervägande majoritet av de tillfrågade i styrelsen och beställargruppen tycker att SP:s roll är tydlig och att de utför ett bra arbete. SP beskrivs som drivande, energiska och proffsiga. BeLivs koordinator får mycket positiva omdömen av flera personer. Någon nämner emellertid att det är oklart hur arbetsfördelningen ser ut mellan SP och Energimyndigheten.

Vad gäller Energimyndigheten är omdömena något mer blandade. Några personer nämner att Energimyndigheten är för passiva. ”De har lämnat stafettpinnen till SP att genomföra arbetet”, säger en intervjuad. Några andra menar att Energimyndigheten har intagit en bra roll. En person framhåller att myndigheten inte har släppt arbetet och heller inte lägger sig i, vilket ger en bra balans. En annan person menar att det är tydligt att Energimyndigheten inte vill bli för inblandat i programmet då de finansierar BeLivs och vill undvika dubbla stolar. Ytterligare en intervjuad framhåller att Energimyndigheten skapar ramarna för verksamheten på ett tydligt sätt.

4.2 Projektens start, hur fungerar projekten och förstudier?

4.2.1 Beskrivning av löpande projektverksamhet

De flesta projekt och förstudier har löpt eller löper enligt plan och har nått eller kommer att nå resultat av de slag och på den nivå som förväntas. I de exempel där så inte är eller har varit fallet, beror det i regel på att tidplanerna inte har medgett utrymme för de svårigheter som uppstått. I ett fall, en förstudie kring hyresavtal, har svårigheterna berott på sekretess i avtalen. I ett annat fall, BPO1 Energieffektiva butiker med ökad kunskap och energiuppföljning, uppges hindret främst ha varit att de tekniska systemen inte fungerat tillräckligt bra. Konsekvenserna av svårigheterna har blivit att ett par projekt och förstudier får svårt att nå resultat av den höjd som förväntats.

Praktiskt taget samtliga deltagare uppskattar SP:s insatser i projekten och menar att projekten har letts på sätt som levt upp till förväntningarna. Någon styrelseledamot tycker dock att de rapporter som presenterats för styrelsen borde ha beretts bättre på SP innan de skickats till styrelsen, exempelvis genom avstämning mot projektmål.

I ett par fall har projektledare på SP fått ta större ansvar än förväntat i projekten, då flera representanter från företag prioriterat projektverksamheten ganska lågt. Detta uttrycks inte minst av de berörda företagsrepresentanterna, som menar att de inte varit ointresserade, men att de haft svårt att sätta av tid för projekten då andra åtaganden krävt deras uppmärksamhet. I ett fall har det inneburit att SP:s projektledare fått vänta upp till två veckor på svar på e-post etc. Någon projektledare har även i en större utsträckning än förväntat behövt pusha handlare som stått värd för demonstrationsanläggning. Det är uppenbart att företagsrepresentanters bristande insatser i projekten har påverkat de aktuella projekten negativt. I vilken grad så varit fallet varierar mellan projekten, men ingen projektledare förefaller upplevt att det betydligt begränsat möjligheterna att åstadkomma rimliga resultat på ett avgörande sätt.

4.2.2 Deltagarnas åsikter om förstudier

Deltagarna uttrycker ett unisont stöd för modellen med förstudier. De allra flesta menar att flera av förstudierna visat sig vara viktiga genom att generera slutsatsen att eventuella fortsättningsprojekt sannolikt skulle ge resultat som inte kan eller bör implementeras. Alternativet, att spara de resurser som hittills lagts på förstudier och istället lägga dem på projekten, förkastas av samtliga intervjupersoner som uttrycker en åsikt i frågan.

4.3 Deltagande aktörers engagemang

De deltagande aktörernas engagemang i BeLivs bedöms av en majoritet av de tillfrågade i intervjumaterialet överlag vara starkt, om än något varierande. Omdömena spänner från att kort konstatera att det är "ett bra engagemang i styrelsen" till att det borde ha varit ett större engagemang. Synen på engagemanget varierar också med vilken utsiktspunkt de intervjuade betraktar verksamheten från. En intervjuperson som inte är direkt inblandad i beställargrupp, styrelse eller något projekt uttrycker det på följande sätt:

Engagemanget är av allt att döma relativt starkt, givet vad som syns på litet håll.

I beställargruppen beskrivs ett starkt engagemang, där ställs det många frågor och folk är nyfikna. Samtidigt uppges det finnas vissa skillnader mellan vad som syns respektive inte syns:

Alla är engagerade på möten, men när de kommer hem är de inte lika engagerade.

På mötena beskrivs emellertid att det finns en dialog och bra diskussioner.

Rollfördelningen mellan deltagande aktörer beskrivs av de tillfrågade intervjupersonerna som i stort sett funktionell. Som framgår ovan är de allra flesta deltagarna nöjda med hur arbetet fungerar i projekten. SP:s och Energimyndighetens respektive roller är relativt väl kända och tydligare, även om det enligt flera tillfrågade för den senare kunde beskrivas än tydligare.

I projekten är det varje projektägare som driver verksamheten framåt, och där uppger flera intervjupersoner att ansvaret för hur rollerna fördelas faller relativt tungt på dem.

4.4 Tillgodoser BeLivs branschens behov?

Av intervjumaterialet att döma har BeLivs goda förutsättningar att tillgodose branschens behov eftersom representanter från hela branschen deltar i verksamheten.

Man har hittills lyckats skapa stor enighet bland deltagande aktörer när det gäller vad som ska betraktas som angelägna problem och hur dessa ska behandlas.

Den roll BeLivs kan spela i detta sammanhang bedöms på kort sikt vara i egenskap av just ett nätverkande forum, medan det på litet längre sikt, i takt med att det kommer fram mer och mer av resultat från projekten, också kan handla om att komplettera med konkreta lösningar, installationer och goda exempel.

De begränsningar som de intervjuade dock hänvisar till berör vilka resurser som totalt sett är tillgängliga i satsningen. Det finns helt enkelt begränsningar i budgeten som givetvis måste betraktas som en flaskhals i sammanhanget.

Nästan samtliga tillfrågade bedömer det vara viktigt att få fram goda exempel, men samtidigt finns en medvetenhet om att denna typ av processer, i FoU eller innovationssammanhang, kan vara relativt tröga. Mätbara avtryck av BeLivs uppges kunna dröja upp till cirka fem år.

Bland de tillfrågade i denna utvärdering finns en påtaglig tillförsikt. BeLivs representerar första gången branschen gemensamt fokuserat på butiker i stället för på forskning. De har svårt att se att någon annan aktör skulle kunna inta samma roll som BeLivs.

4.5 Breddning av innehållet?

Både intervjumaterialet och diskussionen vid tolkningsseminariet innehåller tydliga utsagor om att en breddning av innehållet både diskuteras och håller på att verkställas i de olika grupperna i BeLivs. I samband med det lyfts också ofta frågan om var den så kallade systemgränsen ska dras. Är det livsmedelslokalen som helhet som utgör systemet, eller är det någon mindre del av den? De flesta som uttalat sig i den frågan pläderar för det förra perspektivet, att hela lokalen är det som ska vara föremål för intresset.

Kyla uppges inte alltid heller med nödvändighet utgöra den största energibesparingsdelen, även om det drar mest energi i lokalen. Tankarna i BeLivs beskrivs behöva kopplas till detta. Var finns egentligen den största energieffektiviseringspotentialen? Det kanske är på ett annat område än kyla. Detta leder till att målbeskrivningen för BeLivs är oerhört viktig. Allt leder också tillbaka till synpunkten att målen för verksamheten bör kopplas starkt till energieffektivisering.

Flera av de tillfrågade i denna utvärdering pekar också på behovet eller potentialen av att inkludera även andra typer av lokaler och verksamheter än de som utgörs av butiker. Detta diskuteras och behandlas dock redan inom BeLivs, där de mest uppenbara fallen hittills är restauranger och storkök.

5. Reflektioner

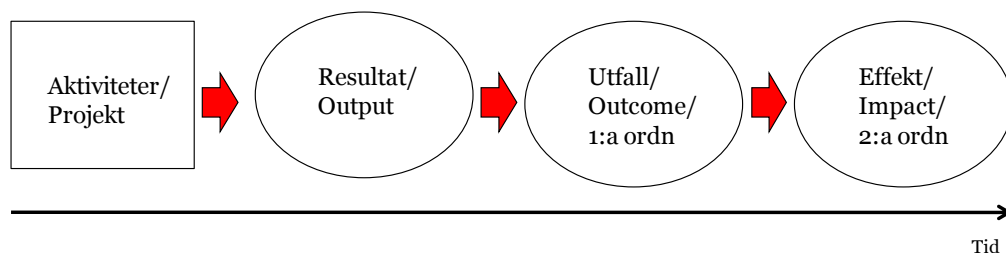
Detta avslutande kapitel innehåller ett antal reflektioner som vi tycker att utvärderingen av BeLivs gett upphov till. Flera av dem pekar på någon form av förbättringspotential, men vi ska samtidigt komma ihåg att det är utifrån en situation där BeLivs bedöms vara en verksamhet där det mesta genomförts väl.

5.1.1 Förtydliga och förenkla målen

Utvärderingen visar att BeLivs har en relativt stor mängd olika mål på olika nivåer uttryckta på olika sätt med olika innehåll. Särskilt det som beskrivs som målet för BeLivs, som skulle kunna kallas ett slags programmål, är uttryckt på en mängd olika sätt. Vi antar att dessa formuleringar växt fram under en längre period, och förmodligen även utformats av olika individer vid litet olika tillfällen. Alla beskrivningar som kallas mål är inte heller mål utan kan snarare betraktas som någon form av syfte med verksamheten.

Det finns en uppenbar poäng med att försöka rensa i en ymnig målflora, både för att det starkt underlättar vid uppföljning och i samband med kommunikation med olika målgrupper. Vid val av mål finns det också alltid en poäng med att överväga vilka egenskaper målen bör ha; i vilken grad de behöver vara kvantifierade och mätbara, om de till punkt och pricka ska motsvara de så kallade SMART-kriterierna etc.

Vidare kan dessa processer underlättas om BeLivs verksamhet sätts in i ett sammanhang och beskrivs med hjälp av en sådan programteori eller effektlogik som finns i Figur 1.



Figur 1. Schematisk beskrivning av en programteori.

I figuren återfinns det övergripande målet om energieffektivisering längst till höger. Det utgör exempel på sådana långsiktiga effekter som man typiskt vill bidra till att åstadkomma i denna typ av satsningar. Längre till vänster i figuren beskrivs hur vägen till de långsiktiga effekterna ser ut, via aktiviteter eller projekt som genererar resultat vilka i sin tur leder till de utfall som är nödvändiga för att det ska vara möjligt att nå de övergripande effektmålen.

I en utveckling, konkretisering eller ett förtydligande av målen för BeLivs kan det också finnas skäl att tydligare anknyta till andra, på olika sätt angränsande, nationella och internationella initiativ och satsningar, såsom BeBo, BeLok, EFFSYS+ och *IEA Heat Pump Programme*. BeLivs bör inspireras av och inspirera dessa övriga satsningar för att ömsesidigt fånga upp det som framstår som betydelsefullt för att driva utvecklingen inom området.

5.1.2 Effektivitet

Även om utvärderingen visar att det ur deltagarnas perspektiv tillämpas ett funktionellt arbetssätt och att de administrativa processerna fungerar väl, kan det finnas skäl att förtydliga kvalitetssäkringsrutinerna och överväga om det finns tillfällen då det kan behövas extern kvalitetssäkring och verifiering av resultat.

Rollfördelningen mellan SP och Energimyndigheten upplevs för övrigt på det stora hela vara tydlig och deltagarna har en mycket positiv syn på SP och då i synnerhet koordinators insatser.

5.1.3 Kommunikation

Kommunikationsplanen i BeLivs är föredömligt kort och koncis. Den innehåller kommunikationsmål, övergripande budskap om BeLivs, målgrupper för intern och extern kommunikation, kanaler och aktivitetsplan m.m. vilket bedöms räkna utmärkt i många sammanhang. Det kan övervägas om de beskrivna aktiviteterna borde tidssättas på ett tydligare sätt med datum istället för frekvens. Kommunikationen bör dessutom utgå tydligt från programmets mål, och bidra till att öka sannolikheten att de övergripande målen för BeLivs kommer att uppnås.

Det kan finnas skäl att överväga om det bör tas fram en kommunikationsstrategi för BeLivs, eftersom resultatspridning är en så viktig del av BeLivs arbete. Att arbeta mer strategiskt med kommunikation innebär att göra olika vägval och koncentrera aktiviteterna kring specifika insatser och aktiviteter. Det är också grundläggande att tidigt identifiera vilka hinder det finns för kommunikationen – tekniska, organisatoriska eller mänskliga.

BeLivs har generellt en nära relation till sina målgrupper och frågan är om det kan utnyttjas bättre i kommunikationssammanhang t.ex. genom att skapa en dialog med olika aktörer, ibland kanske t.o.m. på individnivå.

För att kunna nå ut och skapa uppmärksamhet kring resultaten är frågan om det finns ett behov att skapa opinion eller debatt eller kommunicera resultaten på ett mer intresseväckande sätt. Ett sätt att göra detta är ta hjälp av "ambassadörer" eller individer med viss auktoritet som hjälper till att föra fram BeLivs budskap. På samma sätt kan det även vara möjligt arbeta mer systematiskt genom att skapa en förväntan hos målgrupperna för de resultat som kommer ut från BeLivs.

Eftersom resultatspridning är en så viktig del av BeLivs arbete bör möjligen kommunikationsaktiviteterna utvärderas i särskild ordning efter projektperiodens slut.

5.1.4 Övriga reflektioner

Det förefaller finnas utrymme för en tätare samverkan mellan projektledare och företagsrepresentanter. Detta kan förbättras dels genom att projektledarna vid något tillfälle, förslagsvis i projektets inledningsskede, får möjlighet att träffa beställargruppen, och dels i projekten, där det förekommit att deltagande företagsrepresentanter prioriterat projekten relativt lågt. Det senare fallet reser frågan om Energimyndigheten bör ersätta företagsrepresentanter för den tid de lägger ned i projekten. Vår bedömning är att Energimyndigheten inte bör göra det, eftersom företagen bör vara tillräckligt intresserade av deltagandet ändå.

BeLivs bör fundera över värdet med att ha med leverantörer eller installatörer av teknik i projekten. Eftersom dessa typer av aktörer har kompetens som på ett naturligt sätt kopplar till projekten, har flera projektledare haft löpande kontakt med dem. Leverantörer kan å sin sida ha intresse av demonstratorerna i sin egen teknikutveckling.

Vi tror i likhet med de flesta respondenter att BeLivs har gjort rätt som startat projekt som varit relativt "lätta", för att möjligen genomföra mer innovativa projekt längre fram. Vår erfarenhet från tidigare utvärderingar säger oss att resultat skapar engagemang; att projekten och förstudierna kunnat visa upp tillfredställande resultat har sannolikt ökat – eller åtminstone upprätthållit – deltagarnas engagemang.

Allt tyder på att det är avgörande att BeLivs fokuserar på projekt där resultaten kan mätas ekonomiskt. Det kan innebära att projekten behöver innehålla bemanning med ekonomisk kompetens.

Bilaga A Intervjupersoner

Håkan Ahlin, Citybutikerna

Tomas Berggren, Energimyndigheten

Anna Carlén, Energimyndigheten

Alf Carsten, Bergendahls

Pontus Cerin, Energimyndigheten

Åsa Domeij, Axfood

Joakim Franzon, SP

Lars Hellström, Dagab

Tony Jakobsson, Max Hamburgerrestauranger

Per-Erik Jansson, ICA

Anna-Lena Lane, SP

Ulla Lindberg, SP

Caroline Markusson, SP

Niklas Rindhagen, Wica Cold AB

Lennart Rolfsman, SP

Morgan Runesson, Morgan Runesson AB

Christer Sjökvist, KF Fastigheter

Harry Swartz, KF Fastigheter

Bilaga B Deltagare i tolkningsseminariet

Per Baumann, Svensk dagligvaruhandel

Anna Carlén, Energimyndigheten

Pontus Cerin, Energimyndigheten

Ulla Lindberg, SP

Karin Spets, Energimyndigheten

Harry Swartz, KF

Caroline Haglund Stignor, SP (via länk)

Lisa Ossman, SP (via länk)

Lennart Rolfsman, SP (via länk)

Johanna Enberg, Faugert & Co Utvärdering

Tobias Fridholm, Faugert & Co Utvärdering

Peter Stern, Faugert & Co Utvärdering

Emma Ärenman, Faugert & Co Utvärdering

Faugert & Co Utvärdering AB
Grevgatan 15, 1 tr
114 53 Stockholm
Sweden
T +46 8 55 11 81 00
F +46 8 55 11 81 01
E info@faugert.se
www.faugert.se
www.technopolis-group.com