

HÅLLBARA ANLÄGGNINGSPROJEKT FRÅN START TILL MÅL

Bilaga Sammanställning av intervjuer



Sofie Absér, WSP

2017-05-15

FÖRORD

Projektet ”Hållbara anläggningsprojekt från start till mål – Krav och uppföljning som matchar” är ett initiativ inom SGBC/Hållbar infrastruktur och del-finansieras av SBUF där Skanska står som sökande. Övriga finansiärer är Trafikverket, NCC, Skanska, PEAB, WSP, Sveriges Kommuner och Landsting, Stockholm vatten, Karlstad kommun, Järfälla kommun, Göteborgs stad och Munkfors/Forshaga kommun.

Inom projektet genomfördes en inledande behovsanalys för att få klarhet i branschens behov, arbetssätt och förutsättningar. Som en del i denna behovsanalys genomfördes ett antal intervjuer med kommuner och kommunala organisationer. Resultatet av dessa intervjuer finns sammanställda i denna rapport som utgör en bilaga till projektets slutrapport.

Intervjuerna är genomförda av:

- Tara Mellquist, Arega Projektledning
- Sofie Absér, WSP
- Anna Malmlund, Arega Projektledning
- Rebecca Johansson, WSP
- Nicklas Odell, Arega Projektledning

Huvudförfattare till Bilaga Sammanställning av intervjuer är Sofie Absér, WSP.

Ett stort tack till de personer som ställt upp och delat med sig av värdefulla tankar, erfarenheter och önskemål i den intervjustudie som genomförts.

Sofie Absér

Maj 2017

INNEHÅLL

INLEDNING	3
BAKGRUND	3
SYFTE	3
METOD.....	3
SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER	5
DRIVKRAFTER OCH HINDER	5
ORGANISATION	6
POLICY, MALLAR OCH RUTINER	7
TID OCH RESURSER.....	8
KOMPETENS OCH OMVÄRLDSBEVAKNING	9
UPPFÖLJNING OCH ERFARENHETSÅTERFÖRING	9
NULÄGE I ORGANISATIONEN.....	10
SLUTORD	11
BILAGA INTERVJUFRÅGOR	

INLEDNING

Bakgrund

Inom projektet ”Hållbara anläggningsprojekt från start till mål – Krav och uppföljning som matchar” genomfördes en inledande behovsanalys för att få klarhet i branschens behov, arbetssätt och förutsättningar. Som en del i denna behovsanalys hölls ett antal intervjuer med kommuner och kommunala organisationer.

Syfte

Intervjuerna syftade till att få kännedom om nuläge, hinder, drivkrafter och behov av stöd vad gäller hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt. Information som sedan, tillsammans med övrig information, legat till grund för utformning av det beställarstöd som tas fram inom projektet. Intervjuerna syftade även till att samla in goda exempel på arbetssätt och hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt.

Metod

Arbetsgruppen har gemensamt identifierat kommuner och organisationer relevanta att intervjua. Vid val av kommuner/organisationer har geografiskt läge och befolkningens mängd varit parametrar som legat till grund. Geografisk spridning från söder till norr samt en representation av såväl stora som små och medelstora kommuner har eftersträvat. Järfälla, Forshaga/Munkfors, Karlstad, Göteborg samt Stockholm vatten är organisationer som redan vid ansökan om medel till denna studie visat intresse att delta och dela med sig av sina erfarenheter. Övriga intervjuade organisationer har identifierats som intressanta att intervjua under projektets framskridande.

14 st intervjuer har genomförts med totalt 18 stycken tjänstemän och politiker fördelat enligt tabell 1 och 2 nedan.

Befattning	Antal
Projektledare Stadsbyggnadsförvaltning, Teknisk förvaltning, Miljöförvaltning	4
Miljösamordnare Stadsbyggnadsförvaltning, Teknisk förvaltning, Miljöförvaltning	4
Upphandlare inom upphandlingsenhet/Chef upphandlingsenhet	5
Förvaltningschef Stadsbyggnadsförvaltning, Teknisk förvaltning, Miljöförvaltning	3
Kommunalråd, Kommunstyrelsens vice ordförande	2

Tabell 1. Befattningsfördelning av intervjuade personer

Kommun/organisation	Antal intervjuade personer
Järfälla kommun	3
Forshaga/Munkfors kommun	1
Karlstad kommun	1
Skellefteå kommun	2
Kiruna kommun	2
Göteborg stad, Trafikkontoret	2
Malmö stad	2
Stockholm stad, Exploateringskontoret	2
Förvaltning för utbyggd tunnelbana, SLL	2
Stockholm vatten; Stockholms Nya Vattenledning	1

Tabell 2. Antal intervjuade personer fördelat över intervjuad organisation.

Intervjuerna genomfördes i semi-strukturerad form. En semi-strukturerad intervjumetod utgår från en mall där specificerade frågor finns, men genom att anpassa frågorna efter användaren kan dessa frågor modifieras och utvecklas. Det specificerade frågeformuläret för denna studie presenteras i Bilaga Intervjufrågor. Frågeformuläret skickades till de intervjuade aktörerna i förväg för att ge möjlighet till förberedelse. Intervjuerna genomfördes i de flesta fall via telefon eller Skype, och i ett fåtal fall genom platsbesök. Intervjuerna genomfördes av en grupp bestående av fem olika personer. För samsyn mellan intervjuerna var vid varje intervjutillfälle två av gruppens fem personer med utifrån ett rullande schema. Efter genomförd intervju har de nedtecknade svaren skickats till de intervjuade för godkännande.

Utifrån erhållna intervjusvar har en övergripande analys av helheten gjorts. Diskussion har förts inom den grupp som genomförde intervjuerna för att fånga upp gemensamma intryck och slutsatser. En sammanställning av intryck och uppfångade trender utifrån de erhållna intervjusvaren presenteras utifrån samma kapitelindelning som frågeformuläret.

SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER

Drivkrafter och hinder

Genomförd intervjustudie har fångat upp drivkrafter och hinder för kravställning och uppföljning av hållbarhet i anläggningsprojekt de intervjuade personerna upplever föreligger. Dessa presenteras nedan samt återkommer i efterföljande sammanställning av genomförda intervjuer.

Drivkrafter

- Politiska målsättningar och visioner
- Driftiga individer, enskilda personers engagemang
- Engagemang hos organisationen
- Tydliga styrdokument från kommunledning/ styrande politiker
- Förståelse för kraven – kunna motivera den extra kostnaden
- Minskade kostnader/ekonomi
- Bygga rätt för framtiden



Hinder

- Svårt att formulera kraven och att veta vad man får/kan skriva
- Brist på resurser/kompetens
- Avsaknad av kompetens inom LOU
- Kan behöva ställa krav som aldrig har ställts förut, men ändå får kraven inte vara konkurrensbegränsande
- Svårt att ställa krav tidigt i processen som ska matcha framtiden
- Risk för överklaganden
- Den politiska cykeln på fyra år medför i vissa fall kort tidshorizont
- Finansieringen inte går hand i hand med hållbarhetsvisionerna
- Att ställa krav medför krav på uppföljning vilket det saknas resurser till

Organisation

Ansvarig för upphandling upplevs lika ofta vara projektledaren som den centrala upphandlingsenheten. Intervjusvaren är spretiga men indikerar att det administrativa ansvaret ligger på upphandlingsenheten men att det praktiska ansvaret för upphandlingen, såsom vilka hållbarhetskrav som ställs, ligger hos projektledaren. Ansvaret för uppföljning uppges ligga på projektledaren i de flesta fallen.

Det framkommer i intervjuerna att upphandlingar i de flesta fall sker i samarbete mellan förvaltning och upphandlingsenhet. Förvaltningen arbetar fram vad upphandlingen ska innehålla, vilket sedan stäms av med upphandlingsenheten. Detta uppges också vara den bästa lösningen för en väl genomarbetad och effektiv upphandling. Samarbetet upplevs dock kunna förbättras i många fall. Något som försvårar ett naturligt samarbete mellan upphandlingsenhet och projekt är att projekten i många fall rent organisatoriskt befinner sig för långt ifrån upphandlingsenheten. Det lyfts i intervjuerna att det finns ett behov av bättre kommunikation mellan inköpsstab och teknisk stab.

”Det har varit svårt att få genomslag i hela kommunen då upphandling sker på så många olika håll. Nämnderna har känt sig fria, och därmed har centrala beslut varit svåra att trycka ned.”

Det framhålls även i ett antal intervjuer att upphandlingsenhet och miljö/teknikenhet har olika fokus i sitt arbete – en intervjuperson nämner konflikten ”inköpsnördar kontra miljökunskap” – vilket även det visar på att behov av mer samverkan och kommunikation inom organisationerna.

Av intervjuerna framgår att övergripande styrande dokument upplevs som svåra att implementera i hela organisationen. Upphandlingar sker inom flera delar av organisationen/kommunen – på olika förvaltningar och bolag – vilket resulterar i svårigheter med en gemensam hållbarhetsstyrning. En av de intervjuade uttrycker att ”Det har varit svårt att få genomslag i hela kommunen då upphandling sker på så många olika håll. Nämnderna har känt sig fria, och därmed har centrala beslut varit svåra att trycka ned”. Ett antal intervjupersoner anser att incitamenten för att implementera en hållbar upphandlingsform är svaga, och att stort fokus ligger på kostnader.

Sammanfattningsvis:

- *Behov av bättre kommunikation mellan inköpsstab och teknisk stab*
- *Upphandlingsenhet och miljö/teknikenhet har olika fokus i sitt arbete*
- *Upphandling sker inom flera delar av organisationen vilket försvårar genomslag av gemensam styrning*

Policy, mallar och rutiner

Upphandlingspolicy/-riktlinjer/-styrdokument innehållande hållbarhetskrav är framtagna hos samtliga intervjuade aktörer, dock finns endast policy/riktlinjer/styrdokument för uppföljning av hållbarhetskrav hos ett fåtal. I upphandlingspolicy/ -riktlinjer/-styrdokument innefattas utöver tex inköspolicy även tekniska specifikationer av objekt, teknisk handbok och projekteringsanvisningar till konsulter. I diskussion kring nyttan av att arbeta med mallar uttrycker en av de intervjuade att ”Det finns en risk med att arbeta med mallar – att det blir slentrianmässigt. Det är mer intressant med en aktiv arbetsgrupp”.

Intervjupersoner upplever att anläggningsbranschen har kommit en bit på väg men inte ända fram, då policy/riktlinjer/styrdokument med hållbarhetskrav implementeras men att rutiner för uppföljning ännu saknas. Detta är en brist flertalet intervjupersoner är medvetna om samt uttrycker ett behov av att arbeta vidare med i respektive kommun/organisation.

I intervjuerna framhålls det att en viktig drivande aktör för att inkludera fler hållbarhetskrav i upphandling är politiken/ledningen, som bör driva frågan om hållbarhet i upphandling. Utifrån

”Finns en risk med att arbeta med mallar – att det blir slentrianmässigt. Det är mer intressant med en aktiv arbetsgrupp”

intervjustudien framgår att det dock att det i praktiken i många fall är tjänstemän som är drivande avseende hållbarhetskrav i upphandling. Organisationer och kommuner kan utifrån detta antas vara beroende av den enskilda projektledaren vid krav och uppföljning av hållbarhetskrav i anläggningsprojekt.

Verktyg för kravställande som återkommer är den s.k. ”105:an”, d.v.s. *Gemensamma miljökrav för entreprenader* framtagna av Trafikverket, Stockholms Stad, Malmö Stad och Göteborgs Stad ¹ samt Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas². Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas nämns av flertalet intervjupersoner som det enda verktyget på marknaden möjligt att använda vid upphandlingar. Dock beskrivs den som bristfällig då den innehåller alltför få krav applicerbara på anläggningsprojekt. Det framkommer av intervjupersonerna att det finns potential att utveckla detta verktyg.

Sammanfattningsvis:

- *Politiken/ledningen är en viktig drivande aktör – men i praktiken avgör engagemanget på tjänstemannanivån*
- *Styrdokument för kravställning finns – men styrdokument för uppföljning endast i ett fåtal fall*
- *Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas är det verktyg som används idag av branschen, dock finns där få krav för anläggningsprojekt*

¹ [Gemensamma miljökrav för entreprenader](#), senast reviderad 2013-01-25 samt [Vägledning för Gemensamma miljökrav för entreprenader](#), senast reviderad 2016-01-29.

² [Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas](#)

Tid och resurser

Genomgående i intervjustudien framgår det att resurser, i form av tid och personal, för kravställning och uppföljning av hållbarhetskrav i upphandlingar är en bristvara. Beställaresurser saknas. Organisationerna har höga ambitioner avseende hållbarhet, men saknar tid att arbeta med kravformulering i upphandlingsskedet och med uppföljning av ställda hållbarhetskrav. Det framkommer i intervjustudien att projektledare till stor del förlitar sig på respektive upphandlingsenhet.

Enstaka intervjupersoner upplever att politiker ställer mer och mer krav på ett hållbart arbetssätt inom kommunen, men avsätter mindre och mindre resurser vilket försvårar arbetet. I studien framkommer det att flertalet kommuner har stora visioner om att skapa en hållbar kommun, men många av de intervjuade uppger att kommunen saknar en plan för hur detta ska finansieras.

För att spara tid och resurser kopieras ofta delar av tidigare upphandlingar. Förutom den tidsbesparing det innebär att använda beprövade formuleringar och krav framhålls även fördelen att man genom detta vet att

”Mängden resurser för upphandling i vår kommun skulle kunna förbättras. Vi hoppas genom detta projekt att det egentligen inte ska krävas mer resurser – utan att det finns bra verktyg som gör att det inte krävs lika mycket resurser. Samarbete med övriga kommuner är en stor fördel resursmässigt”

förfrågningsunderlaget uppfyller kraven i LOU och att risken för överklaganden är liten. Nackdelen är att arbetsmetoden förhindrar att nya och innovativa hållbarhetskrav lyfts fram. Behov av verktyg som gör upphandling mindre resurskrävande och som underlättar nytänkande kravställning avseende hållbarhet framkom i intervjustudien. Som exempel på vad som skulle underlätta nämns tillgång till exempel från andra kommuner/organisationer och förslag på formuleringar.

Av intervjuerna kan konstateras att ur befolkningssynpunkt mindre kommuner i vissa fall upplever sig ha mindre resursbrist vad gäller upphandling än medelstora och stora kommuner. Ett antagande kan vara att detta beror på färre antal upphandlingar samtidigt och en bättre intern dialog mellan de olika enheterna.

Flertalet intervjupersoner uppger att den ekonomiska ramen för projektet ofta är begränsande för kravställning avseende hållbarhet. Hållbarhetskraven antas vara kostnadsdrivande, vilket försvårar kravställningen. En farhåga som framhålls i studien är att höga hållbarhetskrav i förfrågningsunderlag medför att anbudslämnarna tar större ekonomisk höjd i sitt anbud. En annan farhåga är att för höga krav kan leda till färre anbud.

Sammanfattningsvis:

- *Organisationerna har höga ambitioner men det finns inte tillräckligt med tid/resurser att lägga på kravformulering i upphandlingsskedet eller på uppföljning.*
- *”Copy paste” av tidigare upphandlingar förhindrar att nya och innovativa hållbarhetskrav kommer in.*
- *Önskemål om verktyg som gör upphandling mindre resurskrävande och som underlättar nytänkande vid kravställning avseende hållbarhet.*

Kompetens och omvärldsbevakning

Flertalet intervjupersoner upplever att ansvaret för omvärldsbevakning ligger på den enskilde medarbetaren och att omvärldsbevakningen riskerar att bli eftersatt på grund av tidsbrist/hög arbetsbelastning. Det finns ett behov av kunskap och metoder inom området för att våga och kunna ställa specifika och effektiva hållbarhetskrav.

Många av de intervjuade uppger att kompetenshöjande åtgärder behövs för att bättre formulera och ställa hållbarhetskrav samt arbeta med uppföljning. Brist på tid och finansiering förhindrar vidareutbildningar inom området. En rädsla finns för att bryta mot LOU och man uppger ett behov av beprövade exempel att tillämpa i upphandlingar som användbart. Flertalet intervjupersoner upplever att erfarenhetsåterföringen mellan genomförda upphandlingar och mellan avdelningar kan förbättras, vilket skulle bidra till ökad kompetens inom hållbarhetskrav i upphandlingar. Ett antal intervjupersoner uppger att en grundläggande faktor som med stor sannolikhet begränsar kravställning är individens egen kreativitet, d.v.s. att det är svårt att bryta invanda mönster.

Sammanfattningsvis:

- *Ansvar för omvärldsbevakning ligger på den enskilde medarbetaren.*
- *Behov finns av kunskap och metoder för att våga och kunna ställa specifika och effektiva hållbarhetskrav.*
- *Erfarenhetsåterföringen mellan olika upphandlingar och mellan avdelningar kan bli bättre.*

Uppföljning och erfarenhetsåterföring

Samtliga intervjupersoner anser att uppföljning är den svåraste delen. Några av förklaringarna som uppges är:

- Projektledarna har inte tid för uppföljning i de projekt de arbetar i och upphandlingsenheten har inte alltid den entreprenadkompetens som krävs för uppföljning av ställda hållbarhetskrav.
- Stor omsättning av personal försvårar uppföljningen.
- Det upplevs svårt att arbeta fram en systematisk uppföljning.
- Det förekommer i vissa fall diskussioner mellan förvaltningen och upphandlingsenheten om vem som ansvarar för att följa upp vad, samt vilka krav som är viktigast att följa upp
- Uppföljning av hållbarhetskrav försummas beroende på tidsbrist och på grund av att projektorganisationen är inne i nästa projekt innan befintligt projekt är avslutat.

Metoder för erfarenhetsåterföring som uppges är kontinuerliga förbättringar av underlag till upphandlingar och mallar, årliga genomgångar av hur arbetssättet för krav och uppföljning inom organisationen kan förbättras samt rapportering till den politiska organisationen angående ställda krav och resultatet av detta. Av intervjustudien framkommer att det generellt saknas en strukturerad systematisk erfarenhetsöverföring inom organisationen och inom anläggningsbranschen. Ansvaret för erfarenhetsåterföring åläggs enskilda tjänstemän. Det framkommer i intervjuerna önskemål om att Upphandlingsmyndigheten möjliggör erfarenhetsåterföring inom anläggnings/byggbranschen av genomförda upphandlingar.

Ett gott exempel på erfarenhetsåterföring som framhålls av enstaka intervjupersoner är arbetsgrupper för kravställning tillsammans med andra kommuner, t.ex. för etiska krav på

natursten. Att arbeta i arbetsgrupper sammansatta av personer från olika kommuner medför erfarenhetsöverföring.

Nuläge i organisationen

Det framkommer i intervjustudien att de verktyg som används av flertalet kommuner är de krav på anläggningsprojekt som finns i Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas³, Gemensamma miljökrav för entreprenader⁴ framtagna av Trafikverket, Stockholm, Malmö och Göteborg samt den vägledning för etiska krav och uppföljning av natursten som är framtagen av Göteborg, Malmö, Örebro, Stockholm och Lund. Utöver detta används interna dokument såsom styrkort och internt framtagna tekniska specifikationer/handböcker vid upphandling med hållbarhetskrav. Ett branschgemensamt verktyg för hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt saknas.

Endast ett fåtal intervjupersoner uppger att de har tidigare erfarenhet av att handla upp mot verktyg och certifieringssystem såsom CEEQUAL, EPD eller klimatkalkyl. Tre intervjupersoner uppger att de har erfarenhet av certifieringssystemet CEEQUAL.

Avseende intervjufrågan kring hur krav ställs i upphandlingar dominerar skallkrav och tekniska specifikationer. En intervjuperson framhåller att utvärderingskriterier upplevs som otydliga och medför svårigheter att få miljö/hållbarhet som ett prioriterat utvärderingskrav. Detta upplevs enklare vid skallkrav. En annan intervjuperson nämner att skallkrav upplevs som fördelaktiga då det kräver mindre utvärdering, och därmed en tidsvinst.

En intervjuperson framhåller att när organisationen i samband med upphandling lämnar begreppet miljö för att övergå tillbegreppet hållbarhet krävs ett annat tidsperspektiv än innan. Organisationen behöver säkerställa att mer än de traditionella miljöfrågorna inkluderas vilket kräver en tidigare samverkan med entreprenörer än innan, t.ex. via nya entreprenadformer.

Sammanfattningsvis:

- *Verktyg som används idag är Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas, Gemensamma miljökrav för entreprenader samt vägledningen för etiska krav och uppföljning av natursten*
- *Endast ett fåtal har erfarenhet av att handla upp mot tillgängliga verktyg på marknaden såsom CEEQUAL, EPD eller klimatkalkyl.*
- *När man går från begreppet miljö till begreppet hållbarhet krävs ett annat tidsperspektiv än innan*

³ Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas

⁴ Gemensamma miljökrav för entreprenader, senast reviderad 2013-01-25 samt Vägledning för Gemensamma miljökrav för entreprenader, senast reviderad 2016-01-29.

SLUTORD

Sammantaget utifrån genomförda intervjuer är bilden att en fungerande och effektiv hållbarhetsstyrning genom hela projektet från start till mål är en utmaning. Kommunen, i en beställarroll, upplever svårigheter med att finna resurser samt verktyg för att säkerställa att ställda krav efterlevs och följs upp. Projektets slutliga hållbarhetsprestanda beror till stor del på den enskilde projektledarens engagemang och kompetens, snarare än kommungemensamma rutiner och arbetssätt. Enskilda personers engagemang, kunskap, medvetenhet och vilja uppges av flertalet intervjupersoner som avgörande för en väl genomförd och effektiv hållbarhetsstyrning genom hela anläggningsprojektet.

Genomgående framkommer det av intervjuerna ett behov av att etablera hållbarhet redan vid upphandling av anläggningsprojektets utformning samt vikten av att finna bra arbetssätt att styra upphandlade konsulter. Man ser att krav på hållbarhet i många fall ställs vid upphandling av genomförandet och inte vid utformningen, vilket resulterar i att många möjligheter till ökad hållbarhetsprestanda går förlorad.

Sammanfattningsvis är bilden av nuläget att det finns ett stort antal bra initiativ för ökad hållbarhet och en vilja att arbeta mer med hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt än vad som görs i nuläget. Genomförda intervjuer tydliggör också att befolkningsmässigt större kommuner har en del styrande dokument till hjälp för att få in hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt, medans det i mindre kommuner ofta saknas. Det framkommer även att befolkningsmässigt mindre kommuner ofta har en bättre intern kommunikation mellan organisationens olika enheter (upphandlingsenhet, teknisk förvaltning etc) än större kommuner, vilket underlättar arbetet med hållbarhetskrav i upphandling.

En framgångsfaktor för en effektiv hållbarhetsstyrning i anläggningsprojekt som framhålls av flertalet intervjupersoner är en genomtänkt och centralt beslutad plan (krav och krav på uppföljning) i form av en teknisk specifikation eller liknande. Ytterligare en framgångsfaktor som nämns i studien är likartade och samordnade hållbarhetskrav över flertalet kommuner. Gemensamma krav gör att branschen känner igen sig, och därmed är tröskeln mindre vid varje enskilt kravställande. Att visualisera det ekonomiska värdet bakom arbete med hållbarhetskrav i upphandling identifieras även det som en framgångsfaktor.

Stöd efterfrågas för styrning av projekt från projektets tidiga skeden till uppföljning av genomförandet. Stöd såsom konkret vägledning som hjälp vid upphandlingar, praktiska hjälpmedel och verktyg, gemensamma kriteriedokument samt styrdokument som kan anammas av flertalet beställarorganisationer. Exempel på kravställning samt tidigare formuleringar efterfrågas av flertalet av de intervjuade. Möjlighet till nätverkande, dialog och samverkan och att dela erfarenheter och föra kunskap mellan olika aktörer i branschen, lyfts även det upp som en åtgärd som skulle underlätta arbetet med hållbarhetskrav i upphandling.

Efterfrågas görs även att lyfta upp att flertalet kommuner befinner sig i samma situation och har liknande utmaningar när det gäller hållbarhetskrav i upphandlingar. Förhoppningen är att detta skulle kunna resultera i ett stöd till det politiska ledarskapet att arbeta mer aktivt med riktlinjer, styrande dokument etc. som kan underlätta hållbarhetsstyrningen.

BILAGA INTERVJUFRÅGOR

Organisation

1. Hur ser den upphandlande organisationen ut?
2. Vem har ansvar för upphandling?
3. Vem har ansvar för uppföljning?

Polycys, mallar och rutiner

4. Vilken instans eller aktör är drivande när det gäller hållbarhetskrav i upphandling (politiken, enskilda enheter, enskilda tjänstemän etc)?
5. Finns det en policy/riktlinjer/styrdokument för upphandling? Innehåller dessa miljö- och hållbarhetskrav?
6. Finns det riktlinjer/rutiner för uppföljning av ställda krav ?
7. Vilka verktyg finns tillgängliga och används idag (tex Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas)?

Resurs och kompetens

8. Vilken kompetens med avseende på miljö- och hållbarhet finns att tillgå?
9. Har kompetensen erfarenhet både av att ställa miljö-och hållbarhetskrav och att följa upp dem?
10. Hur jobbar man med omvärldsbevakning inom miljö/hållbarhet?
11. Hur bedömer ni kommunens tillgängliga resurser för upphandling?
12. Finns det upphandlingar som blir liggande pga. resursbrist? Vilka blir konsekvenserna av detta?

Nuläge i kommunen/organisation

13. Vilka miljö- och hållbarhetskrav i upphandling ställs idag?
14. Hur skulle ni föreslå ett lämpligt förfarande för att få in miljö- och hållbarhetskrav i tidigt skede, det vill säga vid planering och projektering?
 - a. Vid upphandling av konsulter
 - b. Vid entreprenadupphandling
15. Har organisationen någon erfarenhet av att handla upp mot några miljö- och hållbarhetskrav? T.ex:
 - CEEQUAL
 - Environmental Product Declartion (EPD),
 - Klimatkalkyl
 - Övriga/andra hållbarhetskrav ni ställt?

16. På vilket sätt ställer man kraven (skallkrav, utvärderingskriterier, tekniska specifikationer etc)
17. Kan man i de enskilda projekten göra avsteg från eller lägga till frågor gällande riktlinjer/Polices med avseende på miljö- och hållbarhet?

Uppföljning och erfarenhetsåterföring

18. Hur återförs erfarenheter/förbättringsmöjligheter till organisationen från genomförda upphandlingar till kommande upphandlingar med avseende på miljö- och hållbarhet?
19. Har organisationen några goda exempel på miljö- och hållbarhetskrav de vill lyfta?

Drivkrafter/hinder/önskemål

20. Vilka är drivkrafterna till att ställa hållbara upphandlingskrav?
21. Vilka hinder/svårigheter föreligger för att ställa hållbara upphandlingskrav?
22. Vilka incitament styr beslutfattare i organisationen att vidta åtgärder för fler miljö- och hållbarhetskrav i upphandling?
23. Vad skulle göra att det blev större fokus på hållbarhet i upphandling av anläggningsprojekt? Tex resurser, regelverk, kompetens, ökad politisk vilja, tydliga direktiv/styrdokument uppifrån, befogenhet, incitament
24. Vilket resultat vill man se av det här projektet?

Pilotprojekt

25. Skulle ni vilja delta i ett pilotprojekt under senhösten 2016/våren 2017 med avseende på det stöd för hållbarhetsstyrning/kravställan/uppföljning som tas fram inom projektet? Finns lämpligt projekt?