

HÅLLBARA ANLÄGGNINGSPROJEKT FRÅN START TILL MÅL

Krav och uppföljning som matchar



Sofie Absér, WSP

2017-05-15

FÖRORD

Projektet är ett initiativ inom SGBC/Hållbar infrastruktur. Projektet delfinansieras av SBUF och Skanska Sverige AB står som sökande. Övriga finansiärer är Trafikverket, NCC, Skanska, PEAB, WSP, Sveriges kommuner och landsting, Stockholm vatten, Karlstad kommun, Järfälla kommun, Göteborgs stad samt Munkfors/Forshaga kommun.

Medverkande i projektets styrgrupp är:

- Stefan Uppenberg, WSP
- Malin Runsten, Stockholm vatten
- Urban Ledin, Munkfors/Forshaga kommun
- Agneta Dahlgren, Järfälla kommun
- Louise Alström, Skanska
- Maria Eriksson, NCC
- Ingela Söderlind, PEAB
- Urban Jonsson, Trafikverket
- Johan Ehle, SGBC

Medverkande i projektets arbetsgrupp är:

- Sofie Absér, WSP/SGBC
- Gustav Sandqvist, Skanska
- Marie Kruså, Petra Brinkhoff, NCC
- Anna Malmund, Tara Mellquist, Arega Projektledning
- Rebecca Johansson, WSP
- Birgitta Aava-Olsson, Trafikverket

Mottagare av projektets resultat är den svenska anläggningsbranschen, som efterfrågat stöd i arbetet med hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt.

Huvudförfattare till SBUF-rapporten *Hållbara anläggningsprojekt från start till mål – Krav och uppföljning som matchar* samt *Bilaga 1. Sammanställning av intervjuer* är Sofie Absér, WSP.

Vägledningen är framtagen av Sara Nilsson, WSP. Kravmatrisen är framtagen av Petra Brinkhoff, NCC. Intervjustudien är genomförd av Tara Mellquist, Arega Projektledning, Sofie Absér, WSP, Anna Malmund, Arega Projektledning, Rebecca Johansson, WSP samt Nicklas Odell, Arega Projektledning.

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

SAMMANFATTNING

Anläggningsbranschen har upplevt en snabb utveckling kring hållbarhetsstyrning de senaste åren, med många nya verktyg och arbetssätt tillgängliga på marknaden både internationellt och nationellt. Så sent som 2011 konstaterade FIA:s arbetsgrupp för Hållbar produktion att anläggningsbranschen låg långt efter byggbranschen när det gäller hållbarhetsstyrning och användande av system för hållbarhetscertifiering, och att man har mycket att lära av byggbranschen. Den svenska anläggningsbranschen har sedan dess på kort tid aktivt börjat använda certifieringssystem såsom CEEQUAL samt andra verktyg för hållbarhetsstyrning. Utvecklingen när det gäller användande av hållbarhetscertifieringssystem samt andra verktyg har dock hittills drivits främst av entreprenörerna. Man upplever att gensvaret från beställarsidan varit svagt och att det därför finns en risk att utvecklingen stannar av om beställarna inte ställer högre krav på hållbarhet i sina upphandlingar. Trafikverket tillsammans med kommuner och kommunala bolag är viktiga beställare av anläggningsprojekt och i många fall saknas kravställning helt när det gäller hållbarhetsfrågor, annat än för några få enskilda initiativ för stora ”flaggskeppsprojekt”.

Projektet syftar till att få till en mer aktiv hållbarhetsstyrning i anläggningsprojekt från offentliga beställare genom fler och relevanta hållbarhetskrav i upphandlingar samt uppföljning av dessa på ett sätt som matchar de verktyg som branschen börjat använda (CEEQUAL, EPD, Klimatkalkyl mm). Projektet syftar även till att ta fram rekommendationer och praktiska hjälpmedel för hur organisatoriska och politiska mål och visioner hos offentliga beställare av anläggningsprojekt kan omsättas till praktisk handling i form av hållbarhetskrav i upphandling.

Inom projektet genomfördes en inledande behovsanalys för att få klarhet i branschens behov, arbetssätt och förutsättningar. Behovsanalysen syftar till att ligga till grund för det beställarstöd som arbetats fram inom projektet och som utgörs dels av en studie av relaterade initiativ, projekt och system inom anläggningsbranschen, dels av en intervjustudie.

Av intervjustudien framkom att 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 att ställa och följa upp hållbarhetskrav.

Studien av relaterade initiativ, system och projekt har identifierat vad det framarbetade beställarstödet har att förhålla sig till för att det på bästa sätt ska vara användbart för branschen. Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas är identifierat som ett viktigt verktyg. Dialog med Upphandlingsmyndigheten har därför förts under projektets framskridande för att ta tillvara på möjligheten till samverkan mellan det beställarstöd som tas fram inom detta projekt och Upphandlingsmyndigheten. Dialog kommer att fortsätta efter utvecklingsprojektets avslutande. Även Citylab är ett intressant initiativ att förhålla sig till. Hållbara anläggningsprojekt är en viktig del i utvecklandet av en hållbar stadsdel. Det beställarstöd för upphandling av anläggningsprojekt som arbetas fram kan på flera sätt komma att användas i kombination med de arbetssätt som är framtagna inom Citylab och på det sättet ytterligare komma branschen till del. Hållbarhetscertifieringssystemet CEEQUAL är idag det enda certifieringssystemet för anläggningsprojekt som används i Sverige. CEEQUALs uppbyggnad och användning inom anläggningsbranschen har därför varit en viktig del och legat till grund för framtagning av beställarstödet.

Beställarstödet har utformats för att i möjligaste mån möta branschens behov av stöd. Utformningen baseras på den information som framkommit i behovsanalysen och utgörs av en vägledning för hållbarhetsstyrning samt en kravmatris för spridning av goda exempel på kravställning och uppföljning inom branschen. I syfte att tillgängliggöra beställarstödet för branschen har ett praktiskt inriktat utbildningskoncept arbetats fram.

Framarbetat material avser utgöra det beställarstöd som branschen efterfrågar. Förhoppningen är att detta kommer utgöra ett konkret och användbart stöd vid upphandling, ett stöd som leder till fler konkreta hållbarhetsåtgärder i projekt. Genom fler och bättre hållbarhetskrav i upphandling och en genomgående hållbarhetsstyrning kan vi driva branschen och de anläggningsprojekt som genomförs mot en bättre hållbarhetsprestanda.

Det beställarstöd som tagits fram inom projektet ”Hållbara anläggningsprojekt från start till mål – Krav och uppföljning som matchar” kommer komma branschen till del via Sweden Green Building Council.

ABSTRACT

During the past few years, the infrastructure industry has seen a rapid development in sustainable management, with various new tools and methods accessible on the market, both internationally and nationally. However, as recently as 2011, the FIA workgroup for sustainable production established that the infrastructure industry was lagging far behind the construction industry in terms of sustainable management and the use of systems that apply sustainability certifications. It was concluded that there was much to learn from this neighboring industry. Since then, the Swedish infrastructure industry has in short time actively started to use systems for certification such as CEEQUAL as well as other tools for sustainable management.

Until now, the contractors has in general been the driving force in this development. The infrastructure industry itself experiences a lack of interest in sustainability requirements from their clients. Therefore the risk of the trend to level out occurs, if the clients do not respond with more interest and demands regarding sustainability in their procurements. The Swedish Transport Administration (Trafikverket) together with municipalities and municipal corporations are important clients of infrastructure projects and there is often a lack in sustainability requirements, apart from a few initiatives and “flagship projects”.

The aim of “Sustainable infrastructure projects from start to goal – Requirements and follow-up in tune” is to create a more active sustainable management for infrastructure projects where the client is the public sector. This is achieved through an increase, and better precision, in demands in the procurement in combination with follow-ups of these procurements in a systemized way through the aforementioned tools in CEEQUAL as well as other established tools such as EPD, climate calculations etc. An additional aim of this project is to produce recommendations and practical tools that can facilitate the actual implementation of organizational and political sustainability goals and visions in infrastructure projects, through sustainability demands in the procurement.

Within the scope of the project, an initial analysis of demand has been carried out. This to understand the requirements, methods and prerequisites of the industry. The analysis of demand is supposed to set the foundation for the client support that is developed within this project. This analysis is partly created from a study of similar initiatives, projects and systems within the infrastructure industry, and partly developed through an interview study that has been undertaken.

The interview study showed that support is required for project management from the early stages of the project until follow up on implementation. Support such as distinct guidance for procurement, practical resources and tools, common criteria documents as well as control documents that can be used by a variation of clients. Examples of outspoken requirements and previous formulations has been requested by most of the interviewees. The possibility to network, participate in dialogue and collaboration, and to share experiences and thus acquire knowledge between different actors in the industry, is also highlighted as a measure that would facilitate the work on sustainability requirements in procurement.

The previous study of similar initiatives, projects and systems within the infrastructure industry did identify what the support for the clients need to have in mind to be functional and best suit the clients need. The National Agency for Public Procurements’ database of

criteria was identified as a useful tool. Therefore, a dialogue with the authority has been carried out throughout the project to most helpfully use the possibility of co-operation between the client support developed in this project and the National Agency for Public Procurement. This dialogue will continue after the closure of this project.

Another interesting initiative to have in mind is Citylab. Sustainable infrastructure projects are of great importance when building a sustainable city or district. The client support for procurement of infrastructure projects that is developed in this project may be used in combination with the tools, systems and methods that are included in Citylab and hence create synergetic effects to the benefit of the industry. The CEEQUAL system for sustainable certification is of today the singular system of certification of infrastructure projects used in Sweden. The CEEQUAL model and method therefore has created a foundation and played an important role in the development of the client support.

From the analysis of demand that was carried out a client support has been developed. This support is created to most purposefully suit the requirements of the industry. The design is based on the information gathered in the analysis of demand and it constitutes a guide for sustainable management and a matrix with demands, which is made to facilitate the sharing of positive examples of requirements and follow-up within the industry. To make the client support accessible to the industry a hands-on educational material has also been produced.

The developed material is aimed to fit the client support that the industry demands. The hope is that this will hold a practical and useful support within procurement, a support that leads to more practical sustainable measures in infrastructure projects. Through more and better sustainability requirements in procurement and a thorough sustainable management we can push the industry and the infrastructure projects towards a better sustainability performance all in all.

The client support that has been developed within the project "Sustainable infrastructure projects from start to goal – Requirements and Follow-up in tune" will be accessible to the industry through the Sweden Green Building Council.

INNEHÅLL

SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT	4
INLEDNING	7
BAKGRUND	7
SYFTE	7
MÅL	7
FÖRVÄNTAT RESULTAT	8
AVGRÄNSNING	8
METOD	9
BEHOVSANALYS	9
WORKSHOP	9
UTFORMNING AV BESTÄLLARSTÖD	9
RELATERADE INITIATIV, PROJEKT OCH SYSTEM	10
UPPHANDLINGSMYNDIGHETEN	10
EUS KRITERIER FÖR GRÖN UPPHANDLING VÄGSENTREPRENADER	11
SUNRA	11
CITYLAB.....	11
CEEQUAL	12
BREEAM INFRASTRUCTURE	12
SS-ISO 20400 - VÄGLEDNING FÖR HÅLLBAR UPPHANDLING.....	12
AVHANDLING; SELECTING ARCHITECTURAL AND ENGINEERING CONSULTANTS: MUNICIPAL PRACTICES IN SWEDEN	13
FORSKNINGSPROJEKT; IMPRES.....	13
INTERVJUSTUDIE	14
SYFTE OCH METOD.....	14
SAMMANFATTNING AV GENOMFÖRD INTERVJUSTUDIE	14
IDENTIFIERADE SVÅRIGHETER OCH BEHOV	16
UTVECKLING AV BESTÄLLARSTÖD	17
VAD MENAS MED HÅLLBARHETSSTYRNING?	17
VÄGLEDNING FÖR HÅLLBARHETSSTYRNING	17
TILLÄMPNING AV VÄGLEDNINGEN	18
VÄGLEDNINGENS INNEHÅLL.....	19
KRAVMATRIS.....	21
UTBILDNINGSMATERIAL FÖR HÅLLBARHETSSTYRNING AV ANLÄGGNINGSPROJEKT	23
SLUTORD	25
BILAGA. SAMMANSTÄLLNING AV INTERVJUER	

INLEDNING

Bakgrund

Anläggningsbranschen har upplevt en snabb utveckling kring hållbarhetsstyrning de senaste åren, med många nya verktyg och arbetssätt tillgängliga på marknaden både internationellt och nationellt. Så sent som 2011 konstaterade FIA:s arbetsgrupp för Hållbar produktion att anläggningsbranschen låg långt efter byggbranschen när det gäller hållbarhetsstyrning och användande av system för hållbarhetscertifiering, och att man hade mycket att lära av byggbranschen. Den svenska anläggningsbranschen har sedan dess på kort tid aktivt börjat använda certifieringssystem såsom CEEQUAL samt andra verktyg för hållbarhetsstyrning. Utvecklingen när det gäller användande av hållbarhetscertifieringssystem samt andra verktyg har dock hittills drivits främst av entreprenörerna. Man upplever att gensvaret från beställarsidan varit svagt och att det därför finns en risk att utvecklingen stannar av om beställarna inte ställer högre krav på hållbarhet i sina upphandlingar. Trafikverket tillsammans med kommuner och kommunala bolag är viktiga beställare av anläggningsprojekt och i många fall saknas kravställning helt när det gäller hållbarhetsfrågor, annat än för några få enskilda initiativ för stora ”flaggskeppsprojekt”.

Hållbar Infrastruktur vill med detta projekt belysa de mekanismer som påverkar kravställandet samt ta fram rekommendationer för hållbarhetsstyrning och goda exempel avseende hållbarhetskrav i anläggningsprojekt. Ingen av branschens parter, varken beställare eller entreprenör, äger själv problematiken kring hållbarhet i upphandlingskrav, utan ett samarbete och gemensamma steg framåt krävs.

Syfte

Projektet syftar till att få till en mer aktiv hållbarhetsstyrning i anläggningsprojekt från offentliga beställare genom fler och relevanta hållbarhetskrav i upphandlingar samt uppföljning av dessa på ett sätt som matchar de verktyg som branschen börjat använda (CEEQUAL, EPD, Klimatkalkyl mm).

Projektet syftar även till att ta fram rekommendationer och praktiska hjälpmedel för hur organisatoriska och politiska mål och visioner hos offentliga beställare av anläggningsprojekt kan omsättas till praktisk handling i form av hållbarhetskrav i upphandling.

Mål

Projektet har följande tre målsättningar:

- Identifiera behov för att offentliga beställare ska kunna omsätta politiska och organisatoriska mål till hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt med koppling genom hela kedjan från planering till projektering och produktion.
- Ta fram ett förslag på arbetssätt för systematisk hållbarhetsstyrning av anläggningsprojekt som passar ihop med existerande verktyg i anläggningsbranschen.
- Ta fram ett praktiskt inriktat utbildningsmaterial som gör att offentliga beställare får hjälp med att formulera relevanta hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt.

Förväntat resultat

Projektets förväntade resultat är:

- Utbildnings- och process-stöd för beställarorganisationer
- Utbildningspaket inkl. rekommendationer och goda exempel
- Hjälpmedel för hållbarhetsstyrning, kravställning och uppföljning som är kompatibelt med existerande verktyg

Förväntat resultat diskuterades vid projektets startmöte den 23 mars 2016. Utifrån diskussionerna vid detta möte pekar nedanstående punkter ut en inriktning för det fortsatta arbetet. Punkterna är vägledande och inte en del av det projektresultat som beskrivits i projektansökan.

- Ett generellt kravdokument – ett ”smörgåsbord” med exempel på möjliga krav samt tips på hur dessa på ett juridiskt hållbart sätt kan inarbetas i kontraktshandlingar. Kraven bör specificeras för olika nivåer beroende på ambitionsnivå samt kunna anpassas till olika sorters upphandlingar. Eventuella komplikationer eller konflikter förknippade med kraven bör identifieras och till kraven efterfrågas tips på hur dessa kan följas upp.
- Resultatet bör ha en koppling mot de nationella målen för att därigenom säkerställa en genomgripande helhetsbild.
- Resultatet bör innehålla en tydlig processbeskrivning över krav och uppföljningsprocessen samt mallar/checklistor för miljö- och hållbarhetsprogram samt rutiner för/tips på hur uppföljning kan ske på ett resurseffektivt sätt.
- Det koncept som tas fram bör vara attraktivt för offentliga beställare och tillhandahållas av SGBC.
- Resultatet bör vara tillgängligt, verklighetsförankrat, praktiskt prövat, tydligt och kortfattat, och förpackat i kommunicerbart skick
- En aktiv spridning av resultatet och stöd för tillämpning bör säkerställas.

Avgränsning

Projektet avgränsas till att studera behov av stöd till beställargruppen kommuner och kommunala bolag/organisationer.

Projektet avgränsas till att finna ett övergripande ramverk för styrning och goda exempel. Detaljerat tillvägagångssätt för kravställning och uppföljning för specifika aspekter inkluderas inte.

Projektet inkluderar inte upphandling eller hållbarhetsstyrning av drift- och underhållsentreprenader.

METOD

Behovsanalys

En inledande behovsanalys genomfördes för att få klarhet i branschens behov, arbetssätt och förutsättningar. Behovsanalysen syftar till att ligga till grund för det beställarstöd som arbetas fram inom projektet och utgörs av dels en redogörelse av relaterade initiativ, projekt och system inom anläggningsbranschen, dels en intervjustudie.

Relaterade initiativ, projekt och system har studerats i syfte att skapa en bild av de initiativ beställarstödet behöver fungera tillsammans med samt där bra kunskap finns att hämta.

Inom intervjustudien har ett antal intervjuer med kommuner och kommunala organisationer genomförts. Intervjuerna syftade till att få kännedom om nuläge, hinder, drivkrafter och behov av stöd vad gäller hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt. Information som sedan, kompletterat med övrig information, legat till grund för utformning av det beställarstöd som arbetats fram inom projektet. Intervjuerna syftade även till att samla in goda exempel på arbetssätt och hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt.

Workshop

Som en del i projektets behovsanalys anordnades den 25 oktober 2016 en workshop för branschen. Inbjudan gick ut brett till intresserade inom anläggningsbranschen samt via sedan innan upparbetade kontakter. Totalt deltog ca 50 personer, med en relativt jämn fördelning av beställare (kommuner, Trafikverket), entreprenörer och konsulter, samt ett fåtal materialleverantörer.

Syftet med workshopen var att presentera det förslag på beställarstöd som arbetats fram utifrån genomförda intervjuer samt övriga delar i den inledande behovsanalysen. Förslaget utgjordes av ett utbildningsprogram med möjlighet till nätverk och erfarenhetsöverföring, samt framtagande av en vägledning för hållbarhetsstyrning med tillhörande kravmatris för spridning av goda exempel på kravställning och uppföljning inom branschen.

Vid workshopen diskuterades förslaget utifrån bland annat:

- Branschens behov
- Argument för att delta
- Vidareutveckling av förslaget
- Praktiska förutsättningar
- Fokusområden

Det sammanställda resultatet av de kommentarer och synpunkter som inkom visar att förslaget som helhet är det branschen efterfrågar. De synpunkter som inkom har omhändertagits i det fortsatta arbetet.

Utformning av beställarstöd

Utifrån genomförd behovsanalys samt synpunkter inkomna vid workshopen har ett beställarstöd arbetats fram. Beställarstödet har utformats för att i möjligaste mån möta branschens behov av stöd. Utformningen baseras på den information som framkommit i behovsanalysens överblick över existerande relevanta initiativ samt framförallt intervjustudien. Beställarstödet utgörs av en vägledning för hållbarhetsstyrning samt en kravmatris för erfarenhetsspridning av goda exempel på kravställning och uppföljning inom branschen. I syfte att tillgängliggöra beställarstödet för branschen har ett praktiskt inriktat utbildningskoncept arbetats fram.

RELATERADE INITIATIV, PROJEKT OCH SYSTEM

Relaterade initiativ, projekt och system inom anläggningsbranschen med beröring på hållbarhetsstyrning har studerats i syfte att skapa en bild av de initiativ beställarstödet behöver fungera tillsammans med samt där bra kunskap finns att hämta.

Upphandlingsmyndigheten

Upphandlingsmyndigheten ger stöd till upphandling genom att utveckla och förmedla kunskap, verktyg och metoder för offentlig upphandling. Myndigheten har i uppdrag av Sveriges regering att verka för en rättssäker, effektiv och hållbar offentlig upphandling till nytta för medborgarna och näringslivets utveckling. Myndigheten ska ge stöd till upphandlande myndigheter, enheter och leverantörer. Stödet ska bland annat vara inriktat på att verka för ökad miljöhänsyn och sociala hänsyn samt utveckla och förvalta kriterier för miljöhänsyn, inklusive energikrav, och social hänsyn inom upphandling¹.

Upphandlingsmyndigheten administrerar verktyget Kriteriebiblioteket, där framtagna hållbarhetskriterier för upphandling samlas i en databas. Kriteriebiblioteket är indelat i flera produktområden där Bygg och fastighet är en, och där anläggningsprojekt och infrastruktur inkluderas. I dagsläget finns mycket få hållbarhetskriterier applicerbara på anläggningsprojekt i kriteriebiblioteket.

Intervju genomfördes i mars 2016 med Upphandlingsmyndigheten angående nuläget och deras arbetssätt. Stöd för hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt är ett område de prioriterar att utveckla. Det finns i dagsläget ett begränsat stöd för hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt hos Upphandlingsmyndigheten. Det som kan appliceras är:

- CSR KOMPASSEN. CSR KOMPASSEN drivs av Upphandlingsmyndigheten och här finns verktyg, råd och tips för både privat och offentlig verksamhets arbete med socialt ansvarstagande i leverantörskedjan samlat. CSR KOMPASSEN är för tillfället under omarbetning.
- Ett fåtal krav i Kriteriebiblioteket, applicerbara på anläggningsprojekt.

Utöver dessa hänvisar Upphandlingsmyndigheten till Gemensamma miljökrav för upphandling av entreprenader med tillhörande vägledning². Ett material framtaget av Trafikverket, Göteborgs Stad, Malmö Stad och Stockholms Stad. Upphandlingsmyndigheten uppger att de ser ett behov av hållbara upphandlingskriterier utifrån aspekter såsom energiåtgång, leverantörskedja, naturskyddshänsyn, arbetsförhållanden, etisk och social hänsyn och legalitet för bland annat följande produkter:

- Lågtempererad asfalt
- Cement
- Betong
- Natursten
- Grus/naturgrus
- Sand

¹ www.upphandlingsmyndigheten.se

² [Gemensamma miljökrav för entreprenader](#), senast reviderad 2013-01-25 samt [Vägledning för Gemensamma miljökrav för entreprenader](#), senast reviderad 2016-01-29.

Hur myndigheten kan stödja upphandling av konsulter för att hjälpa organisationer att få in hållbarhetsaspekterna vid planläggning, lokalisering och utformning, ses som ett viktigt område att arbeta med, då hållbarhetskrav i tidiga skeden är det som ger störst effekt i slutändan.³

EUs kriterier för grön upphandling vägsentreprenader

EU har under 2016 publicerat en nyligen reviderad version av EU Green Public Procurement criteria for road design, construction and maintenance (GPP)⁴. Kriterierna syftar till att underlätta för offentliga myndigheter att ställa miljökrav vid upphandling av vägsentreprenader. Till kriterierna finns även en vägledning framtagen⁴. Syftet med den senaste revideringen har varit att ta fram uppdaterade, tydliga och ambitiösa miljökrav, baserade på ett livscykelperspektiv och vetenskapliga bevis, och att i detta inkludera miljömässighet, tekniska och funktionella aspekter samt säkerhet. Upphandlingsmyndigheten har deltagit i remissförfarandet vid framtagning av dessa kriterier.

SUNRA

SUNRA är ett gemensamt ramverk för hållbarhetsarbete vid vägmyndigheter i Europa. SUNRA syftar till att definiera begreppet hållbar utveckling och beskriva och mäta hållbarhet hos projekt. SUNRA innehåller inga obligatoriska ämnesområden, inga indikatorer och ingen poängsättning utan utgör ett ramverk för hållbarhet som kan fyllas efter ambitionsnivå, organisation och typ av projekt. Verktöget består av 32 valbara ämnesområden/aspekter.

SUNRA är anpassat till svenska förhållanden och används i ett fåtal stora projekt inom Trafikverket. Utvecklingen av SUNRA fortsätter nu genom översyn av mål och indikatorer. Trafikverket arbetar även med en Trafikverket-gemensam modell för hållbarhet som kommer att grundas på SUNRA. SUNRA är i dagsläget ett verktyg som endast används i projekt där Trafikverket är beställare.

Citylab

Citylab är ett forum för delad kunskap inom hållbar stadsutveckling som drivs av Sweden Green Building Council. Citylab består av tre delar:

- Citylab Action är ett forum för samverkan inom och mellan medverkande projekt. Under ett antal träffar och via ett digitalt forum delas kunskap och erfarenheter med varandra. Experter inom hållbar stadsutveckling bidrar med inspiration och kunskap. Medverkande deltar med sitt eget stadsutvecklingsprojekt och får stöd av experter samt av andra stadsutvecklingsprojekt med att upprätta hållbarhetsprogram, handlings- och uppföljningsplaner. Som stöd används Citylab Actions Guide för hållbar stadsutveckling.
- Citylab Learning erbjuder utbildningar inom hållbar stadsutveckling.
- Citylab Network är ett digitalt forum för ett ökat kontaktnät inom branschen.

Hållbara anläggningsprojekt är en viktig del i utvecklandet av en hållbar stadsdel. Det beställarstöd för upphandling av anläggningsprojekt som arbetas fram inom detta utvecklingsprojekt kan på flera sätt komma att användas i kombination med de arbetssätt som är framtagna inom Citylab och på det sättet ytterligare komma branschen till del.

³ Intervju Jens Johansson 2016-03-14

⁴ [Revision of Green Public Procurement Criteria for Road Design, Construction and Maintenance. Procurement practice guidance document](#)

CEEQUAL

Det finns flera drivkrafter för användning av hållbarhetscertifieringssystemet CEEQUAL och dessa varierar beroende på vilken roll i projektet man har som aktör. För beställare, inom både privat och offentlig sektor, lyfts drivkraften av att kunna visa på att projektet är levererat enligt organisationens miljö-, hållbarhets-, eller CSR-policy samt ett sätt att tidigt integrera hållbarhetsfrågorna i projektet. För projektörer lyfts CEEQUAL som ett sätt att säkerställa att hållbarhet är en viktig del vid utformning och för entreprenörer är det ett systematiskt arbetssätt för att integrera hållbarhet i projektledningen.⁵ Alla dessa drivkrafter bäddar för att säkerställa att hållbarhet är en del av projektet från början till slut, från mål och visioner via projektering och val av utformning till byggnation och överlämnande av anläggning. Det förutsätter dock att CEEQUAL är integrerat i projektet i tidigt skede och att samtliga aktörer medverkar i arbetet med att hantera CEEQUALs kriterier i projektet.

Trender i anläggningsbranschen är att beställare kravställer att CEEQUAL ska användas som ramverk för hållbar utveckling och att en viss ambitionsnivå är preciserad. Ett exempel på detta är utbyggnad av ny tunnelbana i Stockholm där beställaren Förvaltningen för utbyggd tunnelbanan (FUT) har beslutat att CEEQUAL ska användas som ett verktyg i projektens arbete med hållbarhetsfrågor. Genom att använda CEEQUAL vill FUT

- tydliggöra och lyfta delprojektens arbete med hållbarhetsfrågor
- skapa en tydlig struktur och ett gemensamt arbetssätt för hållbarhetsfrågor, samt
- öka medvetenheten om och engagemanget för hållbarhetsfrågor bland medarbetare inom projekten och förvaltningen⁶

CEEQUALs uppbyggnad och användning inom anläggningsbranschen har legat till grund för framtagning av beställarstödet.

BREEAM Infrastructure

BRE har tidigare endast fokuserat på certifieringssystem för byggnader men har nu även börjat utveckla ett system för infrastruktur – BREEAM Infrastructure. I samband med denna utveckling har BRE förvärvat CEEQUAL Ltd. Efter förvärvet av CEEQUAL Ltd pågår nu ett arbete med att arbeta ihop BREs manual BREEAM Infrastructure med CEEQUALs senaste manual, ett arbete där CEEQUALs processinriktade angreppssätt arbetas ihop med BREEAMs tydliga nivåer och mätetal. En sammanslagen version förväntas lanseras under våren 2018. Hur den kommande manualen från BRE utformas är i dagsläget inte känt och har därför inte kunnat relateras till i det beställarstöd som arbetas fram inom detta utvecklingsprojekt.

SS-ISO 20400 - Vägledning för hållbar upphandling

International Organisation for Standardization (ISO) har arbetat fram riktlinjer för organisationer som vill integrera hållbarhet i sina upphandlingar. Standarden är icke-certifierbar och passar alla typer av upphandlingar och inköp till alla typer av företag och organisationer. *ISO 20400 Sustainable procurement* består av 50 sidor vägledning som ska hjälpa upphandlare och inköpare – såväl offentliga som privata – att integrera hållbarhet inom befintliga inköpsprocesser samt att välja ut de viktigaste områdena där man behöver ställa krav för att genomföra hållbara inköp⁷. En svensk version bedöms kunna antas under maj 2017. I kommande revideringar av det framtagna beställarstödet bedöms ISO 20400 kunna utgöra inspiration och kunskapskälla.

⁵ <http://www.ceequal.com/pdf/CEEQUAL%20-%20Benefits%20for%20users.pdf>

⁶ Anvisning för arbete med CEEQUAL inom Förvaltning för utbyggd tunnelbana, Stockholm, 2015-10-06

⁷ www.sis.se

Avhandling; Selecting Architectural and Engineering Consultants: Municipal Practices in Sweden

I avhandlingen *Selecting Architectural and Engineering Consultants: Municipal Practices in Sweden* från Chalmers tekniska högskola studeras kommunal upphandling av arkitekt- och ingenjörstjänster inom bygg och anläggning.

Kortfattat visar studien att incitament för en hållbar utformning av de upphandlade projekten är svaga samt att otillräcklig kompetens och varierande grad av att hålla sig till existerande policys för upphandling är identifierade som de största hindren till miljöhänsyn vid offentlig upphandling. Studien slår fast att i framförallt mindre kommuner behövs mer stöd för utveckling av och tillämpning av upphandlingsstrategier som uppmuntrar leverantörer till ökad kunskap kring hållbarhet. Författaren visar på organisatoriska problem, såsom ökade krav på beställarna, motstridiga mål/policy, otydliga riktlinjer för prioritering samt brister i samarbete mellan teknisk personal och inköpspersonal. Avhandlingen ger en förståelse för de förutsättningar, inklusive hinder och drivkrafter, som föreligger hos offentliga beställare idag för fler hållbarhetskrav i upphandling inom bygg- och anläggningsbranschen.

Avhandlingen ger stöd till den inledande bedömningen att incitament för en hållbar utformning av de upphandlade projekten idag är svaga samt att behov finns av stöd avseende kunskapshöjning, verktyg och metoder. En del av lösningen ligger utanför SBUF-projektets rådighet, såsom bristande resurser och motstridiga mål, men mycket kan projektet hjälpa till med, tex vägledning och genom att underlätta för upphandlaren med praktiska verktyg och kunskap.

Forskningsprojekt; Impres

Hållbar infrastruktur deltar under 2016-2018 i forskningsprojektet *Impres* (Implementation of procurement requirements for sustainable collaboration in infrastructure project) som genomförs gemensamt av Skanska, WSP, KTH och Lunds Universitet. Projektet syftar till att, på en global nivå, skapa en ökad förståelse för hur upphandlingskrav kan användas för att driva anläggningsbranschen mot en hållbar utveckling, med fokus på minskad klimatpåverkan ur ett livscykelperspektiv, samt hur hållbarhetscertifieringssystem som CEEQUAL, BREEAM, IS Rating System och Envision kan användas som verktyg för kravställning och uppföljning. Projektet kommer att genomföra fallstudier i fyra länder i olika delar av världen, och för fallstudier i Sverige kommer en stor del av underlaget hämtas från utvecklingsprojektet *"Hållbara anläggningsprojekt från start till mål – Krav och uppföljning som matchar"*. Impres finansieras av Volvo CE (genom initiativet Construction Climate Challenge (CCC)), WSP, Skanska och Formas (via forskningsprojektet ProcSIBE)⁹.

⁸ Sporrang 2014, *Selecting Architectural and Engineering Consultants: Municipal Practices in Sweden*, Chalmers University of Technology

⁹ <http://constructionclimatechallenge.com/2017/01/18/procurement-research-project-aims-to-reduce-climate-impact-from-infrastructure-projects/>

INTERVJUSTUDIE

Syfte och metod

Inom intervjustudien har ett antal intervjuer med kommuner och kommunala organisationer genomförts. Intervjuerna syftade till att få kännedom om nuläge, hinder, drivkrafter och behov av stöd vad gäller hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt. Information som sedan, kompletterat 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.

Projektets arbetsgrupp 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.

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. Ett frågeformulär 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.

Här nedan presenteras en sammanfattning av genomförd intervjustudie. Hela intervjustudien finns bifogad i Bilaga Sammanställning av intervjuer.

Sammanfattning av genomförd intervjustudie

De drivkrafter för kravställning och uppföljning av hållbarhet i anläggningsprojekt som framförs är bland annat politiska målsättningar och visioner, tydliga styrdokument från kommunledning/styrande politiker samt förståelse för kraven, dvs. att kunna motivera den extra kostnaden kravställningen eventuellt kan innebära. Som betydande drivkrafter nämns även driftiga individer och enskilda personers såväl som hela organisationens engagemang. Att bygga rätt för framtiden är även det en drivkraft. De hinder som framförs är bland annat svårigheter att formulera krav, brist på resurser/kompetens, och avsaknad av kompetens inom LOU. Att ställa hållbarhetskrav kan innebära att ställa krav som aldrig har ställts förut, och där är svårigheten att ställa dem på ett sådant sätt att de inte är konkurrensbegränsande.

Ur en organisatorisk synvinkel framförs behov av bättre kommunikation mellan inköpsstab och teknisk stab. Att upphandling sker inom flera olika delar av organisationen försvårar genomslag av gemensam styrning. Man ser även att uppföljning av hållbarhetskrav i vissa fall försummas beroende på tidsbrist och på grund av att projektorganisationen är inne i nästa projekt innan befintliga projekt är avslutade.

När det gäller användning av policy/riktlinjer/styrdokument upplever intervjupersonerna att anläggningsbranschen har kommit en bit på väg men inte ända fram. Policy/riktlinjer/styrdokument med hållbarhetskrav implementeras men rutiner för uppföljning 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 intervjustudien framgår dock att det i praktiken i många fall är tjänstemän som är drivande avseende hållbarhetskrav i upphandling.

Det framkommer i intervjustudien att de verktyg som används av flertalet kommuner är de krav på anläggningsprojekt som finns i Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas¹⁰, *Gemensamma miljökrav för entreprenader* (den s.k. "105:an")¹¹ 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. 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. 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.

Genomgående i intervjustudien framgår det att resurser, i form av tid och personal, för kravställning och uppföljning av hållbarhetskrav i upphandlingar är en bristvara. Beställarresurser 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.

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 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.

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 på ett effektivare sätt formulera och ställa hållbarhetskrav samt arbeta med uppföljning.

¹⁰ Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas

¹¹ *Gemensamma miljökrav för entreprenader*, senast reviderad 2013-01-25 samt *Vägledning för Gemensamma miljökrav för entreprenader*, senast reviderad 2016-01-29.

Av intervjustudien framkommer att det generellt saknas en strukturerad systematisk erfarenhetsöverföring inom organisationen och inom anläggningsbranschen. Ansvaret för erfarenhetsåterföring åläggs enskilda tjänstemän. 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.

Identifierade svårigheter och behov

Sammantaget utifrån genomförda intervjuer är bilden att en fungerande och effektiv hållbarhetsstyrning genom hela projektet från start till mål är en utmaning att få till. 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 är även det 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.

UTVECKLING AV BESTÄLLARSTÖD

Utifrån genomförd behovsanalys har ett beställarstöd arbetats fram. Beställarstödet har utformats för att i möjligaste mån möta branschens behov av stöd. Utformningen baseras på den information som framkommit i behovsanalysen och utgörs av en vägledning för hållbarhetsstyrning samt en kravmatris för spridning av goda exempel på kravställning och uppföljning inom branschen. I syfte att tillgängliggöra beställarstödet för branschen har ett praktiskt inriktat utbildningskoncept arbetats fram.

Vad menas med hållbarhetsstyrning?

Hållbarhetsstyrning är mer omfattande än miljöstyrning då hållbarhetsstyrning även innefattar målstyrning mot övergripande hållbarhetsmål, proaktivitet och ett livscykelperspektiv.

Hållbarhetsstyrning utgår också ifrån ett vidare perspektiv än bara projektet, exempelvis leverantörskedja och intressenter utöver sakägare.

Genom att tillämpa systematisk styrning av hållbarhetsarbetet underlättas planering, målstyrning och uppföljning, och en tydlig struktur skapas för inblandade i projektet, både internt och hos entreprenörer/konsulter. Resultatet blir ett projekt med möjlighet att leverera ökade miljövärden och sociala värden och därigenom bidra till en positiv samhällsutveckling. Arbetet bidrar även till en reducering av projektkostnader i form av en effektiviserad och optimerad process. Ytterligare fördelar:

- Skapar mening kring mål och ambitioner och bäddar för att projekten ska kunna bidra till organisationens övergripande mål
- Minskar risken för tillbud, olyckor, kvalitetsbrister, negativ miljöpåverkan och negativ publicitet
- Skapar engagemang hos ledning, medarbetare, slutanvändare, leverantörer och samarbetspartners

Vägledning för hållbarhetsstyrning

Vägledningen syftar till att underlätta styrningen av hållbarhetsarbetet i anläggningsprojekt och skapa förutsättningar för att hållbarhetsaspekter hanteras och omhändertas genom hela processen. Vägledningen är framtagen för att utgöra ett stöd för branschen att arbeta systematiskt med hållbarhetsstyrning av anläggningsprojekt så att hållbarhetsaspekter hanteras och omhändertas från projektets start genom målsättning och kravställning till projektets avslut genom uppföljning och erfarenhetsåterföring.

I vägledningen ges rekommendationer om vilka aktiviteter, beslut, dokument och liknande som bör inkluderas i ett infrastrukturprojekts olika faser för att säkerställa en systematisk hållbarhetsstyrning. I vägledningen finns även en sammanställning över verktyg och modeller som kan användas för att underlätta hållbarhetsstyrningen i projekt. Som bilaga finns en mall för planering av hållbarhetsarbetet i projektet.

Vägledningen är inte på något sätt ett styrande dokument fastställt av någon part eller branschorgan utan kan användas frivilligt som ett stöd för att omvandla mål, ambitioner och visioner för hållbarhet till konkreta åtgärder i anläggningsprojekt. Nu färdigställd version är framtagen utifrån den kunskap och de arbetssätt som finns tillgängliga i dagsläget om hur hållbarhet kan inkluderas i anläggningsprojekt, men ska ses som ett levande dokument.

Vägledningen kommer kontinuerligt kompletteras med nya arbetssätt och verktyg som blir tillgängliga på marknaden, och revideras baserat på ny kunskap och vunna erfarenheter i samverkan med branschen.

Tillämpning av vägledningen

Hållbarhetsarbetet i ett anläggningsprojekt har många dimensioner och inblandade parter har olika ansvar och roller i arbetet. Vägledningen riktar sig i första hand till beställare (både privata och offentliga) men ska också kunna användas av andra parter. Vägledningen avser vara ett stöd för den som ska planera hållbarhetsarbetet i ett projekt antingen det är projektledare, hållbarhetssamordnare eller någon annan.

Det är i stor utsträckning beställaren som sätter ribban för hur hållbart projektet i slutändan blir. Beställaren har ett ansvar genom hela projektet att vara en aktiv part i det hållbarhetsarbete som utförs i projektet – även om själva utförandet läggs ut på annan part. Detta innefattar att definiera mål, att ställa krav, att aktivt efterfråga hållbarhetsarbete och att i slutändan vara en mottagare av resultatet.

I vägledningen ges rekommendationer om vilka aktiviteter, beslut, dokument och liknande som bör inkluderas i ett infrastrukturprojekts olika faser för att säkerställa en systematisk hållbarhetsstyrning.

Vägledningen är utformad för att:

- vara kompatibel med arbetssätt i miljöledningsstandarden ISO 14001
- underlätta certifiering enligt tillämpbara hållbarhetscertifieringssystem
- minimera negativa konsekvenser på miljö, människor och samhälle under projektens genomförande

Vägledningen är tillämpbar på såväl stora som mindre anläggningsprojekt och är utformad så att det går att anpassa ambitionsnivån efter projektets förutsättningar. I vägledningen ges förslag på hur hållbarhetsarbetet kan utformas på tre olika nivåer: Basnivå, medelnivå och toppnivå. För medelnivå anges vad som bör ingå utöver Basnivå, det vill säga det som anges under Basnivå ingår även för medelnivå. Detsamma gäller för toppnivå i förhållande till medelnivå.

Vägledningens innehåll

Vägledningen är uppbyggd utifrån fyra steg med underrubriker enligt bild 1 nedan. För varje steg presenteras de olika nivåerna för hållbarhetsarbetet utifrån basnivå, medelnivå och toppnivå.

1. DEFINIERA PROJEKTETS ÖVERGRIPANDE MÅL OCH AMBITION

- 1.1 Kartlägga projektets förutsättningar
- 1.2 Sätta en ambitionsnivå för projektet
- 1.3 Roller och ansvar
- 1.4 Förankra hållbarhetsambitionen
- 1.5 Samverkan

2. PLANERA HÅLLBARHETSSTYRNING AV PROJEKTET

- 2.1 Identifiera hållbarhetsaspekter
- 2.2 Sätta mål
- 2.3 Planera åtgärder
- 2.4 Resurser och stöd

3. GENOMFÖRA – AKTIVITETER FÖR UPPFYLLANDE

- 3.1 Hållbarhetskrav i upphandling
- 3.2 Kompetens och samordning
- 3.3 Följa upp och utvärdera projektet

4. AVSLUTA

- 4.1 Utvärdera projektresultatet
- 4.2 Kommunicera resultat och dela erfarenheter

Bild 1. Vägledningens disposition

Exempel på vägledningens innehåll presenteras nedan i underrubrikerna 2.1 Identifiera hållbarhetsaspekter, 2.2 Sätta mål samt 2.3 Planera åtgärder ur steget 2. Planera hållbarhetsstyrning av projektet.

2.1 Identifiera hållbarhetsaspekter

I detta skede handlar det om att identifiera de hållbarhetsaspekter som är viktiga för projektet, och att värdera och prioritera de som är av störst vikt. Här fördjupas den övergripande analys som gjordes i 1.1 av vilken potentiell påverkan projektet har, och vilka aspekter som är av särskild vikt i detta projekt. Som utgångspunkt kan listor över hållbarhetsområden användas. Ett flertal exempel ges i de certifieringssystem som beskrivs i slutet av detta dokument.

Om övergripande riskanalys kopplat till hållbarhet inte har gjorts kan det vara värdefullt att det görs här. Om riskanalys redan gjorts kan det finnas behov av att se över den och eventuellt precisera/värdera.

Basnivå	Medelnivå	Toppnivå
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation av miljöaspekter genomförs • Aspekter värderas och prioriteras 	Basnivå + <ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhetsscanning, identifiering av betydande/prioriterade hållbarhetsaspekter, genomförs, inklusive värdering • Aspekter identifieras ur ett livscykelperspektiv 	Medelnivå + <ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhetsscanning inkluderar även en riskanalys med avseende på hållbarhet

2.2 Sätta mål

När aspekterna som är viktiga för projektet har identifierats, värderats och prioriterats, bedöms vilka delmål som ska till för att stämma av att projektet går i riktning mot de övergripande hållbarhetsmålen för projektet. Detta steg är viktigt för att omsätta mål och visioner på organisationsnivå, och projektets ambition, till konkreta aktiviteter i projektet.

Som vägledning när man sätter mål kan nyckeln "SMART" användas, alltså att målen ska vara Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsbestämda. Det bör också definieras vem som har ansvar för att respektive mål är uppfyllt och hur det ska följas upp. Detta steg innefattar också att bestämma indikatorer för hur målen ska mätas.

Mål innefattar dels övergripande mål för projektet och dels delmål för projektets skeden. I kommande steg ska mål omvandlas till aktiviteter och krav på andra aktörer, vilket kan vara bra att ha i bakhuvudet när målen formuleras.

Basnivå	Medelnivå	Toppnivå
<ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhetsmål är satta för projektets olika skeden • Hållbarhetsmål är synkroniserade med projektets övriga mål och intentioner, samt andra styrande dokument 	Basnivå + <ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhetsmål för projektets olika skeden är satta ur ett livscykelperspektiv 	Medelnivå + <ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhetsmål är satta från ett vidare perspektiv än bara projektet, exempelvis leverantörskedjan eller intressenter utöver sakägare

2.3 Planera åtgärder

När målen för projektets faser är satta definieras åtgärder som leder till måluppfyllnad. Åtgärderna kan till exempel definieras i en hållbarhetsplan eller ett hållbarhetsprogram och bör innefatta:

- Helhetssyn – planering, byggande, drift och underhåll (avveckling)
- Hur risker och möjligheter ska hanteras
- Hur och när uppföljning ska genomföras, av vem och hur erfarenheter ska tas om hand, se också 3.3.
- Vilka redovisande dokument som ska tas fram, av vem, för vem och när
- Hur intressenter ska hanteras

Handlingsplanens nedbrytning av aktiviteter bör innefatta vem som har ansvar för att driva på arbetet och vem som har ansvar för utfallet. Den bör också hänvisa till de olika skedena.

Basnivå	Medelnivå	Toppnivå
<ul style="list-style-type: none"> • Det finns en hållbarhetsplan med åtgärder för att uppfylla mål, inklusive vem som är ansvarig • Planen innefattar vilka hållbarhetskrav som bör ställas, på vem och i vilka skeden • Planen innehåller hur aktiviteter följs upp 	<p><i>Basnivå +</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tydlig ansvarsfördelning för såväl aktiviteter som uppföljning i planen • Planen innehåller hur utbyte med intressenter ska ske 	<p><i>Medelnivå +</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhetsplanen är sammanlänkad med projektets risker och möjligheter

Kravmatris

Inom utvecklingsprojektet har en struktur för att synliggöra exempel på kravställning, uppföljning och erfarenheter utifrån ett antal fokusområden arbetats fram. Kravmatrisen avser utgöra en struktur där aktuella hållbarhetskrav kan lyftas fram för att på detta sätt spridas mellan aktörer inom branschen.

Kravmatrisen kompletterar vägledningen genom att synliggöra goda exempel på kravställning och uppföljning inom branschen och syftar till att utgöra ett stöd vid formulering av hållbarhetskrav i upphandling som finns under kapitel ”3. Genomföra – Aktiviteter för uppfyllande”. Vägledningen och kravmatrisen är tänkta att tillsammans fungera som ett stöd för beställare att formulera och följa upp hållbarhetskrav i projekt. Kravmatrisen är i dagsläget uppbyggd i Excel enligt struktur i bild 2.

Inom detta utvecklingsprojekt har tre fokusområden prioriterats:

- Minskad klimatbelastning
- Människor och lokalsamhälle
- Hållbar leverantörskedja

Varje fokusområde innehåller ett antal kravområden. Till exempel finns inom Minskad klimatbelastning kravområdet Lågtempererad asfalt (LTA). Krav att använda LTA stödjer en minskad klimatbelastning genom att reducera utsläpp av växthusgaser, se bild 3. Till varje kravområde kopplas ett antal exempel från branschen på kravställning, uppföljning och erfarenheter med att ställa kravet. Exempelen har samlats in i samband med den inledande intervjustudien. För varje exempel redogörs för formulering av krav, metod för uppföljning samt erfarenheter från kravställning och uppföljning. De exempel som används vid erfarenhetsöverföring och infogas i kravmatrisen ska minst uppfylla nedanstående kriterier:

- Leder till en dokumenterad högre hållbarhetsprestanda i projekt
- Tidigare beprövat i upphandling (kravställt, uppföljt, genomfört)
- Tillämpbart i flertalet projekt/organisationer, dvs. allmänintresse finns
- Objektivitet avseende tillverkare/företag/leverantör

Utifrån kravmatrisen kan utvalda kravområden extraheras för att infogas i det egna interna arbetet inom organisationen. Detta tillsammans med det stöd den framtagna vägledningen utgör syftar till att utgöra ett användbart verktyg vid formulering av hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt samt uppföljning av dessa. Förhoppningen är att formuleringar och metoder kan återanvändas av övriga aktörer inom branschen genom den möjlighet till synliggörande som kravmatrisen innebär, vilket leder till en högre hållbarhetsprestanda i de anläggningsprojekt som genomförs.

Framtaget beställarstöd i form av vägledning samt kravmatris kommer tillgängliggöras branschen via Sweden Green Building Council.

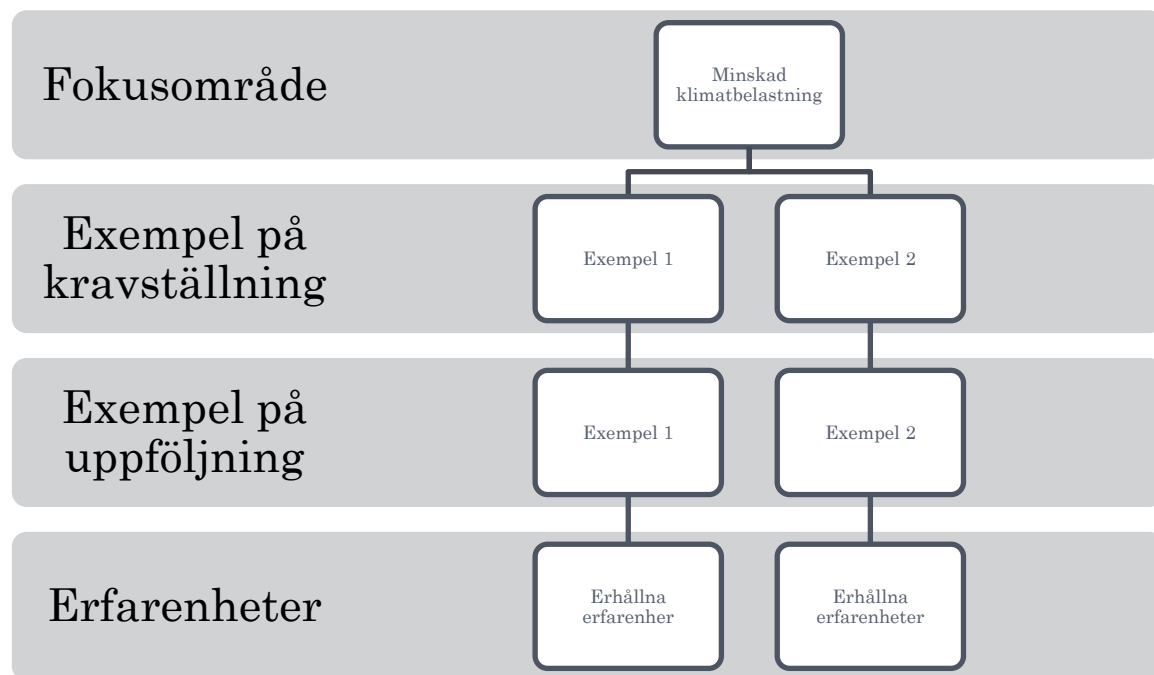


Bild 2. Kravmatrisens uppbyggnad från fokusområde till erfarenheter av att ställa krav.

Minskad klimatbelastning

Lågtempererad asfalt

Asfalt med lägre CO₂e-utsläpp

Exempel på kravställning

Järfälla kommun: Entreprenören har en dokumenterad arbetsmetod för att sänka energiförbrukningen på asfaltverk med bibehållen kvalitet för varm asfaltmassa. Dokumentation för arbetsmetoden ska bifogas anbudet. Utvecklingen har gått från att ett mervärde kan erhållas vid uppfyllande av kravet till att bli ett ska-krav i upphandlingar.

Exempel på uppföljning

Järfälla kommun: Kommunen följer upp de ställda miljökraven genom kontroller av fakturor och platsbesök samt rapportering om area av utlagd asfalt/år. Entreprenören måste också göra egna tester för att visa att asfalten håller och att den inte läcker farliga ämnen.

Erfarenheter

Järfälla kommun: Erfarenheten är att asfalten håller samma krav som den traditionella samt att det innebär en bättre arbetsmiljö för de som lägger ut asfalten. Minskning av temperatur reducerar koldioxidutsläppen från asfalts-tillverkning och utläggning. Att ställa krav har drivit fram en utveckling av asfaltstillverkarna till att kunna tillhandahålla ännu mer miljövänlig asfalt.

Bild 3. Exempel från kravmatrisen.

Utbildningsmaterial för hållbarhetsstyrning av anläggningsprojekt

Projektets inledande ambition var att arbeta fram ett rent utbildningsmaterial som kan komma branschen till del och därigenom bidra till fler hållbarhetskrav vid upphandling av anläggningsprojekt. Denna ambition har dock omarbetats i takt med att projektet framskridit och utifrån behovsanalysens resultat.

Ett av resultaten av intervjustudien är vikten av samverkan och erfarenhetsöverföring mellan aktörer, samt branschens behov av konkreta exempel på kravställning och uppföljning att omsätta i den egna organisationen. Projektets inledande tanke att arbeta fram ett rent utbildningsmaterial har därför reviderats till ett utbildningskoncept i flera steg med möjlighet till nätverk och erfarenhetsöverföring. Den vägledning som arbetats fram inom projektet, samt de goda exempel som identifierats genom intervjustudien är en stor del i detta utbildningsmaterial.

Vid den workshop som genomfördes inom projektet i oktober 2016 presenterades ett förslag på ett utbildningsprogram med möjlighet till nätverk och erfarenhetsöverföring, samt framtagande av en vägledning för hållbarhetsstyrning med tillhörande kravmatris för spridning av goda exempel på kravställning och uppföljning inom branschen. Förslaget diskuterades under workshopen och emottogs positivt. Ett urval av de synpunkter och tips som framkom på hur beställarstödet inklusive utbildningsdelen kan utformas presenteras nedan.

- Beställarstödet målgrupp beställare är rätt, men innehållet är även intressant för entreprenörsledet och projekterande konsulter.

- Behåll/förtydliga att projektet visar på konkreta beprövade exempel för branschen att ta del av – både positiva och negativa erfarenheter är viktiga.
- För användbarheten bör materialet vara koncist och enkelt. Behåll det konkreta tankesättet med projektfokus.
- Viktigt att uppföljningsdelen får stor plats i utbildningen.
- Viktigt att beställarstödet utformas så att kunskap och erfarenheter tillfaller organisationens kollektiva minne och inte enbart de enskilda individer som deltagit i utbildningen.
- Nätverk och erfarenhetsöverföring med andra i samma situation är en lika viktig del som själva utbildningspaketet.
- Samverkan med Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas är en viktig del att arbeta vidare med.

Dessa och övriga inkomna synpunkter har legat till grund för det utbildningskoncept som arbetats fram inom projektet.

SLUTORD

Intervjustudien tillsammans med studien av relaterade initiativ, system och projekt har givit en beskrivande bild av arbetssätt, hinder och drivkrafter för fler hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt samt identifierat behov och efterfrågan av stöd.

Av intervjustudien framkom att 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.

Studien av relaterade initiativ, system och projekt har identifierat vad det framarbetade beställarstödet har att förhålla sig till för att det på bästa sätt ska vara användbart för branschen. Upphandlingsmyndighetens kriteriedatabas är identifierat som ett viktigt verktyg. Dialog med Upphandlingsmyndigheten har därför förts under projektets framskridande för att ta tillvara på möjligheten till samverkan mellan det beställarstöd som tas fram inom detta projekt och Upphandlingsmyndigheten. Dialog kommer att fortsätta efter utvecklingsprojektets avslutande. Även Citylab är ett intressant initiativ att förhålla sig till. Hållbara anläggningsprojekt är en viktig del i utvecklandet av en hållbar stadsdel. Det beställarstöd för upphandling av anläggningsprojekt som arbetas fram kan på flera sätt komma att användas i kombination med de arbetssätt som är framtagna inom Citylab och på det sättet ytterligare komma branschen till del. Hållbarhetscertifieringssystemet CEEQUAL är idag det enda certifieringssystemet för anläggningsprojekt som används i Sverige. CEEQUALs uppbyggnad och användning inom anläggningsbranschen har därför varit en viktig del och legat till grund för framtagning av beställarstödet.

Utifrån resultat funna i projektets inledande behovsanalys har en vägledning för hållbarhetsstyrning av anläggningsprojekt arbetats fram. En vägledning som avser utgöra det beställarstöd som branschen efterfrågar. Kompletterat med tillgång till goda exempel och nätverk för erfarenhetsöverföring inom branschen ser vi framför oss att detta kommer utgöra ett konkret och användbart stöd vid upphandling. Ett stöd som leder till fler konkreta hållbarhetsåtgärder i projekt.

Projektets mål bedöms uppfylla då offentliga beställares behov att ”omsätta politiska och organisatoriska mål till hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt med koppling genom hela kedjan från planering till projektering och produktion” bedöms identifierade genom den intervjustudie som genomförts. Målet att ta fram ett förslag på arbetssätt för systematisk hållbarhetsstyrning av anläggningsprojekt är uppfyllt genom den vägledning för hållbarhetsstyrning av anläggningsprojekt som projektet resulterat i. Det utbildningsprogram som arbetats fram syftar till att stödja beställare att formulera relevanta hållbarhetskrav i upphandling, varvid det tredje målet bedöms uppfyllt. På samma sätt bedöms projektets förväntade resultat uppfyllt genom ovan nämnda vägledning, kravmatris för goda exempel samt framtaget utbildningskoncept.

Projektets förväntade resultat diskuterades vid projektets startmöte i mars 2016. Diskussionerna resulterade i ett antal punkter för inriktning av det fortsatta arbetet. Punkterna är vägledande och inte en del av det projektresultat som beskrivits i projektansökan:

1. Ett generellt kravdokument – ett ”smörgåsbord” med exempel på möjliga krav samt tips på hur dessa på ett juridiskt hållbart sätt kan inarbetas i kontraktshandlingar. Kraven bör specificeras för olika nivåer beroende på ambitionsnivå samt kunna anpassas till olika sorters

upphandlingar. Eventuella komplikationer eller konflikter förknippade med kraven bör identifieras och till kraven efterfrågas tips på hur dessa kan följas upp.

2. Resultatet bör ha en koppling mot de nationella målen för att därigenom säkerställa en genomgripande helhetsbild.
3. Resultatet bör innehålla en tydlig processbeskrivning över krav och uppföljningsprocessen samt mallar/checklistor för miljö- och hållbarhetsprogram samt rutiner för/tips på hur uppföljning kan ske på ett resurseffektivt sätt.
4. Det koncept som tas fram bör vara attraktivt för offentliga beställare och tillhandahållas av SGBC.
5. Resultatet bör vara tillgängligt, verklighetsförankrat, praktiskt prövat, tydligt och kortfattat, och förpackat i kommunicerbart skick
6. En aktiv spridning av resultatet och stöd för tillämpning bör säkerställas.

Det projektresultat som arbetats fram bemöter mycket väl den inriktning ovanstående punkter pekar ut, då vägledningen bemöter punkt 3 och kravmatrisen med goda exempel bemöter punkt 1. Någon koppling mot de nationella målen (punkt 2) finns inte i dagsläget. Däremot kan en koppling mot de globala målen Agenda 2030 vara en möjlighet för kommande revideringar av materialet. Ambitionen är att framtaget material är attraktivt för branschen och så konkret som möjligt (punkt 4) och kommer att tillhandahållas via SGBC (punkt 6). Framtaget material inom detta projekt är en första version, utifrån inkomna synpunkter vid användandet avser materialet revideras och därigenom vara praktiskt prövat (punkt 5).

Framtaget material avses revideras på regelbunden basis, då vägledningen och kravmatrisen med identifierade goda exempel är levande dokument som avses följa branschens utveckling och ständigt förbättras utifrån de synpunkter och erfarenheter som inkommer vid användning i skarpa projekt. Plan för revidering avses arbetas fram inom SGBC/Hållbar infrastruktur.

Styrgruppen och arbetsgruppens bedömning är att framtaget material kommer vara av stor nytta för branschen och utgöra ett stöd vid arbete med hållbarhetskrav i upphandling av anläggningsprojekt. Genom fler och bättre hållbarhetskrav i upphandling och en genomgående hållbarhetsstyrning kan vi driva branschen och de anläggningsprojekt som genomförs mot en bättre hållbarhetsprestanda.

Det beställarstöd som tagits fram inom projektet ”Hållbara anläggningsprojekt från start till mål – Krav och uppföljning som matchar” kommer komma branschen till del via Sweden Green Building Council.