

**SKANSKA**

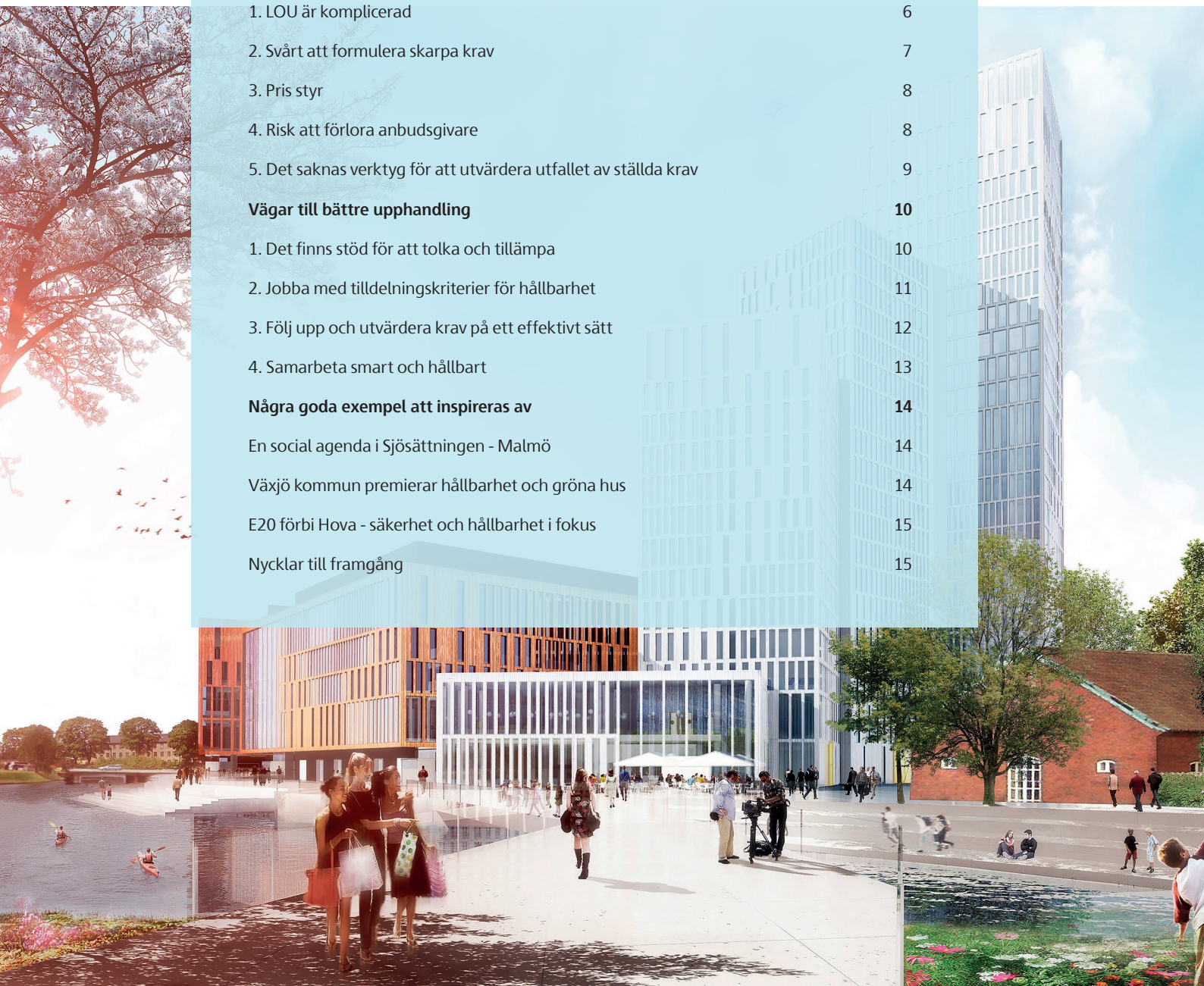


# Offentlig upphandling

– Ett underutnyttjat verktyg för  
ett hållbart samhälle

# Innehåll

<b>Vi står inför en gemensam utmaning</b>	<b>3</b>
<b>Offentlig upphandling – ett underutnyttjat verktyg för ett hållbart samhälle</b>	<b>4</b>
<b>Hållbarhet i offentlig upphandling</b>	<b>5</b>
<b>Kommunernas utmaningar</b>	<b>6</b>
1. LOU är komplicerad	6
2. Svårt att formulera skarpa krav	7
3. Pris styr	8
4. Risk att förlora anbudsgivare	8
5. Det saknas verktyg för att utvärdera utfallet av ställda krav	9
<b>Vägar till bättre upphandling</b>	<b>10</b>
1. Det finns stöd för att tolka och tillämpa	10
2. Jobba med tilldelningskriterier för hållbarhet	11
3. Följ upp och utvärdera krav på ett effektivt sätt	12
4. Samarbeta smart och hållbart	13
<b>Några goda exempel att inspireras av</b>	<b>14</b>
En social agenda i Sjösättningen - Malmö	14
Växjö kommun premierar hållbarhet och gröna hus	14
E20 förbi Hova - säkerhet och hållbarhet i fokus	15
Nycklar till framgång	15





# Vi står inför en gemensam utmaning

Halva Skanskas omsättning i Sverige kommer från aktörer på den offentliga marknaden. Det innebär att Skanska har byggt upp en betydande erfarenhet av, och kunskap om, upphandlingsprocessen. I de upphandlingar Skanska deltar i strävar vi efter höga krav som driver omställningen till ett grönt och socialt hållbart byggande.

Våra städer står inför komplexa utmaningar och förändras snabbt för att göra plats för en växande befolkning som ska bo, leva och arbeta. Städerna ska bli miljömässigt hållbara och attraktiva samtidigt som de måste bemöta de ökade skillnaderna mellan områden gällande hälsa, trygghet och tillgång på arbete, bostäder och gröna miljöer.

Det är avgörande att vi reducerar vår klimatpåverkan. Inte minst byggbranschen behöver anpassa och ställa om. Därför har vi bestämt oss för att göra det som krävs för att skapa en hållbar framtid. Tillsammans med våra kunder, samarbetspartners och leverantörer vill vi bygga mer hållbart och arbeta för att jämna ut skillnader och skapa förutsättningar för hälsosamma och inkluderande samhällen som ger goda livsvillkor för alla.

Vi på Skanska menar att grön och social hållbarhet behöver ta större utrymme i offentlig upphandling. Att ställa fler och bättre krav på grön och social hållbarhet i offentlig upphandling påskyndar omställningen till klimatsmarta, hälsosamma och inkluderande städer och samhällen i enlighet med nationella hållbarhetsmål.

Genom Skanskas värderingar att **Värna om livet, Agera etiskt och öppet, Bli bättre tillsammans** och att vi finns **Vid kundens sida** får vi verktyg att utföra vårt löfte **Att bygga ett bättre samhälle**. För det finns inget slutmål.

Vi välkomnar därför en diskussion om hur näringslivet och offentliga aktörer kan inleda fler hållbara samarbeten. Vi vill möta drivande upphandlare.

Vi vill att våra offentliga kunder ska ställa fler och bättre krav på hållbarhet än vad de gör idag och vi vill initiera en diskussion om värdet av ökade krav på hållbarhet i offentlig upphandling.

Med rapporten som utgångspunkt vill vi bjuda in till och delta i samtal om mer hållbarhet i offentlig upphandling. Vi ser fram emot att fortsätta samtalet med dig.



*Alexandra Lauren*  
**Alexandra Lauren**  
Vice vd Skanska Sverige AB

Rätt utformade promenadstråk med belysning skapar trygga områden. Här St Larsbron i Linköping.



Agenda 2030 består av 17 globala mål för hållbar utveckling som bland annat syftar till att säkerställa skydd för planeten och dess naturresurser samt fler hållbara städer och inkluderande samhällen. Målen bygger på ekonomiska, sociala och miljömässiga dimensioner.

## Offentlig upphandling – ett underutnyttjat verktyg för ett hållbart samhälle

Sverige har åtagit sig att följa Agenda 2030 med 17 globala mål för en hållbar utveckling. För klimat- och miljöpolitiken på nationell nivå är visionen att Sverige år 2045 inte ska ha några nettoutsläpp av växthusgaser. Bostadsbyggandet innebär stora möjligheter att ställa om till ett klimatsmart, attraktivt samhälle med människan i centrum.

Genom att välja rätt upphandlingsmodell och ställa tuffa krav kan fler hållbara lösningar som ger mer samhällsnytta uppnås. Offentlig upphandling kan användas som ett kraftfullt verktyg för att driva på utvecklingen åt rätt håll för att uppnå Agenda 2030 och Sveriges olika mål för hållbar utveckling och hållbara städer.

En möjlighet för Sverige att uppnå målen är att ställa fler och bättre krav i offentlig upphandling. Gemensamt skapas smarta och hållbara lösningar för energi, infrastruktur och bebyggelse samtidigt som den enskilda människan värnas genom

sociala miljöer som främjar en positiv och trygg samhällsutveckling.

Utmaningarna är komplexa men inte omöjliga och möjligheterna är många.

Förverkligandet av mål och ambitioner om ett mer hållbart Sverige förutsätter en vilja och förmåga att bygga hållbart.

Bygg- och fastighetsentreprenader, tillsammans med anläggningsarbeten och infrastruktur, står för en betydande del av offentliga inköp i Sverige och det som byggs idag påverkar natur, miljö och människor för en lång tid framöver.

# Hållbarhet i offentlig upphandling

Offentlig upphandling i Sverige omfattar 683 miljarder kronor varje år. Hela 69 procent av alla upphandlingar annonseras av Sveriges kommuner. Att samverka och göra affärer genom offentlig upphandling innebär självklart utmaningar, men framförallt möjligheter till samarbeten.

Sverige har ambitiösa mål och en uppgift Sveriges kommuner står inför är att bygga och utveckla våra städer på ett hållbart sätt. Det krävs konkreta åtgärder för att målen ska kunna nås. I bygg- och anläggningssektorn finns stor potential att genomföra insatser som på ett betydande sätt bidrar till att nå målen. En viktig del är att ställa fler och bättre krav på grön och social hållbarhet i offentlig upphandling än vad som görs i dag.

## Grön hållbarhet

Att ställa krav på grön hållbarhet i offentlig upphandling kan exempelvis innebära krav inom områden för miljö och klimat under byggske och för färdig produkt. Det kan handla om krav på effektiva transporter, ökad andel energi och bränsle från förnybara källor eller elproduktion baserad på fossilfria energikällor och en effektiv avfallshantering.

Att ställa krav på grön hållbarhet kan också handla om att uppmuntra miljöcertifierade byggnader och projekt som är byggda med låg klimatpåverkan. En viktig uppgift för kommuner är att kunna bygga ekonomiskt, och samtidigt innovativt och hållbart med mindre belastning på klimat och miljö.

## Social hållbarhet

Krav på social hållbarhet i offentlig upphandling kan innebära att sociala krav ställs i alla skeden av en färdig produkt. Det kan exempelvis handla om att ställa särskilda kontraktvillkor på arbetsrättsliga villkor, arbetsmiljö och tillgänglighetsanpassning eller krav på främjandet av lika rättigheter och möjligheter för att nå exempelvis jämställdhetspolitiska mål. Det kan även innebära att under byggske skapa sociala värden för människorna i

området, exempelvis genom sysselsättningskrav. Andra exempel är att ställa krav som tekniska specifikationer för att beakta slutanvändarens behov, exempelvis pedagogiskt utformade miljöer i en förskola.

Social hållbarhet kan handla om krav på utformningen av stadsdelar, bostadsområden och offentliga rum.

Det kan exempelvis handla om att bygga ett blandat bostadsutbud, utveckla mötesplatser, stärka trygghet och trivseln i boendemiljön under byggske och i utformningen. Fler och bättre krav på social hållbarhet i offentlig upphandling skapar bättre förutsättningar för tillgänglighet, trygghet, minskad bostadssegregation och ökad inkludering.



Juvelen, Uppsalas nya landmärke, är utformad för ett energibehov som ligger 55 procent under de svenska energikraven och har solcellspaneler på taken.

- ✓ Sverige har internationellt åtagit sig att följa Agenda 2030 med 17 globala mål för en hållbar utveckling och det klimatpolitiska ramverket på nationell nivå.
- ✓ Sverige ställer nationella mål med sikte på 2045. Då ska Sverige inte ha några nettoutsläpp av växthusgaser till atmosfären.

# Kommunernas utmaningar

För denna rapport har Skanska låtit intervju elva tjänstemän, verksamma som upphandlare, inköpare, utredare och strateger, i tio olika kommuner i Stockholms län.

Intervjuerna har gjorts anonyma i syfte att få så öppenhjärtiga svar som möjligt. Svaren är inte representativa för alla 290 kommuner i Sverige men ger inblick i vad som kan beskrivas som både utmaningar och möjligheter för dem som arbetar med hållbarhet i offentlig upphandling.

I de intervjuer som presenteras i den här rapporten framkommer det att majoriteten av de tillfrågade kommunerna arbetar efter antagna mål för hållbarhet. I ett par kommuner finns ambitioner om att kommunen inom snar framtid ska vara klimatpositiv och för att nå målen har vissa av kommunerna en lokalt antagen hållbarhetspolicy.

I intervjuerna återspeglas också kommunernas förståelse för att det är viktigt och eftersträvänsvärt att fortsätta ställa fler och bättre krav på både grön och social hållbarhet i offentlig upphandling. Många kommuner framhåller att högt ställda krav kräver ett ökat tempo kring arbetet med hållbarhet.

Representanterna för de intervjuade kommunerna beskriver utmaningar inom fem huvudsakliga områden när de ställer krav på grön och social hållbarhet i offentlig upphandling. Dessa utmaningar presenteras nedan.

## 1. LOU är komplicerad

I Sverige regleras offentlig upphandling genom lagen om offentlig upphandling (LOU), som bland annat reglerar hur kommunen får agera när de upphandlar varor, tjänster och entreprenader.

I intervjuerna framkommer att några kommuner menar att LOU är svår att hantera. En del upphandlare menar att lagtexten lämnar ett för stort utrymme för tolkningar. Det medför osäkerhet som i sin tur leder till att kommunerna ibland tillämpar lagen med en rejält tilltagen säkerhetsmarginal. Man ställer helt enkelt mindre skarpa krav än vad LOU tillåter eftersom kommunen är orolig för överklaganden.

”LOU är inte så lätt att hantera. En begränsning är att många kommuner är rädda för att ställa för komplicerade krav och istället håller sig till skallkrav.”

– upphandlingsansvarig

”LOU är den stora bromsklossen för ett hållbart Sverige. Lagstiftningen är alldeles för komplex.”

– upphandlare

En upphandlare menar att stödet från LOU är obefintligt eftersom lagstiftningen är för komplex. Lagstiftningen blir därför ett hinder för mer hållbarhet eftersom den inte premierar ett djupare samarbete mellan aktörer utan endast fokuserar på enstaka affärer.

Från och med den 1 januari 2017 gäller nya LOU (Lag 2016:1145 om offentlig upphandling). Den nya upphandlingslagen ger kommunerna större möjligheter att bland annat ställa sociala krav, miljökrav och krav om livscykelperspektiv.



Heimdal gymnasium i Trondheim, Norge använder 75 procent mindre energi än liknande byggnader och genererar inga utsläpp av växthusgaser.



Arbetet kring säkerhet och arbetsmiljö är Skanskas högsta prioritet. Vi arbetar säkert eller inte alls.

## 2. Svårt att formulera skarpa krav

I intervjuerna framkommer att ett flertal kommuner uttrycker att det är svårt att formulera krav på hållbarhet.

LOU definierar noggrant hur krav får ställas. Många upphandlare väljer att i hög grad förlita sig på det som kallas skallkrav. Ett skallkrav innebär att den som upphandlar måste förkasta ett anbud som inte uppfyller kravet. Skallkrav kan utformas som kvalificeringskrav, tekniska specifikationer eller funktionskrav och ska vara uppfyllda vid tiden för anbudets ingivande. Ett annat sätt att ställa krav är att formulera särskilda kontraktsvillkor. Det kan handla om att kommunen inleder en dialog kring praktikplatser, språkträning eller en successiv reduktion av fossilt bränsle vid transporter.

Särskilda kontraktsvillkor är villkor som, till skillnad från skallkrav, ska uppfyllas under kontraktets utförande. En kommun beskriver hur de använder kontraktsvillkor som ett verktyg för att få in fler människor på arbetsmarknaden. Kommunen för en dialog med entreprenören för att identifiera möjliga sysselsättningar i kontraktet. En annan kommun arbetar med språkträning vilket innebär att kommunen vill att entreprenören tar emot en person i behov av språkträning sex månader i taget. Kraven är inte bindande.

”Kommuner är ofta lite rädda för att ställa krav i upphandling eftersom de är rädda för överprövning.”

– förvaltningschef och upphandlingsansvarig

”Många projektledare är intresserade av enklast möjliga väg till en färdig byggprodukt och då är miljökrav bara något som krånglar till det.”

– inköpare byggentreprenad

”Vi arbetar med olika typer av krav men med innovationsmodeller har vi inte kommit särskilt långt.”

– upphandlingschef

### 3. Pris styr

Den som upphandlar ska tilldela den leverantör ett kontrakt vars anbud är det mest ekonomiskt fördelaktiga. Anbudet utvärderas på en av tre grunder; pris, bästa förhållande mellan pris och kvalitet eller kostnad.

En majoritet av de tillfrågade kommunerna utvärderar oftast upphandlingar enligt tilldelningsgrunden pris. Att upphandla med fokus på pris innebär att förutsättningarna är givna. Kommunen formulerar, mer eller mindre tuffa, skalkrav på hållbarhet genom att tala om vad kommunen vill att entreprenören ska uppnå. Utrymmet för entreprenören att komma med lösningar och idéer blir ofta begränsat.

Få av de tillfrågade kommunerna ställer krav på hållbarhet som tilldelningskriterier.

Flera kommuner uppger att det är krångligt och tidskrävande att formulera krav på hållbarhet som tilldelningskriterier som viktas och prioriteras i anbudsutvärderingen. En upphandlingschef menar att det är onödigt att ställa krav som ska värderas och bedömas som en form av mervärde eftersom kommunen vet vad den vill ha och att kraven är avstämda i ett initialt skede. Det finns alltså ingen poäng, menar upphandlingschefen, att lägga in tuffa hållbarhetskrav som leder till att kommunen måste betala mer.

”Vi lägger eventuellt in kvalitetsparametrar i miljömässigt känsliga projekt då man är beredd att betala lite mer. Det är dock väldigt ovanligt. I de flesta fall är det en skola som ska byggas eller en bro som ska renoveras och det görs utifrån vissa förutsättningar där kvalitetskraven redan är satta.”

- upphandlare

”Våra hållbarhetskrav är absoluta krav som inte vägs mot pris. Vi sätter inga poäng på hållbarhet. Vi har våra krav och mål och det gäller alla som lämnar anbud.”

- hållbarhetsstrateg

### 4. Risk att förlora anbudsgivare

Vid offentlig upphandling uppger de flesta kommuner att de önskar ett flertal anbud så att kommunen får möjlighet att välja det bästa. Kommunerna menar att få eller inga anbud kan innebära problem, förseningar och merkostnader. De flesta uppger därför att kommunen är angelägen att utforma upphandlingar så att många entreprenörer vill ge anbud.

När det ska byggas mycket hårdnar konkurrensen om entreprenörerna. I relation till det beskriver ett flertal kommuner svårigheter kring att ställa för avancerade krav i upphandlingar eftersom kommunen riskerar att tappa anbudsgivare. Därför väljer en majoritet av kommunerna att använda sig av traditionella entreprenadupphandlingar med förhållandevis enkla, välkända och måttliga krav. Mer komplicerade upphandlingsformat och mer avancerade krav väljs bort med motiveringen att kommunen redan vet vilka krav på hållbarhet de vill ställa.

En upphandlingschef menar till exempel att kommunen inte kan ställa för höga krav på reduktion av koldioxidutsläpp vid transporter eftersom för höga krav leder till att för få anbud lämnas in. Kommunen ställer istället kravet som ett kontraktsvillkor där anbudsgivaren förpliktigar sig att succesivt höja standarden på sin fordonsflotta eftersom upphandlingschefen menar att kommunen måste uppmuntra förbättring och inte se till att vissa inte får en affär. Kraven görs alltså enkla för att kommunen inte ska förlora i antal anbudsgivare.



Skanska testar HVO i tanken. HVO är 100 procent förnybart och har ca 90 procent lägre CO2 utsläpp än fossil diesel.



”Det skulle vara ett värde att kunna utvärdera men vi tycker att det är svårt och vi vet inte riktigt hur det skulle kunna gå till. Sociala krav är dessutom luddiga och inte alltid mätbara”

– upphandlingschef

”Förra året skulle vi undersöka vad som hänt med praktikplatserna. Det har visat sig vara jättesvårt. Vi skriver i avtalen att entreprenörerna med hjälp av kommunens jobbcoacher ska hitta praktikplatser. Problemet är att det inte finns några praktikplatser för den här typen av arbeten.”

– inköpare byggentreprenad



## 5. Det saknas verktyg för att utvärdera utfallet av ställda krav

Samtliga tillfrågade kommuner är engagerade i hållbarhetsfrågor och arbetar för att kunna ställa fler och bättre krav. Den samlade bilden är dock att det saknas en sammanhållen och tydlig process för att undersöka och utvärdera effekter av ställda hållbarhetskrav.

Att utvärdera utfallet av ställda krav upplevs som svårt. Kommunerna beskriver en rad omständigheter som förhindrar effektiv utvärdering av de krav som ställs i upphandlingar. Det är till exempel svårt att samla in data och vissa av de intervjuade framhåller att man inte vill störa entreprenören efter utfört arbete. Andra menar att det inte finns resurser eller kompetens inom kommunen för att utvärdera.

En kommun uttrycker att de traditionellt alltid handlar upp på pris eftersom de historiskt har haft svårt att ta fram bra

utvärderingar. Kommunen i fråga tar just nu fram riktlinjer för krav kring hållbarhet varvid det förväntas bli enklare att ställa krav som viktas eller prioriteras tillsammans med pris.

Ett flertal kommuner vill bli bättre på att utvärdera målnuppfyllnad och efterfrågar en gemensam modell för hur man kan utvärdera effekter, både kortsiktiga och långsiktiga. Man menar att en sådan modell skulle bidra till att uppföljningskontroller och utvärderingar av hållbarhetskrav blev branschstandard.

### Summering av kommunernas utmaningar

1. LOU är komplicerad
2. Svårt att formulera skarpa krav
3. Pris styr
4. Risk att förlora anbudsgivare
5. Det saknas verktyg för att utvärdera utfallet av ställda krav

# Vägar till bättre upphandling

Föregående kapitel beskrev kommunernas svårigheter kring att ställa krav på grön och social hållbarhet i offentlig upphandling. Av intervjuerna framgår dock tydligt att samtliga kommuner har höga ambitioner och målsättningar för mer hållbarhet och att det finns en samsyn mellan kommunerna om att en ökad hållbarhet i offentlig upphandling är av största vikt. Trots svårigheter finns det möjligheter att ställa fler och bättre krav på hållbarhet. I detta kapitel presenteras ett antal tillgängliga verktyg och konkreta tips på sätt att arbeta.

## 1. Det finns stöd för att tolka och tillämpa

Stöd och information om offentlig upphandling kan fås från Upphandlingsmyndigheten. Där finns bland annat rekommendationer kring hur kommuner praktiskt kan ställa krav på grön och social hållbarhet.

Flertalet av de tillfrågade kommunerna lutar sig mot Upphandlingsmyndighetens råd och rekommendationer och ytterligare ett antal kommuner använder Upphandlingsmyndighetens kriteriebibliotek där kommunen kan söka efter hållbarhetskriterier i en databas. Kraven är avstämda mot upphandlingslagarna och gällande rättspraxis. Kraven är ställda i tre olika nivåer; bas, avancerad och spjutspets. En inköpare uttrycker att kommunen vill att inköpsenheten ska använda Upphandlingsmyndighetens kriteriebibliotek och då främst använda den avancerade nivån.

Kommunernas åsikter om LOU går isär. Flera menar att LOU är komplex och krånglig. Det finns dock kommuner som menar att LOU ska ses som en möjlighet. En upphandlingschef menar att LOU inte innehåller några begränsningar alls.

”Att ställa krav enligt LOU skapar ett avtal att stödja sig emot. En duktig upphandlare använder LOU utan problem.”

– miljöutredare

”Upphandlingsmyndigheten har arbetat mycket med att ta fram stöd till kommunerna. Jag upplever att de har öppnat upp sig mer kring kunskap och innehåll.”

– hållbarhetsansvarig

## Tre möjligheter med nya LOU

- ✓ Större möjligheter för kommunerna att ställa sociala krav och miljökrav.
- ✓ Nya riktlinjer för hur man kan arbeta med innovationspartnerskap, som kan användas när den upphandlande myndigheten har behov av lösningar som inte finns på marknaden.
- ✓ Underlättar möjligheterna kring märkning och certifiering.





## 2. Jobba med tilldelningskriterier för hållbarhet

De flesta intervjuade kommunerna menar att det är enklast att utvärdera en upphandling på grunden pris. Det finns en oro att förlora anbudsgivare till konkurrerande kommuner. Därför väljer många av de tillfrågade kommunerna att hålla kraven på en enkel nivå.

Några kommuner menar att det är fullt möjligt att ställa fler och bättre krav på hållbarhet i offentlig upphandling om kommunen istället skulle utforma krav på hållbarhet som tilldelningskriterier. Kontraktet tilldelas då utifrån bästa förhållande mellan pris och kvalitet och möjliggör att andra aspekter än pris värderas. Exempelvis skulle kommunen kunna utforma krav som anger att entreprenören ska beskriva hur man avser att reducera koldioxidutsläpp eller hur entreprenören bäst energi-

effektiviserar, där kraven viktas in som faktorer som påverkar möjligheten att vinna upphandlingen.

Kommunerna menar att de, genom att tillämpa krav som tilldelningskriterier, kan uppmuntra entreprenörer att beskriva nya och innovativa lösningar på hur en högre hållbarhet kan uppnås. Det skapar möjligheter för dialog mellan kommun och entreprenör samtidigt som det utmanar strukturer.

*”Vi har krav att undersöka möjligheter att ta in praktikanter i alla upphandlingar över 10 miljoner. Det kravet har vi ställt i flera års tid.”*

– inköpare byggentreprenad

### Tips på vägen

- ✓ Premiera återanvänt och återvunnet material. Ibland är dessa material dyrare än nya, men genom att premiera återvunnet drivs utvecklingen i branschen på.
- ✓ Använd material och produktionsformer som gör det möjligt att separera material vid rivning i syfte att återanvända materialet i nästa led. Återvinning är bra men återanvändning är bättre.
- ✓ Gynna entreprenörer som kan visa hur ett ökat samspel mellan entreprenör och lokala föreningar kan uppnås.



Från att ha varit en ödslig del av staden sjuder Åparken i Sundsvall av liv och rörelse tack vare den nya skateparken.

### 3. Följ upp och utvärdera krav på ett effektivt sätt

Som tidigare konstaterats har ett fåtal kommuner fastställt metoder för att följa upp krav och utvärdera måluppfyllnad. Ett flertal av kommunerna uppger i intervjuerna att de gärna tar emot förslag på metoder för utvärdering av måluppfyllnad och flera upphandlare vill se tydligare riktlinjer för att kunna ställa fler och bättre krav på hållbarhet. Ett par kommuner uppger att de saknar tillräckligt med resurser för att kunna utvärdera krav eller att kommunen saknar verktyg för kompetensdelning.

Några kommuner menar att det skulle vara enklare att identifiera tillgängliga möjligheter för att kunna ställa bättre hållbarhetskrav om en mer effektiv kompetensdelning kring "best practice" möjliggjordes. De svårigheter att

utvärdera måluppfyllnad som ett flertal kommuner vittnar om kan lösas genom att modeller och mallar utvecklas på central nivå. Genom att fler kommuner följer samma mall kan utvärderingar och uppföljningar bli branschstandard.



## 4. Samarbeta smart och hållbart

Vilken upphandlingsform som passar bäst avgörs av projektets komplexitet, vilken kompetens som krävs och vilken funktion som efterfrågas. När komplexiteten är låg lämpar sig traditionella entreprenader bra. Större och mer komplicerade projekt kräver fördjupad dialog i tidigt skede och samarbete mellan flera olika aktörer. I mer komplexa projekt kan partneringsarbeten vara en framgångsfaktor.

Val av entreprenör har stor betydelse om nya lösningar ska gynnas. Samverkan, eller partnering, är en samarbetsform som drar nytta av deltagarnas erfarenhet och kompetens. På så sätt skapas det bästa teamet för att lösa uppgifterna i ett projekt. Genom tidig involvering växer bra lösningar och möjligheter till innovation fram. Projektets aktörer utgår från en gemensam målbild, där samarbetet baseras på dialog, förtroende och tillit.

Kommunerna skulle, genom god framförhållning, strategisk samverkan och klok planering, kunna skapa förutsättningar att ställa fler och bättre krav på hållbarhet i offentlig upphandling.

Genom partneringsarbeten utmanas även kommunens svårigheter att ställa skarpare krav. Den typ av dialog som partnering erbjuder möjliggör för entreprenören och kommunen att samarbeta genom hela processen.

Ett flertal kommuner uppger att fler projekt skulle kunna upphandlas med ett större åtagande för entreprenören.

”Mest givande är någon form av partnering. Det blir oftast bäst när man har ett samarbete.”

- upphandlingschef

### Summering av kommunernas möjligheter

1. Det finns stöd för att tolka och tillämpa
2. Jobba med tilldelningskriterier för hållbarhet
3. Följ upp och utvärdera krav på ett effektivt sätt
4. Samarbeta smart och hållbart

# Några goda exempel att inspireras av

I intervjuerna för den här rapporten identifierade kommunerna flera utmaningar med att ställa hållbarhetskrav. Det är tydligt att regelverket uppfattas som krångligt och att det behövs modeller och mallar för utvärdering. Vi vill gärna att våra offentliga kunder ställer högre och bättre krav på hållbarhet. I det arbetet bidrar vi gärna med vår erfarenhet. Det finns flera goda exempel där kommuner ställt krav på social och grön hållbarhet. Som inspiration vill vi avslutningsvis lyfta fram några lyckade exempel som belyser hur kommuner kan arbeta med hållbarhet både under markanvisning, som följer på Plan- och bygglagen och under upphandlingsförfarandet.

## En social agenda i Sjösettingen – Malmö

I Västra hamnen i Malmö fick Skanska köpa mark av kommunen med villkoret att ta fram en social agenda för bygget. Under markanvisningstiden och framtagandet av detaljplanen drev Malmö stad tillsammans med Skanska ett gemensamt utvecklingsarbete i form av ett pilotprojekt.

Syftet var dels att testa hur staden tillsammans med fastighetsbranschen kan skapa mervärden inom stadsutveckling, dels att fungera som tänkbar modell även för framtida projekt. Arbetet har utgått från de utmaningar som Malmö stad har beskrivit i sin kommission för ett socialt hållbart Malmö. Den sociala

agendan innebar att 15 långtidsarbetslösa fick praktikplats på byggprojektet och det skulle skapas förutsättningar för sociala företag och ideella föreningar att etablera sig. I det här fallet blev det Yalla Trappan, vars målsättning är att skapa arbetstillfällen och ökad ekonomisk självständighet för utlandsfödda kvinnor

som står långt från arbetsmarknaden. Även ett samarbete med en närliggande skola inleddes för att eleverna skulle få en inblick i vilka olika typer av jobb som finns på ett bygge och hur det går till. Den sociala agendan innebar också att olika typer av boendeformer blandades för att öka den sociala hållbarheten.

## Växjö kommun premierar hållbarhet och gröna hus

Växjö kommun har höga mål inom hållbarhet, vilket tydligt märks i kommunens markförsäljning. Där fick Skanska som byggherre avdrag på markpriset vid byggandet av ett energieffektivt hus.

Skanska valde att bygga radhusen i kvarteret Solallén som nollenergihus. Husen hade en låg klimatpåverkan redan från användningsskedet.

Skanska utsågs som vinnare i en markanvisningstävling för ytterligare ett område i Växjö kommun, kvarteret Skärvet. Växjö kommun valde då den byggherre som hade högst ambition inom hållbarhet. Skanska hade som

mål att skapa förutsättningar för ett socialt hållbart boende med extra kvalitéer, så som bland annat ett eget parkrum för de boende. Även här låg byggandet i framkant ur ett miljöperspektiv och ett äldreboende byggdes som ett nollenergihus. Genom arbetsmarknadsinsatser kunde även ett antal platser för praktikanter tillsättas för personer som stod långt från arbetsmarknaden.



I kvarteret Solallén i Växjö har Skanska byggt nollenergihus med klimatsnål drift.

## E20 förbi Hova – säkerhet och hållbarhet i fokus

I området Hova i Gullspångs kommun går E20 förbi. Projektet innebar en om- och nybyggnad av E20 förbi Hova till en mötesfri väg med mitträcke för att uppnå en ökad säkerhet och framkomlighet. Projektet omfattade både ny sträckning och ombyggnation av befintlig sträckning, en trafikplats, en ny bro över E20, en faunapassage samt lokalvägar och cykelvägar.

Eftersom projektet löper genom Lokaåsen samt värdefulla naturmiljöer låg ett stort fokus på att skydda och bevara vegetation, naturliga habitat och grundvatten. Ambitiösa miljömål sattes i samverkan med Trafikverket och för Skanska var en minskad klimatpåverkan ett högprioriterat område.

Genom samverkan kunde höga miljöambitioner och små störningar på lokalsamhälle och naturmiljö uppnås. Projektet hade som mål att minska sina samlade klimatutsläpp med 25 procent jämfört med förväntat utsläpp från material, transporter och maskiner. De lyckades nå 27 procent, vilket innebär en besparing på 3000 ton koldioxid. Bland annat kördes alla Skanska-ägda maskiner på 100 procent HVO, ett helt förnybart drivmedel. Vägar byggdes med återanvänt grusmaterial och gammal asfalt från vägar som rivits. Lokal bergförsörjning och egna krossar minskade transporterna av bergmaterial samt tunga transporter

avsevärt, vilket i sin tur minskade utsläpp av växthusgaser avsevärt.

Projektet innehöll också arbetsmarknadsinsatser i form av praktikplatser, anställningar och involvering av lokalsamhället. Skanska organiserade rundturer för den lokala grundskolan med fokus på hållbart byggande. Även lokala allmänhetsdagar anordnades. Med hjälp av Arbetsförmedlingen och Lernia kunde totalt 10 praktikanter involveras, varav vissa stod långt från arbetsmarknaden eller var nyanlända. Två personer nyanställdes.

Projektet bedrev ett aktivt arbete för att minimera klimatpåverkan och lyckades minska utsläppen med över 26 procent med hjälp av både tekniska lösningar och klimatsmarta val av produkter och drivmedel. Dessutom kunde projektet uppnå långsiktiga positiva effekter genom arbetsmarknadsinsatser och lokalt engagemang.

## Nycklar till framgång

Det goda samarbetet mellan upp- handlande kommuner och Skanska var avgörande för att projekten skulle lyckas. Kommunernas högt ställda krav resulterade i att inblandade parter kunde mötas och tillsammans arbeta fram nya och innovativa idéer.

Genom att identifiera kommunernas särskilda utmaningar kunde Skanska bidra med flera möjligheter och lösningar.

Exemplen visar att en framgångsfaktor för ett långsiktigt arbete för en ökad hållbarhet är en tydlig samsyn mellan kommun och entreprenör kring både utmaningar och lösningar. En förutsättning för att nå goda resultat i arbetet

med hållbarhet är kommunernas höga ambitioner, men också förmågan att kunna ställa tydliga, skarpa och höga krav på hållbarhet. Det finns exempel på kommuner som bjuder in till dialog i tidigt skede för att få kompetens från leverantörer och som frågar hur kraven ska utformas. Det är något vi uppmuntrar fler att göra.

### Checklista för lyckade projekt – grön hållbarhet

- ✓ Ställ krav på funktion – låt entreprenören komma med förslag på hållbarhetslösningar.
- ✓ Ställ krav på kompetens – efterfråga hur entreprenörer ställer krav inom hållbarhet på underleverantörer.
- ✓ Ställ krav på en klimat kalkyl för byggskedet, inkludera även en kalkyl på energianvändningen i användningsskedet.
- ✓ Gör det lönsamt att göra rätt och kostsamt att göra fel – inför bonus och viten.
- ✓ Tillåt och uppmuntra sid oanbud – låt entreprenören ge exempel på alternativa lösningar på problem i anbudet.

### Checklista för lyckade projekt – social hållbarhet

- ✓ Ställ krav på socialt värdeskapande som gynnar brukarna och lokalsamhället.
- ✓ Ställ krav på en socialt värdeskapande analys i samverkan för att tillsammans med lokala aktörer identifiera platsens behov och byggprojektets möjligheter att bidra till sociala värden.
- ✓ Ställ krav på kompetens och erfarenhet – låt entreprenören visa på tidigare erfarenhet att skapa samhällsnytta och hur företaget tar socialt ansvar i sin egen verksamhet.
- ✓ Gör det lönsamt att göra rätt och enkelt att samverka i socialt värdeskapande.

# SKANSKA

---

Skanska Sverige AB

010-488 00 00  
[www.skanska.se](http://www.skanska.se)

Skanska är ett av världens ledande projektutvecklings- och byggföretag. Verksamheten omfattar hus- och anläggningsbyggande samt utveckling av bostäder och kommersiella lokaler. I Sverige har företaget cirka 9 300 medarbetare.