



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

# ÄR GRÖNT SKÖNT?

**– En kvalitativ studie om leverantörernas  
syn på miljökravställandet inom offentlig  
upphandling**

Andreas Cerny  
Fredrik Nilsson

---

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning, 15 hp (FH1504)
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT/2016
Handledare:	Emma Ek Österberg
Examinator:	Rolf Solli

# Sammanfattning

Program:	Kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, 180 hp
Kurs (kurskod):	Kandidatuppsats i offentlig förvaltning FH 1504
Titel (svensk):	Är grönt skönt? En kvalitativ studie om leverantörers syn på miljökravställande inom offentlig upphandling
Titel (engelsk):	A qualitative study on suppliers' views on environmental standards in public procurement
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	HT/2016
Handledare:	Emma Ek Österberg
Examinator:	Rolf Solli
Nyckelord:	Offentlig upphandling, miljökravställande, upphandlande myndighet, institutionellt omvärldstryck, målkonflikter

---

- Syfte:** Den här studien syftar till att ge en ökad förståelse för hur leverantörer uppfattar och ser på miljökravställandet i samband med upphandling. Studien förhåller sig också till hur leverantörers beteende har påverkats med anledning av de krav som ställs på dem, samt olika målkonflikter som uppstått i samband med kravställandet. Den offentliga upphandlingen beräknas uppgå till runt 600 miljarder kronor i Sverige varje år. (Konkurrensverket 2013, 7) Då det offentliga upphandlar en så omfattande del produkter och tjänster så har upphandling således en stor påverkan på miljön. Det finns med anledning av det en strävan från det offentligas sida att använda upphandlingar som ett led i att bedriva ett miljövänligt arbete och i ett försök att skapa en hållbar utveckling.
- Teori:** I vår ambition att förstå det resultatet vi fått fram utifrån ett teoretiskt perspektiv så har vi använt oss av Christine Olivers teori om fem olika strategier som organisationer använder sig av för att bemöta institutionellt tryck från omvärlden, i vårt fall krav ifrån upphandlande myndighets sida.
- Metod:** Vi har i studien intervjuat fem leverantörer som vunnit upphandlingar för att få deras syn på miljökravställandet inom offentlig upphandling, de leverantörer vi har valt ut är aktiva i två branscher, dels är det tre vårdföretag och dels så medverkar två företag aktiva i transportbranschen. Vi har genomfört intervjuerna i semistrukturerat format. Vi har använt oss av kvalitativ metod.
- Resultat:** Det framgår i vår studie att det finns många intressanta och spännande åsikter från leverantörers sida angående sättet som upphandlande myndigheter ställer och använder miljökrav. I grunden kan vi se att samtliga leverantörer som deltagit i vår studie är positiva och förstående till att miljökrav ställs. Men synen på omfattningen av miljökraven och på vilket sätt dessa ska införlivas och arbetas med inom respektive företag skiljer informanterna åt.

# Tackord

Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Emma Ek Österberg som har gett oss insiktsfulla och betydande bidrag under studiens gång.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till de företagsrepresentanter som har låtit sig intervjuas för att vi skulle lyckas med studien. De har givit oss underlag och delat med sig av sina erfarenheter om grön offentlig upphandling.

Borås och Göteborg, 2016-01-04

Andreas Cerny

Fredrik Nilsson

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
2. Problemformulering .....	6
3. Syfte och frågeställning.....	7
4. Vad säger Lagen om offentlig upphandling? .....	8
5. Tidigare forskning .....	9
5.1 Grön offentlig upphandling.....	9
5.2 Strategisk upphandling.....	9
5.3 Transformation and substitution policy.....	10
5.4 Miljökrav som utvärderingskriterium .....	10
5.5 Identifierande nyckelfaktorer i miljökravställandet .....	10
5.6 Miljökrav som styrinstrument .....	11
5.7 Marknadslogik och offentlig upphandling .....	12
6. Teori .....	14
6.1 Strategier för att bemöta institutionellt omvärldstryck.....	14
6.2 Analysram .....	16
7. Metod .....	18
7.1 Studiens design.....	18
7.2 Urval och avgränsning.....	18
7.3 Genomförande .....	19
7.4 Validitet och reliabilitet.....	20
8. Presentation av de företag som omfattas av studien.....	22
8.1 Gryning vård AB .....	22
8.2 Humana .....	22
8.3 Adisa.....	23
8.4 Cabonline Group .....	23
8.5 Buss i väst.....	23
9. Empiri och Analys.....	24
9.1 Inköps- och upphandlingspolicy för Göteborg stad .....	24
9.2 Miljöpolicy Upphandlingsbolaget – Göteborg stad .....	24
9.3 Regler för upphandling – Borås Stad .....	25
9.4 Vad ställs det för miljökrav på berörda företag i studien? .....	25
9.5 Analysområde: Syn på miljökrav .....	26
9.6 Analysområde: Målkonflikter .....	28
9.7 Analysområde: Anpassning utefter miljökraven.....	29
9.8 Teori applicerad på studiens empiri .....	30
10 Slutdiskussion.....	32

10.1 Vad vet vi nu som vi inte visste innan?.....	34
10.2 Vidare forskning.....	34
Referenslista .....	35
Bilaga .....	38

# 1. Inledning

*"Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."* (Our Common Future 1987, 12)

Klimatet och människors miljöpåverkan har under en längre tid varit ett hett diskuterat ämne. År 1987 då WCED, World Commission on Environment and Development, släppte rapporten Our Common Future, sedermera i folkmun kallad Brundtlandsrapporten, har begreppet hållbar utveckling lett till återkommande diskussioner om hur vi människor bör leva och verka för att bruka våra resurser på ett klimateffektivt sätt. En mängd klimattoppmöten har hållits på den globala nivån där ö-stater tillsammans med världens största och mest inflytelserika länder försöker göra upp för en hållbar utveckling och ett bättre klimat. Vid FN:s toppmöte i september 2015 antogs Agenda 2030 och 17 globala mål fick utgöra ett ramverk över att det behövs vidtas omedelbara åtgärder för att bekämpa klimatförändringarna och dess konsekvenser (FN 2015).

Mot bakgrund av detta ställs enskilda länder, offentlig förvaltning, privata företag och vi som enskilda individer inför valet att antingen bidra eller att avstå från att vara delaktiga i att arbeta med hållbar utveckling. Vikten av miljömål inom offentlig förvaltning har kommit att bli allt viktigare och de har kommit att bli allt flera. Offentlig upphandling är ett utav de områden där omfattande förändringar skett och där miljökraven sedan en tid tillbaka har börjat introduceras. Offentlig upphandling har genom sin omfattande storlek potential att vara ett viktigt miljöpolitiskt instrument. Årligen beräknas offentliga upphandlingar i Sverige uppgå till ca 600 miljarder kronor, i EU ligger siffran kring 2000 miljarder euro per år (TCO Development 2014). EU har visat sig vara en tongivande aktör i arbetet kring hållbar utveckling och offentlig upphandling, det visar sig inte minst av Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/24/EU där det i de inledande bestämmelserna poängteras tydligt att offentlig upphandling ska karaktäriseras utifrån ett hållbarhetsperspektiv. Arbetet för ekologisk, ekonomisk och social hållbar utveckling är således en förutsättning för en god offentlig upphandling.

Offentlig upphandling inom Sverige är i det stora hela utformad på så vis att potentiella leverantörer konkurrerar via sluten budgivning om ett eller flera kontrakt. Den leverantör som lagt det lägsta eller det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet vinner. Även hänsyn till andra faktorer kan tas i en anbudsprocess, exempelvis kvalitativa egenskaper och miljöegenskaper. I

rapporten *Miljöhänsyn i offentlig upphandling*, skriven av Sofia Lundberg m.fl 2009 på uppdrag av Konkurrensverket, beskrivs relationen mellan upphandling och miljömål, och på vilket sätt offentlig upphandling kan användas som ett instrument i syfte att åstadkomma hållbar utveckling. Med alla de inköp det offentliga gör kan de influera många producenter och branscher mot en miljövänligare produktionsteknologi.

## **2. Problemformulering**

En problematik i diskursen med miljökrav inom offentlig förvaltning är den komplexitet som visar sig i kravställandet. Det framgår inte i lag att miljökrav ska ställas, utan det ses mer som en rekommendation från lagstiftarens sida. Beslutet att ta miljöhänsyn och i vilken grad det ska ske måste baseras på relevant information och kunskap om miljöproblemet, konkurrensförhållanden på den aktuella marknaden och produktionsförhållanden hos potentiella leverantörer. En ytterligare omständighet som kan försvåra måluppfyllelsen för att nå de uppsatta miljömålen är att Sverige är så pass beroende av vad som sker i omvärlden. Naturvårdsverkets utvärderingar visar att andelen upphandlingar med väldefinierade miljökrav minskar medan upphandlingar med svagt definierade miljökrav ökar (Naturvårdsverket 2010, 19).

Riksrevisionen publicerade 2011 en rapport *Miljökrav i offentlig upphandling – är styrningen mot klimatmålet effektivt?* Miljökrav i offentlig upphandling konstateras vara ett viktigt styrmedel för staten när det gäller att minska belastningen på vår miljö och på vårt klimat. I rapporten förs en diskussion om när det är befogat att ställa miljökrav. Forskarna tenderar, sett till rapporten, att vara ense om att det finns både för- och nackdelar med miljökrav som styrmedel. En fördel som lyfts är att det ges möjlighet att påverka miljöproblem även utanför Sveriges gränser. Till en av nackdelarna lyfts kostnaden för grön offentlig upphandling. Riksrevisionens övergripande ståndpunkt är att styrningen av arbetet med miljökrav i offentlig upphandling behöver stärkas i syfte att öka effektiviteten. Vidare konstaterar myndigheten att bör-regeln i LOU inte tycks påverka i praktiken, dessutom saknas det ett utpekat samordningsansvar för området miljökrav i offentlig upphandling (Riksrevisionen 2011, 11-13). En ytterligare omständighet är att Upphandlingsmyndigheten anser att det vid tjänster och entreprenader som ger en betydande miljöpåverkan är av särskild lämplighet att ställa miljökrav på leverantören. Ändå är upplevelsen bland exempelvis Naturvårdsverket och Riksrevisionen att det går för långsamt och att trenden till och med tenderar att peka åt fel håll.

Offentlig upphandling är reglerad i lag, men direktiven eller rekommendationerna kring miljökrav inom upphandling är inte lagligt bindande (SFS 2007:1091). Det blir då upp till varje enskild beställare att ta ställning till i vilken utsträckning de vill ställa miljökrav. En uppfattning som framförs är att miljökrav sägs minska mänsklighetens påverkan på miljön. Den tidigare forskningen på området har nästan uteslutande fokuserat på det offentliga roll i miljökravställandet, därav så tycker vi att det vore intressant att undersöka leverantörernas syn på hur de uppfattar miljökravställandet vid offentlig upphandling. Mot bakgrund av den problembild vi formulerat och vad tidigare forskning inom området för fram önskar vi studera hur leverantörerna ser på miljökravställandet inom offentlig upphandling. En vilja från vår sida är att bidra med ytterligare perspektiv på vilka för- och nackdelar som delas i synsättet på miljökravsformuleringar mellan beställare och utförare.

### **3. Syfte och frågeställning**

Studien syftar till att ge svar på hur leverantörer ser på miljökravställandet inom offentlig upphandling från upphandlande myndigheter, detta utifrån gällande lagstiftning, direktiv och rekommendationer på både nationell och internationell nivå.

Genom att studera fem stycken leverantörer kommer uppsatsen att redogöra för hur leverantörer uppfattar och förhåller sig till de miljökrav som ställs inom offentlig upphandling. Då klimatdiskussionen är pågående så ändras det som tidigare varit standard i olika strategier och policys. Ännu mer komplext blir det i relation till att offentlig upphandling inte enbart ska främja miljömål utan även mål om effektivitet, konkurrens och socialt ansvarstagande.

Syftet preciseras i följande frågeställning:

*Hur ser leverantörer på miljökravställande inom offentlig upphandling?*

*Hur förhåller sig leverantörer till miljökravställandet?*



#### **4. Vad säger Lagen om offentlig upphandling?**

I lagen om offentlig upphandling (LOU), som gällde fram till 31 december 2016, så finns det ett antal regler/direktiv som behandlar miljöaspekter i upphandlingar.

Under allmänna bestämmelser i första kapitlet 1 a§ så står det att upphandlande myndigheter *bör* behandla miljöhänsyn och sociala hänsyn vid offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta.

I 6 kapitlet 3§ så regleras den upphandlande myndighetens möjligheter till prestanda och funktionskrav. I dessa krav så kan myndigheten lägga in krav på olika former av miljöegenskaper på till exempel en produkt.

I 11 kapitlet 15§ så är det reglerat att myndigheten kan kräva med hänvisning till Europaparlamentets och rådets förordning ([EG](#)) nr 1221/2009 att få tillgång till ett av oberoende organ upprättat certifikat som bevisar att leverantören uppfyller vissa miljöledningsstandarder (SFS 2007:1091). Detta är väldigt vanligt i samband med upphandlingar, det kan vara krav på att leverantören utbildar personal kontinuerligt i miljöfrågor etc. I samtliga av de ramavtalen som vi har med i vår studie, så finns det krav på miljöledningssystem.

## 5. Tidigare forskning

### 5.1 Grön offentlig upphandling

Den gröna offentliga upphandlingen (Green public procurement) definieras av

Europakommissionen som när det offentliga upphandlar produkter, tjänster och jobb med en minskad miljöpåverkan, med samma kvalitet och funktion på det upphandlande som om det upphandlades utan hänsyn till miljön. (Europakommissionen, 2016)

I artikeln *Drawbacks and opportunities of green public procurement: an effective tool for sustainable production* så undersöker författarna arbetet med grön offentlig upphandling på ett antal orter i Italien. Det som studien visar är bl.a. att grön offentlig upphandling inte är beroende och påverkas främst av den offentliga organisationen som en helhet, utan det är främst beroende på individer inom organisationen som är avgörande huruvida den gröna upphandlingen i praktiken fungerar och praktiseras. Det vill säga att det främst är beroende av om individer inom organisationen själva har kunskap och intresse av att praktisera grön offentlig upphandling om detta införs. Inte beroende på organisationen som helhet (Testa et al. 2016, 1893-1900).

I en undersökning genomförd i 7 europeiska länder av pricewaterhousecoopers så uppskattas att användandet av grön offentlig upphandling minskar koldioxidutsläppen med ca 25% (PricewaterhouseCoopers, 2009).

### 5.2 Strategisk upphandling

Edler och Georghiou skriver i sin artikel *Public procurement and innovation – Resurrecting the demand side* om hur det offentliga via de marknader där de huserar kan driva utvecklingen i en viss riktning. De skriver bl.a. om *strategisk upphandling*, strategisk upphandling innebär att den offentliga upphandlande parten med sina olika typer av krav på produkten eller tjänsten som upphandlas även påverkar och stimulerar marknaden där produkten i normala fall huserar. Det vill säga att marknaden påverkas av de krav som ställs på produkten även utanför den offentliga upphandlingen. I vårt fall kan det handla om exempelvis ett ökat miljötänk i den dagliga verksamheten. Man ser strategisk upphandling som ett sätt att kombinera och påverka målet att få marknaden exempelvis mer innovationsvänlig med att uppnå de politiska mål man har, som miljömål (Edler och Georghiou 2007).

### **5.3 Transformation and substitution policy**

I artikeln *Is Environmental Policy by Public Procurement Effective?* så undersöker författarna ifall grön offentlig upphandling ska ses som effektivt. Man delar bl.a. upp grön offentlig upphandling och hur den kan användas i två delar. Dels en typ som man kallar för *transformation policy* som innebär att det offentliga försöker påverka producenter via upphandlingar att ställa om sina produkter till att bli mer miljövänliga. Det kan handla om att via upphandling skapa incitament för producenten att ställa om från ”bruna” processer och produkter till att bli mer ”grön” i sitt agerande. Den andra typen av grön offentlig upphandling som man tar upp i artikeln är *substitution policy*, vilket innebär att det offentliga via sina upphandlingar väljer bort ”bruna” alternativ till förmån för gröna. Vilket innebär att det offentliga helt enkelt väljer bort producenter som man inte uppfattar har produkter/tjänster som är tillräckligt gröna redan i inledningsskedet. Det som författarna kommer fram till är att grön offentlig upphandling i formerna av substitution eller transformation policy inte kan anses vara ett effektivt sätt att arbeta med miljömål. De skriver att man generellt sett utifrån deras resultat inte kan anta att miljöeffekterna via grön offentlig upphandling blir positiva. (Lundberg, Marklund, Strömberg 2015)

### **5.4 Miljökrav som utvärderingskriterium**

Jan Erik Falk beskriver i *Miljökrav vid upphandling* hur det offentliga kan välja att prioritera exempelvis miljökrav vid val av anbud då det i upphandlingsdirektivet står att upphandlande enhet ska välja det anbud med lägst pris, alternativt det anbud som är mest ekonomiskt fördelaktigt med hänsyn till utvärderingskriterierna. Den upphandlande enheten kan välja att prioritera miljökrav, dock måste enheten kunna motivera varför den ställer krav på en viss produkt eller tillverkningsprocess. Beställaren kan alltså välja en leverantör som har ett högre pris, men uppfyller kraven på miljövänlig upphandling på ett bättre sätt. Detta menar Falk är lite otydligt då EG-domstolen, nuvarande EU-domstolen, tidigare har fastslagit att upphandlande enheter inte ska ta andra hänsyn än till det strikt ekonomiska i sina bedömningar av anbud. Han menar vidare att det dock inte är klarlagt exakt vad som domstolen menade med uttrycket ekonomiskt. (Falk, 2002)

### **5.5 Identifierande nyckelfaktorer i miljökravställandet**

I en rapport från Länsstyrelsen i Gävleborg lyfts goda exempel på grön offentlig upphandling fram. Artikeln lyfter fram identifierade fördelar och brister med grön offentlig upphandling. Det hänvisas till en studie gjord av Naturvårdsverket där tre nyckelfaktorer identifierats som avgörande om miljökrav ställs i offentliga upphandlingar eller inte. Dessa är; politiskt stöd,

osäkerhet om hur miljökrav kan ställas samt individuellt engagemang. Det framgår att det politiska stödet, som kanaliseras genom tydliga riktlinjer och mål, måste förankras och implementeras i verksamheten för att verka som en framgångsfaktor (Länsstyrelsen Gävleborg 2014, 5).

Ett utav de mest förekommande problemen som rapporten identifierar är bristen på helhetssyn och processtänkande. Istället för att utgöra en naturligt införlivad del i förfrågningsunderlaget tenderar miljökraven att läggas till på slutet när det övriga underlaget är klart. Ett annat problem som tas upp är svårigheter vid uppföljning av de miljökrav som ställs i upphandlingen. Osäkerheter kring vem som ska ansvara för att miljökraven följs upp leder till att frågan hamnar mellan stolarna (Länsstyrelsen Gävleborg 2014, 5).

## **5.6 Miljökrav som styrinstrument**

På uppdrag av Upphandlingsutredningen 2010 har Miljöstyrningsrådet (MSR) genomfört en omfattande studie av miljö-, ekonomiska och sociala hänsyn i offentlig upphandling. I den framkommer sju orsaker till att miljöanpassad upphandling lämpar sig väl som ett verktyg i miljömålsarbetet:

Miljöanpassad upphandling...

- ...är ett flexibelt verktyg med dynamisk marknadspåverkan,
- ...ger stora möjligheter till lokal och regional anpassning,
- ...kan påverka utländska leverantörers miljöarbete,
- ...kan ställa specifika krav med förutsägbara resultat,
- ...möjliggör kostnadsbesparingar för upphandlande myndigheter,
- ...ger spridningseffekter till den privata sektorn, och
- ...kan stimulera utveckling av innovativ miljöteknologi. (Länsstyrelsen Gävleborg 2014, 6)

Riksrevisionen konstaterar i sin rapport *Miljökrav i offentlig upphandling - är styrningen mot klimatmålet effektivt?* att styrningen av arbetet med miljökrav i offentlig upphandling behöver stärkas i syfte att öka effektiviteten. En starkare styrning och högre effektivitet skulle kunna nås genom att peka ut prioriterade produktgrupper i förordning. Sådana produktgrupper bör ha relativt stor upphandlingsvolym, upphandlas både av stat, kommuner och landsting och ha betydande negativ miljöpåverkan. Det skulle kunna bidra till minskad miljöpåverkan och till lägre transaktionskostnader (Riksrevisionen 2011, 81).

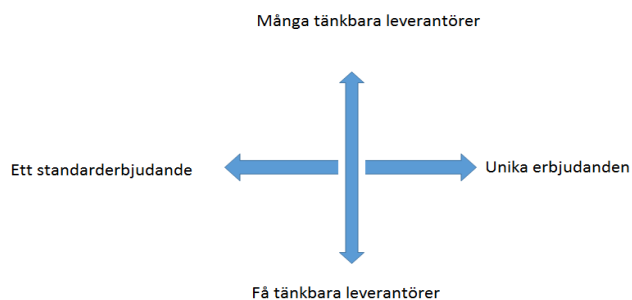
Riksrevisionens granskning visar bland annat på att bör-regeln i LOU inte tycks påverka i praktiken. Regeln innebär att myndigheter bör beakta miljöhänsyn i offentlig upphandling om upphandlingens art motiverar detta. Enligt flera av de upphandlare som Riksrevisionen har intervjuat påverkar inte bör-regeln upphandlingsarbetet i praktiken. Vidare saknas ett tydligt utpekat samordningsansvar för området miljökrav i offentlig upphandling (Riksrevisionen 2011, 13).

Flera departement och myndigheter samt Miljöstyrningsrådet arbetar på något sätt med miljökrav i offentlig upphandling. Området är dessutom i utveckling med nya tillkommande mål och uppgifter både nationellt och inom EU. En bättre samordning skulle enligt rapporten kunna tydliggöra vilka mål som miljökrav i offentlig upphandling ska bidra till och effektivisera arbetet med styrmedlet (Riksrevisionen 2011, 13).

### **5.7 Marknadslogik och offentlig upphandling**

En central tanke i New Public Management är att olika marknader ska etableras. Vid offentlig upphandling så agerar upphandlande myndigheter i en marknadsaktörsroll som inköpare. Som en del i denna tanke är att LOU ska se till att upphandlande myndigheter i sin roll som inköpare agerar korrekt. Tanken om att det bara finns en typ av marknad, där flera olika säljare konkurrerar med varandra om att erbjuda liknande tjänster och varor till flera olika typer av köpare, idén om det och att marknaden fungerar likadant i alla situationer tas för given i dagens samhälle (Brunsson och Hägg, 1992, se Furusten 2015, 23).

Denna bild problematiseras av Axelsson (1998, 304), han menar att det finns två olika dimensioner som karaktäriserar marknaden, dels om det finns många olika tänkbara leverantörer eller om det endast finns några få. Den andra dimensionen som Axelsson lyfter fram är om leverantörernas vara/tjänst är unik, eller om det är ett standardutbud (se figur nedan).



Ek Österberg (2016, 22) pekar på studier av bland annat marknaden för utsläppsrätter (Rosenström 2014, se Ek Österberg 2016, 22) och skolmarknader (Yttermyr 2013, se Ek Österberg 2016, 22), som visat att ju mer marknad, ju större uppgift för det offentliga att kunna skapa ordning på dessa marknader. En målkonflikt kan i detta sammanhang uppkomma då marknaden är tänkt att handla rationellt och fritt inom givna ramar i en dyad medan det offentliga, genom exempelvis upphandling, försöker att styra marknaden.

## 6. Teori

### 6.1 Strategier för att bemöta institutionellt omvärldstryck

I Christine Olivers artikel *Strategic Responses to Institutional Processes* (1991) redogör hon för fem strategier, likt ett spektrum, som organisationer använder sig utav för att bemöta institutionellt tryck. Till respektive strategi presenteras tre orsaker till varför organisationer väljer att handla på ett visst sätt. I studien kommer detta teoretiska ramverk att användas i syfte att förklara hur de berörda företagen hanterar omvärldens krav, i studiens fall de krav som finns i ramavtalen. En stor utmaning för organisationerna är att handla på ett sådant sätt där dem varken förlorar sin legitimitet eller förmåga till innovation och flexibilitet.

**Samtycke:** För att organisationer på sikt ska överleva anses det vara centralt för dessa att anpassa sig till institutionellt omvärldstryck. Mot bakgrund av detta väljer de flesta organisationer att samtycka till det tryck, eller kravställande om ni så vill, som råder. En orsak till detta är enligt Oliver *vana*, vilket innefattar att organisationerna gör en passiv anpassning till normer och regler som anses vara centrala. En annan förklaring till nämnd anpassning kan vara *imitation*. För att uppnå en idealtyp av en framgångsrik organisation sker det en rörelse, antingen medvetet eller omedvetet. Genom *efterlevnad* av regler och föreskrifter kan organisationen minska den utomstående pressen. I och med detta minskar risken för offentlig kritik och negativa tongångar om den specifika verksamheten. Denna typ av stabilitet som regler och normer utgör menar Oliver medför ett ökat förtroende som leder till en legitimitet som kan tänkas skydda organisationen mot påföljder (Oliver 1991, 152-153).

**Kompromiss:** Vid anpassning till normer och regler kan det visa sig att dessa förändringar är ogenomförbara på den egna organisationen, då den exempelvis krockar med den kultur som finns där. Utöver detta problem kan institutionellt omvärldstryck visa sig komplext då det kan komma krav som är motstridiga. I dessa sammanhang måste organisationer kompromissa och då är det inte ovanligt att organisationer väljer att *balansera* mellan utomstående aktörers vilja och interna intressen. Tydligt i denna studie är att företag ställs inför miljökrav samtidigt som de ställs inför kvalitets- och produktionskrav. Med detta som grund tvingas organisationen då, enligt Oliver, att söka en kompromiss för konkurrerande mål och förväntningar.

*Pacifieringstaktik* handlar om att organisationen blir nödgad att vidta åtgärder och inte sällan reservera stora finansiella resurser till att skydda en viss produkt eller ett visst varumärke. På detta vis kan organisationen säkerställa sin legitimitet om den institutionella pressen är ett faktum. Ett mer aktivt val för organisationer att vidta är att inleda *förhandlingar* med aktörerna runt omkring. Denna förhandling kan ta sig uttryck genom att organisationen väljer

att exempelvis ställa krav på i vilken utsträckning man väljer att följa vissa miljöpolicys eller liknande. Samtliga strategier har som avsikt att anpassa sig till institutionella regler och normer, men i skillnad till samtycke så fullgör organisationen endast dessa krav delvis och är mån om att främja organisationens bästa (Oliver 1991, 153-154).

**Undvikande:** Genom att ta avstånd från de institutionella förväntningarna kan organisationen undvika det institutionella omvärldstrycket. Att agera *döljande* innebär att organisationen kan maskera felen bakom en fasad av passivitet. Genom beredning och upprättande av rationella planer och rutiner som svar på institutionellt omvärldstryck kan organisationer dölja att de inte alls kommer att genomföra omställningen. En tillvänjning till det institutionella omvärldstrycket kan te sig så att organisationen vid granskning kan visa upp en verksamhet som inte stämmer med den vardagliga. Normer, värden och rutiner tillämpas i verksamheten en begränsad tid för att inte minska legitimiteten. För att beskriva organisationens försök att kontrollera i vilken uträkning verksamheten utsätts för granskning, inspektion och bedömning av externa aktörer har Oliver utvecklat begreppet *buffrar*. Buffrartaktik kan syfta till att tillgodose verksamhetens intresse på ett sådant sätt att deras oberoende bibehålls och maximerande av effektiviteten. Organisationer kan med tanke på ett institutionellt omvärldstryck välja att *fly*, detta ses som en drastisk åtgärd. Flykten innebär att organisationen lämnar de domäner som utsätter organisationen för omvärldstrycket, exempelvis att ett företag väljer att flytta sin produktion till annat land. Till skillnad från de tidigare nämnda strategierna samtycke och kompromiss avser den undvikande strategin att kringgå de villkor som det institutionella omvärldstrycket innebär (Oliver 1991, 154-156).

**Trotsighet:** Denna strategi är starkare till sin karaktär än tidigare strategier. Den används av organisationer när sannolikheten är hög att anpassning inte lönar sig nämnvärt eller när de interna intressenas avsikt skiljer sig gentemot de externas. Organisationen tror att de genom att uppvisa rationalitet kan rättfärdiga sin egen övertygelse. Det kan vara så att organisationen har lite att förlora genom att göra motstånd mot de institutionella rörelserna och därmed bedömer att de interna intressena går före och *avvisar* de institutionella omvärldstryck som utövas. Vidare menar Oliver att likt aktivister kommer även organisationer i sitt handlande *utmana* de lagar och normer som ett sätt att yttra sin övertygelse och visa sin integritet. Alltså kommer organisationer att utmana befintliga värden vid de tillfällen då utmanande av dessa institutionella värden kan skapa tilltro till organisationen. En taktik som organisationer tillämpar genom att kraftfullt kritisera institutionens värderingar är *attack*. Ett uttryck i jämförelse med detta skulle kunna vara att organisationen attackerar media som belyser den



offentliga kritik som finns mot organisationen. Genom detta handlande ämnar organisationen att misskreditera budbäraren och på så vis flytta fokus från organisationen (Oliver 1991, 156-157).

**Manipulation:** Är den form där organisationen aktivt använder olika angreppssätt för att förändra eller utöva makt över innehållet utifrån det institutionella omvärldstrycket.

Manipulation definieras som målmedvetna och opportunistiska försök att *associeras* med, få inflytande över eller kontrollera institutionella påtryckningar. Genom att en viss organisation associeras med viktiga sektorer kan organisationens legitimitet öka. Tanken är att den kooperativa taktiken ska neutralisera institutionellt motstånd och öka legitimiteten. Att organisationer stödjer välgörenhet med inflytelserika personer och på det sättet visar sig förtjänta av resurser tillhör ett tillvägagångssätt. Enligt Oliver kan institutionella värderingar och övertygelser förändras genom att organisationen utövar sitt *inflytande* genom att påverka vad som ska utvärderas och på sättet det utvärderas i branschen. Olivers tredje tillvägagångssätt under denna strategi är *kontroll*, som också ses som det mest aktiva. Det innebär att dominera institutionella processer. Organisationen väljer denna metod då ett inledande lokalt och svagt institutionellt omvärldstryck existerar (Oliver 1991, 157-159).

## 6.2 Analysram

Vid analys av studiens empiri kommer Olivers teoretiska strategier och tillvägagångssätt för att bemöta institutionellt omvärldstryck att användas. Genom att utgå från tillvägagångssätten är önskan att kunna identifiera strategierna vid institutionellt omvärldstryck. Uppmärksamhet bör fästas vid att de fem strategierna ska ses som breda grupper medan tillvägagångssätten, i denna studie, ska ses som indikatorer för strategierna. Enligt Olivers teori är dessa tillvägagångssätt tre stycken till antalet inom varje strategi. Möjligt är att författarna under studiens gång finner ytterligare tillvägagångssätt som indikerar nya strategier eller som faller inom en redan existerande. För att strukturera upp vår analysram väljer vi att göra en enkel

Strategier				
<b>Samtycke</b> (Vana, imitation, efterlevnad)	<b>Kompromiss</b> (Balanserande, pacifieringstaktik, förhandlande)	<b>Undvikande</b> (Döjande, buffrande, flyende)	<b>Trotsighet</b> (Avvisande, utmanande, attackerande)	<b>Manipulation</b> (Associerande, inflytande, kontrollerande)

modell av Olivers teori, vilken i sin tur underlättar tillämpningen av densamma i analysfasen. Vi kommer att dela in analysramen och respondenternas svar i tre områden, deras syn på miljökravställande generellt, olika typer av målkonflikter som har uppstått i samband med upphandlingar, samt om det har skett någon form av anpassning från leverantörens sida till ett mer miljövänligt synsätt.

## 7. Metod

### 7.1 Studiens design

Studien ämnar redogöra för leverantörernas syn på grön offentlig upphandling och hur de ser på miljökravställandet som kommer med det. Studiens empiriska data härrör från en fallstudie då den designen anses vara lämplig vid studier som vill undersöka fenomen, oftast komplexa verkliga situationer (Denscombe 2009, 60-62). Vilka möjligheter respektive hinder finns det med grön offentlig upphandling? Fallstudien anses skapa möjlighet att använda sig av kvalitativ metod då den på ett detaljrikt sätt söker svar på olika typer av fall. Den metod som används för att svara upp mot studiens syfte är därför kvalitativ. Möjligheten till att dra generella slutsatser utifrån fallstudier kan ifrågasättas. Sätts dock studiens fall in i ett bredare perspektiv samt på vilket sätt det specifika fallet liknar andra fall inom ämnesområdet skapas goda förutsättningar att dra generella slutsatser till liknande fall (Denscombe 2009, 68-69).

### 7.2 Urval och avgränsning

Studien tar avstamp i fem företag som samtliga har vunnit upphandlingar där miljökrav har ställts. Vidare görs valet av samtalsintervjuer som tillvägagångssätt för att samla in data mot bakgrund av att förstå ämnen utifrån den levda vardagsvärlden (Kvale & Brinkmann 2009, 44).

I studien har vi ett urval om fem informanter som var för sig representerar fem leverantörer som har blivit tilldelade en offentlig upphandling som innehåller miljökrav. Urvalet har gjorts genom att vi i början av denna studie kontaktade två kommuners upphandlingsenheter, i fallet Göteborgs stad togs kontakt med Upphandlingsbolaget och i fallet Borås stad med deras upphandlingsenhet. Utifrån dessa kontakter kunde vi sedan få tillgång till en mängd ramavtal med olika variation av miljökravställande inom skiftande branscher. I fallet med upphandlingsbolaget i Göteborg valde vi ut tre informanter som representerar den traditionellt sett "mjuka sektorn", vårdföretag med olika former av boenden. Medan det i Borås fall är den "hårda sektorn", i det här fallet ett taxi- och ett bussbolag, som representeras. Informanterna representerar därmed antingen välfärdsföretag eller företag aktiva inom transportsektorn. Viktigt att ha i åtanke är att miljökraven som ställs på respektive leverantör och inom vissa specifika branscher givetvis skiftar något medan en del krav är återkommande, exempelvis det om miljöledningssystem. Författarna anser att detta medvetna val mellan olika sektorer i samhället kan bidra till ett mer nyanserat förhållningssätt sett till studiens syfte.

Som komplement till samtalsintervjuerna väljer vi att använda oss utav kvalitativ textanalys. Syftet med det är att granska det som finns skrivet i allehanda riktlinjer och policys på upphandlingsområdet och då i synnerhet det som finns skrivet om grön offentlig upphandling. Utifrån den teoretiska referensram vi valt kommer samtalsintervjuerna tillsammans med den kvalitativa textanalysen ligga till grund för vår analys. Kvalitativ textanalys väljs då författarna önskar fånga de underliggande intentionerna i de styrdokument som granskas (Esaiasson et al. 2012, 237). Att göra detta hade blivit svårare om studiens metod istället hade varit av kvantitativ karaktär med enkäter som grund. Informanterna har intervjuats med frågor som syftar till att ge en tydlig och fördjupad bild kring deras syn på grön offentlig upphandling och därmed miljökravställandet inom offentlig upphandling. I detta sammanhang ska tilläggas, vilket tidigare redovisats, att Göteborg stad likt Borås stad har en uttalad viljeinriktning att jobba med hållbar utveckling inom offentlig upphandling. Intervjuerna har varit av semistrukturerat slag med öppna frågor (se bilaga 1)(Esaiasson et al. 2012, 264). Anledningen till valet av öppna frågor är, enligt oss, att de intervjuade informanterna har getts möjlighet att, utifrån sina respektive erfarenheter, svara med egna ord utan att påverkas i någon nämndvärd riktning av oss. Värt att framföra i detta sammanhang är att vi dessutom valt att inte skicka ut intervjufrågorna i förväg då detta skulle kunna innebära att vi inte får en fullt så rättvis bild av deras attityder gentemot studiens syfte. Intervjuguiden har varit utformad som så att de som intervjuas ska reflektera kring grön offentlig upphandling och kraven som följer med det, och på så vis ge oss empiri att svara på studiens frågeställning.

### **7.3 Genomförande**

Utifrån de ramavtal som togs fram i samarbete med upphandlingsansvariga i Borås och Göteborg valde vi att kontakta de presumtiva informanterna via mail. En del valde att svara på vår förfrågan om intervju medan andra inte hörde av sig. Efter etablerad kontakt bestämdes tid för intervju och beroende på hög arbetsbelastning skedde tre av fem intervjuer via telefon. Författarnas uppfattning är att intervjuer som sker i direkt kontakt med informanter är att föredra, men med tanke på andra omständigheter än enbart de rent praktiska valdes ändå telefonintervjuer ut som ett godtagbart alternativ. Som tidigare nämnts togs en intervjuguide fram med förutbestämda temaområden med frågor kopplade till respektive teman. Dock har frågorna varit uppbyggda på ett sådant sätt där, utifrån hur informanten svarar, ordningen på frågorna varierar. En fördel med samtalsintervjuer är att de lämnar utrymme för öppna svarsalternativ där informanten har möjlighet att formulera ett svar utifrån egna ord. En

ytterligare fördel med samtalsintervjun är att den möjliggör svar som inte fångas upp i exempelvis en enkät eller i ett styrdokument. Det möjliggör också att frågor kan vidareutvecklas under själva intervjun. Intervjuerna ligger till grund för studiens empiri då de ger svar på många frågor som inte kan besvaras med hjälp av textanalys. Exempelvis kring frågan om hur leverantörer uppfattar miljökravställandet besvaras med fördel med hjälp av samtalsintervjuer. Intervjuerna kan ge en större förståelse för vad som står i styrdokument och ramavtal. Dessutom ges förhoppningvis en konkret bild på hur arbetet med miljökrav fungerar i praktiken. Denna förståelse är en viktig kunskap för att kunna få en rättvis bild av resultatet för att sedan kunna göra en trovärdig analys utifrån studiens syfte.

Som stöd för att samla in det material vi anser oss behöva i studien spelade vi in fyra av fem samtal med hjälp utav röstmemon i en telefon, därefter transkriberades dessa samtal. En av våra informanter ville inte att vi skulle spela in och därför blev det svårt för oss att göra en fullt regelrätt transkribering. Under intervjuerna hade vi delat upp arbetsuppgifterna mellan oss. Medan en av oss intervjuade informanten och ställde våra frågor skrev den andra av oss ner det som han för stunden ansåg vara viktigt. Dessa anteckningar är tänkta att vara ett komplement till ljudinspelningen, detta för att säkerställa att viktig information inte går förlorad. Tillfälle gavs också för den andre av oss att ställa kompletterande frågor.

Vi är väl medvetna om att det finns nackdelar med en telefonintervju, som exempel kan nämnas att den medierade interaktionen skapar en eventuell ofruktbar distans utan vägledning från kroppar och talspråk vilket i sin tur gör att det kan vara svårt att få fram rika och detaljerade beskrivningar (Kvale & Brinkmann 2009, 194). Författarna har dock bedömt att det i denna studies fall, utifrån givna förutsättningar, inte påverkar resultatet i någon nämnvärd riktning.

## **7.4 Validitet och reliabilitet**

Intervjuutskriftens reliabilitet och validitet är något som behöver beaktas, och visst är det så att den blir en fråga om tolkning. Möjliga orsaker till det kan exempelvis vara dålig inspelningskvalitet eller att vi helt enkelt inte uppfattar vart en mening slutar eller var det finns en paus. Sett till validiteten är den svårare att uttala sig om då det ofta är så att man under utskriften av samhällsvetenskapliga intervjuer förbiser att muntligt språk och skriftligt språk använder sig av olika retoriska former (Kvale & Brinkmann 2009, 200-203). Viktigt att begrunda är hur den utskrift som bäst lämpar sig för vårt forskningssyfte ser ut.

Studiens trovärdighet är helt avgörande för hur den tas emot av dess läsare och därför har det varit nödvändigt för oss att säkerställa denna. Respondentvalidering har använts i detta syfte, vilket enligt Bryman innebär att man rapporterar resultatet till de informanter som är en del i den sociala verklighet som studerats. På detta sätt säkerställs att vi som undersökare har uppfattat informanten på ett korrekt sätt (Bryman 2008, 376-377). Rent praktiskt har detta inneburit att vi, efter att transkriberingen var färdig, skickade rapporterna till var och en av informanterna. Syftet med det var att få en försäkran på att denna studies insamlade material stämde överens med de studerade personernas uppfattningar.

## **8. Presentation av de företag som omfattas av studien**

### **8.1 Gryning vård AB**

Gryning vård AB är ett offentligt vårdbolag som ägs av kommunalförbunden i Göteborgsregionen, Boråsregionen, Skaraborgs kommunalförbund, samt Fyrbodals kommunalförbund. Gryning vård arbetar med jour, familje- och behandlingshem vid ett 40-tal enheter i regionen (Gryning Vård 2016). Vid tiden för den här uppsatsen så har Gryning vård vunnit cirka 60 kontrakt om boende av Upphandlingsbolaget i Göteborg. De upphandlingar man har vunnit är upphandlingar avseende:

*Vård av barn/unga – HVB, akut och korttidsvård 0-20 år*

*Vård av barn/unga – HVB, barn 7-12 med neuropsykiatriska diagnoser*

*Vård av barn/unga – HVB, familjer med barn/ungdomar 0-16 år*

*Vård av barn/unga – HVB, ungdomar 13-20 år*

*Vård av barn/unga – öppenvårdsinsatser, ungdomar 13-20 år*

Vår intervjuperson Birgitta Flärdh är utvecklingschef inom Gryning vård.

### **8.2 Humana**

Humana är ett privatägt vårdföretag som har verksamhet inom individ- och familjeomsorg, personlig assistans, äldreomsorg och LSS-boenden. Utöver Sverige så bedriver Humana även verksamhet i Norge och i Finland. Humana har cirka 15 000 anställda. Humana har olika underavdelningar som är egna aktiebolag, exempelvis Baggium och Vassebo (Humana 2016). Med dessa aktiebolag medräknade så har Humana under tiden som den här uppsatsen skrivs, vunnit cirka 25 kontrakt om olika upphandlingar via Upphandlingsbolaget för vårdhem inom områdena:

*Vård av barn/unga – HVB, akut och korttidsvård 0-20 år*

*Vård av barn/unga – HVB, barn 7-12 med neuropsykiatriska diagnoser*

*Vård av barn/unga – HVB, ungdomar 13-20 år*

*Vård av barn/unga – öppenvårdsinsatser, ungdomar 13-20 år*

Vår intervjuperson Renata Popadic är anbudsansvarig på Humana och har arbetat med upphandlingar i 5 år.

### **8.3 Adisa**

Adisa är ett vårdföretag som arbetar på uppdrag av socialtjänsten i Göteborg och närliggande kranskommuner. Man har vid tidpunkten för uppsatsen tillstånd för ett 20-tal platser i öppenvårdsverksamheten. Adisas boenden är för personer över 18 år, som av olika skäl behöver ett boende med intensivvård. Adisa har vid tiden för uppsatsen, ett pågående ramavtal med Upphandlingsbolaget. Upphandlingen på det kontraktet Adisa har med Göteborgs Stad sker ungefär en gång vart tredje år (Adisa 2016). Två personer är ansvariga för företaget, varav en är vår intervjuperson. Vår intervjuperson Jessica Gidlöf har arbetat med upphandlingar i 7 eller 8 år.

### **8.4 Cabonline Group**

Cabonline group kallar sig själva på sin hemsida för ett av Europas ledande företag vad gäller teknik och serviceleverantör till taxibranschen. I Sverige och Norge så har man cirka 3500 åkerier anslutna tillsammans med cirka 7000 fordon. Taxibolag som är anslutna till Cabonline group är bland annat Taxi Kurir, Sverigetaxi och Taxi Borås (Cabonline Group 2016). Det var via en vunnen upphandling av Taxi Borås i Borås kommun för skolskjuts som vi kom i kontakt med företaget. Vår intervjuperson Johan Sunnvius arbetar med anbud till upphandlingar för Cabonline group och har gjort så i 2 år för företaget, samt varit inblandad i upphandlingar på annat håll i cirka 10 år.

### **8.5 Buss i väst**

Buss i väst är ett företag bestående av 33 olika bussföretag i samverkan. Företaget bildades 1992 då flera småbolag gick ihop då man fick allt svårare att vinna upphandlingar. Enligt vår intervjuperson så var det bland annat miljökraven som gjorde att det blev allt dyrare, och utan samverkansformen så hade majoriteten av de olika bolagen inte haft råd att köra trafik. Bland bolagen som är med så finns bland annat Söne Buss. Buss i väst är aktiva och vinner de flesta av sina anbud i Västsverige via Västtrafik, men är även aktiva på andra håll i landet, bland annat så har Buss i väst vunnit ungefär hälften av alla anbud i Örebro kommun vid tiden för uppsatsen. Buss i väst äger cirka 700 bussar. Vår intervjuperson Christer Pettersson är VD för företaget och har arbetat i den rollen i några år. Han har varit aktiv i branschen sedan 1989 och arbetade även innan han trädde in i sin nuvarande roll i viss mån med upphandlingar (BIVAB 2016).



## 9. Empiri och Analys

*I detta avsnitt kommer studiens empiri att presenteras. För att strukturera upp den och tydligt koppla datamaterialet till studiens syfte och frågeställningar delar vi in materialet från intervjuerna i tre analysområden; Syn på miljökrav, Målkonflikter och Anpassning utefter miljökraven.*

### 9.1 Inköps- och upphandlingspolicy för Göteborg stad

Inköps- och upphandlingspolicy för Göteborgs Stad är ett dokument där riktlinjer för all form av inköp och upphandlande av varor och tjänster behandlas, i inköps- och upphandlingspolicyn har en viktig roll. I dokumentet så behandlas riktlinjer för bland annat miljöhänsyn vid upphandlingar. Ett av skälen med att skapa en inköps- och upphandlingspolicy var att Göteborgs Stad ville, som man skriver, ”säkerställa att varor och tjänster köps med rätt kvalitet till lägsta kostnad och med minsta möjliga miljöpåverkan”. Vidare i dokumentet så skriver man att olika former av relevanta miljökrav ska vara en naturlig del av all inköps och upphandlingsverksamhet i Göteborgs Stad (Göteborgs Stad, 2016).

### 9.2 Miljöpolicy Upphandlingsbolaget – Göteborg stad

Upphandlingsbolaget har ett huvudansvar vad gäller samordnad upphandling av varor och tjänster i Göteborgs Stad. På sin hemsida skriver man att ”Bolaget genomför upphandlingar så att Göteborgs Stads verksamheter erhåller varor och tjänster med högt ställda ekologiska, etiska och sociala krav.” Upphandlingsbolaget ser alltså sig själva som en central spelare i att göra Göteborgs Stads upphandlingar mer miljövänliga. På Upphandlingsbolagets hemsida kan man läsa följande, “Upphandlingsbolaget gör en miljöbedömning av alla sina ramavtalsområden. Bedömningen bygger på information om förbrukningsvolym, negativ miljöpåverkan samt behovet av miljöledning. Utifrån denna miljöbedömning arbetar avtalsgruppen fram de miljökrav som ska ingå i kravspecifikationen för den aktuella upphandlingen.”

Enligt Upphandlingsbolaget så utgår tanken med att arbeta med miljöanpassade ramavtal ifrån att det offentliga genom sin roll som beställare kan påverka och styra leverantörernas sortiment och hur de arbetar. Detta förmodas sedan ge en positiv miljöanpassning av stadens förbrukning (Upphandlingsbolaget 2016).

### **9.3 Regler för upphandling – Borås Stad**

Regler för upphandling i Borås Stad är ett dokument som beskriver de olika regler som gäller för upphandling i Borås. I dokumentet står det bland annat beskrivet att *“Borås stad ska göra hållbara upphandlingar med ekonomiska, sociala och miljömässiga hänsyn.”* Vidare står det beskrivet att miljöhänsyn vid upphandling ska vara en naturlig och väl integrerad del av all upphandling som genomförs. Kommunen har även som målsättning att sträva efter att leverantörer ska ha god miljökunskap och bedriva ett systematiskt miljöarbete. Produkter och tjänster som köps av Borås Stad ska ha så liten klimat- och miljöpåverkan som möjligt. (Borås Stad 2016)

### **9.4 Vad ställs det för miljökrav på berörda företag i studien?**

I de fall där vi har intervjuat ett vårdföretag så finns det bland annat följande standardiserade miljökrav på fyra områden avseende miljöledningssystem, kemikalier och läkemedel, avfallshantering, samt energianvändning.

I kraven på miljöledningssystemet finns det bland annat krav på att företaget ska bedriva en miljöutbildning för all personal och att företaget har en införd miljöpolicy.

Miljöledningssystemet ska vara certifierat av en tredje part. I beskrivningen står det att ett gällande miljöledningssystem är ett villkor för en förlängning av avtalet, samt att om inte miljöarbetet utförs som beskrivet så ska det ses som ett väsentligt avtalsbrott.

I kraven på kemikalier och läkemedel står det beskrivet att personalen ska vara insatt i att kemikalier och läkemedel har en miljöpåverkan.

Angående avfallshantering så finns det krav på att leverantören ska, senast 6 månader efter avtalsstart, ha rutiner för källsortering av avfall i den egna verksamheten.

I kraven på energianvändning står det beskrivet att leverantören senast 6 månader från avtalsstart ska ha genomfört en dokumenterad undersökning i syfte att undersöka möjligheten att använda el från förnyelsebara energikällor.

I de två fall där vi har intervjuat ett bussbolag och ett taxibolag som vunnit upphandlingar i Borås Stad så ställs det krav på att det ska finnas ett av företagets ledning godkänt miljöledningssystem. Drivmedlet till bilarna/bussarna ska vara av miljöklass 1 eller miljömässigt bättre drivmedel. Däcken ska följa EU:s klassificerings och märkningskriterier. Fordon som används vid upphandlingen ska minst vara Euro 5 klassade och nya fordon som inhandlas under avtalets tid ska vara av minst Euro 6 klass.

## 9.5 Analysområde: Syn på miljökrav

Birgitta på Gryning Vård uppfattar att kraven inom miljöområdet ökar, men tycker att det är rimligt och bra att kraven ökar och att man som en modern organisation ska ha en hög miljömedvetenhet och ta ett stort ansvar för dessa frågor. Samtidigt upplever hon att även många andra krav ökar på områden som vårdkvalitet och lagstiftning. Birgitta anser att det är märkligt när man bedriver vård för samhällets mest utsatta att man ifrån Upphandlingsbolagets sida enbart följer upp en fråga, vilken är vilket miljöarbete företaget bedriver.

*”Och det kan jag tycka blir också märkligt att vi, inte vi kanske men en annan aktör, som har ramavtal med Göteborg eller Upphandlingsbolaget skulle kunna driva en hvb-verksamhet där barn och ungdomar mår dåligt eller far illa eller inte får tillsyn dygnet runt och vad det nu kan vara. Men de har ett jättebra miljöledningssystem, för mig stämmer det inte riktigt.”*

*//Birgitta*

Birgitta upplever att kommunens ambition att pressa ner priserna samtidigt ökar, kommunen går uteslutande på pris när det gäller tilldelning av anbud, man får inga extra poäng för ett bra miljöarbete, priset är alltid det som avgör. Birgitta anser att det är bra för miljöområdet att det ställs krav, det ger det en ökad tyngd när hon i sin tur ska prata med ledningen, har det då ställts tuffa miljökrav upplever Birgitta att ledningen är mer mottaglig för kraven.

Vidare berättar informanten i intervjun att hon skulle kunna önska mer hjälp från Upphandlingsbolagets sida, få mer hjälp på traven för att komma igång och förbättra miljöarbetet. Exempelvis hur en miljöutbildning för all personal skulle kunna gå till.

Renata på Humana är generellt positiv till att det ställs krav, då det leder till en utveckling som är gynnsam för hela samhället. Hon berättar att det i fall där det inte ställs krav så kan det bli det sista man som leverantör tänker på. Kraven ger företaget ett skäl till att ta tag i miljöfrågorna.

Jessica på Adisa tycker generellt att miljöcertifiering är ett bra krav. Hon upplever det som viktigt att implementera i samhällets alla nivåer. Vidare berättar hon att hon inte tycker att Upphandlingsbolaget har någon större koll på hur man ställer och använder miljökrav vid offentlig upphandling, och problematiserar kring huruvida man kontrollerar att företagen är miljöcertifierade.

*” Ehh.. Minimal, precis som allt annat som dom gör. De har ingen koll på vad vi bedriver för verksamhet, dom kan ju inte verksamheterna. Så själva upphandlingen är ju bara, ja ett stort maskineri som inte har någon effekt kan jag tycka. Allt det man lägger in när man upphandlar, ehh.. sen vet jag inte hur dom kontrollerar det på annat håll om de ringer då svensk miljöbas och kollar upp om leverantören är certifierad eller inte sådär. Det vet inte jag, vad dem har för kontrollfunktion, hur dom ser till att uppgifterna är riktiga.”*

*//Jessica*

Johan på Cabonline group upplever miljökraven som en utav de svåraste delarna i branschen eftersom tekniken går så fort. För 3-4 år sedan var etanolbilar det hetaste på marknaden och idag är de helt borta från marknaden, avtalen är också oftast längre än så och det kräver att man måste investera i nya fordonsparker för att hänga med. Uppföljningsdelen i avtalen rör oftast fordonen i upphandlingen. Johan tycker att det är rimligt att det ställs miljökrav då det är många kilometer som körs *”vi ska vara en del av utvecklingen och jobba med miljön”*.

De som Johan uppfattar som de bästa på att ställa krav är de som ställer krav på att Cabonline följer modern teknik och inte cementerar en lösning som är bra idag. Han anser att ett problem på området är att det varken är upphandlande myndighet eller företaget som styr över redskapen i tjänsten, utan det är biltillverkarna. Johan tycker många kommuner och landsting ställer bra och rimliga miljökrav. Han gillar generellt när det ställs krav på koldioxidnivån, men inte när det ställs krav på bränsletyp eller bilmärke. Han önskar generellt mer och bättre uppföljning då han tror att det gynnar branschen.

*”Generellt sätt skulle vi väl vilja önska mer uppföljning i de flesta upphandlingarna. Vi vet ju samtidigt att tiden inte finns till för uppföljningspunkten. Det finns också en risk i det att man ställer en massa krav i en upphandling som sen inte följs upp. Mindre seriösa anbudsgivare kommer in på marknaden och har något i byrålådan som ingen tittar på och man behöver inte följa det. Så vi ser framför oss att det gärna skulle behövas mer uppföljning, då tror vi att vi skulle få en hög kvalitet i branschen.”*

*//Johan*

Christer berättar att BIVAB rättar in sig om det ställs krav, han tycker att det är bra att miljökrav ställs. Vidare berättar informanten att det ibland ställs högre krav än vad som är rimligt eller vad det finns teknik till. Det finns en önskan från Christers sida att upphandlande myndighet måste fundera på vad det finns för teknik idag, och vad som är rimliga krav att

ställa? På senare år upplever han att det från upphandlande myndighetens sida funnits en jämnare och bättre nivå på kraven.

## 9.6 Analysområde: Målkonflikter

Birgitta förklarar att hon tycker att det är märkligt att det endast sker uppföljning på ett kravområde, miljökraven. Istället för att fokus läggs på vårdkvaliteten i stort så läggs det enbart fokus på miljökrav vid uppföljning. För Gryning vård som är ett välfärdsföretag så upplevs det som att ett alltför stort miljöfokus tar tid från verksamheten.

*”Jag tänker på en upphandling jag läste som vi ska svara på, det var nog den här Örebro tror jag där dom för första gången vill se en plan för CSR, alltså hållbar utveckling i stort. Det har vi inte sett i någon upphandling tidigare. Så på något sätt är det som om kraven inom dom här områdena ökar. Det är rimligt kan man tycka att det är så det ska vara, samtidigt har vi så många andra krav som också ökar på vårdkvalitet och på lagstiftningen, vi är ju en väldigt lagreglerad verksamhet och dom kraven ökar också kontinuerligt. Samtidigt som kommunens press på oss att sänka priserna är jättestor för den verksamheten vi bedriver är dyr för kommunerna. Och de går rakt av, uteslutande på pris man går på vid tilldelningsbeslut. Så man får inga extra poäng så att säga för att man skulle ha en jättebra plan för miljöarbetet eller något annat. Priset är alltid det som avgör. Ofta har de inga andra kriterier utan man rangordnas på pris liksom.”*

*//Birgitta*

*”Jag skulle vilja säga att det inte är att det kostar som har gjort att vi inte kanske har tagit tag i miljöfrågorna så aktivt, utan det är bara det att det konkurrerar för mycket om våran tid och att vi inte hinner. Vi har inte kunnat liksom resurssätta det för ska man sätta igång med det, alltså på ett mer systematiskt och genomgripande sätt. Då behöver man ha någon form utav processledning, man behöver en plan och man måste skapa tid för chefer och medarbetare på enheterna. Man behöver arrangera utbildningar och allt vad det är som nu ska göras. Det kostar tid och det är där vi inte riktigt har klarat av att prioritera det”*

*//Birgitta*

Renata problematiserar med att det finns en risk med att ställa alltför stora och långtgående krav, då hon tror att en sådan situation skulle kunna innebära att enbart aktörer på marknaden som är lika stora som de själva skulle ha möjlighet att vinna upphandlingar.

*”Jag kan egentligen tycka att miljön är jätteviktig, det borde vara ett krav för alla företag sen kan man tänka vad det är för ekonomi i alla dom här kraven... Vad innebär det för företagen?*

*Det är ju dyra saker alltihopa, det är ett stort maskineri kring ekonomin också.”*

*//Jessica*

Johan berättar att det finns mindre bra exempel på upphandlingar där det ifrån upphandlande myndighets sida har ställts orimliga krav på taxibranschen. Han tar upp exempel om krav på att elbilar införs och att de i de bilarna inte går att installera alkolås. Johan tror att det kanske finns en uppfattning om att elbilar är bra ifrån upphandlande myndighetens sida och att man därför ställer den typen av krav utan att vara tillräckligt insatta och utan att man har någon större koll på hur tekniken ser ut.

Christer berättar att det ibland ifrån upphandlande myndighetens sida finns brister i kunskap om vad för teknik som är möjlig. Han berättar om ett exempel i en kommun där det var ett krav på att det enbart skulle köras med elbussar, vilket inte var genomförbart och ledde till att bussbolagen protesterade. Han upplever att dåligt insatta myndigheter kan vara ett problem i vissa fall.

## **9.7 Analysområde: Anpassning utefter miljökraven**

Det framkommer under intervjun med Birgitta att Gryning vård inte har följt vissa krav på miljöområdet. Bland annat så är man inte miljöcertifierade, något som var ett krav i ramavtalet. Vid uppföljning av miljökrav från Upphandlingsbolagets sida så svarar Birgitta att man lämnade ett ”mediokert” svar och att man skulle kunna tänka sig att det borde ha lett till någon form av uppföljning från Upphandlingsbolaget. Informanten tror att det beror på att företaget är en av de största leverantörerna och att man ifrån Upphandlingsbolagets sida inte vill stöta sig med Gryning, hon förklarar vidare att om man varit väldigt hårda från Upphandlingsbolagets sida och sagt upp ramavtalet på grund av att man inte följt miljökraven så hade man från upphandlande myndighets sida stått utan en av sina största leverantörer.

Renata berättar att man har tagit miljötänket ett steg längre och införskaffat el från förnyelsebara energikällor. Företaget har också bland annat infört en grundläggande miljöutbildning för alla de boende på Humanas boenden. Informanten upplever att miljökraven ger mer tryck i frågorna om miljö. Hon berättar att man ännu inte är miljöcertifierade, något som efterfrågades i kraven, men att det är en process som är på gång, detta har inte lett till några sanktioner från Upphandlingsbolagets sida.

Jessica berättar att alla inköp som görs i företaget följer den normen som ställts i kraven. Adisa är certifierat eftersom det var ett av kraven i ramavtalet.

*”Nu följer vi så att alla inköp som vi gör i företaget följer den normen som ställs i miljökraven. Så det har vi blivit mer medvetna om, sen så förbrukar vi inte så jättemycket överlag så. De få sakerna som vi ändå köper in tänker vi ska vara produkter som ändå är okej, om vi kan ha liksom. Så det har blivit att man tänker till kring sådana saker. Som man kanske inte gjorde innan.”*

*//Jessica*

Johan berättar att man på Cabonline group har satt ett tuffare internt mål än vad många av deras kunder har som krav på dem, inklusive upphandlande myndigheter. Man har bland annat satt en målsättning att vara helt fossilfria till 2020. Han upplever att privata köpare är ännu tuffare än det offentliga när det kommer till kravställande på miljöområdet. Men upphandlande myndigheter beskrivs som en viktig del i att utvecklingen ska gå framåt. Cabonline group är miljöcertifierade.

Christer berättar att BIVAB bland annat kört med RME innan krav på det fanns, då man ville vara miljövänliga. Han upplever att miljömedvetenheten är hög inom bolaget och lyfter fram bränslesparningssystem som är ett bra sätt att både spara pengar, och att det är bra i miljösynvinkel. BIVAB är miljöcertifierade.

## **9.8 Teori applicerad på studiens empiri**

*Nedan följer en beskrivning av de beteenden vi har observerat i vår studie.*

### **Samtycke:**

Adisa har gjort en anpassning och följer alla de krav som ställts på företaget i samband med upphandlingen. Jessica på Adisa nämner att alla inköp som sker i företaget numera utgår från den normen som ställts i kraven. Det verkar ha skett en anpassning i företagets beteende.

En av de delar i samtyckes strategin som Oliver nämner är *imitation*, i intervjun med Humana så lyfter Renata fram att företaget ligger långt fram i miljötänket. Man har bland annat en miljöutbildning för all personal, samt nämner att man har tagit “miljötänket ett steg längre”. Det är tydligt att Humana vill ge bilden av att företaget är legitimt, genom att lyfta fram vad de upplever som sina mest positiva delar.

### **Kompromiss:**

På denna strategi så passar både BIVAB och Cabonline group in. Båda företagen nämner att det ibland finns problem då det ställs orimliga krav från upphandlande myndighets sida. Både Christer och Johan nämner att man har protesterat mot vissa av de krav som ställts då det helt enkelt inte har gått ihop med den tekniken som finns på området. Man har i de lägena protesterat mot kraven som ställts och istället kommit med motkrav på exempelvis en annan bränsletyp. Man har sökt en kompromiss. Båda dessa företag har alltså gått in i *förhandlingar* med upphandlande myndighet i vissa fall och försökt att aktivt hitta en kompromiss som gynnar båda parter.

### **Trotsighet:**

Christine Oliver skriver om trotsigheten att *“Det kan vara så att organisationen har lite att förlora genom att göra motstånd mot de institutionella rörelserna och därmed bedömer att de interna intressena går före och avvisar de institutionella omvärldstryck som utövas.”* Birgitta på Gryning vård nämner i intervjun att Upphandlingsbolaget skulle kunna vara hårdare i sin uppföljning av krav, men att de i händelse av att man skulle säga upp kontraktet med Gryning vård, i så fall skulle stå utan en av sina största aktörer. Informanten berättar i det sammanhanget att man lämnade ett *mediokert* svar i samband med uppföljningen av de miljökrav som ställts på företaget. Oliver skriver också om att den här typen av strategi används av organisationer när de interna intressena skiljer sig gentemot de externa. Barbro berättar i intervjun att alltför långtgående miljökrav tar tid från verksamheten och hennes upplevelse är att det är märkligt att det bara görs uppföljning på miljöområdet och inte på vårdkvaliteten.

Vi har under vår analys av studien inte kunnat identifiera något företag eller intervjuperson som vi tycker passar in på beteendena undvikande och manipulation.



## 10 Slutdiskussion

Denna studies bidrag är i första hand ämnad att ge den intresserade kunskap om hur leverantörer ser på miljökravställandet inom offentlig upphandling. Sammanfattningsvis kan vi konstatera att samtliga av studiens informanter i grunden är positiva till att miljökrav ställs i offentlig upphandling. Synen på omfattningen av miljökraven och på vilket sätt dessa ska införlivas och arbetas med inom respektive företag skiljer informanterna åt. Tendenser till att det institutionella omvärldstrycket påverkar nämnda aktörer finns i studien, informanterna säger samstämmigt att deras position i samhället gör att de tycker det är rimligt och på sikt nödvändigt att jobba med miljö och hållbar utveckling.

Intressant att notera i studiens empiriska material är att samtliga företag har krav på sig att vara miljöcertifierade, två utav fem företag i studien nådde inte detta krav. Det minsta vårdföretaget hade certifiering medan de två större aktörerna inte var certifierade. Detta kan i sin tur problematiseras då större företag borde se ett värde i att vara certifierade för att framgent fortsatt vinna anbud. Frågan som bör ställas i sammanhanget är vilken betydelse egentligen miljöcertifiering borde ha. Är certifieringen ett uttryck för den standard som bör gälla inom miljöområdet? Eller finns det andra sätt för företag att visa framgångar inom miljöområdet? Certifieringar av diverse slag leder i sin tur till en omfattande dokumentation och i förlängningen till en marknad där de som utfärdar certifieringar har ett intresse av att allt fler företag väljer att certifiera sig. Som tidigare nämnts i litteraturgenomgången finns det forskning som tyder på att ju mer marknad desto större uppgift för det offentliga att skapa ordning på dessa marknader. Det finns uppenbara risker i och med att certifieringsmarknaden ökar då det riskerar att cementera vad som anses vara ett gott miljöarbete. Det är likväl uppenbart att det vid flera utfärdade certifieringar krävs kontrollfunktioner som säkerställer att standarden bibehålls.

Studien bekräftar en bild av att det inom transportsektorn finns en önskan om att offentliga upphandlingar fokuserar mer på att företagen ska följa den tekniska utvecklingen snarare än att det ställs detaljrika krav på typ av bränsle och typ av däck. Detta för att nämna två exempel som företagarna själva lyfter fram som delar där den upphandlande myndighetens kunskap tycks svikta.

Uppenbart är att informanterna i den mjuka sektorn problematiserar miljökraven i förhållande till andra krav som ställs, inte enbart från upphandlande myndigheter utan också från lagstiftarens sida. Studien ger sken av att miljöarbetet får stå tillbaka för att säkerställa kompetensförsörjningen, patientsäkerheten och vårdkvaliteten. Att värna kärnverksamheten är

något som förs fram som särskilt viktigt när svar på hur företagets beteende har ändrats i och med miljökraven. En diskurs som är intressant är den om vad ett medvetet och aktivt miljöarbete ger för effekt. Behöver ett effektivt hållbarhetsarbete kosta för mycket både i tid och pengar? Frågan är vad det blir för utväxling för företaget när rutiner och former för hållbarhetsarbetet finns.

Att ställa miljökrav inom upphandling har under en tid setts som ett styrmedel med potential. Företrädarna för transportsektorn framför åsikter om att det ibland saknas tillräckligt med kunskap från upphandlarens sida. Som exempel framförs kunskapen kring de tekniska möjligheterna såsom exempelvis att ha elbussar i linjetrafik eller elbilar i taxibranschen.

Inom ramen för studien har vi tagit del av Borås stad och Göteborg stads styrdokument inom området grön offentlig upphandling. Slående är att det i båda kommunernas fall ställs krav på att leverantörerna ska bedriva ett systematiskt miljöarbete, hur det ska genomföras preciseras inte. Utav ramavtalen framgår krav på exempelvis miljöledningssystem, avfallshantering och energianvändning. Författarna ser en risk i att ett systematiskt miljöarbete kan leda till en allt ökad administration. Antalet organisationer har ökat och därmed också administrationen. Detta framför inte minst Anders Forsell och Anders Ivarsson Westerberg i deras bok *Administrationssamhället*. De hävdar att ett allt för stort fokus på administration leder till en sorts målförskjutning där fokus flyttas från det som betraktas som kärnverksamhet till det som för systemet anses vara godtagbart. Fokus riktas istället mot resultat och statistik. Forsell och Ivarsson Westerberg ger följande exempel:

*”I en artikelserie i Dagens Nyheter beskrev journalisten Maciej Zaremba (2013) hur prislistor och ersättningssystem ger konsekvenser för beteendet hos sjukvårdspersonalen när fokus flyttas från patienternas behov till systemens krav. Styrsystemen styr i riktning mot att maximera ersättningarna, som baseras på enkla mätetal och målsättningar, vilket gör att patienter som är multisjuka eller har komplexa problem blir olönsamma för vårdgivarna utifrån modellerna.” (Forsell och Ivarsson Westerberg 2014, 234-235)*

Under våra intervjuer tycks vi uppfatta att våra informanter problematiserar just denna målförskjutning som sker när olika krav ställs mot varandra. Som författare till denna studie kan inte vi utifrån den empiri vi har tillskansat oss dra slutsatsen vilket krav som ska

prioriteras. Vi noterar dock att medvetenheten kring kravställandet och dess effekter finns bland intervjuade företagsrepresentanter.

### **10.1 Vad vet vi nu som vi inte visste innan?**

Studien bekräftar bilden av att det inom offentlig förvaltning finns en komplexitet i relation till att offentlig upphandling inte enbart ska främja miljömål utan även mål som berör effektivitet, konkurrens och socialt ansvarstagande. Samtliga företagsföreträdare är eniga om att allt för precisa miljömål kan leda till att helheten påverkas. Graden av administration tycks öka och därmed ökar behovet av kontroll av att allt går rätt till. Intentionerna från miljökravställarna, dvs. upphandlande myndigheter, är säkerligen goda men lite intresse har riktats mot hur dessa krav tas emot av de som berörs nämligen företagen. För att knyta an till studiens inledning är miljöarbetet och arbetet mot hållbar utveckling något som saluförs som det gemensamma ansvar. De intervjuade företagen i denna studie vill vara med och bidra, frågan är på vilket sätt och vilket som ger bäst effekt. Utifrån studiens teoretiska referensram skulle en möjlig framgångsfaktor vara att involvera företagen mer i miljökravställandet för att de utifrån sina respektive professioner ska få tycka till om vad som är ett lyckosamt miljöarbete för dem. På så vis kan de vara en av de aktörer som medverkar till det institutionella omvärldstrycket istället för att bli föremål för det.

### **10.2 Vidare forskning**

Under studiens gång har vi identifierat att det verkar vara en trend att allt fler företag ska bli certifierade eller diplomerade. För framtida forskning vore det intressant att få svar på hur ”certifieringsmarknaden” som växer fram ger för påverkan på berörda aktörer, såväl offentlig som privat sektor. Är det enbart till godo att ha en eller några få standarder på ett gott miljöarbete? Finns risk för att fokus fortsatt fästs vid att uppnå så många certifieringar som möjligt? Vad medverkar certifieringarna till?

Vidare forskning borde fortsatt studera hur leverantörer i offentlig upphandling påverkas av olika typer av krav. Det hade varit välkommet med en större och en mer genomgripande studie inom forskningsfältet där det vetenskapliga arbetet kunde bli mer generaliserbart. En tanke är att en kvantitativ studie kunde ge en bredare inblick i fältet.

## Referenslista

Adisa (2016) <http://adisa.se/var-verksamhet/> (Hämtad 2016-12-15)

Axelsson, Björn. 1998, *Företag köper tjänster*, Stockholm: SNS Förlag

Borås Stad (2016)

<https://www.boras.se/download/18.84b2702157cd7eb43ac87a2/1477048091298/Regler+f%C3%B6r+upphandling+-+regler.pdf> (Hämtad 2016-12-03)

Brunsson, Nils, Hägg, Ingemund (red), 1992. *Marknadens makt*, Stockholm: SNS Förlag

Bryman, Alan. 2008. *Social research methods*. 3. uppl. Oxford: Oxford University Press.

Buss i Väst (2016) <http://bivab.se/om-bivab/> (Hämtad 2016-12-16)

Cabonline Group (2016) <https://www.cabonline.com/om-oss/om-cabonline-group> (Hämtad 2016-12-15)

Collection of statistical information on Green Public Procurement in the EU,  
Pricewaterhousecoopers 2009

[http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/statistical\\_information.pdf](http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/statistical_information.pdf) (Hämtad 2016-11-11)

Denscombe, Martyn. 2009. *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Edler, Jacob, Georghiou, Luke (2007) "Public procurement and innovation – resurrecting the demand side" *Research Policy* 36: 949-963

Ek Österberg, Emma. 2016 *Marknadsidéer i själva verket* Förvaltningsakademien, Södertörn

Esaiasson, Peter., Gilljam, Mikael., Oscarsson, Henrik och Wängnerud, Lena. 2012. *Metodpraktikan. konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4. uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Europaparlamentets och rådets direktiv 2014/24/EU av den 26 februari 2014 om offentlig upphandling och om upphävande av direktiv 2004/18/EG Text av betydelse för EES

Europaparlamentets och rådets förordning (EG) nr 1221/2009 av den 25 november 2009 om frivilligt deltagande för organisationer i gemenskapens miljölednings- och miljörevisionsordning (Emas) och om upphävande av förordning (EG) nr 761/2001 och kommissionens beslut 2001/681/EG och 2006/193/EG

Falk, Jan Erik (2002) "Miljökrav vid upphandling" *Europarättslig tidskrift* 1

FN Agenda 2030: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> (Hämtad 2016-12-20)

Forssell, Anders och Ivarsson Westerberg, Anders. 2014. *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.

Gryning Vård (2016) <http://www.gryning.se/om-oss/> (Hämtad 2016-12-01)

Göteborgs Stad (2016)

[http://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/68970EDC61EF1189C1257AD4004A54EF/\\$File/WEBVACQ22M.pdf?OpenElement](http://www5.goteborg.se/prod/Stadsledningskontoret/LIS/Verksamhetshandbok/Forfattn.nsf/68970EDC61EF1189C1257AD4004A54EF/$File/WEBVACQ22M.pdf?OpenElement)  
(Hämtad 2016-11-14)

Halldin, Pontus och Mikusinska, Martyna. 2014. *Omvärldsanalys av miljökrav i offentlig upphandling*. Rapport/Länsstyrelsen Gävleborg. Rapport 2014:8.

Humana (2016) <http://www.humana.se/om-oss/om-humana/> (Hämtad 2016-12-03)

Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lundberg Sofia, Marklund Per-Olov, Strömbäck Eleon (2016) "Is Environmental Policy by Public Procurement Effective" *Public Finance Review* 44: 478-499

Lundberg, Sofia., Marklund, Per-Olov och Brännlund, Runar. 2009. *Miljöhänsyn i offentlig förvaltning – Samhällsekonomisk effektivitet och konkurrensbegränsande överväganden*. Rapport/Konkurrensverket. Stockholm: Konkurrensverket.

Naturvårdsverket. 2010. *Miljöanpassad offentlig upphandling – En fråga om kunna , vilja och förstå*. Rapport 6326. Stockholm: Naturvårdsverket.

Oliver, Christine. 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review Vol. 16, No. 1 pp. 145-179*.

Riksrevisionen. 2011. *Miljökrav i offentlig upphandling – är styrningen mot klimatmålet effektivt?* RiR 2011:29. Stockholm: Riksrevisionen.

Rosenström, Martin (2014). *Att skapa en marknad. Marknad och politisk styrning i symbios?* Stockholm school of Economics

SFS 2007:1091. *Lag om offentlig upphandling*.

TCO Development: <http://tcodevelopment.se/nyheter/signalen-fran-eu-ar-nu-mycket-tydlig-stall-miljomassiga-och-sociala-krav-offentliga-upphandlingar/> (Hämtad 2016-12-22)

Testa, Francesco, Annunziata Eleonora, Iraldo, Fabio, Frey, Marco. 2014. *Journal of Cleaner Production. Investigating the anatomy of supplier selection in green public procurement*. 1893-1900 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652614010312> (Hämtad 2016-11-11)

Upphandlingsbolaget (2016) [http://uhb.goteborg.se/for\\_inkopare\\_miljoanpassade\\_ramavtal/](http://uhb.goteborg.se/for_inkopare_miljoanpassade_ramavtal/)  
(Hämtad 2016-11-20)

World Commission on Environment and Development. 1987. *Our common future*. Oxford; New York: Oxford University Press.

Yttermyr, Olga (2013) *Varför blev det (bara) en? En studie av en offentlig marknad i förändring*. Linköpings universitet: Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling.

## Bilaga

### Intervjuguide semistrukturerad:

#### Roll/Relationer:

1. Kan du berätta kort om din yrkesroll och på vilket sätt du är involverad i företagets upphandlingar? Hur länge har du jobbat i din nuvarande roll? Har du erfarenhet utav offentliga upphandlingar sedan tidigare?
2. Hur uppfattar du kommunikationen med den upphandlande myndigheten (kommunen)?
3. Hur uppfattar du den upphandlade myndighetens kunskaper kring hur man ställer och använder miljökrav inom upphandling?
4. Hur viktig är upphandlarens vilja, drivkraft och kunskap?
5. Hur ser samarbetet ut med upphandlande myndighet (kommunen) avseende uppföljning av miljökraven som framgår utav ramavtalet? Rent konkret, vad görs?

#### Syn på miljökrav:

6. Hur jobbar ni med kravet om miljöutbildning för all personal? Hur ser du på detta miljökrav?
7. Det finns ett krav om energianvändning i ramavtalet, att ni ska ha genomfört en dokumenterad undersökning i syfte att undersöka möjligheten att använda el från förnybara energikällor. Hur ser du på den typen av krav?
8. Följs miljökraven upp och utav vem? I så fall, hur ofta?
9. Vilken prioritet uppfattar du att miljökraven har från beställarens sida?
10. Hur väl är du insatt i Göteborgs stads riktlinjer på upphandlingsområdet sett till miljöhänsyn?

#### Målkonflikter:

11. Vilka hinder och möjligheter tror/tycker leverantören det finns i grön offentlig upphandling/miljökravställandet?
12. På vilket sätt har företagets beteende ändrats med anledning av miljökravställandet inom offentlig upphandling?
13. Kvalitet kontra miljö, står dessa två begrepp i motsats till varandra? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?
14. Vad är anledningen, enligt dig, till att det ställs miljökrav?
15. Avslutande kommentar: Är det något som du känner har saknats i intervjun? Önskar du tillägga något?

*Tack för du tog dig tid och svarade på våra frågor!*