



GUIDE

Minska kommunens miljöpåverkan genom miljöanpassad offentlig anskaffning



GUIDEN ÄR FRAMTAGEN INOM PROJEKTET MILOU

Tryck: Wallin och Dalholm, Lund 2010.

Papper: Maxi Offset 190g & 120g

Fotograf: Martin Linderholm (sidorna 8, 11, 20, 23, 44, 47)

Övriga bilder: istockphoto.com

Skribenter: Sofia Ahlstedt, Hållbar Utveckling Skåne, Britt Carlsson-Green, Hållbar Mobilitet Skåne,

Anna Kjellman, Energikontoret Skåne, Jan Miörner, Replik AB, Catarina Rolfsdotter-Jansson, Rolfsdotter AB

Grafisk form: Helena Thelander, Hållbar Utveckling Skåne

Referensgrupp: Kenneth Jönsson, controller/upphandlingsstrateg, Vellinge kommun

Christina Nilsson, upphandlare, Ängelholms kommun

Agneta Normann, inköpschef, Ängelholms kommun

Milena Parashkevova, upphandlare, Malmö stad

www.hutskane.nu

www.milou.hutskane.nu

En investering för framtiden



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden

Innehåll

Om MILOU	5
Miljö, upphandling, Skåne och EU	6
100 procent Bra Miljöval-märkt el i Osby efter lyckat samarbete	9
Mål och strategier gav Lund priset "Utmärkt Grön Upphandlare"	10
Miljöanpassad anskaffningsprocess – mer än miljökrav i upphandlingen	12
Vinster med en miljöanpassad anskaffningsprocess	14
Beskrivning av de olika delarna i en miljöanpassad anskaffningsprocess	15
Kloka länkar	19
Minskad energianvändning i Vellinge genom EPC	21
Passivhus och höga mål för energibesparing i Helsingborg	22
Handledning till workshop om miljöanpassad anskaffning	25
Facilitatorns förberedelser	27
Körschema	28
Övningarna	30
Avslutningsvis...	42
Starkt fokus på miljöbilar i Ystad	45
Ekologiska och Rättvisemärkt-certifierade blommor i unik upphandling i Malmö	46



Syftet med denna guide är att den ska bidra med inspiration och goda råd för kommuner när de ska ta fram och genomföra strategier för miljöanpassad upphandling och anskaffning. Guiden innehåller även handledning och övningar till en workshop för det konkreta arbetet med miljöanpassad anskaffningsprocess. Många kommuner har viljan och ambitionen att minska sin egen miljöpåverkan och föregå med gott exempel för sina medborgare och företag. Denna guide ska göra det enklare att göra just det.

om MILOU

Denna guide är framtagen inom MILOU som är ett EU-finansierat projekt om MILjöanpassad Offentlig Upphandling. Syftet med projektet är att öka den offentliga upphandlingens roll som drivkraft i arbetet för hållbar utveckling. De deltagande kommunerna har under projektiden erbjudits aktiviteter för att höja sin kompetens inom området, så att de kan och vågar efterfråga allt fler och bättre miljöanpassade och energieffektiva varor, tjänster och entreprenader. Detta har vi gjort främst genom att lägga fokus på hela anskaffningsprocessen – från behovet av en produkt till inköpet och förbrukningen. MILOU har ingått som en del av projektet En Svensk Modell för Ren Tillväxt, vilket syftar till att stärka skånska miljöteknikföretags konkurrenskraft. Projektägare för MILOU är Region Skåne, och drivs av Hållbar Utveckling Skåne i samarbete med Energikontoret Skåne och Sustainable Business Hub. Övriga intressenter och finansiärer är Länsstyrelsen i Skåne län, Naturvårdsverket samt de nio deltagande kommunerna Helsingborg, Höör, Klippan, Lomma, Lund, Malmö, Trelleborg, Vellinge och Ängelholm. Mer information om projektet hittar du på www.milou.hutskane.nu.

Miljö, upphandling, Skåne och EU

Miljöproblem, med klimatfrågan i spetsen, är idag mer i fokus än någonsin och den offentliga sektorns inköp och användning av varor, tjänster och entreprenader står för en betydande del av problematiken.

Genom att ställa kloka miljökrav på det som upphandlas, kan kommunen minska sin egen miljöpåverkan och tillsammans med andra offentliga upphandlare utgöra en viktig drivkraft för att uppnå hållbar utveckling.

Den offentliga upphandlingen i Sverige uppgår till cirka 500 miljarder kr/år. För hela EU är motsvarande siffra cirka 13 000 miljarder kr. Den offentliga sektorn har, med sin stora köpkraft, möjlighet att påverka leverantörer positivt så att fler och bättre miljöanpassade och energieffektiva produkter kommer ut på marknaden. Genom klok upphandling kan utvecklingen påskyndas.

Enligt en rapport från 2009, beställd av EU-kommissionen, ligger Sverige på tredje plats i Europa i hur stor andel av den offentliga upphandlingen som är miljöanpassad. Bara Storbritannien och Österrike ligger före – än så länge. EU-kommissionen har satt upp ett mål att den miljöanpassade upphandlingen under 2010 ska stå för 50 procent av det totala värdet

av landets upphandling, vilket Sverige ligger väldigt nära med sina 49 procent. Rapporten menar att miljöanpassad offentlig upphandling även kan bidra till minskade kostnader om livscykelkostnadsberäkningar används.¹

Det är självklart för de flesta skånska kommuner att använda sig av upphandlingen som verktyg för att minska sin egen miljöpåverkan, samtidigt som de föregår med gott exempel för medborgare och företag. 60 procent av Skånes kommuner ställer oftast miljökrav i sina upphandlingar.²

Här följer två exempel där det finns en stor potential att minska miljöpåverkan för en kommun med hjälp av upphandlingen som verktyg.

Personbilar

I Skånes kommuner finns cirka 3 600 personbilar i trafik. Av dessa är cirka 25 procent miljöbilar, enligt den nuvarande statliga definitionen³.

Hög andel miljöbilar i en kommun är dock inte detsamma som låg klimatpåverkan. Krav behöver även ställas på att bilarna ska ha en hög bränsle-effektivitet, oavsett drivmedel. För kommuner är det även viktigt att långsiktigt arbeta för att tillgången på alternativa drivmedel som till exempel biogas ökas genom upphandling.

I Sverige har det genomsnittliga utsläppet av koldioxid från nya bilar minskat med 15 procent från år 2005 (194 g/km) till 2009 (164 g/km). Trots den positiva utvecklingen har Sverige EU:s mest bränsle-törstiga bilpark med höga koldioxidutsläpp från nya bensin- och dieslbilar. 2008 låg snittet i EU på 154 g/km, medan Sverige då låg på 174 g/km.⁴

En kommun kan fokusera på tre delområden för att minska sin miljöpåverkan: 1) Minska antalet transporter och transportsträckor, 2) gå över till förnybara drivmedel där biogas och grön el är prioritet ett och 3) byt ut fordonsparken till energieffektiva/bränslesnåla fordon. Upphandlingen spelar viktig roll för främst punkt 2 och 3.

För mer information om hur din kommun kan arbeta för att få en mer hållbar fordonspark, besök Hållbar Mobilitet Skåne, www.hmskane.se.

Belysning

Belysningen står för en stor del av elanvändningen i Sveriges offentliga lokaler, visar kartläggningar Energi-myndigheten gjort. I skolor så mycket som 30 procent, i vårdlokaler 26 procent, i idrottsanläggningar

och kontor drygt 20 procent. Samma studier visar att en stor del av belysningen är ålderdomlig, till exempel 72 procent i skolorna och 67 procent idrottsanläggningarna. Det betyder att det finns en stor besparingspotential. Många gånger kan det vara lönsamt att upphandla och byta ut belysningen och få en lägre elkostnad och förbättrad ljusmiljö. I andra fall är det mer motiverat att vänta, men den dag det är dags att byta ut gamla belysningssystem gäller det att tänka till. Det är då man har möjlighet att upphandla och få en riktigt bra och snål anläggning. Det gäller inte bara att se till investeringskostnaden i upphandlingen, utan även beakta till exempel driftskostnaden. Eftersom elkostnaden står för cirka 70 procent av livscykelkostnaden för en belysningsanläggning, har energiprestandan stor betydelse för anläggningens ekonomi.

Inom till exempel värden har man bedömt att utbyte av gamla armaturer och enklare åtgärder som att korta ner drifttider och byta ut glödlampor, skulle kunna minska elanvändningen för belysning med 55 procent.

1 Collection of statistical information on Green Public Procurement in the EU. Report on data collection results. Rapport av Pricewaterhouse-Coopers, Significant och Ecofys på uppdrag av EU-kommissionen 2009.

2 Enkätundersökning av MILOU 2010 bland Skånes kommuner.

3 Bensin- och dieseldrivna fordon inklusive elhybrider med max utsläpp 120 g CO₂/km, fordon som drivs med etanol E85 med max förbrukning motsvarande 9,2 l bensin/100 km samt fordon som drivs med naturgas-biogas (metan) med max förbrukning 9,7 m³ gas/100 km. Samtliga måste tillhöra miljöklass 2005. <http://notisum.se/rnp/sls/lag/20090001.htm>.

4 Fordonsanalys Miljö av bilflottor i Skåne 2009. Personbilar hos 33 kommuner samt Region Skåne 2009. Granskning genomförd 2009-02-15 av Miljöfordon Syd i samarbete med Bilfakta.





100 procent Bra Miljöval-märkt el i Osby efter lyckat samarbete

Ensam är inte alltid stark. När Osby kommun gick samman med tio andra kommuner fick de till ett avtal, som uppfyller kommunens beslut om att 100 procent av elen skulle klara kraven för Bra Miljöval, utan att riskera att spekulera med skattebetalarnas pengar.

2008 antog Osby Kommunfullmäktige en klimatstrategi där en av åtgärderna var att all el som köps in till kommunen skulle uppfylla Naturskyddsföreningens märkning Bra Miljöval. Det innebär att elen ska komma från förnybara energikällor – från sol, vind, vatten och bio-bränsle. Dessutom ställs det krav till exempel på att vattenkraftverken som kan godkännas inte får vara byggda efter 1996 eftersom kraftverken påverkar växt- och djurlivet negativt.

Avtalet, som tecknades med E.ON, trädde i kraft den 1 januari 2010. Att upphandla el är en snårig historia. För att undvika spekulationer har en modell skapats där elleverantören ger ett årspris på elen, genom att räkna fram ett medelpris baserat på varje dags stängningskurs på Nordpol, kurser som är offentliga och kommunen kan kontrollera. Påslag på priset för förnybar el utvärderades inte, eftersom inte alla kommunerna i upphandlingen hade det kravet. Däremot efterfrågades prisuppgift på förnybar el så att möjligheten fanns att välja det.

– Modellen togs fram av en anställd i Landskrona kommun som tidigare arbetat på elmarknaden. Utöver styrkan i att kommunerna tillsammans utgör en stor beställare gav samarbetet och modellen möjlighet att undgå spekulation i elpriset, vilket i sin tur ger en jämnare prisbild och bättre förutsättningar att budgetera, menar upphandlingssamordnare Martina Weische.

– Avtalet gav oss dessutom möjlighet att satsa på förnybar el. Det innebär ju inte att vi vet att det är just den typen av el vi får till kommunen, men det förbinder E.ON att producera förnybar el och att sätta av pengar till en fond som används till exempel för att minska skadorna på naturen vid vattenkraftverk, berättar Martina Weische.

Mål och strategier gav Lund priset "Utmärkt Grön Upphandlare"

Lunds kommun vann Miljöstyrningsrådets prestigefyllda pris 2010 för sitt arbete med att handla upp ekologiska livsmedel. Den våren gick hela 34 procent av livsmedelsbudgeten till ekologiska varor.

Upphandlingsmålet att 40 procent av livsmedelsinköpen i kommunen ska vara ekologiska före 2012 finns med i hållbarhetsstrategin LundaEko som antogs för fyra år sedan. Målet mäts i pengar, liksom det nationella målet på 25 procent. Upphandlingsenheten sköter upphandlingen och avtalsvården och avdelningen för miljö, hälsa och säkerhet arbetar för en ökad andel ekologiska livsmedel.

– Det har varit en stor fördel med en organisation som har god kunskap om livsmedel och ett stort intresse för kvalitet. Den största utmaningen gäller tillgången. De ekologiska livsmedlen är oftare restnoterade. Trots att beställarna gör sitt yttersta får vi inte alltid den mängden vi önskar, säger Henrik Karlsson på Upphandlingsenheten.

– Det är stor skillnad mellan enheterna hur stor andel ekologiskt de köper in. De förskolor som köpt mest under 2009 kom upp i 87 procent. Alla nämnder som köper in livsmedel är ansvariga för att målet nås, säger Kerstin Andersson, projektledare för EMIL, Ekologisk mat i Lund.

Våren 2010 har Lunds kommun uppnått hela 34 procent ekologiskt livsmedel. Målet på 40 procent till 2012 gäller bibehållen budget. Uppföljningen, som sköts av avdelningen för miljö, hälsa och säkerhet, underlättas av att inköpen konteras direkt som ekologiskt livsmedel.

Enligt Kerstin Andersson är långsiktigt och strategiskt arbete samt förankring och informationsspridning ut i kommunen avgörande för att Lund har lyckats så väl med sina inköp av ekologiska livsmedel.

Henrik Karlsson är mycket nöjd med samarbetet i kommunen och med utmärkelsen, som han poängterar pekar på det faktum att de åstadkommit en förändring i andelen köpt ekologisk livsmedel:

– Vi har inte bara ställt kraven och har ett bra avtal. Vi har köpt in produkterna också!





Miljöanpassad anskaffningsprocess – mer än miljökrav i upphandlingen

För att minska kommunens miljöpåverkan genom miljökrav i upphandlingar är det viktigt att ha ett helhetsperspektiv. Man kan se upphandlingen som en länk bland flera länkar i en kedja. I MILOU kallar vi detta för miljöanpassad anskaffningsprocess.

Alla länkarna i kedjan – delarna i processen – är viktiga för att en kommun ska kunna minska sin miljöpåverkan och uppnå syftet med den miljöanpassade upphandlingen. Viktiga länkar i kedjan handlar till exempel om politiskt engagemang, hur verksamheterna hanterar upphandlingar, beställningar, användningen av produkterna och uppföljning. Verksamheternas behov och i slutändan medborgarnas behov måste alltid ligga till grund för kommunens upphandlingar och inköp. Det behövs alltså fokus på hela kedjan. *Och kedjan blir aldrig starkare än den svagaste länken.*

Det är när alla aktörerna på de olika nivåerna i processen blir medvetna och har kunskap om sin egen och andras roller och ansvar samt samverkar, som den miljöanpassade anskaffningen kan ge störst miljönytta. Det spelar ingen roll hur stark en enskild länk är på sitt område om inte de andra länkarna hakas på och fungerar i samspel.

Ett exempel på när inte hela anskaffningsprocessen fungerar är att det i en kommun finns ett politiskt beslut om att kommunen ska använda en stor

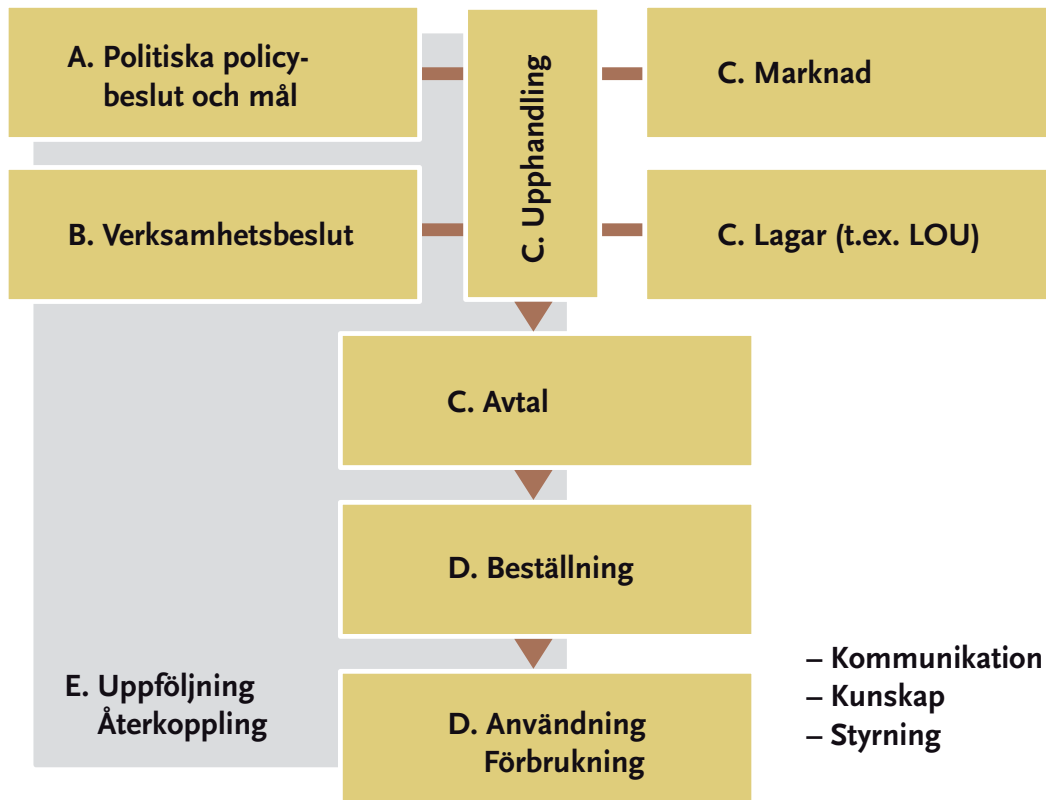
andel biogasbilar i sin verksamhet. Biogasbilar har upphandlats och finns i avtalen, men det beställs ändå mest bensindrivna bilar.

För att få den miljöanpassade anskaffningsprocessen att fungera måste det finnas tydliga mål och styrning med ansvarsfördelning och rutiner i verksamheterna. Det måste också finnas en bred förankring i organisationen och en fungerande uppföljning.

Syftet med modellen är att visualisera och tydliggöra hur anskaffningsprocessen i en politiskt styrd organisation, exempelvis en kommun, kan se ut och fungera. Idén som modellen står för är i sig inte unik, utan är egentligen grundläggande och självklar. Men den behöver lyftas fram och diskuteras på flera nivåer inom en kommun.

Flera aktörer i kommunen är viktiga för att anskaffningsprocessen ska fungera så bra som möjligt. Dessa är politiker, förvaltningschefer och andra chefer, upphandlare, beställare, brukare, medarbetare med miljökompetens och andra nyckelpersoner. Dessutom krävs ett samspel med marknaden.

Verksamheternas behov



Vinster med en miljöanpassad anskaffningsprocess

Målet med en miljöanpassad anskaffningsprocess är att minska kommunens miljöpåverkan. Detta uppfylls genom att varor, tjänster och entreprenader med hög miljöprestanda och energieffektivitet upphandlas, beställs och används på ett avsett och optimerat sätt. MILOU har identifierat fyra andra viktiga vinster utöver miljövinsten. Det finns säkert flera:

1. Kommunens kostnader minskas, till exempel genom att produktens kostnader beräknas på *hela livscykeln* från inköpet tills dess att den är förbrukad, inklusive driftskostnader. Lägst inköpspris betyder inte alltid lägst totalkostnad. Andra exempel på hur kommunen kan minska sina kostnader är att vara noga med behovsanalysen före upphandlingarna för att *undvika onödiga inköp*. Att arbeta för en *hög avtalstrohet* är ett annat bra exempel.



2. Skatteintäkterna från medborgarna används klokt, långsiktigt och effektivt i upphandlingar och inköp. Allt som upphandlas och beställs är till för att kommunen ska kunna bedriva en så bra verksamhet som möjligt *för sina medborgare*.

3. Kommunen föregår med gott exempel för medborgarna och företagen. En kommun visar ständigt sitt ansikte utåt i samhället och har en stor möjlighet att *föregå med gott exempel* och påverka medborgare och företag. Exempelvis genom att köra miljöbilar inom hemtjänsten och servera ekologisk mat i skolorna.

4. Näringslivet inom miljöteknik stärks genom att kommunerna och andra offentliga upphandlare ökar sin efterfrågan på miljöanpassade och energieffektiva produkter. Detta *stärker deras konkurrenskraft* på den regionala och nationella marknaden, men kan också leda till bättre förutsättningar för att lyckas på exportmarknaden.

Beskrivning av de olika delarna i en miljöanpassad anskaffningsprocess

Nedan följer en kort beskrivning av varje del i den miljöanpassade anskaffningsprocessen och modellen.

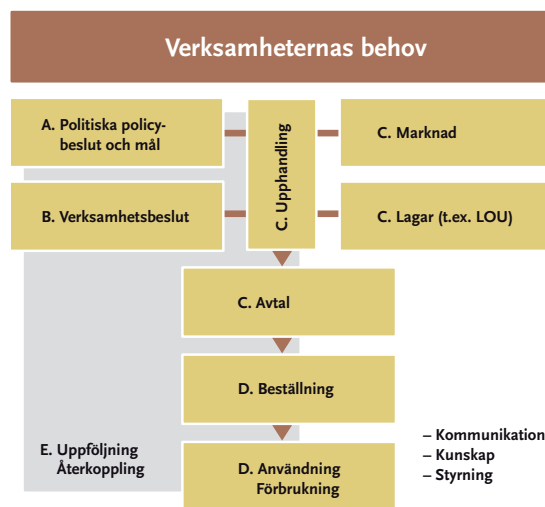
Verksamheternas behov

De viktigaste valen för att minska kommunens miljöpåverkan görs före upphandlingen. Ställ alltid frågorna: *Vilket är behovet som ska uppfyllas? Hur kan det uppfyllas på ett ekonomiskt, arbetsmiljö- och miljömässigt bra sätt?* Exempel: Det finns ett behov av att kunna träffas och hålla möten i en kommun. Kommunen har i utgångsläget 25 bilar som används för att resa och mötas. Istället för att upphandla och byta ut de 25 bilarna mot 25 nya kan behovet uppfyllas på olika sätt. Kommunen kan upphandla ett färre antal bilar och skapa en bilpool för att nyttja dem bättre, upphandla cyklar som kan användas vid kortare resor, upphandla busskort och videokonferensanläggningar. Behovet kan alltså uppfyllas på olika sätt genom att tänka med ett ekonomiskt, arbetsmiljö- och miljömässigt perspektiv.

A Politiska policybeslut och mål

Det politiska engagemanget är grundläggande för hur bra en kommun lyckas med sin miljöanpassade anskaffningsprocess. Genom policybeslut och mål sätts riktningen och ambitionsnivån som sen ska avspeglas i upphandlingar och i resten av anskaffningsprocessen. Upphandlingspolicy, resepolicy, lokala miljömål och energistrategi är exempel på politiskt beslutade mål och dokument som kan påverka upphandlingen och konsumtionen. Det är viktigt att

besluten och målen är mätbara och tidsatta, samt att det är tydligt vem som ansvarar för genomförandet. Exempel på mål och policybeslut kan vara att andelen ekologiska livsmedel ska uppnå en viss nivå, att enbart miljöfordon ska användas i kommunen, att energianvändningen i fastigheterna ska minska en viss mängd, att miljökrav ska ställas i upphandlingar där det är möjligt och så vidare. Insikten bland politiker om att de kan använda upphandlingen som ett verktyg för att både minska sin kommuns miljöpåverkan och sina kostnader är mycket värdefull.



B Verksamhetsbeslut

Förvaltningarna ska förverkliga de politiska ambitionerna och målen, till exempel genom att besluta om att upphandla en viss miljöanpassad och/eller energi-effektiv vara, tjänst eller entreprenad. På förvaltnings- och ledningsnivå beslutas det även hur kommunen ska organiseras och använda ekonomiska medel för att miljöanpassa anskaffningsprocessen. Ett miljöledningssystem kan vara ett verktyg för att jobba med den miljöanpassade anskaffningsprocessen.

Förvaltningscheferna spelar en mycket viktig roll för att *uppmuntra och leda sina medarbetare* för att de ska beställa och avropa från befintliga avtal med miljöhänsyn.

C Upphandling och avtal

Miljökraven ska ställas i enlighet med Lagen om offentlig upphandling och ge miljönytta, vara mätbara och uppföljningsbara. Exempel på miljökrav som kan ställas är: maximal energiförbrukning för en produkt, att livsmedlet ska vara ekologiskt producerat, att en städkemikalie inte får innehålla vissa ämnen, att en produkt ska uppfylla kriterier för miljömärken och så vidare. Krav kan också ställas på hur en tjänst eller en entreprenad ska utföras för att minimera miljöpåverkan. För att kunna ställa miljökrav krävs det kompetens och resurser. Dels för att kunna förstå vad kraven innebär och får för konsekvenser i upphandlingen, dels för att till exempel undersöka marknaden och följa upp att produkterna motsvarar de ställda kraven. Ett mycket bra stöd i detta är Miljöstyrningsrådet. De erbjuder information och kriterier som kan användas för att miljöanpassa upphandlingen. De har även en helpdesk.

De färdiga avtalen ska kommuniceras så att alla beställare vet om *att de finns, var de kan hitta dem och hur de ska användas.*

Under avtalsperioden kan nya och mer miljöanpassade produkter komma ut på marknaden. Till exempel kommer det efterhand mer miljöanpassade mobiltelefoner och nya ljuskällor som ersätter glödlampan. Se till att ha marknaden under bevakning och att skapa en bra dialog med leverantören så att avtalssortimentet är uppdaterat.

C Lagen om offentlig upphandling – LOU

LOU reglerar hur upphandlingen ska gå till och hur miljökraven kan ställas och efterfrågan formuleras. Lagen reglerar alltså inte vad en kommun ska upphandla och köpa in – det bestämmer den själv. LOU begränsar inte möjligheterna att ställa miljökrav, utan sätter spelregler för hur det ska göras på precis samma sätt som för andra kvalitetskrav.

Det finns fem grundläggande principer i LOU som styr detta:

Icke-diskriminering – leverantörer ska kunna vara anbudsgivare oavsett land eller geografiskt läge.

Likabehandling – leverantörer ska behandlas lika och få samma information samtidigt.

Transparens – den upphandlande enheten ska vara öppen med information och i förfrågningsunderlaget ska samtliga krav finnas med klart och tydligt.

Proportionalitet – kraven som ställs ska ha ett naturligt samband till det som ska upphandlas och vara lämpliga och nödvändiga för att uppnå syftet.

Ömsesidigt erkännande – intyg och certifikat som har utfärdats av en medlemsstats behöriga myndigheter ska gälla också i övriga EU/EES-länder.



C Marknad

Den upphandlande organisationen bör ha en *god kännedom om marknaden och veta vilka nya produkter och nya tekniker som är på gång*. Detta innebär också att ha kunskap om vilken miljöpåverkan olika produkter har och var i *livscykeln* den är som störst för att kunna ställa kloka miljökrav.

Det är viktigt att det läggs tid på denna omvärldsbevakning, till exempel genom att gå på mässor och seminarier, läsa facktidskrifter, möta leverantörer och branschorganisationer samt ta del av hur andra upphandlare gått till väga. I Miljöstyrningsrådets kriteriedokument finns det marknadsanalyser, information om miljöpåverkan och motiv till miljökraven.

D Beställning

Beställarna spelar en mycket viktig roll och deras kompetens och inställning är avgörande för om

miljöpåverkan kan minskas. Det måste vara *lätt för beställaren att göra rätt* och de behöver information, kunskap och styrning om hur och vad de ska beställa.

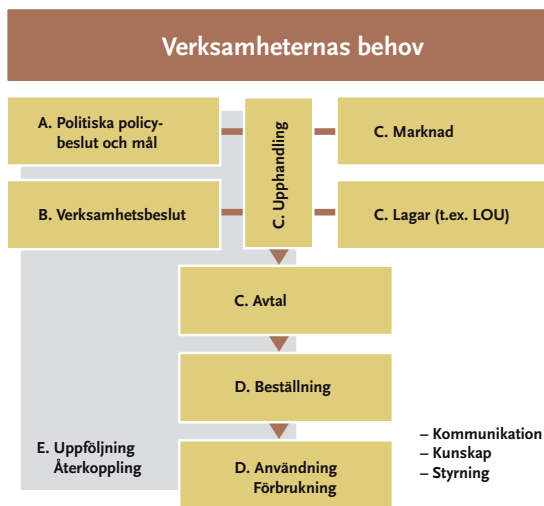
Även om miljökrav har ställts i upphandlingen kan beställarna göra ytterligare miljömedvetna val. Det kan till exempel finnas avtal på både miljöbilar och konventionella bilar eller ekologiskt och konventionellt producerat livsmedel. Beställaren kan också göra miljömedvetna val genom att till exempel jämföra energiförbrukningen mellan produkter. Att välja tågresor framför flygresor och välja miljömärkta produkter är andra exempel. Stor miljönytta görs givetvis också när inköp helt kan undvikas. Kan behovet tillgodoses på annat sätt?

Köptroheten mot avtalen är mycket viktig för att en kommun ska kunna minska sin miljöpåverkan. Om inköp görs utanför avtalen eller på den avtalade leverantörens övriga sortiment är det inte säkert att miljön har vägts in. Hög köptrohet mot avtalen är självklart mycket viktiga även ur juridiskt och ekonomiskt perspektiv.

Elektroniska beställningssystem underlättar för beställaren att göra rätt, det vill säga att beställa produkter från rätt sortiment till rätt pris hos avtalade leverantörer. Dessutom sparar kommunerna tid och resurser, främst i fakturaskedet då mycket görs per automatik. Elektroniska beställningssystem ger även bättre möjlighet för uppföljning.

D Användning och förbrukning

Produkter som köps in ska användas och förbrukas klokt och miljömässigt. Till exempel ska gasbilen tankas med biogas, datorer och kopiatorer vara inställda på dubbelsidig utskrift, städkemikalier doseras rätt



och styr- och regler-system vara optimerade. Om produkterna används felaktigt kan man gå miste om hela miljövinsten.

E Uppföljning och återkoppling

För att veta hur det går med den miljöanpassade anskaffningsprocessen och om den ger någon miljönytta eller andra fördelar är det viktigt med uppföljning och återkoppling. Uppföljningen kan omfatta flera delar i anskaffningsprocessen, till exempel att de politiska besluten och målen uppfylls och att de ställda miljökraven i upphandlingarna efterlevs av leverantörerna. Det är även viktigt att följa upp hur beställningarna från avtalen och köptroheten fungerar, samt om produkterna används på avsett sätt (exempelvis att biogasbilarna tankas med biogas och inte bensin). *Genom att återkoppla och berätta för berörda politiker, förvaltningar och enskilda medarbetare vad uppföljningen visar blir det lättare för verksamheterna att förändra och vilja bli bättre eller få känna sig stolta över vad de åstadkommit.* Uppföljning är det enda sättet att få reda på vad som behöver förändras och göras bättre.

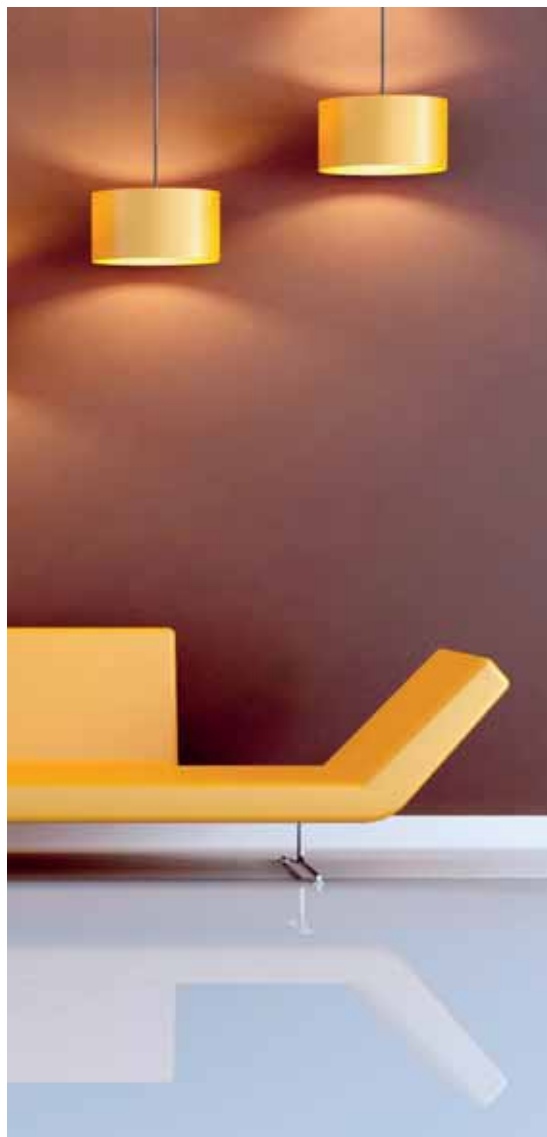
Kloka länkar

MILOU: www.milou.hutskane.nu

Hållbar Mobilitet Skåne: www.hmskane.se

Miljöstyrningsrådet:
www.miljostyrningsradet.se

Konkurrensverket: www.konkurrensverket.se







Minskad energianvändning i Vellinge genom EPC

Vellinge kommun har lyckats sänka energianvändningen med drygt 35 procent i två tredjedelar av sina fastigheter. Kommunen har upphandlat efter affärsmodellen Energy Performance Contracting för att investera i energibesparingsåtgärderna.

Kommunens fastigheter, cirka 140 000 kvm, förvaltas av Vellingebostäder AB som är ett kommunägt bolag. 2005 började kommunen aktivt arbeta med att driftoptimera sina anläggningar och det visade sig att många av fastigheterna hade en högre energianvändning än Sverige-genomsnittet. Kommunens förbrukning låg då på cirka 180 kWh/kvm. Sedan i början av nittiotalet har fastighetsskötseln utförts av externa entreprenörer och därför anställdes en driftsingenjör för att öka den egna kompetensen inom Vellingebostäder.

Under 2005 bjöds några utvalda företag in för att analysera kommunens fastigheter och lämna offerter där de angav besparingsmål, garanterad besparing och vilka insatser och kostnader som krävdes. Valet föll på Siemens Building Technologies, som i tre etapper ska gå igenom och energioptimera 100 000 av kommunens 140 000 kvm fastighetsyta. Det rör sig totalt om en investering på 30 miljoner kronor.

Modellen som kommunen upphandlat efter kallas för Energy Performance Contracting. Det är en affärsmodell som används för att investera i energibesparingsåtgärder samtidigt som resultatet vidmakthålls eller förbättras redan första året. Avtalets struktur motiverar entreprenören att nyttja hela sin kompetens och kreativitet, genom vites- och bonusmöjligheter.

– 30 miljoner var en stor summa. Därför valde vi att dela upp uppdraget på tre etapper med en utvärdering efter varje etapp så att vi kunde se att verkligheten överensstämde med teorin. Vi har nu genomfört två etapper och ska starta den tredje under våren 2010. Hittills har energianvändningen totalt minskat till 142 kWh/kvm. Avtalen löper på 8,5 till 10 år per etapp och vi räknar med att ha sparat in investeringen under respektive etapp. Jag tror att vi även fortsatt kommer att kunna minska förbrukningen eftersom det hela tiden kommer ny teknik, berättar fastighetschef Anders Rahdevi.

– Ytterligare positiva effekter är att fler av våra anläggningar har fått datoriserad övervakning samt att vi på ett kostnadseffektivt sätt har kunnat kombinera energisparåtgärder med planerat underhåll. Dessutom har kunskapen inom den egna organisationen ökat, säger Anders Rahdevi.

Passivhus och höga mål för energibesparing i Helsingborg

Helsingborg satsar högt – eller rättare sagt lågt. Den kommunala förvaltningen Kärnfastigheter har satt upp riktlinjer för ny- och ombyggnationer som säger att energianvändningen ska ligga 30 procent lägre än Boverkets byggregler. Kärnfastigheter har även gjort en uppmärksam tillbyggnad på ett äldreboende med passivhusstandard och planerar fler liknande projekt framöver.

Maria Jonason, projektchef, Bengt Andersson, projektledare, och Thomas Augustsson, teknisk chef, är trojkan som driver på utvecklingen mot mer energisnåla kommunala fastigheter i Helsingborg.

Det hela startade med att kommunfullmäktige beslutade om en energistrategi i januari 2009. I den slogs det fast att kommunen skulle minska sin energianvändning med 10 procent till 2010 jämfört med 2005 års siffror, med 20 procent till 2020 samt med 30 procent till 2035.

– Energisparmålet för 2010 är redan uppnått och från och med i år ska dessutom all el komma från förnybara energikällor och värmen från fjärrvärme, säger Maria Jonason.

– I det vi kallar ENERGIPLAN 2010 har vi valt ut cirka 50 fastigheter utifrån besparingspotential och Boklidens äldreboende var en av dem. Med Bengt Andersson i rollen som projektledare, byggde vi till äldreboendet med passivhusstandard och med solfångare på en del av taket, berättar Thomas Augustsson.

För att underlätta arbetet har projekteringsanvisningar med riktlinjer tagits fram. De gäller alla parter som deltar i processen, bland annat projektledare, projektörer, entreprenörer, förvaltare och driftbolag.

I projekteringsanvisningarna anges övergripande krav för projekteringsprocessen, generella anvisningar, gällande riktlinjer med krav på till exempel energi, temperatur, fukt, och belysning, samt tekniska anvisningar för lösningar. Checklistor för hur driftbolagen ska sköta den årliga besiktningen ger möjlighet att följa upp och kontrollera värden för till exempel temperatur och värmeåtervinning.

– Mål och riktlinjer kommuniceras ut vid utbildningsdagar till de konsulter och entreprenörer som är upphandlade och finns i våra ramavtal, berättar Bengt Andersson.

Projekteringsanvisningarna, tydliga målsättningar och systematiskt arbete är, förutom ett gott samarbete mellan de olika projektdeltagarna, de största framgångsfaktorerna för att lyckas minska energianvändningen, menar de tre.

Boklidens äldreboende följs nu av nästa passivhus-projekt; ett LSS-boende med tolv lägenheter.







Handledning till workshop om miljöanpassad anskaffning

I MILOU har vi arbetat fram en workshop om hur anskaffningsprocessen kan bli mer effektiv och på så sätt minska kommunens miljöpåverkan. Workshopen består av ett antal lösningsinriktade övningar. Syftet är att på ett effektivt sätt få fram kommunens egna konkreta förslag på åtgärder för att förbättra och effektivisera anskaffningsprocessen.

I den här delen hittar du handledning till alla övningarna och hänvisning till var du kan hämta de kopieringsunderlag som hör till. De kommuner som använt materialet tycker att det har fungerat väldigt bra. Vi har genomfört workshopen i flera av MILOU:s kommuner: Helsingborg, Höör, Klippan, Trelleborg och Vellinge.

Syftet med workshopen är att

- belysa upphandling, inköp och konsumtion som en process där hela kommunens organisation berörs.
- vara ett tillfälle för erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan olika nivåer och funktioner inom kommunen.
- deltagarna ska komma fram till idéer och konkreta förslag för att göra kommunens anskaffningsprocess mera miljöanpassad och effektiv.

Målgrupp för workshopen

Workshopen vänder sig till politiker, förvaltningschefer, upphandlare, beställare, miljöstrateger och andra nyckelpersoner i kommunen som berörs av anskaffningsprocessen. Helst ska alla nämnda vara

med på workshopen eftersom övningarna fungerar bäst då. Syftet med hela workshopen kan då uppfyllas. Lämpligt antal deltagare är 15–30 personer. *För att få bäst uppslutning är det bra att ta personlig kontakt med alla tilltänkta deltagare.*

Fördelar med workshop som arbetsform

Workshopens fördelar som arbetsform är att gruppen på ett effektivt och visuellt sätt snabbt kommer fram till konkreta förslag och lösningar. En workshop betonar problemlösning, praktisk övning och kräver att deltagarna är engagerade.

Framgångsnycklar för dagen

- *Bred målgrupp:* Alla nivåer och funktioner som berörs av anskaffningsprocessen är med.
- *Hög deltagaraktivitet:* Upplägget för dagen bygger helt på deltagarnas eget arbete.
- *Prestigelöshet:* Övningarna är utformade så att de skapar förutsättningar för deltagare med olika roller, utgångspunkter och kompetens att medverka.

- *Visuellt:* Övningarna genomförs och redovisas på ett sätt som betonar det visuella. Det ska vara enkelt att följa med och ta till sig resultat och sammanfattningar.
- *Konkret:* Diskussioner och övningar styrs mot det konkreta och handlingsinriktade arbetet.
- *Lösningssinriktat:* Enkelt uttryck handlar det om att vi lägger större vikt vid vad vi önskar, det vill säga lösningarna än vid hinder, brister och deras orsaker.
- *Roligt:* Övningarna är utformade för att vara enkla och lustfyllda.
- *Små steg:* Vi har en stark tro på att små förändringar kan göra stor skillnad. Vi förväntar oss inte "femårsplaner", utan fokuserar på de enkla men betydelsefulla handlingarna och åtgärderna i närtid.

Facilitatorns roll

En workshop har alltid en utsedd ledare, det vill säga en facilitator, som har ett speciellt ansvarsområde jämfört med deltagarnas ansvar. (I brist på bra svensk benämning används den engelska termen facilitator). Facilitatorn ska stödja alla deltagare att göra sitt bästa för att få ett resultat som alla i gruppen förstår och känner ansvar för. Det innebär att facilitatorn måste uppmuntra samtliga att delta, främja förståelse mellan deltagarna och tydliggöra allas ansvar för helheten.

Som facilitator har du ansvar att processen går framåt och att tiden används på ett effektivt sätt. Det är viktigt att kunna bryta irrelevanta sidodiskussioner och att dämpa alltför dominant deltagare och uppmuntra tystlåtna och försiktiga. Känn in när grupperna börjar bli färdiga med respektive övning

och bryt då. Du kan förvarna några minuter innan så de är beredda på att tiden snart är ute.

Det är också du som ska dela in deltagarna i grupper inför varje övning. Se till att det finns representanter från olika nivåer i varje grupp. Ett enkelt sätt att dela in grupperna är till exempel att peka på personerna och räkna grupp 1, grupp 2, grupp 3 och så vidare.

Som facilitator bör du ha miljökunskap och insikt i hur upphandlingar i offentliga organisationer fungerar, för att på bästa sätt kunna leda workshopen och svara på frågor.

Tips till facilitatorn

- ha gruppen i fokus, inte dig själv
- ha mod att bryta
- håll tempot utan att stressa
- ha genomtänkta strukturer och verktyg
- bedöm och värdera inte åsikter och idéer
- var flexibel och anpassa tider och övningar efter gruppen

Dokumentation & uppföljning

Tänk igenom hur du vill dokumentera workshopen. Ett tips är att fotografera all den dokumentation som deltagarna tagit fram. Om något blir otydligt kan du renskriva.

Kan du lägga upp allt material på kommunens intranät blir det lättillgängligt för alla och det sparar dessutom papper.

Gör även sammanställningen av utvärderingen tillgänglig för alla.

Ett foto av alla deltagare kan vara trevligt som "kom ihåg".

Facilitatorns förberedelser

<i>Att tänka på Inbjudan och informationsblad</i>	Kommentar Med inbjudan bifogas en kort beskrivning av workshopens upplägg och vad miljöanpassad anskaffningsprocess innebär. Detta ska deltagarna ha läst igenom före workshopen. Skicka ut inbjudan och informationsbladet i god tid före workshopen.
<i>Lokalen</i>	Lokalen ska vara rymlig och ha väggar där det är både möjligt och tillåtet att tejp upp material. Välj helst en lokal utanför kommunhuset. Det gör det lättare för deltagarna att fokusera utan att bli påmind om "vardagen på jobbet". Trevliga lokaler hjälper kreativiteten på traven!
<i>Möblering</i>	Lokalen ska vara möblerad så att det går att arbeta med olika metoder. "Skolsittning" fungerar inte. Gärna en möblering med bord och stolar i "öar". Det ska få plats 4–5 personer vid varje "ö".
<i>Kopieringsunderlag och PPT-presentationer</i>	Material i form av kopieringsunderlag och Powerpoint-presentationer finns på MILOU:s hemsida www.milou.hutskane.nu och på Hållbar Utveckling Skånes hemsida www.hutskane.nu
<i>Utrustning och material</i>	<ul style="list-style-type: none">– Projektor och dator– Digitalkamera för dokumentation– Blädderblock med ställning– PostIt-lappar– Papperslappar i olika färger– Tjocka tuschpennor– Kopierat material till övningar– Tejp– Små "märkduttar" i olika färger
<i>Fika och annat för kroppen</i>	Det är bäst om fika, frukt och vatten finns tillgängligt i rummet. Det möjliggör en flexibilitet så att ett viktigt grupparbete inte behöver avbrytas utan att deltagarna kan ta fika när de önskar. Bra fika och lunch är viktigt för kreativiteten!
Material Förslag till inbjudan Förslag till informationsblad	

Körschema

Här ser du ungefär hur lång tid de olika övningarna kan ta. Tänk på att ge deltagarna gott om tid för att redovisa, diskutera och ställa frågor. Börja dagen förslagsvis vid 8.30 och avsluta vid 16.00. Om det egentligen är dags för fika mitt i en övning kan det fungera bra att grupperna fortsätter jobba och fikar samtidigt.

GENOMFÖRANDE

45 min	1. Inledning A. Övning: Skalan, genomförs i samband med att deltagarna samlas. B. Genomgång av workshopens syfte och dagens agenda C. Presentation av deltagarna D. Övning: Förväntningar E. Förklara "Spårkortet"
45–60 min	2. Framtidsbilden
45–60 min	3. Livscykeltank
1 h–1 h, 15 min	4. Nuläget. Hur funkar det idag?
30 min	5. Systematik med hjälp av goda exempel
1,5 h	6. Små steg. Prat kokar inget ris!
5 min	7. Utvärdering
10 min	8. Avslut och reflektion



Övningarna

1. Inledning

A. ÖVNING: SKALAN

Syfte med övningen

Genom att redan före start få ta ställning till några enkla påståenden blir deltagaren involverad i de frågeställningar som workshopen berör. Övningen ger även hela gruppen en snabb överblick över hur den miljöanpassade upphandlingen fungerar i kommunen och vilken kunskap deltagarna har om nuläget.

Instruktioner

Sätt upp påståendena i rummet innan deltagarna har kommit. Sprid dem gärna så blir det lättare att samlas kring dem. Känn dig fri att själv ändra påståendena om du vill belysa något annat.

Efterhand som du välkomnar deltagarna ber du dem ta ställning till de fyra påståendena. Ge varje deltagare fyra "märkduttar", som de kan markera sitt svar med.

När alla svarat och kommit på plats kan ni gå över till nästa punkt.

Material

Kopieringsunderlag Skalan

Märkduttar

B. GENOMGÅNG AV WORKSHOPENS SYFTE OCH DAGENS AGENDA

Instruktioner

Gå kort igenom syftet. Förbered genom att skriva upp det i förväg på blädderblock. Bladet kan sedan sitta uppe under hela dagen. Deltagarna har redan fått ta del av syftet i inbjudan men det är viktigt att förtydliga och ge möjlighet för kommentarer.

Syftet med workshopen är att:

- belysa upphandling, inköp och konsumtion som en process där hela kommunens organisation berörs.
- vara ett tillfälle för erfarenhets- och kunskapsutbyte mellan olika nivåer och funktioner inom kommunen.
- deltagarna ska komma fram till idéer och konkreta förslag till hur kommunens anskaffningsprocess kan bli mer miljöanpassad och effektiv.

Dagens agenda kan du presentera med hjälp av en mindmap med de olika övningarna.

Material

PPT Syftet och agenda

C. PRESENTATION AV DELTAGARNA

Instruktioner

Låt varje person presentera sig själv och berätta hur miljöfrågor påverkar deras vardag på arbetet eller som politiker. Försök skapa högt tempo med korta presentationer.

D. ÖVNING: FÖRVÄNTNINGAR

Syfte med övningen

Övningen ska göra deltagarna mer medvetna om de behov de vill prioritera. Genom samtal och diskussioner kring förväntningar skapas bättre förutsättningar för delaktighet och eget ansvar för workshopens utfall. Resultatet används för utvärderingen i slutet av dagen.

Instruktioner

Dela in deltagarna i grupper om tre. Presentera frågan: *Vad ska ha hänt när vi skiljs åt i eftermiddag för att du ska tycka att det har varit meningsfullt?*

Låt varje grupp ta fram tre förväntningar som du sammanfattar genom att skriva upp dem på ett blädderblock. Om det kommer fram förväntningar som ligger helt utanför syftet eller programmet har du möjlighet att diskutera detta med gruppen. Ta även upp att alla har ett ansvar att arbeta för att förväntningarna nås.

Material

PPT Förväntningar

E. FÖRKLARA "SPÅRKORTEN"

Instruktioner

"Spårkortet" ska läggas synliga och lätt tillgängliga i lokalen med möjlighet att sätta upp dem under en bild med myror. Idén bygger på myrornas sätt att kommunicera med feromoner.

Den förmodligen mest använda kommunikationsapparaten myrorna använder är doftpartiklar, så kallade feromoner. Myrorna känner som många andra insekter av lukt genom sina antenner, och kan ganska lätt urskilja skillnader i styrka bland olika dofter.

Feromonerna används till många olika saker. Hur tror du till exempel att alla myror alltid vet var de ska gå, till exempel via en "myrstig"? Om vi skulle kunna uppfatta dofter likt myrorna skulle vi tydligt märka att just myrstigen är full av olika doftpartiklar som säger olika saker. Feromoner kan jämföras med massa små meddelanden som en myra kan lämna till andra myror.

Spårkortet är till för att sälja in idéer som en deltagare kan tänka sig att utveckla, men behöver fler intressenter för att genomföra. När som helst under dagen kan deltagarna skriva ner idén på en av lapparna och sätta upp på väggen.

I slutet av dagen samlar ni ihop myrspåren och läser upp dem för gruppen.

Material

Kopieringsunderlag Myror och spårkort
PPT Myror och spårkort

2. Framtidsbilden

Syfte med övningen

Övningen ska skapa utmanande och positiva framtidsbilder för vad kommunens arbete med en miljöanpassad anskaffningsprocess kan leda till.

Instruktioner

Berätta följande:

Med hjälp av vår tidmaskin flyttar vi oss två år fram i tiden. I går deltog ni vid utdelandet av Miljöstyrningsrådets utmärkelse Utmärkt Grön Upphandlare 2012. Ni vinner priset med motivering:

"Kommunen tilldelas priset Utmärkt Grön Upphandlare 2012 för att de genom en heltäckande och genomgripande miljöanpassning av upphandling och inköp bidragit till stora miljövinster. Miljöarbetet präglas av gränsöverskridande samarbete. Kommunen har också lyckats med att, till såväl sina medarbetare, juryn som omvärlden, på ett pedagogiskt sätt beskriva sina insatser och de miljövinster som uppnåtts.

Kommunen visar med sitt arbete vikten av att arbetet med miljöanpassning av upphandling och inköp kräver en förståelse och ett engagemang i hela organisationen, från politiker och förvaltningschefer till upphandlare och beställare, miljöstrateger med flera".

Om 15 minuter kommer ni få besök av en journalist från Dagens Nyheter som ska intervjua er för att skriva en artikel om miljöanpassad upphandling. Hon vill veta vad som ligger bakom era framgångar. Vad kommer ni att berätta för henne?



Dela in i grupper om 4–5 deltagare i varje grupp. Dela ut instruktionen som finns som kopieringsunderlag. En i varje grupp får vara sekreterare och sammanfatta diskussionen med hjälp av stödord.

Samla sedan hela gruppen och sammanfatta genom att sammanställa i en mindmap på vita tavlan eller på datorn via projektor vad smågrupperna berättat för journalisten. Tips: Börja med grupp 1 som får ta upp två saker. Lämna sedan ordet till grupp 2 som tar upp två saker etc. Gör så många varv att alla grupper fått redovisat alla sina tankar. Genom att växla mellan grupperna skapas bättre dynamik i redovisningen. (Vid en mer traditionell redovisning redovisar först grupp 1, sedan grupp 2 etc. Inte helt kul att då tillhöra grupp 4 när allt kanske redan är sagt.)

Be deltagarna reflektera någon minut över var de tycker att kommunen befinner sig idag på en skala från 0–10. 0 betyder att kommunen inte har något av vad de beskrivit i framtidsbilden och 10 betyder att de redan uppfyller hela målbilden. Det spelar ingen roll om de kommit upp till 2 eller 8 inom något område. Fråga dem om vilka positiva saker de gjort för att komma upp till den nivån?

Material

Kopieringsunderlag Framtidsbilden

PPT Framtidsbilden



3. Livscykeltänk

Syfte med övningen

Övningen ska öka förståelsen för varors och tjänsters miljöpåverkan i ett livscykelperspektiv. Det är inte säkert att deltagarna eller du som facilitator kan de helt korrekta svaren, men det är okej. Meningen är att deltagarna ska tänka till och ge förslag på hur de tror att det är.

Instruktioner

Dela in deltagarna i nya grupper om 4–5 personer. Nu ska grupperna göra en enkel livscykelanalys, LCA, på en produkt eller tjänst. Förklara kort vad LCA är för något (se förklaring intill). Lägg lite extra tid på att förklara om många är obekanta med begreppet. Gruppen får välja att analysera någon av följande varor eller tjänster, eller något annat som ni själva väljer ut inför workshopen:

- lågenergilampor
- personbilar
- städtjänster
- anläggningsentreprenad rörnät
- tillbygge förskola
- nötkött

Som stöd för analysen använder grupperna en mall där följande frågor ska besvaras:

1. Ge exempel på miljöpåverkan under tillverkning, användning och kvittblivning/återvinning.
2. Bedöm graden av miljöpåverkan i de tre faserna genom att rangordna från 1–3 där 1 betyder störst miljöpåverkan och 3 betyder minst.

Om grupperna hinner kan de välja fler produkter från listan att analysera.

Be sedan varje grupp att berätta vilken/vilka produkter de valt att analysera och vad de kom fram till. Vad var lätt att snabbt komma fram till och vad var svårt? Vilka var de mest utmanande frågorna som dök upp?

Material

Kopieringsunderlag Livscykelanalys

PPT Livscykelanalys



Om livscykelanalys (LCA)

Livscykelanalys eller Life Cycle Assessment (LCA) är en metod för att få en helhetsbild av hur stor den totala miljöpåverkan är under en produkts hela livscykel från råvaruutvinning, via tillverkningsprocesser och användning till avfallshanteringen, inklusive alla transporter och all energiåtgång i mellanleden. Livscykelanalyser kan göras på alla aktiviteter och produkter som till exempel mat, förpackningar, elektronik, bränslen, transporter etc.

Genom att ta reda på i vilken del under produktens livslängd miljöpåverkan är som störst, kan kommunen sätta sina miljökrav där de gör störst miljönytta.

Om livscykelkostnad (LCC)

Berätta gärna också kort om begreppet Livscykelkostnad, LCC (Life Cycle Cost). När en kommun gör en upphandling eller inköp av en vara eller tjänst är det klokt att göra en beräkning av kostnaderna ur ett livscykelperspektiv. Fördelarna med LCC är att man tar hänsyn till totalkostnaden under produktens hela livslängd i kommunen och inte enbart till inköpspriset. Kostnader som tas med i beräkningen är inköp, drift (exempelvis bränsle, energi), service, avfallshandling med mera. Med hjälp av en livscykelkostnadsberäkning kan det bli lägre totalkostnad för till exempel en energisnål produkt med ett högre inköpspris i jämförelse med andra, billigare produkter, som har högre energianvändning.

4. Nuläget. Hur funkar det idag?

Syfte med övningen

Syftet med övningen är både att öka förståelsen för anskaffningen som en process och att skapa en bild av hur väl den fungerar i kommunen idag. Diskussionerna ska även leda fram till möjliga förbättringsåtgärder för att få den mer miljöanpassad och effektiv.

Instruktioner

Sätt upp bilden av modellen på ett blädderblocksblad, ett till varje grupp, innan övningen startar. Diskutera processbegreppet i samband med anskaffningsprocessen. Betona nödvändigheten av helhetssyn och att kedjan aldrig blir starkare än den svagaste länken.

Dela in i grupper med 4–5 deltagare i varje. Uppgiften är att med utgångspunkt från modellen av den miljöanpassade anskaffningsprocessen, analysera nuläget genom att ta fram exempel på framgångar och möjligheter till utveckling och förbättring.

Använd gröna lappar för framgångar och rosa lappar för möjligheter.

Framgångar = Sådant vi redan gör och vet fungerar

Möjligheter = Sådant som vi tror är möjligt att göra inom två år

Grupperna ska ta fram de framgångar och möjligheter, som de ser i kommunen, och skriva ner det på lapparna, som sedan monteras runt modellen på blädderblockspappret. Sammankoppla varje lapp med olika delar i anskaffningsprocessen genom att dra linjer mellan dem. Försök få grupperna att samlas vid sitt blädderblock direkt så att de utgår från modellen och blir fokuserade på uppgiften istället för att sitta på sin plats och jobba en bit ifrån.

Grupperna redovisar genom en vernissage. Alla deltagare går runt och tittar på vad de olika grupperna kommit fram till. En person från varje grupp står vid sin station och svarar på frågor och förklarar om det behövs.

Be deltagarna att välja ut en framgång och en möjlighet från någon av bilderna som de tycker är särskilt viktig. När gruppen är samlad igen kan du fråga ett antal om vilken framgång och möjlighet de valt.

Material

Kopieringsunderlag Anskaffningsprocessen

PPT Nuläge

Gröna och rosa papperslappar

Blädderblocksställningar med papper

Tjocka tuschpennor

Tejp

Vad är en process?

En "process" är inget nytt i våra kommunala verksamheter och organisationer – de finns redan där. Alla verksamheter innehåller processer där aktivitet läggs till aktivitet och bildar kedjor eller flöden. Processen är det som händer i organisationen steg för steg tills medborgaren/brukaren får sin tjänst eller vara. Det finns en mängd olika definitioner på processer. Följande processdefinition av Rentzhog (1998) används ofta:

Organisation

En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund

Nöjd kund

Institutet för Kvalitetsutveckling, SIQ, definierar process på följande sätt:
En serie aktiviteter som förädlar en vara eller tjänst. Den har en väl definierad början och ett väl definierat slut. Det måste alltid vara klart definierat vad processen ska ta emot, vad den ska åstadkomma, hur det ska ske samt vilka de förväntade resultaten ska vara. Alla processer har en kund – intern eller extern. Kännetecknande för processer är att de är repetitiva, det vill säga de genomförs flera gånger.

5. Systematik med hjälp av goda exempel

Syfte med övningen

Övningen ska ge deltagarna en gemensam plattform för utvecklandet av ett systematiskt arbetssätt för att skapa en effektiv och miljöanpassad anskaffningsprocess.

Instruktioner

Dela in i grupper om 4–5 personer i varje. Förklara kort vad PDCA är (se förklaring intill) och principerna för ett systematiskt arbetssätt. En del av deltagarna har sannolikt redan kunskap om PDCA-metodiken.

Dela ut bladen med de goda exemplen. Uppgiften som grupperna ska göra är att utifrån PDCA-cirkeln diskutera troliga faktorer i de goda exemplen som bidragit till framgångarna. För varje exempel ska grupperna prioritera och välja de tre viktigaste faktorerna och skriva ner dem. Varje grupp kan börja med ett exempel och välja fler om de hinner.

Grupperna redovisar genom att berätta vilket exempel de valt och vilka tre faktorer de ser som de viktigaste.

Material

Kopieringsunderlag PDCA

Kopieringsunderlag Goda exempel

Kopieringsunderlag Mall att fylla i

PPT PDCA



PDCA – Plan, Do, Check, Act

PDCA-metoden är en enkel metod/modell som kan tillämpas på alla områden i arbetslivet där vi vill vara säkra att vi arbetar på ett systematiskt sätt.

PDCA står för Plan (Planera), Do (Genomföra), Check (Kontrollera) och Act (Agera). Modellens fyra faser, som alla har stor betydelse för ett systematiskt arbetssätt, kan delas in i två huvudaktiviteter. Den första handlar om möjligheten att Styra och inkluderar Plan, Check och Act. Den andra är Do som har fokus på att Göra.

Oavsett om det handlar om att "arbeta som vanligt" eller om vi vill arbeta med utveckling/förändring är framgång kopplad till vår förmåga att göra rätt saker. Att göra rätt saker kräver att vi vet vart vi vill, vilka resultat och vilka effekter vi önskar att våra insatser leder till. Detta innebär en planeringsfas med kartläggning, mål och konkreta aktivitetsplaner. Vi måste även bygga in kontrollpunkter (Check) som berättar för oss om vi är på rätt väg. Slutligen måste vi reflektera över resultatet och agera därefter (Act).

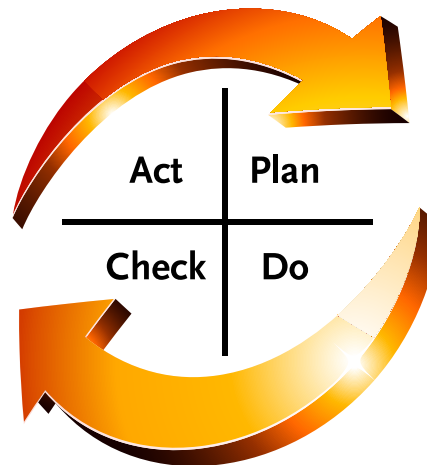
Att Styra handlar alltså om att göra rätt saker och att Göra (Do) handlar om att göra det på rätt sätt. I Do genomför vi de mål/planer vi bestämt. Vi behöver då klargöra ansvar och befogenheter, säkerställa att rätt kompetens finns, se till att kommunikations- och informationsflöden fungerar och ta fram de rutiner och instruktioner som arbetet kräver.

Vad är problemet? Jobbar inte alla verksamheter på detta sätt? Det finns säkert en önskan eller ambition, men många organisationer hamnar helt eller delvis i Do-fällan. Det innebär att man inte lägger den energi och tid som behövs på styrningen det vill säga Plan-Check-Act. Vi är handlingskraftiga, vi gör något och vi känner oss produktiva. Men utan

styrning kan misstag upprepas och brandkärsuttryckningar blir vanliga. Vår upplevda effektivitet är en illusion. Först genom bra styrning får vi rätt fokus, vi gör det som är mest effektivt ur ett helhetsperspektiv och vi undviker onödigt arbete eller till och med arbete som leder till fel resultat.

Innehållet i de fyra faserna kan sammanfattas på följande sätt:

- *Plan*: Sätta upp mål för de resultat/effekter som eftersträvas och bestämma metod för själva genomförandet. Formulera mål och planer.
- *Do*: Implementera mål och planer som föreslås i föregående fas.
- *Check*: Följ upp, mät och utvärdera hur det gått och analysera resultatet. Återkoppla och rapportera eventuellt till aktuella beslutsfattare.
- *Act*: Lär och förbättra. Besluta om nya förändringar, som sedan övergår i Plan-fasen.



6. Små steg. Prat kokar inget ris!

Syfte med övningen

Övningen ska ge gruppen konkreta idéer som enkelt ska kunna omsättas i handlingar direkt efter workshopen.

Instruktioner

Be deltagarna att studera framtidsbilden och de nulägesbilder som arbetats fram under workshopen. Uppgiften är nu att ta fram små steg som leder kommunen fram i rätt riktning mot en målbild.

Övningen ska genomföras i fyra steg:

1. Brainstorm för att skapa en idékatalog
2. Vem äger frågan?
3. Prioritering
4. Handlingsplan

1. Brainstorm för att skapa en idékatalog

Se till att det finns en lämplig tavla eller på en vägg att montera idéerna på. Samla alla deltagare där och sätt upp den övergripande rubriken Små steg och underrubrikerna Göra mer av, Göra annorlunda och Börja göra. Instruera deltagarna att sätta upp Post-It-lappar med idéer och förslag. Be dem att försöka vara så konkreta och tydliga som möjligt. De kan arbeta själva eller spontant bilda grupper. Betona att det handlar om brainstorm och att idéerna inte nödvändigtvis behöver vara i "nobelprisklass". Alla idéer små som stora, geniala som lite tokiga får plats.

2. Vem äger frågan?

Dela in tavlan i "ägargrupper". Diskutera vilka ägare/initiativtagare gruppen vill ha och skriv upp på lappar. Några förslag är politiker, förvaltningsledning och upphandlingsenhet. Flytta lapparna från brainstormen till respektive ägargrupp. Är flera ägare till samma idé så skriver ni en ny lapp med samma text.

3. Prioritering

Dela ut 3 olika färgade märkduttar var till deltagarna. Med hjälp av färgerna ska de prioritera och märka vilka idéer de tycker är viktigast, näst viktigast och tredje viktigast. Exempel: röda = 3 poäng, gröna = 2 poäng och blå = 1 poäng. Om duttarna inte får plats utan att täcka texten så häng på en extra lapp.

4. Handlingsplan

Välj ut några av de idéer som fått mest poäng att gå vidare med. Skriv ner gruppens svar på följande frågor på blädderblock:

- Vad ska göras?
- Vem är ansvarig?
- När ska det genomföras?

Kom ihåg att det ska vara små steg som leder kommunen fram i rätt riktning mot målbilden. Om detta är möjligt beror på sammansättningen och viljan i gruppen.

Material

Post-It-lappar

Rubriklappar

Märkduttar i tre olika färger

Tjocka tuschpennor

Tejp



7. Utvärdering

Instruktioner

Utvärderingen består av två delar.

A. Med utgångspunkt i de förväntningar som togs fram i inledningen av dagen diskuterar ni gemensamt i vilken utsträckning förväntningarna uppfyllts. För att få igång diskussionen kan frågan först diskuteras i mindre grupper.

B. Del två är en individuell utvärdering, där deltagarna svarar på följande frågor:

1. I vilken grad har du upplevt att workshopen varit meningsfull för dig?
2. Vad tycker du har varit bra?
3. Vad skulle du ha önskat att vi gjort mer av, gjort annorlunda eller inte alls gjort?

Material

Kopieringsunderlag Utvärdering

8. Avslut & Reflektion

Avsluta dagen med tio minuters mingel.

Låt deltagarna samtala, gå runt och se på genomförda övningar och "Spårlappar".

Kom överens om hur dokumentationen ska distribueras.

Avslutningsvis...

Genom att titta på hela anskaffningsprocessen blir det tydligt att det inte räcker för en kommun att bli duktig på att ställa miljökrav för att minska sin miljöpåverkan. Det är först när alla delarna i processen fungerar och kommunicerar med varandra som upphandlingen kan användas som ett verktyg för att nå en miljönytta.

Det är viktigt att aktörerna på olika nivåer med olika funktioner i kommunen är medvetna och har kunskap om sin egen och andras roller och ansvar i anskaffningsprocessen. Det spelar till exempel ingen roll om det finns ambitiösa politiska mål och upphandlingen har gjorts i enlighet med dessa, om inte beställarna väljer rätt produkt. Eller om upphandlaren vill ställa miljökrav, men inte har något mandat från politiskt håll att göra det. Och så vidare.

För att lyckas med en miljöanpassad anskaffningsprocess behövs det en bred förankring i kommunen och en tydlig styrning med ansvarsfördelning och rutiner.

Kommunikation, kunskap och styrning är nyckelord!







Starkt fokus på miljöbilar i Ystad

En resepolicy som aldrig blev antagen lade grunden för en framgångsrik upphandling av miljöbilar i Ystad kommun. Kloka politiska beslut och ett gott samarbete med E.ON skapade förutsättningar för gasbilsupphandlingen genom att staden fick en biogasmack.

Arbetet påbörjades med att styra över upphandlingen mot miljöbilar 2006 när Lennart Kjellander, då administrativ chef på Socialförvaltningen, ställde ett antal krav som han matchade mot Vägverkets miljöbilsdefinition och Miljöstyrningsrådets upphandlingskriterier. I kraven fick Lennart Kjellander, nu upphandlingschef för hela kommunen, även med alkoholås på alla bilar och EuroNCAP-standard. Inspiration och kunskap om hur kraven kunde ställas hämtade han i arbetet med att en resepolicy togs fram i kommunen, men som sen aldrig antogs.

– Tillsammans med WSP och Vägverket gör vi nu även en ruttoptimering för att undersöka om vi har rätt antal bilar som används på det mest optimala sättet. Vi testar även ISA, ett system som gör att bilen piper och en rapport registreras om man kör för fort, berättar Lennart Kjellander.

Han håller fortfarande stenhårt i upphandlingen av bilar och släpper inte miljökraven. Uppdateringar kring utbudet får han dels genom Hållbar Mobilitet Skåne (regionalt centrum för miljöanpassade transporter), dels genom tips och research.

Fokus ligger på biogasbilar, 40 av kommunens 70 leasingbilar är nu biogasbilar av märket VW Caddy. Även de flesta andra bilar är klassade som miljöbilar även om de inte drivs av biogas. Bland annat finns hybridbilen Toyota Prius för långfärd och Toyota Aygo inom hemtjänsten. Den senare är en snål (<120mg CO₂) liten bensinbil som ska bytas ut under 2010 mot en lite större dieselbil som också är miljöbil.

– Det som gjort att vi lyckats så väl är att vi hade grunden i resepolicy (som inte antogs), ett gott samarbete mellan politikerna och E.ON, duktiga kollegor samt att det finns ett miljötank som genomsyrar hela organisationen. Men jag skulle vilja att resepolicyn antogs. Då skulle vi även få koll på privatbilarna som körs i tjänsten och framförallt föra fram alternativa resesätt, som tåg och cykel, säger Lennart Kjellander.

Ekologiska och Rättvisemärkt-certifierade blommor i unik upphandling i Malmö

Det går åt en hel del snittblommor i en stad. Några miljöombud i Malmö stad påpekade våren 2008 för upphandlingsenheten att det borde finnas ett ramavtal med ekologiska och Rättvisemärkt-certifierade blommor. Upphandlare Milena Parashkevova gjorde slag i saken och arbetade fram ett avtal, som blev det första i sitt slag i Sverige och har väckt en hel del uppmärksamhet.

– Trots att det inte är så stora volymer kändes det viktigt att vi skapade detta avtal, berättar Milena Parashkevova.

Hon gick ut med en annons om förenklad upphandling och kontaktade även de leverantörer hon och hennes kollegor fick fram genom fakturor på blomsterinköp som gjorts tidigare. Fyra leverantörer svarade.

– Kraven vi ställde baserades på tredjepartskontroll, det vill säga kontroll av extern organisation, i detta fall Rättvisemärkt, KRAV och FFP, Fair Flowers Fair Plants. Miljö- och etiska krav viktades till 50 procent i utvärderingskriterierna. Innan upphandlingen gjorde vi en behovsanalys där vi utgick från inköpen i en stadsdel och multiplicerade dem med antalet stadsdelar i Malmö och fick på så sätt fram förväntade inköp, säger Milena Parashkevova.

Florera, ett nystartat, mindre företag vann upphandlingen. Avtalet som gällde i två år ska nu förnyas med två år till. När avtalet var klart pushade upphandlingsenheten för det genom att lägga ut information och beställningsformulär på kommunens intranät. Beställningar kunde göras direkt via intranätet och kom till leverantören som e-post.

– I början var jag även aktiv med att skapa nyheter kring utbudet. Jag lade upp information till exempel om när det kom in miljövänliga julstjärnor och andra nya blommor i sortimentet. Nu har leverantören en egen hemsida som inköparna använder när de ska beställa, berättar Milena Parashkevova.

Uppföljning av inköpen görs av Malmös Fairtrade City-koordinator, som får statistik direkt från leverantören. Efter att ha fått en ny upphandlingspolicy vid årsskiftet 2009/2010 där ramavtalstrohet är i fokus, ser Milena möjlighet att ligga på de förvaltningar som inte köper in blommor från Florera.

Framgångsfaktorer har enligt Milena Parashkevova varit dels att upphandlingsenheten lyssnade på kundernas/inköparnas önskemål, dels att de kunde använda sig av tredjepartskontroll. Den kontrollen gör att det går att säkerställa att kraven uppfylls och att det finns en spårbarhet till odlarna.

– Det har även varit viktigt att vi efter genomförd upphandling tecknade avtal med ett företag som verkligen är engagerat i frågan och som vi har stort förtroende för, avslutar Milena Parashkevova, som nu ska gå vidare och sätta kriterierna för inköp av leksaker/hobby/slöjd-produkter.





milou

skånskt kompetenscentrum för miljöanpassad offentlig upphandling

Syftet med denna guide är att den ska bidra med inspiration och goda råd för kommuner när de ska ta fram och genomföra strategier för miljöanpassad upphandling och anskaffning. Guiden innehåller även handledning och övningar till en workshop för det konkreta arbetet med miljöanpassad anskaffningsprocess. Många kommuner har viljan och ambitionen att minska sin egen miljöpåverkan och föregå med gott exempel för sina medborgare och företag.

Denna guide ska göra det enklare att göra just det.

En investering för framtiden



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden