

VILKEN PRIORITET HAR CSR VID KOMMUNAL UPPHANDLING?

- En fallstudie i Skövde Kommun

WHAT PRIORITY HAS CSR IN MUNICIPAL PROCUREMENT?

- A case study in Skövde municipality

Examensarbete inom huvudområdet
företagsekonomi
Grundnivå nivå 15 Högskolepoäng
Vårtermin 2016

Tiffany Källefjord
Robin Alexandersson

Handledare: TorBjörn Nilsson
Examinator: Anna Larsson

Vilken prioritet har CSR vid kommunal upphandling? – En fallstudie i Skövde kommun

Examensrapport inlämnad av Robin Alexandersson och Tiffany Källefjord till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2016-06-17

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Sammanfattning

Syftet med föreliggande studie är att öka förståelsen för vilken betydelse CSR har vid kommunal upphandling. För att uppnå syftet har vi använt följande tre forskningsfrågor: Hur prioriteras CSR respektive kostnad vid kommunal upphandling, och vilken är bakgrunden till dessa prioriteringar vid kommunal upphandling? För att besvara forskningsfrågorna har vi använt oss av en kvalitativ metod med djupgående intervjuer och avgränsat oss till upphandlingar av tjänstebilar. Vid intervjuer med politiker och upphandlare inom Skövde kommun berättar de hur processen för kommunal upphandling av tjänstebilar utförs. Politikerna beskriver sina åsikter om CSR vid upphandling av tjänstebilar och vad som är viktigt för Skövde kommun vid ett beslutsfattande.

Studiens resultat visar att tillämpning av CSR vid kommunala upphandlingar är svårt att utföra, samtidigt som det finns goda skäl till varför ansvarstagandet kan gynna kommunen. Vid kommunala upphandlingar är det många personer som deltar och processen är lång. Invånarnas intresse i Skövde kommun är en viktig faktor att ta hänsyn till vid upphandlingar. Den största prioriteringen vid kommunal upphandling är att följa kommunens budget och inte tillföra högre kostnader. Resultatet visar också att det finns ett intresse hos respondenterna för en framtida utveckling av CSR-arbetet inom kommunala upphandlingar.

Abstract

The aim of this study is to increase the understanding of the signification using CSR in public procurement. To achieve the purpose, we have used the following three research questions: What priority have CSR and cost in public procurement, what is the background for the priorities takes place at the local government procurement and how will priorities look like in future procurements? To answer the research questions, we have used a qualitative method with in-depth interviews and limited ourselves to the procurement of official cars. Interviews with politicians and purchasers in Skövde Municipality explains how the process of public procurement of company cars are performed. The politicians describing their views on CSR in the procurement of official cars and what is important for Skövde Municipality when forming a decision.

The study results show that the application of CSR in municipal procurement is difficult to apply, while there are good reasons why responsibility can benefit the municipality. At municipal procurements many people are involved and the process is long. Residents' interest in Skövde Municipality is an important factor to consider when purchasing. The main priority in local government procurement is to follow the municipal budget and not to pass on higher costs. The results also show that there is an interest among respondents for future development of CSR work in municipal procurements.

Förkortningar

CSR = Corporate Social Responsibility (Miljömässigt och socialt ansvarstagande i näringslivet)

MSR = Miljöstyrningsrådet

LOU = Lagen om offentlig upphandling

NPM = New Public Management

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.1.1 CSR.....	1
1.1.2 Lagstiftning för kommunal upphandling.....	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	5
1.4 Forskningsfrågor	5
2. Metod	6
2.1 Metodval.....	6
2.2 Datainsamling.....	6
2.2.1 Urval	7
2.3 Validitet och reliabilitet.....	9
2.4 Metodkritik.....	10
2.5 Val av studieobjekt.....	11
2.6 Analys.....	11
2.7 Etiska reflektioner	12
3 Teoretisk referensram	13
3.1 CSR	13
3.2 Tillämpning av CSR vid upphandlingar.....	15
3.3 Sammanfattning	17
4 Empiri	19
4.1 Respondenter.....	19
4.2 Regleringar som styr kommunal upphandling	19
4.3 Upphandlingar i Skövde kommun.....	20

4.4 Upphandling av Tjänstebilar	22
4.5 CSR och Kostnad	25
5 Analys	27
5.1 Prioritering av kostnad och CSR vid kommunal upphandling.....	27
5.1.1 Kostnad.....	27
5.1.2 CSR.....	28
5.2 Bakgrunden till de olika prioriteringarna	29
5.3 Diskussion om de olika prioriteringarna	30
5.4 Framtida prioriteringar	31
5.4.1 Kostnad.....	31
5.4.2 CSR.....	31
5.5 Diskussion	32
6 Slutsats	34
6.1 Slutsats	34
6.2 Studiens bidrag.....	34
6.3 Förslag till vidare forskning	35
Referenser	36
Appendix.....	I
Bilaga 1 Intervjufrågor.....	I
Bilaga 2 Individuella reflektioner	II

1 Inledning

I denna inledande del tydliggör vi studiens problemområde, vilket leder fram till vårt syfte. Vi motiverar ämnesvalet med en bakgrund som belyser tidigare forskning och sekundärdata.

1.1 Problembakgrund

Hållbar utveckling är ett begrepp som vuxit fram i takt med en ökande global medvetenhet omkring hur människor och infrastruktur påverkar miljön och sociala förhållanden. Hållbarhet handlar om att jorden ska kunna användas av våra kommande generationer och detta uppnår vi genom att bli mer medvetna om vilka konsekvenser som vårt handlande erhåller samhället (Elvingson, 2016).

1.1.1 CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) är ett koncept som är riktat till och appliceras av företag. Konceptet är frivilligt och innebär att företag kan bidra till samhället och en bättre miljö (Europeiska kommissionen, 2010). Nationalencyklopedin (u.åa) definierar CSR som företagens sociala ansvarstagande i samhället. Begreppet CSR började utvecklas under 1950-talet av Bowen (1953), dock har byggstenarna i begreppet CSR varit omdiskuterade mycket tidigare än så (Carroll, 1999). Carrolls forskning tyder på att Bowens pionjärarbete kan vara en av anledningarna till påbörjad diskussion kring företagets roll i de sociala, hållbara och etiska värderingarna eftersom författaren ifrågasatte affärsmännens dåtida ansvar. Det sociala ansvaret inom CSR handlar idag delvis om att företag tar hand om sina anställda men också affärsrelationer, lokala samhällen och nationen (Tengblad och Ohlsson, 2010). Skövde kommun saknar en definition av begreppet CSR, men har i sin upphandlingspolicy regler om miljö och sociala krav (Skövde kommun, 2016c). Kalmar kommun (2012) är ett exempel på en kommun som påstår att de arbetar med socialt ansvarstagande, eftersom de ställer etiska krav på sina leverantörer vid upphandlingar.

Regeringskansliet skriver om riktlinjer för tillämpning av CSR, framtagna av OECD (OECD, u.å) för internationella organisationer. Riktlinjerna syftar till att främja arbete med mänskliga rättigheter och miljö som en del i att ta ansvar och försöka förbättra samhället. Områden som berörs är bland annat arbetstagarnas arbetsvillkor och rätt till fackliga engagemang, hur barnarbete ska undvikas samt hur korrupktion och mutor ska motarbetas.

Förutom OECDs riktlinjer finns UN Global Compacts (u.å), ett nätverk för företag som innebär ett gemensamt arbete för mänskliga rättigheter, arbets- och anställningsvillkor, miljö och anti-korruption. Organisationer kan välja att utföra en hållbarhetsredovisning, vilket kan vara en fördel för att visa intressenter hur de arbetar med CSR.

1.1.2 Lagstiftning för kommunal upphandling

Innan hållbara upphandlingar kan utföras behöver kommuner kontrollera att de följer befintliga regelverk, Lagen (2007:1 091) om offentlig upphandling reglerar hur kommuner ska prioritera vid en upphandling. Bestämmelser om offentlig upphandling uppkom redan på 1800-talet när Försvarsmakten genomförde inköp. Bestämmelserna blev regler år 1952 och dessa regler lagstodgades år 1992 i Lagen om offentlig upphandling (Molander 2009). Syftet med lagens uppkomst är att "upphandling skall göras med utnyttjande av de konkurrensmöjligheter som finns och även i övrigt genomföras affärsmässigt. Anbudsgivare, anbudssökande och anbud skall behandlas utan ovidkommande hänsyn" (Sveriges Riksdag, 1992). Lagen upphävdes 2008 och ersattes av Lagen (2007:1 091) om offentlig upphandling för att bättre anpassa lagen till de nya EU-direktiven, (Molander 2009). Europeiska Unionen har skapat särskilda EU-direktiv för medborgarländerna att följa, vilket medför att upphandlingar måste konkurrera fritt inom EU-området för att skapa en öppen och rörlig marknad.

Lagen om offentlig upphandling (LOU) innebär exempelvis att kommuner ska välja den leverantören som kan leverera den mest kostnadseffektiva varan eller tjänsten som uppfyller önskade villkor i kravspecifikationen. Det vill säga; leverantören som levererar den bästa varan eller tjänsten till de bästa villkoren. LOU handlar inte om att kommunerna ska välja den leverantör som erbjuder de lägsta priserna, LOU är en fråga om vilken leverantör som kan leverera det mest kostnadseffektiva alternativet (konkurrensverket u.å).

För att upphandla tjänstebilar finns nu miljöregleringar som syftar till att förbättra transportsektorns bidrag till Europeiska unionens gemensamma miljö-, klimat- och energipolitik (Sveriges Riksdag, 2011). En miljöbil har större bränsle- och energieffektivitet vilket ger en mindre klimatpåverkan (Nationalencyklopedin, u.åb). En bil som är befriad från fordonsskatten enligt SFS 2006:227 § 11 kan betraktas som en miljöbil (Miljöfordon, 2016). Miljöfordon (2016) skriver att en bil som drivs av bensin eller diesel som har en tjänstevikt på 1372 kg högst får släppa ut 95g/km koldioxid för att

klassas som en miljöbil. Drivs bilen på etanol eller fordonsgas får den släppa ut 150g/km. Elbilar och laddhybrider får högst förbruka 37 kilowattimmar per 100 km.

Med en tydlig lagstiftning för kommunal upphandling återstår att undersöka om CSR kan tillämpas med den befintliga lagstiftningen.

1.2 Problemdiskussion

Vigoda (2003) skriver om en lära som heter New Public Management (NPM). NPM är en lära som handlar om att den offentliga sektorn tar kunskap och lärdomar från den privata sektorn och implementerar detta i deras egna verksamhet. Vigoda (2003) skriver att den offentliga sektorn kan göra detta för att förbättra deras effektivitet men också öka kvaliteten. Tänket med NPM gör det möjligt för offentliga organisationer att implementera till exempel CSR, som från början var till företag. Offentliga sektorer kan vilja att implementera CSR in i deras organisationer för att öka kvaliteten på deras arbete och Steurer (2010) skriver att offentlig sektor kan nyttja CSR för att till exempel stärka relationer med intressenter. Med resonemanget om att offentlig sektor kan tillämpa CSR, blir en studie om ökad förståelse av kommunal upphandling relevant. Implementering av CSR i offentlig sektor är inte bara genomförbart, den offentliga sektorn har också stor potential för att kunna förändra marknader – bland annat genom att skapa lika arbetsrättsliga och civilrättsliga villkor i det amerikanska samhället (McCrudden, 2007). Trots att den offentliga sektorn vill och kan påverka marknaden och samhället i USA är CSR ännu inte sedvanligt i den amerikanska offentliga sektorn. McCrudden (2007) skriver att det amerikanska samhället har ett intresse av att företag ska ta ansvar, dock ställs lägre förväntningar på den offentliga sektorns ansvar. Offentlig sektor vars intresse är samhället, kan förväntas tillämpa CSR i större grad än den privata sektorn vars intresse är lönsamhet (McCrudden, 2007). McCruddens (2007) forskning ger oss ett motiv till att studera möjligheterna med tillämpning av CSR i offentlig sektor i Sverige och se om CSR tillämpas i nuläget. Det ger oss också ett motiv till att öka förståelsen om hur CSR prioriteras i jämförelse med kostnader av upphandlingar.

Det finns olika anledningar för offentlig sektor att vilja använda CSR. Dessa anledningar är enligt Steurer (2010) att det kan uppfylla politiska mål, det kan användas för att uppfylla rättsliga regler, för att skapa en attraktiv och positiv bild av den offentliga sektorn, det kan minska hierarkin inom den offentliga sektorn samt att det kan bygga affärsrelationer mellan företag, samhälle och myndighet. Kalmar kommun har tillämpat CSR sedan 2007, vilket

ännu en gång stärker resonemanget om att CSR är användbart inom offentlig sektor. Detta arbete som fortfarande pågår handlar om att Kalmar kommun ska ta sitt ansvar när det gäller mänskliga rättigheter, arbetsrätt, korruption och skyddet av miljön (Kalmar kommun, 2012). Fördelar med CSR-anpassade upphandlingar inom kommuner är att det kan främja innovation. En offentlig upphandling berörs av intressenter, nämligen lagstiftningar, regleringar, marknaderna i form av vilka varor och tjänster som finns tillgängliga och invånarna i form av deras rätt att rösta på den politiker de vill (Günther och Scheibe, 2006).

De lagar som finns i nuläget inte utgör ett hinder för kommuner och offentlig sektor för att upphandla miljöanpassat och kommunerna är stora konsumenter som kan utnyttja sin köpkraft vid upphandlingar för bättre miljöpåverkan (Miljöbarometern, u.å.a). Kommunerna kan frivilligt ställa miljökrav i kravspecifikationerna vid sina upphandlingar och samtidigt följa reglering om att upphandlingar ska ske kostnadseffektivt. Miljökraven har förbättrats inom kommunala upphandlingar (Miljöbarometern, u.å.a).

Förutom otydligheter och olikheter i användningen av CSR, riktas kritik mot kommuner då de endast anses ta hänsyn till lägsta kostnaden vid sina upphandlingar, vilket ger små lokala näringsidkare en sämre chans att konkurrera. EG-rätten innebär att upphandlingar måste konkurrera fritt inom EU-området för att skapa en öppen och rörlig marknad. Detta kan medföra att inköpen styrs av ett ohållbart tänkande. Samtidigt krävs det att offentliga upphandlingar inom en kommun ska anpassas efter miljön och följa Miljöstyrningsrådets (MSR) kriterier (Kommunal upphandling, 2013).

Siegel (2005) skriver att det kostar att arbeta med CSR i en organisation. Kostnaden uppstår vid hänsynstagande till de aspekter CSR handlar om. För att organisationer ska tjäna pengar blir de tvungna att höja sina priser på produkterna om de tar hänsyn till CSR. Personer, företag eller organisationer som konsumerar slutprodukten får ställa sig frågan om vad som är det viktigaste, CSR eller kostnad. Vill de betala ett högre pris för en produkt som har tillverkats med hänsyn till CSR eller en produkt som är så billig som möjligt?

Siegel (2005) diskuterar hinder för en upphandling med hänsyn till CSR, samtidigt som McCruddens (2007) och Steurer (2010) ovan ger goda skäl till varför en kommun ska tillämpa CSR. Även Kommunal upphandling (2013) och Miljöbarometern (u.å.a) ser möjligheter med att ta hänsyn till CSR men de kritiserar kommunerna som inte tillämpar CSR med kostnadsperspektivet som en ursäkt. Detta ger oss ett skäl till att försöka öka

förståelsen till kommunala upphandlingar och möjligheterna för att vid en upphandling tillämpa CSR.

Det finns forskningar som skriver olika om hur kostnad påverkar beslut om användandet av CSR i upphandlingar och därför vill vi öka förståelsen om sambandet och beslutsprocessen mellan prioriteringen för CSR och kostnaden vid upphandling. Vidare vill vi undersöka om Skövde kommun väljer lägsta pris eller det mest kostnadseffektiva alternativet vid upphandlingar. Lagen (2007:1 091) om offentlig upphandling anger lägsta pris till en av de påverkande faktorerna till bedömning av mest kostnadseffektivt. Förutom lagen har kommunen möjlighet att ställa egna krav, därför vill vi undersöka hur Skövde kommun prioriterar CSR i sina kravspecifikationer vid anbudsfrågor, vilket Miljöbarometern (u.å.a) föreslår

1.3 Syfte

Vårt syfte är att öka förståelsen för vilken betydelse CSR har vid kommunal upphandling.

1.4 Forskningsfrågor

Hur prioriteras CSR vid kommunal upphandling?

Hur prioriteras kostnad vid kommunal upphandling?

Varför sker dessa prioriteringar vid kommunal upphandling?

2. Metod

Under detta avsnitt motiveras val av metodik, tillvägagångssätt och kommun vid utförandet. Vi redovisar en gränsdragning för vad som är relevant för vår studie och vad som inte kommer att behandlas.

2.1 Metodval

Detta arbete baseras på en fallstudie av hur Skövde kommun har utfört upphandlingar av tjänstebilar. Vår avgränsning och fördjupning är hur CSR prioriterades vid upphandlingar. Vi har valt att använda oss av analysenheten upphandling av tjänstebilar. En fallstudie är ett sätt att mer djupgående undersöka en eller flera händelser, till exempel kopplat till företag eller organisationer, i syfte att skapa en större förståelse (Berndtsson et. al, 2007; Bryman och Bell, 2013). I vårt fall vill vi undersöka kommunal upphandling i Skövde kommun mer djupgående och har därför valt att tillämpa en fallstudie.

Andersens (1998) menar att en kvalitativ metod är lämplig för att skapa en djup förståelse. Vi vill i denna studie skapa en djup förståelse för hur upphandlingar av tjänstebilar går till och hur prioriteringar av CSR tillämpas, därför har vi valt att använda oss av en kvalitativ studie.

I denna uppsats så har vi förhållit oss till en deduktiv ansats enligt Alvehus (2013) för att jämföra det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen.

Morsing och Beckmann (2006) beskriver CSR som ett svårt mätbart ämne, därför är det inte lämpligt att använda numerisk data. Därför har vi försökt använda oss av öppna frågor för att få bredare information. Datainsamlingen utgick från våra intervjuer med en av Skövde kommuns upphandlare och politiker. Intervjuerna kretsade kring kommunens rutiner och prioriteringar vid upphandling av tjänstebilar med frågor som belyser hur de uppfattar att upphandlingen gick tillväga och hur de ansåg att prioriteringar görs. Varför sker dessa eventuella prioriteringar?

2.2 Datainsamling

Vi valde att studera den kommun där vi är bosatta; Skövde kommun. Vi tyckte att det var intressant eftersom de upphandlingar som kommunen gör påverkar allmänheten och betalas med invånarnas skattepengar. Som invånare i Skövde kommun hade vi såväl studiemässigt som privat intresse av huruvida upphandlingarna sker med ansvar för miljö- och samhällsutveckling.

Skövde kommuns befolkningstillväxt ökar ständigt. Mellan år 2000- 2005 ökade den med 667 invånare, mellan år 2005-2010 med 1422 invånare och mellan år 2010 - 2015 med 2153 invånare (Statistiska Centralbyrån, u.å). Kommunen styrs av allianspartierna moderaterna, kristdemokraterna, centerpartiet och liberalerna mandatperioden 2014-2018 (Skövde kommun, u.å.c). Skövde kommun har en upphandlingsenhet som ska verkställa kommunstyrelsens beslut gällande upphandlingar. Upphandlingar i Skövde kommun styrs av Lagen om offentlig upphandling samt Skövde kommuns policy (Skövde kommun, u.å.a).

Metoden vi använde vid intervjuerna utgjordes av en semistrukturerad teknik, vilket innebär fokus på analys för en djupgående förståelse. Vi ställde frågor som inte presenterades för respondenterna innan intervjun vilket genererade ärliga, spontana och informationsrika svar, och är grunden för en kvalitativ förståelse (Bryman och Bell, 2005). Vi ville att intervjupersonerna inte skulle ha möjlighet till att förbereda politiskt korrekta svar. Vi var flexibla i intervjufrågorna för att få möjligheten till följdfrågor och djupa svar av respondenterna (Bryman och Bell, 2013).

I vår teoretiska bakgrund har vi använt oss av tidigare studier inom ämnet för att skapa en djupare förståelse av vår egen studie och empiri. Denna litteraturstudie tillsammans med vår kvalitativa metod ger en triangulering av metoder. Detta är en kombination av litteraturstudie och fallstudie för att öka vår trovärdighet i studien (Jick, 1979).

Vi har använt vetenskapliga artiklar, citerade så många gånger som möjligt för vi anser att artiklar som är citerade många gånger är mer trovärdiga än artiklar som har ett lägre antal citeringar. Vi anser även att nyligen publicerade artiklar med fåtalet citeringar kan vara relevanta då de kan innehålla ny, eventuellt mer korrekt data anpassad till nuläget. Google Scholar är ett verktyg för att hitta vetenskapliga artiklar, och genom Högskolan i Skövdes databaser kan vi få tillträde till fullständiga artiklar.

Vid återberättande av informationen har vi endast använt oss av egna formuleringar och sammanställningar av data. När vi har presenterat den insamlade informationen, har vi noggrant formulerat oss för att inte förvränga eller snedvrída någon del av informationen.

2.2.1 Urval

Vårt urval av intervjupersoner var selektivt, vilket betyder att vi valde ut vilka som vi ville ha med i vår studie. Vi valde att selektera politiker och anställda som har kunskap och

erfarenhet av kommunala upphandlingar. Detta för att få respondenter med rätt kunskap och position att besvara vår frågeställning och som berörs av upphandlingarna. Vi kontaktade chefen på upphandlingsenheten i Skövde kommun och politiker inom Servicenämnden hos hänvisade oss till rätt respondenter med kunskap om tjänstebilar.

Vi har intervjuat en upphandlare på Skövde kommun som har erfarenhet av att upphandla tjänstebilar. Upphandlaren ansvarar för upphandlingar som Skövde kommun utför. Vi har även intervjuat politiker med olika partitillhörigheter för att se om deras åsikter skiljer sig från upphandlingsenhetens.

Politiker från centerpartiet, moderaterna, socialdemokraterna och liberalerna har intervjuats. Vår ambition var att politikerna skulle vara ledamöter i relevant nämnd dock ville inte alla ledamöter medverka, två ledamöter medverkande inte. Förfrågningar om medverkan skickades till utvalda personer via mejl. En ledamot som sitter i Servicenämnden besvarade inte vår förfrågan medens en svarade att tid saknades. Ambitionen kunde endast tillfredsställas hos ledamöter från Socialdemokraterna och Liberalerna. Respondenterna från Socialdemokraterna och Liberalerna sitter med i Servicenämnden. Centerpartiets respondent var relevant eftersom han är förste vice ordförande i kommunalstyrelsen. Kommunalstyrelsen ställer krav på vilka tjänstebilar som har möjlighet att upphandlas. Moderaternas medverkande person är ordförande i sektor samhällsbyggnad, varje sektor har möjlighet att påverka sina val av tjänstebilar och därför är även deras åsikter relevanta. Vi utförde dessa intervjuer eftersom vi ville finna skillnader i politikernas åsikter om upphandlingar. Partierna har eventuellt olika värderingar och tankar om framtida upphandlingar inom Skövde kommun.

Tabell 1. *Medverkande respondenter i vår fallstudie.*

Namn	Partitillhörighet	Uppdrag
Ann Lindgren	Socialdemokraterna	Andre vice ordförande i servicenämnden i Skövde kommun. Ledamot i kommunfullmäktige och sektor samhällsbyggnad. Ersättare i kommunalstyrelsen
Elin Elfverson	Liberalerna	Kommunfullmäktige i servicenämnden i Skövde kommun och ledamot i liberalerna
Leif Walterum	Centerpartiet	Förste vice ordförande i kommunalstyrelsen och kommunalstyrelsens arbetsutskott. Ledamot i kommunfullmäktige och krisledningsnämnden i Skövde kommun
Magnus Hammar Brosch	Moderaterna	Ordförande i sektor samhällsbyggnad i Skövde kommun
Stefan Zetterberg	Ingen tillhörighet	Upphandlare på Skövde kommun

Vi har spelat in intervjuerna via mobil, anledningen till detta är för att kunna lyssna på de om igen och på så sätt kunde vi undvika att vi glömmer viktig information. Samtidigt har vi fört anteckningar under intervjuerna, vi har ställt öppna frågor med följdfrågor utifrån svaren för att säkerställa informationen.

2.3 Validitet och reliabilitet

Vi har efter varje intervju reflekterat kring vad som sagts och diskuterats under intervjun för att minska chansen till att vi fattat egna slutsatser som inte stämmer överens med vad intervjupersonen sagt eller menat. Vi har försökt kontrollera att informationen stämmer genom att kritiskt granska och göra relevansbedömningar för en korrekt tolkning. Respondenterna kunde möjligen haft motiv att svara i enlighet med partiernas eller Skövde kommuns intressen, för att till exempel försköna, snedvrída eller överdriva informationen till det kommunen vill uppvisa. Detta är något som vi genom ovan beskrivna strategier hoppas förekommit. När vi utförde relevansbedömningar valde vi information som

besvarade intervjufrågorna eller gav en förklaring till varför kommunens upphandlingar utförs som de gör i dagsläget.

Reliabilitet handlar om pålitligheten i undersökningen och dess resultat (Bryman och Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) skriver hög reliabilitet uppnås när resultat av en undersökning genererar samma resultat som tidigare studie.

Jacobsen (2002) skriver att sekundärdata kan vara opålitlig och därför har vi varit noga med att använda oss av artiklar som använts i tidigare studier vilket höjer pålitligheten för artiklarna. Skövde kommuns hemsida anser vi också vara pålitlig då dem har ett ansvar att ge rätt information på deras hemsida till befolkningen i kommunen.

2.4 Metodkritik

Politiker är offentliga personer och de kan försköna verkligheten för att få det att se ut som de utför ett utmärkt jobb samt marknadsföra sin politik inför nästa val. Detta kallas intervjuareffekt enligt Bryman och Bell (2013) vilket kan få negativa konsekvenser på studien. Respondenterna kan ha känt sig mer pressade att vara politiskt korrekta eftersom vi spelade in intervjuerna och enligt Alvehus (2013) kan respondenten begränsa sin öppenhet. Vi försäkrade respondenterna om att inspelningarna endast används för studien. Inspelade intervjuer kan få respondenten att känna sig säkrare eftersom intervjun kan uppfattas ordagrant vid uppspelning (Alvehus, 2013). Inspelningarna motverkade feltolkningarna som kan uppstå vid kvalitativa studier enligt Alvehus (2013).

Ämnet CSR är politiskt laddat och i vår studie har vi också intervjuat politiker. Det kan föra med sig en kombination som kan vara mindre bra för studien. CSR är politiskt laddat på grund av dess uppmärksamhet det har fått. Som vi skrev under inledningen till detta arbete har många globalt fått en ökad förståelse för hur människor och infrastruktur påverkar miljön och sociala förhållanden. Detta kan föra med sig att politikerna känner en press, även i en liten stad som Skövde.

Det är inte bara ämnet CSR som kan få politikerna att känna en press. Vi har även studerat kostnad i Skövde kommun. Detta kan också, på samma sätt som CSR, pressa politiker. En politiker kan känna press från invånarna i kommunen att kommunen ska använda skattebetalarnas pengar på ett så bra sätt som möjligt. Med detta menas det får inte kosta för mycket eller spenderas på något "onödigt". Skattebetalarna kan ha olika åsikter på vad som kan vara onödigt och politikerna kan tycka att dessa onödiga saker är viktiga för

samhället och då kanske politikerna kan känna sig pressade att vara lite tysta eller liknande efter ett inköp.

Med tanke på att både CSR och kostnad är politiskt laddade så kan vi komma fram att det kan vara så att politikerna förskönar verkligheten eller inte berättar hela sanningen. Det kan vara så att de säger att de jobbar mycket med CSR eller mycket med kostnad men att Skövde kommun i praktiken jobbar mycket med att bilarna ska vara praktiska.

Det innebär att nackdelen med de semistrukturerade intervjuerna är att öppna frågor ger politikerna en möjlighet till att marknadsföra sig eller sin politik och vissa svar kan anses subjektiva, därför har vi försökt vara objektiva och inkludera information som besvarar våra frågor. Valet av semistrukturerade intervjuer gjordes för att få en förståelse eller förklaring till de resultat som finns, vilket vi eftersträva i denna studie (Bryman och Bell, 2013).

En fallstudie är i vårt fall intressant när vi bor i Skövde kommun, dock kan en fallstudie inte ge oss kunskap om andra kommuner eller annan offentlig sektor som väljer att tillämpa CSR i offentliga upphandlingar. Det hade varit intressant för att kunna göra en jämförelse av hur väl CSR prioriteras i offentlig sektor.

2.5 Val av studieobjekt

Vår studie fokuserar på det standardutbud av tjänstebilar som Skövde kommun använder sig av och vi har valt bort det mindre urval bilar som vissa högre tjänstemän har möjlighet att få som förmån. Detta valet gjorde vi för att avgränsa oss men också för att tjänstebilar som används i tjänsten av sektorerna är mycket intressantare att studera för att vi ser dem aktiva i trafiken. Studien är intressant för invånare, samt lokala politiker och företag. Eftersom ett intresse för CSR kan påverka invånarnas val av politiker och företag. Vi har valt Skövde kommun som fallstudie för att vi studerar på högskolan i Skövde vilket gör det smidigt på grund av tiden vi har på oss med detta arbete. Vi har valt att bortse från om kommunen tankar sina etanoldrivna tjänstebilar med bensin för att skulle vi ta in denna faktor så blir arbetet för stort för tiden som vi har på oss att slutföra detta arbete.

2.6 Analys

Vi har utfört djupgående intervjuer med öppna frågor som har resulterat i god datainsamling av information. Respondenterna är fem personer, varav fyra som

representerar politiska partier. Vi har inte haft möjlighet att intervjua representanter från alla politiska partier, eftersom att de antingen inte haft möjlighet eller intresse av att medverka. De fyra respondenterna har inom sina allianser liknande åsikter om Skövde kommuns upphandlingar av tjänstebilar kopplat till CSR. Skövde kommun styrs av allianspartierna M, KD, C och L mandatperioden 2014-2018. Tre av de politiska respondenter representerar de styrande partierna. Vår studie har insamlad data från respondenter tillsammans med sekundärdata från kommunens offentliga handlingar, vilket ger oss en kvalitativ studie som omfattar en förståelse om hur kommunen prioriterar. Därmed finns inget behov av fler intervjuer, eftersom våra resultat innehåller mycket och liknande information från respondenterna och ger oss tillräcklig information för att besvara våra forskningsfrågor tydligt.

Vi kommer att nyttja primär- och sekundärdata i denna studie för att svara på våra forskningsfrågor. Med analysmodellen har vi analyserat resultatet i denna kvalitativa studie, samt tolkat resultatet från tidigare studier.

Studien har i empirin redovisat information från primär- och sekundärdatainsamling för att sedan analysera resultat mot den teoretiska referensram i studien. Detta för att få en förståelse för hur Skövde kommun arbetar och varför.

Empirin är uppbyggd på relevant information som kan ge svar på problemformuleringen. Det var väsentlig att få en bättre insikt i hur kommunen arbetar under upphandlingar för att få en förståelse för CSR och kostnadernas roll. Politikernas information och åsikter är relevant eftersom det måste finnas en bakgrund till de prioriteringarna som finns av CSR och kostnad.

2.7 Etiska reflektioner

Vi har valt att presentera data objektivt för att inte låta egna åsikter ha betydelse i rapporten. Vid utförandet av de muntliga intervjuerna har vi endast ställt frågor relaterade till våra forskningsfrågor, samt respekterat respondenternas val av svar, det vill säga att vi inte pressat respondenterna att svara enligt våra förväntningar. Varje respondent har givit oss rätten att använda deras svar i denna studie, de har även fått möjligheten att delta anonymt.

3 Teoretisk referensram

Detta avsnitt behandlar tidigare forskning om CSR och kommunal upphandling. Syftet är att här ge en bred kunskap och bakgrund inför nästkommande empiriska kapitel.

3.1 CSR

År 1840 utfärdade USAs president Martin Van Buren regler för hur långa arbetspassen får vara, nämligen max 10 timmar per dygn för de med statligt anställningsavtal. Detta var en av de första regleringarna som gjordes för att ta ett socialt ansvar. 1981 beslutades i Storbritannien vad rättvisa löner ansågs vara. Rättvisa löner och åtgärder mot arbetslöshet blev kopplade till offentliga upphandlingar i Storbritannien, USA och Frankrike. Moderna upphandlingssystem är därför i dagsläget utvecklade parallellt med välfärdssamhället (McCrudden, 2004).

Syftet med CSR var till en början att ifrågasätta affärsmännens ansvar för sociala, etiska- och hållbarhetsfrågor under 1950-talet. Argumentationer för CSR höjdes för att resonera kring företagens ledarskap och dess ansvar för samhället och välfärd i samhället trots att det sträckte sig utanför företagens skyldigheter. Boken *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960* skriven av Heald (1970) innehöll tidigare nämnda argumentationer, men med en titel som liknar nulägets ämne Corporate Social Responsibility (Carroll, 1999). Carroll (1999) skriver att många av de nuvarande argumenten inom CSR konstruerades på 1970-talet, bland annat att CSR långsiktigt kunde ge organisationer fördelar såsom lönsamhet, välmående personal, ett välmående samhälle, som i sin tur ansågs påverka även företagsledarnas sätt att leda samt förbättra företagets strävan mot sina utvalda mål och visioner.

Dahlsrud (2008) menar att någon tydlig vägledning för hantering av utmaningar som uppstår från arbete med CSR inte finns. Utmaningen är att förstå CSR vid utveckling av affärsstrategier inom företag snarare än att definiera begreppet (Dahlsrud, 2008). Idag, 2016 innebär CSR ett ansvarstagande för hållbarhet, miljö och välfärd i ett samhälle (Holme och Watts 1999; CSR Kompassen 2016).

Att upphandla med socialt ansvar innebär att upphandlingar ska gynna arbetslösa, arbetare med nedsatt funktion, jämlikhet, de civila rättigheterna och anti-diskrimination (McCrudden, 2004). McCrudden (2004) beskriver dessa perspektiv i offentlig upphandling

och menar att sociala aspekter är viktiga vid upphandlingarna för att gynna internationell och regional utveckling. Ansvar för sociala aspekter för CSR finns även i ISO 26000 som är en internationell standard för socialt ansvarstagande, samt i ISO 14001 som handlar om ett miljöledningsarbete (Swedish Standards Institute, 2016). Kolk (2016) tror att de internationella organisationerna i framtiden kommer att uppmärksamma de globala målen och ramarna för hållbar utveckling ytterligare ett steg. Detta eftersom data från empiriska studier ökat i mängd under de senaste två åren. Experiment och innovationer kan möjliggöras genom fler studier. Problematiskt är begränsad data från de minst utvecklade företagen som inte prioriterar samhällsutveckling.

Stiglitz (2007) skriver om både hållbarhet och sociala aspekter (CSR) och han förklarar i sin bok hur mycket mer än en organisation i sig spelar in i betydelsen för en förbättrad framtid. Han diskuterar kring fri konkurrens och globalisering där det är viktigt att tänka på vad som inköps och varifrån samt vilka sociala förhållande arbetstagarna har. Samtidigt som människor väljer att bortse från att handla med organisationer som har dåliga arbetsvillkor och dålig arbetsmiljö, bör medvetenheten infinns om att arbetstagarnas lågavlönade jobb i många fall är otroligt viktiga och i många fall ger jobben dem möjlighet till bättre levnadsstandard än vad de skulle ha som arbetslösa. Bättre levnadsstandard kan möjligen även påverka samhället positivt.

Närproducerade alternativ är ett miljövänligt val, vilket kan resultera i en minskning av den globala konkurrensen. Detta kan försämra förutsättningarna för fortsatt utveckling i u-länder som exporterar på den globala marknaden. Det är ett ständigt spel för att skapa en global balans. Stiglitz (2007) menar att för att utveckla hänsyn för miljön och sociala aspekter runt om i världen krävs det bland annat att större och globala organisationer arbetar för allas intressen, även u-ländernas intressen. Stiglitz (2007) beskriver begreppet CSR som en balans mellan rättvisa, välfärd, arbetsvillkor, arbetsmiljö och miljövänlighet, vilket är en svår utmaning. Även om CSR prioriteras kan det få negativa konsekvenser på någon av de andra faktorerna.

Palmujoki, Parikka-Alhola och Ekroos (2010) har under 2005 och 2007 undersökt anbudsfrågor vid upphandlingar. Resultatet visar att den svenska offentliga sektorn avtalar med fler miljökriterier än offentlig sektor i Finland. Sverige med 66% respektive Finland med 30% använder avtal som inkluderar miljökriterier år 2007. Totalt har prioriteringar om miljöanpassade upphandlingar och anbudsfrågor mellan 2005 och

2007 ökat inom offentlig sektor i såväl Sverige som Finland. Förbättrade miljöprioriteringar kan möjligtvis tillämpas på grund av EU-kommissionens mål om 50% miljövänliga anbudsförfrågningar år 2010.

Tabell 2. *Miljöanpassade avtal och anbudsförfrågningar*. Källa: Palmujoki et.al (2010).

	År 2005		År 2007	
Miljöanpassade kriterier i:	Anbudsförfrågningar	Avtal	Anbudsförfrågningar	Avtal
Finland	47%	19%	55%	30%
Sverige	81%	42%	79%	66%

Forskningen visar att det är framförallt upphandlingar av transporter som innehåller miljöanpassade kriterier i anbudsförfrågningarna. Dock menar skribenterna att mycket behöver göras för att uppnå ännu bättre arbete med miljöanpassade upphandlingar. Detta eftersom många anbudsförfrågningar innehåller allmänna kriterier om miljöhantering som saknar särskilda krav på åtgärder eller kontroller, och ger leverantörer en möjlighet till egen tolkning av kriterierna. Enligt Palmujoki et.al (2010) bör den offentliga sektorn utarbeta kontraktsvillkor och miljöåtagande enkelt och effektivt vid en anbudsförfrågan om miljöanpassad offentlig upphandling. Detta kan exempelvis ske genom avtalsvite och separata klausuler för att säkerställa att miljökriterier uppfylls.

3.2 Tillämpning av CSR vid upphandlingar

Lauesen (2011) skriver om en undersökning i Danmark där CSR applicerades i ett statligt vattenbolag. Resultatet tydliggör vissa begränsningar i möjligheten att tillämpa CSR. Det statliga vattenbolaget följer den statliga lagstiftningen och regleringen om ett visst pristak, vilket medför begränsningar i tillämpningen av CSR. Detta trots att det finns reglering som stödjer statliga och privata bolag att applicera CSR.

McCrudden (2007) skriver att kommunernas budget påverkar upphandlingar starkt eftersom storleken på kostnaden prioriteras först. Det finns en problematik med CSR och dess höga kostnader. Höga kostnader i det längre perspektivet kan leda till svårigheter med fortsatt finansiering av ett CSR-arbete (Svenskt Näringsliv, u.å).

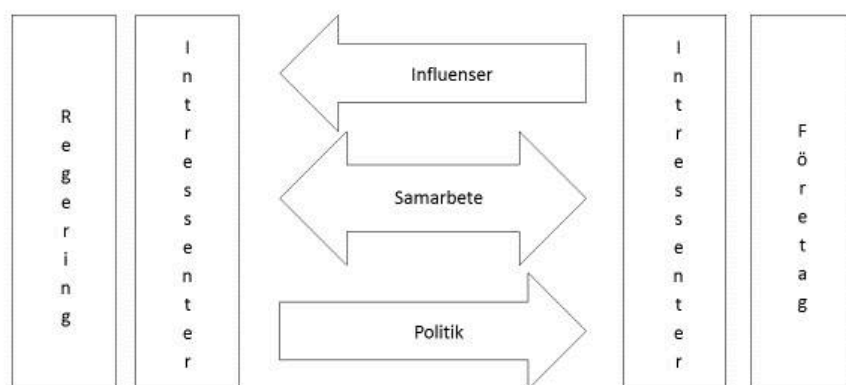
För att prioritera CSR rekommenderar Günther och Scheibe (2006) en individuell strategi för varje upphandling i en kommun. Framgångsrikt beslutsfattande skiljer sig beroende på

organisation, och organisationens situation, strategi, storlek, anställda etc. För att kommuner ska kunna utveckla möjliga strategier och göra bra bedömningar för att motarbeta eventuella hinder är visualisering av framtida resultat det viktigaste kravet (Günther och Scheibe, 2006).

Om användarna, i detta fall befolkningen i Skövde kommun, ökar efterfrågan på miljöanpassad upphandling måste därmed strategin för kommuners upphandlingar övertyga användarna om att kommunen begär mer hållbara produkter och tjänster. Detta kan åstadkommas genom att tillhandahålla mer och bättre information om produkter och tjänster eller genom att initiera produkttester för att minska exempelvis fördomar (Günther och Scheibe, 2006).

För att upphandla med socialt ansvar inom en offentlig sektor finns enligt Gudelis och Guogis (2011) krav på att näringslivet och offentlig sektor samarbetar på marknaden, vilket kan göras med hjälp av politiska beslut som organisationer har ett intresse av och som även kan gynna de statliga institutioner. Privata och statliga organisationer bör även samarbeta på ett ekonomiskt plan, exempelvis upphandla tillsammans för att minska transaktionskostnader. För detta krävs samma krav för socialt ansvarstagande, minskad byråkrati och försvar av allmänhetens intresse samt att den fria konkurrensen på marknaden främjas.

Samarbete kan också framstå om offentlig sektor skapar influenser i den privata sektorn. Detta genom politiskt stöd, politisk reglering av verksamheten samt försök till att underlätta arbetsituationer för arbetslösa, genom att skapa nya jobb och innovationer för arbetslösa. Figur 1 nedan beskriver det ovan nämnda; samarbete mellan näringsliv och offentlig sektor:



Figur 1 - Interaktion mellan offentlig sektor och näringsliv. Egen bearbetning av Källa: Gudelis och Guogis, (2011).

Tankesättet i modellen ovan är att offentlig sektor och privat sektor är varandras intressenter och därför bör ett samarbete utföras för att underlätta ett arbete med CSR, som i sin tur gynnar allmänintresset och fler som använder socialt ansvarstagande vid sina inköp. Samarbetet måste uppfylla varandras (intressenternas) förväntningar för ett fullt tillämplande (Gudelis och Guogis, 2011).

3.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis finns forskning som visar att CSR är ett frivilligt koncept utan tydlig reglering för vad som ingår i CSR. Författarna, till artiklarna i teorin, ser möjligheter med en användning av CSR vid kommunala upphandlingar. Det största hindret enligt forskningen är att kommunerna väljer att prioritera upphandlingar utifrån kravet att hålla kostnaderna utifrån budget, vilket gör att CSR-ansvaret uteblir. Med hjälp av detta kapitlet kan vi få en bättre förståelse för hur lagar och regler tillämpas för upphandlingar med hänsyn till CSR, samt för att få en bredare förståelse för Skövde kommuns val i sina prioriteringar. Detta för att se om Skövde kommun tar hänsyn till CSR; miljöansvar och socialt hänsynstagande.

Majoriteten av den teoretiska referensramen handlar om hur CSR definieras och hur organisationer ska använda det. Med hjälp av McCrudden (2004) har vi fått en bättre förståelse för offentlig upphandling med hänsynstagande till de sociala aspekterna och vi kommer också få en bättre förståelse för relationen mellan CSR och kostnad med hjälp av

Svenskt Näringsliv (u.å). Svenskt Näringsliv (u.å) handlar om företag och relationen mellan vinstgenerering och CSR, likväl kan vi implementera tänket bakom dessa faktorer i vår analys. Svenskt Näringsliv motiverar att det är svårt att fokusera på vinstgenerering och CSR samtidigt på grund av att CSR kostar mycket. Vi implementerar samma tänk; att CSR kostar mycket och en kommun vill hålla nere kostnader för att inte överstiga budgeten. Vi vill använda detta för att få en förståelse för eventuella ageranden och prioriteringar i Skövde kommun. Stiglitz (2007) skriver både om miljö och sociala aspekter och för en diskussion mellan dem, också varför det är bra att handla lokalt med hänsyn till miljö men sämre för de sociala aspekterna. Med hjälp av detta kan vi föra en diskussion kring innehållet i CSR och få en förståelse för prioriteringar.

Günther och Scheibe (2006) skriver om vikten av strategier för upphandling såsom eventuella styrdokument eller liknande som visar hur upphandlingar av tjänstebilar utförs.

4 Empiri

I denna del av studien presenterar vi de resultat som framkommit från utförda intervjuer med berörda personer inom Skövde kommun. Respondenterna har besvarat vårt syfte och våra tre forskningsfrågor.

4.1 Respondenter

Ann Lindgren, socialdemokraterna.

Elin Elfverson, liberalerna.

Leif Walterum, centerpartiet.

Magnus Hammar Borsch, moderaterna.

Stefan Zetterberg, upphandlare Skövde kommun.

4.2 Regleringar som styr kommunal upphandling

En kommunal upphandling innefattas av Lagen om offentlig upphandling, vilket innebär att vid köp av varor eller tjänster ska förfrågningsunderlag annonseras med specifikation på egenskaper som skall uppfyllas av anbudsgivaren. Anbud från olika företag kan sedan lämnas för att offentliga medel ska användas så effektivt som möjligt, (Molander, 2009). På Upphandlingsmyndighetens hemsida kan kommuner och andra som är berörda av Lagen om offentlig upphandling skraddarsy sina miljökrav och sociala krav för en upphandling i enlighet med Miljöstyrningsrådets (MSR) krav, genom att fylla i väsentliga uppgifter om upphandlingen (Upphandlingsmyndigheten, 2015).

Enligt Näringsdepartementet (2010) så finns det fem olika unionsrättsliga principer som gäller vid upphandling och dessa är icke-diskriminering, likabehandling, transparens, proportionalitet och ömsesidigt erkännande. Det ska också vid upphandling tas hänsyn till miljö men måste fortfarande uppfylla vissa grundläggande EU-principer.

Näringsdepartementet (2010) skriver om en princip som handlar om att upphandlande myndigheter ska välja det anbud som är mest ekonomiskt fördelaktig eller billigast. Skillnaden är att det mest ekonomiskt fördelaktiga anbudet innehåller tilldelningskriterier som måste anges i förfrågningsunderlaget. Leverantörer som är intresserade av att lämna ett anbud måste få möjlighet att veta exakt vilka krav som ställs från den upphandlande

myndigheten. Exempel på krav kan vara kvalitet, leveranstid, miljöegenskaper, driftkostnader, kostnadseffektivitet, pris, estetiska, funktionella och tekniska egenskaper. Medens det billigaste anbudet utgår från en vara eller tjänst till lägsta pris utan dessa tilldelningskriterier.

En myndighet har möjlighet att lägga miljökrav under den tekniska specifikationen i tilldelningskriterierna. Myndigheter har ett ansvar att tydligt visa vilket krav som väger tyngst. Har myndigheter ett krav så är det kravet som gäller. Om flera finns krav ska vikten av kraven anges i fallande prioriteringsordning. Den myndighet eller enhet som utför en upphandling har också möjlighet att ställa särskilda miljömässiga, sociala och andra villkor. En myndighet kan frivilligt beakta miljö eller sociala villkor men det är något som de bör. De kan frivilligt arbeta med CSR-kriterier för att framhålla vikten av att myndigheter tar hänsyn till sociala och miljömässiga frågor under upphandling (Näringsdepartementet, 2010).

År 2008 lade EU-kommissionen fram ett energi- och klimatpaket. I paketet finns det mål för användningen av förnyelsebar energi och principer för utveckling av handeln med utsläppsrätter. Målen med detta paket är att fram till år 2020 ska Europa ha förbättrat energieffektiviteten med 20 %, minskat utsläppen av växthusgaser med 20 % och EU:s energikonsumtion av förnyelsebar energi ska ha ökat i andelar med 20 % (Europeiska kommissionen, 2010).

4.3 Upphandlingar i Skövde kommun

I Skövde kommun (2016b) sker upphandlingar tillsammans med närliggande kommuner nämligen: Falköping, Grästorp, Hjo, Karlsborg, Tibro, Tidaholm och Töreboda samt för kommunalförbunden Avfallshanteringen Östra Skaraborg, Miljösamverkan Östra Skaraborg, Räddningstjänsten Östra Skaraborg, kommunalförbundet Skaraborg, Skövde Nät, Skövde värmeverk och Skaraborgsvatten. Samarbete vid upphandling ger kommunerna möjligheter att utnyttja gemensamma avtal (Skövde kommun, 2016a). På upphandlingsavdelningen i Skövde kommun arbetar nio personer, och personalen är indelad i olika ansvarsområden (Skövde kommun, u.å.b). Målsättningen för upphandlingarna lyder: "Upphandlingsenhetens målsättning är att vara en marknadsorienterad servicefunktion och därigenom tillfredsställa förvaltningarnas krav på effektivt upphandlingsarbete, kompetens och samverkan, med en bra totalekonomi som mål. Upphandlingsenheten ingår i Sektor medborgare och samhällsutveckling" (Skövde

kommun, 2016a). Skövde kommun och de samarbetande kommunerna vill bidra till en bättre miljö vid en upphandling, till exempel genom användning av Miljöstyrningsrådets (MSR) miljökriterier som innebär bland annat att upphandling av varor ska ske med fokus på etiskt god produktion (Skövde kommun, 2016a). Annonsering av anbudsfrågor sker via elektroniska databaser och på kommunernas hemsidor. Vid anbudsfrågor framställs en kravspecifikation som måste uppfyllas för att kunna lämna anbud (Skövde kommun, 2016a; Skövde kommun 2016c). Skövde kommun (2016c) skriver att de upphandlar affärsmässigt och objektivt. Vid upphandling följs två perspektiv; Totalkostnadsperspektivet och Livscykelperspektivet. Livscykelperspektivet är en produkts livslängd och ingår i totalkostnadsperspektivet, vilket är den sammanlagda kostnaden för inköp och upphandlingskostnad (Skövde kommun, 2016c).

Ann Lindgren (S) säger att Skövde kommun väntar på lagändringar som eftersträvar att kommunerna i Sverige uppnår 2020-målen som innebär att år 2020 ska koldioxidutsläppen ha minskat med 20 % vid offentlig upphandling. Kravspecifikation i upphandlingen ska motsvara kraven som finns för en FairTrade certifiering, däremot kan kommunen inte kräva certifieringen FairTrade med tanke på den fria konkurrensen. En noggrann kravspecifikation är enligt Ann viktigt, och alla upphandlingar redovisas i kommunens årsredovisning.

Magnus Hammar Borsch (M) säger att det är svårt att kräva CSR-anpassning vid upphandling, eftersom det kan medföra negativa konsekvenser, exempelvis om varor som efterfrågas saknas alternativt att varorna inte håller rätt kvalitet. Han tycker att det är bättre att sätta upp riktlinjer för att handla lokalt och gynna den lokala arbetsmarknaden.

Stefan Zetterberg (upphandlare) säger att CSR i sin helhet kan vara svårt att applicera på alla upphandlingar. Han beskriver ett exempel om förhandlingar där det är lättare att ta hänsyn till de sociala aspekterna, där det handlade om fönsterputsare. Vid den typen och vid liknande upphandlingar är det generellt lättare att ta hänsyn till de sociala aspekterna. När det kommer till upphandling av tjänstebilar så är det svårare att ta hänsyn till de sociala aspekterna men lättare att ta hänsyn till miljöaspekterna.

Elin Elfverson (L) säger att hon tycker det är svårt att tänka på CSR fullt ut när det gäller upphandling. Skövde kommun strävar efter att tänka på miljöaspekterna och samtidigt som det sociala tänket inte finns i upphandlingarna, vilket hon tror också kan vara svårt att ta hänsyn till. Hon motiverar detta med att säga att det är svårt att kontrollera de sociala

aspekterna från råmaterial till färdig produkt. Processen från råmaterial till färdig produkt är för lång och komplicerad.

Precis som Elin Elfverson (L), instämmer också Leif Walterum (C) med att det är svårt att tänka på CSR fullt ut. Det sociala ansvaret som finns i CSR är väldigt svårt att kontrollera. Skövde kommun har riktlinjer och lagar att följa som handlar om att barnarbete inte får användas för att producera några produkter som köps in av kommunen. För att kunna utföra kommunala upphandlingar med hänsyn till CSR krävs policys och styrdokument som är tydliga. Ju tydligare ramar, desto bättre kan tjänstemännen utföra sina ansvarstaganden. Först 2006 införde kommunalstyrelsen styrdokument, vilket enligt Leif Waltrum (C) skapat den miljöhänsyn som idag finns vid kommunens upphandlingar. Leif Waltrum (C) förklarar även att beslutsprocessen för en upphandling är svår eftersom många parter är med och beslutar, vilket även kan vara positivt, då orimliga och oacceptabla beslut är svåra att få igenom. Det krävs att flera politiker har ett intresse för CSR för att beslut ska inriktas mot miljövänliga och socialt ansvarstagande upphandlingar.

4.4 Upphandling av Tjänstebilar

År 2014 redovisar Skövde kommun att de sedan 2009 minskat användningen av tjänstebilar med fossila bränslen och ökat användningen av förnyelsebart bränsle. Skövde kommun har mellan 2009 och 2014 även ökat användningen av dieseldrivna tjänstebilar, vilket inte följer energi- och klimatplanen. År 2014 konstaterades att utbytestakten av tjänstebilar med förnyelsebart bränsle i Skövde kommun har avstannat på grund av ekonomiska skäl (Miljöbarometern, u.å.c).

Under 2009 blev en upphandling klar om 800 miljöbilar till Skaraborg. Skövde kommun var en av de som tog del av dessa miljöbilar som implementerades in i tjänst under de kommande två åren (Ölund, 2009). 2012 gjorde Skövde kommun en omorganisation för att upphandlingar och inköp ska skötas av personer med rätt kunskap och en beslutsförmåga för att göra kloka val vid en upphandling (Miljöbarometern, u.å.b). Riktlinjerna började gälla 1 januari 2013 och skulle främja miljöanpassade upphandlingar med hjälp av tillämpning av Miljöstyrningsrådets (MSR) kriterier och uppföljning av upphandlingarna.

Stefan Zetterberg (upphandlare) berättar att Skövde kommun har krav på sina bilar att de ska klara högsta kraven på krocktest och att de ska vara klassade som miljöbilar. Bilarna får drivas på olika drivmedel men varje bil måste ändå vara klassad som miljöbil. Stefan

Zetterberg (upphandlare) berättade att den senaste upphandlingen av tjänstebilar gjordes tillsammans med Västra Götalandsregionen. Detta medförde att de kunde upphandla om bättre priser eftersom det var många kommuner som upphandlingen handlade om. Arbetet sköttes från Göteborg och avtal skrevs med fem bilhandlare. I och med detta infördes, för Skövde kommun, ett nytt ramavtal som gäller i fyra år. Med fem avtal från olika bilhandlare blev valmöjligheterna och utbudet större för alla kommunerna. Stefan Zetterberg (upphandlare) visade ett dokument där varje typ av bränsle specificerades för olika storlekar på bilar. Om en sektor i Skövde kommun är i behov av en SUV med en markfrigång på 16 centimeter som är en hybrid så är det Toyota Rav4. Om de är i behov av en liten bil som drivs på gas uppfylls detta av Volkswagen Up. Stefan Zetterberg (upphandlare) berättade vidare att vid val av bil för köp eller leasing väljs den bil som är mest kostnadseffektiv. Ett exempel på detta är om både Volkswagen och Toyota har en småbil som är en elbil, bör den bil som är mest kostnadseffektiv köpas eller leasas av kommunerna.

Ann Lindgren (S) säger att det finns alltid en avsikt hos Socialdemokraterna att tänka på sociala perspektiv, men det är framförallt miljöperspektiv som finns med i nuläget kravspecifikationer. Bilarna måste även anses vara praktiska och ha rätt kvalifikationer för den sektor som har behovet av bilarna. Det praktiska med bilarna kan vara att de ska vara tillräckligt stora eller så kan det vara att de ska ha en låg bränsleförbrukning.

Magnus Hammar Borsch (M) anser att vid upphandling av tjänstebilar är det svårt att ställa sociala krav, eftersom det kan vara svårt att veta var gränsen ska gå. De flesta biltillverkarna har fabriker i Kina och vid en uppmärksam skandal skulle troligen de stora bilfabrikerna snabbt tvingas till bättre arbetsvillkor. För att gynna den lokala befolkningen ger han ett exempel på att inhandla Volvobilar som tillverkas i Skövde och Göteborg, som skapar jobbmöjligheter för många i Skövde kommun.

Elin Elfverson (L) anser att det viktigaste vid upphandling av tjänstebilar är att bilarna ska vara praktiska. Det handlar om att användningen av bilen ska kunna bli så effektiv som möjligt. Enligt Elin Elfverson (L) blir det svårt om användaren till exempel skulle behöva stanna upp arbetet ett par timmar mitt i arbetsdagen för att ladda elbilen. Om bilarna skulle bli effektivare, det vill säga att elbilarna skulle kunna åka längre sträckor utan att behöva laddas, ser hon inga begränsningar i budgeten. Elin Elfversons (L) åsikt är att det finns en

tillräcklig budget för sektorerna för att de ska kunna välja de dyrare, mer miljövänliga, bilarna.

Leif Walterum (C) vill se att alla bilar som brukas av kommunen ska vara gasbilar men förstår också att det är en svår uppgift att lösa. Kommunstyrelsen kan sätta vilka krav för vilka tjänstebilar som ska upphandlas men Leif Walterum (C) säger att för reglerade krav kan vara svårt att sätta då varje sektor har olika behov. Leif Walterum (C) tog upp ett exempel med sektor vård och omsorg, där användarna inte kan åka hela vägen in till Skövde för att tanka sina gasbilar. Syftet är att effektivt utföra arbetet genom att köra dieslbilar, vilket gör att de får ett större utbud av tankningsstationer.

Kommunstyrelsen (2012) har upprättat ett styrdokument med riktlinjer för fordon och resor inom Skövde kommun. Detta dokument gäller alla fordon under 3,5 ton, för alla upphandlingar av resor och fordon inom Skövde kommun. Alla anställda ska ansvara för att följa riktlinjerna och varje avdelningschef ska ansvara för att de har information om riktlinjerna. Styrdokumentet från 2012 ska utvärderas efter tre år, dvs. 2015. Det är servicenämnden som utför utvärderingen och revideringen. För att upphandla fordon finns olika aspekter att ta hänsyn till, nämligen: säkerhet, miljö, däck, färgval och dekalering. Bilarna måste ha en säkerhet som uppnår 5 stjärnor i Euro NCAP, utrustade med godkända alkohol-lås, maxålder är 5 år för fordonet. Fordonen behöver också vara utrustade med första-hjälpen-kit. Nya fordon som upphandlas ska drivas med förnyelsebar bränsle eller el. Avvikelse från miljökrav kan förekomma, om skriftlig ansökan till Transportgruppen eller serviceverkstaden blivit godkänd. Däcken på bilarna måste vara fria från högaromatiska oljor, och dubbria i så stor mån som möjligt. Alla förare ska utbildas för att köra sparsamt och förvaltningschefen ansvarar för att utbildningarna utförs. Tjänstebilarna är inte tillåtna att användas utanför tjänsten.

Sektor vård och omsorg (2014) är en sektor med många tjänstebilar i drift. De använder sig av både dieslbilar och gasbilar. Drivmedel för gasbilarna är dyrare än dieslbilarna, Gasbilarna är även dyrare att leasa än vad dieslbilarna är. Personalkostnaden per tjänstebil är också högre vid körning av gasbil än dieselbil. Andrahandsvärdet av dieslbilar gav ett överskott, gasbilar gav ett underskott redovisat 2014. I beräkningsunderlaget från sektor vård och omsorg (2014) säger de att en övergång till endast gasbilar skulle öka deras kostnader markant, konstaterat 2014. Kostnaden skulle öka med ca 7 150 kr per bil och år som skulle innefatta en ökad kostnad på 1,240 miljoner kronor per år för att leasa gasbilar.

Om de räknar med andrahandsvärdet skulle kostnadsökningen bli 2,1 miljoner kronor per år.

4.5 CSR och Kostnad

Ann Lindgren (S) menar att kostnad står i proportion till CSR, att det finns en smärtgräns för kostnad av en upphandling med hänsyn till CSR. Pengar är en stor fråga och väldigt väsentlig för att följa de regleringar som råder. Om kostnaden inte varit viktig vid ett beslut kan upphandlingen komma att överklagas i förvaltningsrätten. Ann Lindgren (S) anser att hon marginellt sett är mer politiskt grön och vänster än sina partikamrater.

Även Magnus Hammar Borsch (M) anser att det ska finnas en balans mellan CSR och kostnad. Magnus Hammar Borsch (M) menar att kostnad är den viktigaste faktorn för en upphandling och han tycker i dagsläget att balansen är bra, vidareutveckling med CSR vid upphandlingar av tjänstebilar är därför inte nödvändigt. Magnus Hammar Borsch (M) tror inte att en högre budget kan ge bättre anpassning till CSR. Magnus Hammar Borsch (M) hänvisar till Skövde kommuns upphandlingar av skolmat som förbättrats och effektiviserats med ekologisk mat utan förändring i budgeten. Jämfört med Magnus Hammar Borsch (M) partikamrater, anser han sig själv som lite mer tydlig.

Stefan Zetterberg (upphandlare) pratade om att alla bilar som upphandlas ska vara klassade som miljöbilar. Vidare pratade Stefan Zetterberg (upphandlare) om att kostnaden spelar en stor roll när det till slut kommer till vilken typ av miljöbil som sektorerna väljer. Stefan Zetterberg (upphandlare) berättade att Skövde Nät har en budget som ger de möjlighet att välja de dyrare elbilarna. En annan sektor pratade han också om, sektor vård och omsorg. Sektor vård och omsorg är en sektor som inte har lika stor budget som Skövde Nät och därför väljer de ofta billigare bilar som inte är lika miljövänliga som de dyrare. Bilen som sektorerna väljer måste också vara praktiska att bruka. Stefan Zetterberg (upphandlare) menar att sektor vård och omsorg åker långa sträckor och har inte möjlighet att stanna för att ladda en elbil eller åka in till Skövde för att tanka gas utan det som är mer praktiskt för den sektorn är dieselbilar. Skövde Nät har inga långa färdsträckor som andra sektorer vilket gör att de har möjlighet att köra elbilar.

Inom området CSR är Socialdemokraterna väldigt noggranna med arbetsrättsliga frågor, såsom att löner ska motsvara kollektivavtal och det finns ett stort miljöengagemang inom partiet. Ann Lindgren (S) vill driva utvecklingen mot ett miljövänligare samhälle och hoppas mycket på en ny svensk lagstiftning anpassat efter nya EU-direktiv. Ann Lindgren

(S) tror att det bör arbetas mer aktivt med sektorerna genom att tydligare styra vad sektorerna beslutar. Skövde kommun vill hänga med i utvecklingen, och Ann Lindgren (S) tror att elbilar är framtiden. Ann Lindgren (S) säger att det kostar att ligga i framkant, och med det menar hon att elbilar och liknande miljövänliga bilar kostar mer än vanliga bensin- och dieslbilar. Hon tror att priserna på elbilar kommer gå ner så småningom när efterfrågan och utbudet ökat, vilket gör att budgeten kan kvarstå.

Enligt Magnus Hammar Borsch (M) är de sociala frågorna viktigare vid vissa upphandlingar, såsom upphandlingar av byggnadsentreprenader, därmed tar kommunen redan ansvar för sociala frågor i andra upphandlingar.

Elin Elfverson (L) tycker att praktiska faktorer kommer först och därefter kostnaden. Bilen får dock inte kosta för mycket. Efter praktiska mål och kostnadsmål kommer hänsyn till miljöaspekterna hos tjänstebilarna. Elin Elfverson nämner bara miljöaspekterna inom CSR för att hon tycker det är svårt att ta hänsyn till sociala aspekterna inom området tjänstebilar.

Leif Walterum (C) ser inte några hinder med den nuvarande budgeten, "bara möjligheter" som han uttrycker. Leif Walterum (C) menar att det går att arbeta med sociala frågor och miljöfrågor i ett större perspektiv även med den nuvarande budgeten. En av dessa möjligheter var att ställa högre krav på företaget som kommunen skriver avtal med. Han ger ett exempel om att kommunen kan ställa krav på att företag ska anställa ett antal långtidsarbetslösa eller ungdomar. Genom detta skulle kommunen ta ett större ansvar för CSR och även till och med leda vägen för företagen. Leif Walterum (C) vill gärna se ett större arbete med CSR inom upphandlingar.

5 Analys

I detta avsnitt analyserar vi resultatet från respondenterna i denna fallstudie. Vi diskuterar respondenternas åsikter och uppfattningar gentemot resultat från tidigare forskning. Syftet med detta avsnitt är att ge en djupare förståelse för hur Skövde kommun prioriterar vid kommunal upphandling och bakgrund till besluten.

5.1 Prioritering av kostnad och CSR vid kommunal upphandling

5.1.1 Kostnad

Enligt Konkurrensverket (u.å), Näringsdepartementet (2010) och Molander (2009) är lägsta kostnad inte alltid aktuellt vid kommunal upphandling. Kommuner upphandlar däremot efter det mest kostnadseffektiva alternativet, vilket innebär att fler faktorer än pris övervägs. Vidare är det intressant att skapa en förståelse för huruvida kravspecifikationer innehåller regleringar som berör CSR eller om kravspecifikationer utesluter CSR. Med andra ord: väljer Skövde kommun det mest kostnadseffektiva alternativet med eller utan prioritering av CSR i anbudet?

Målet om en god totalekonomi ska uppnås genom främst effektivt, affärsmässigt och objektivt arbete samt god kompetens. Med denna vision förväntas upphandlingsenheten välja det mest kostnadseffektiva alternativet (Skövde kommun, 2016a). Bedömningar om det mest kostnadseffektiva alternativet görs utifrån följande två aspekter; totalkostnadsperspektivet och livscykelperspektivet (Skövde kommun, 2016c). Vilket betyder att vid upphandlingar av tjänstebilar ligger fokus mestadels på kostnad och livslängd. Detta innebär att CSR; miljö och socialt ansvarstagande inte är en grund för beslutsfattande vid upphandlingar av tjänstebilar.

I Skövde kommun upphandlas tjänstebilar med hänsyn till miljöfaktorer, vilket är en del av CSR. Alla bilar som upphandlas är tvungna att klassas som miljöbilar (Stefan Zetterberg). Samarbetet inom Västra Götalandsregionen möjliggjorde sänkta försäljningspriser med uppfyllda miljökriterier. Med uppfyllda miljökriterier till ett lägre pris uppfyller Skövde kommun lägsta kostnadseffektivitet enligt Lagen (2007:1 091) om offentlig upphandling. Däremot finns inget hänsynstagande till de sociala aspekterna, berättar Stefan Zetterberg, vilket tyder på att CSR inte tillämpas i någon större utsträckning.

Kommunstyrelsen (2012) har upprättat ett styrdokument som reglerar upphandlingar av tjänstebilar. Sedan införandet av styrdokumentet 2006 har upphandlingar av tjänstebilar blivit mer miljöanpassat (Leif Walterum). Förutom dessa regleringar har varje sektor möjlighet att välja vilka krav som är väsentliga för deras tjänstebilar. Frågan är, ställer varje sektor krav på CSR vid inköp av tjänstebilar?

Inköpskostnaden och även driftkostnaden är ansenlig vid val av tjänstebil, det menar Ann Lindgren. Driftkostnad kan utgöras från fler faktorer än drivmedel, i en kalkyl från sektor vård och omsorg (2014) räknas även arbetstid för tankning med som driftkostnad. Detta kan styrkas av Miljöbarometern (u.å.), 2014 stannade inköpen av tjänstebilar drivna på förnyelsebart bränsle i Skövde kommun, med anledning av ekonomiska skäl. Därför har troligen sektorer med sämre budget sämre förmåga att CSR-anpassa upphandlingskriterier, vilket innebär att de upphandlingar som upphandlingsenheten förmedlar åt dem, inte frivilligt innehåller hänsyn till miljö och sociala aspekter.

Sektorer med lägre budget tenderar att välja tjänstebilar utifrån försäljningspriser, menar Stefan Zetterberg, vilket stärker resonemanget om att kostnaden prioriteras. Situationen kan vara annorlunda i andra kommuner där de har en högre budget för tjänstebilar och de har råd att köpa in dyrare och bättre miljöbilar, menar Leif Walterum.

Skövde kommun tar inte enbart hänsyn till lägsta kostnad, de fokuserar på kostnadseffektivitet, där kriterier uppfylls till lägsta pris. Detta innebär att kostnader har stor betydelse vid upphandlingar av tjänstebilar.

5.1.2 CSR

Skövde kommun har möjlighet att ställa miljömässiga krav till potentiella leverantörer, menar Näringsdepartementet (2010) och Molander (2009). Dessa krav kan variera stort och det är därför viktigt att kommunerna specificerar hur viktigt det är med dessa miljökrav som kommunen ställer gentemot andra faktorer som till exempel kostnad. Som diskuterades tidigare handlar det inte om vilken leverantör som kan leverera den lägsta kostnaden enligt lagen.

Ställer Skövde kommun miljömässiga och sociala krav till sina potentiella leverantörer?

Vår empiriska studie visar att Skövde kommun har viljan att bidra till en bättre miljö genom användning av MSR miljökriterier i upphandlingar, exempelvis av tjänstebilar (Miljöstyrningsrådet, u.å.c). Skövde kommun gör emellanåt avvikelser gällande

miljöklassade bilar, exempelvis upphandling av större fordon, som kan behövas vid speciella och oförutsägbara arbetsuppgifter (Kommunstyrelsen, 2012). Det nuvarande styrdokument med CSR-reglering skapades redan år 2006 (Leif Walterum; kommunstyrelsen, 2012). Mellan åren 2009 och 2014, ägde en ökning av tjänstebilar klassade som miljöbilar rum i Skövde kommun (Miljöbarometern, u.å.c), vilket kan ha påverkats av styrdokumentet och visar att kommunen strävar efter en utvecklad CSR-policy.

Varken kommunstyrelsen (2012), Ann Lindgren eller Stefan Zetterberg menar att socialt ansvarstagande infinnas vid upphandlingar av tjänstebilar. Lagen (2007:1 091) om offentlig upphandling och Skövde kommun (2016c) saknar regleringar som berör det sociala ansvarstagandet vid upphandlingar. Däremot menar Elin Elfverson att det finns interna regler, varor och tjänster får inte vara producerade med hjälp av barnarbete. Varför ställer inte Skövde kommun kriterier för att förbättra sitt sociala ansvarstagande? Anser Skövde kommun att som ett utvecklat industriland behöver inga politiska beslut om socialt ansvarstagande ställas?

Ovanstående diskussion innebär att CSR tillämpas som tidigare nämnts endast delvis, vissa miljöfaktorer är väsentliga vid upphandlingar, däremot prioriteras inte CSR i sin helhet av kommunen. CSR utgör inte en grund för beslutsfattande vid inköp av tjänstebilar.

5.2 Bakgrunden till de olika prioriteringarna

Både Ann Lindgren och Stefan Zetterberg anser att bilarnas praktiska egenskaper är en påverkande faktor vid val av tjänstebil. Leif Walterum menar att det är ineffektivt att tanka i Skövde när användarna utför arbete utanför Skövde. Därför anser Leif Walterum att gasbilar är ett ineffektivt alternativ vid brist på tillräckligt många tankningsstationer. Det samma gäller även för elbilar och dess laddstationer. Även detta kan vara en av orsakerna till att inköp av tjänstebilar drivna på förnyelsebart bränsle avstannade 2014 (Miljöbarometern, u.å.). Få tanknings- och laddningsstationer ökar kostnaden och försvårar arbetet med CSR, däremot beskrivs inte varför Skövde kommun inte väljer att investera i fler tanknings- och laddningsstationer för att effektivisera CSR-arbetet.

En annan bakgrund till de olika prioriteringarna är troligen kommunens försiktighet vid upphandlingar, precis som både Ann Lindgren och Stefan Zetterberg berättar, blir varje beslut om upphandling granskat av intressenter. Offentliga beslut behöver därför hanteras försiktigt och vara väl genomtänkta för att någon intressent inte ska överklaga beslutet.

Vilket Leif Walterum menar är svårigheten med politikiskt beslut, samtidigt som svårigheten också värnar om demokratin.

5.3 Diskussion om de olika prioriteringarna

Företag och andra anbudsgivare har möjlighet att överklaga beslut från utförda upphandlingar om de anser att kommunen inte följt LOU. Även om Skövde kommun anser att de valt det mest kostnadseffektiva anbudet, har parter rätten att överklaga tillvägagångssättet eller kostnaden (Ann Lindgren). Dessa överklaganden är något som skulle kunna kosta mycket pengar för kommunen, eftersom de troligen måste upphandla på nytt, och som tidigare diskuterat i detta avsnitt, måste varje upphandling genomgå en lång process (Leif Walterum).

Den ineffektivitet som kan uppstå med användning av gasbilar kan kosta mycket pengar visar en kalkyl utförd av Sektor vård och omsorg (2014). Att överstiga den kommunala budgeten medför inte bara högre kostnader, som Magnus Hammar Borsh beskrev det; invånarnas pengar ska gynna invånarna och deras förväntningar, om politiker missbrukar sin makt eller om upphandlingar överstiger budget kan försämrat förtroende för kommunen uppstå (Günther och Scheibe, 2006).

Att fatta beslut för upphandlingar är en process som kräver många parter medhåll (Leif Walterum). Om invånarnas förtroende för kommunen missbrukas och de inte längre stödjer politiken inom kommunen kan beslutsfattandet för en upphandling bli mer svårare och ta längre tid, vilket i sin tur kan medföra ännu högre kostnader för att fatta ett hållbart beslut. För ett effektivt och hållbart beslutsfattande gällande upphandlingar krävs att kommunen har en fungerande strategi (Günther och Scheibe, 2006). Långa beslutsprocesser kan därför försämra kommunens strategier och upphandlingar. Detta styrker Magnus Hammar Borsch argument om att invånarna är den viktigaste prioriteringen vid kommunal upphandling. Därmed behöver befolkningen i Skövde kommun ställa krav på att CSR tillämpas vid upphandling av tjänstebilar.

Att undersöka produktionsprocesser från råmaterial till färdig produkt, vilket Skövde kommun vill, är problematiskt eftersom produktionen oftast innehåller många olika steg och mellanhänder. Det kan bli en kostsam och ineffektiv upphandling om alla producenter måste granskas på detta sätt (Elin Elfverson; Leif Walterum). Förutom en problematisk kontroll av produkterna, kan höga krav försämra utbudet på marknaden, vilket kan leda till en kostnadsökning (Magnus Hammar Borsch). Vid högre marknadspriser kommer troligen

fokus på kostnadseffektiviteten öka, vilket kan gynna dem med lägre CSR-arbete och lägre kostnad. För att upphandla med hänsyn till CSR krävs att efterfrågan på CSR-anpassade produkter och tjänster ökar. Vid en högre efterfrågan kan marknadspriserna sjunka (Ann Lindgren).

5.4 Framtida prioriteringar

5.4.1 Kostnad

Trots att det finns lagar och regler som stödjer användandet och implementering av CSR är det fortfarande budgeten som bestämmer vad kommunerna kan köpa (Stefan Zetterberg). Ett annat perspektiv är att justera effektivitet av den befintliga budgeten, som Magnus Hammar Borsch rekommenderar, för att uppnå CSR kriterier. Skövde kommun har tidigare förbättrat skolmaten till ett mer ekologiskt urval på samma budget (Magnus Hammar Borsch; Stefan Zetterberg), en effektivisering av upphandlingar av tjänstebilar med samma budget, skulle kunna vara om sektorerna använder fler kriterier för att eventuellt skapa fler arbeten för Skövdes befolkning.

5.4.2 CSR

Att ställa arbetsrättsliga krav och intag av arbetskraft för dem som väljer att upphandla med kommunen kan förbättra arbetet med CSR och knyta kontakter med näringslivet (Leif Walterum).

Skövde kommun kan upphandla lokalt för att gynna Skövdes befolkning, som Magnus Hammar Borsch föreslår, däremot stöds argumentet inte av Stiglitz (2007), som menar att det inte är socialt ansvarstagande. Detta eftersom flertalet u-länder är beroende av sin export för att fortsätta utvecklas mot en jämställd värld.

Precis som Leif Walterum föreslår, kan socialt ansvarstagande vid framtida upphandlingar förbättras med nya krav på anbudsgivaren alternativt samarbete med den privata sektorn. Samarbete mellan privat sektor och kommun är viktigt för att utveckla andra organisationers intresse för CSR (Gudelis och Guogis, 2011), ett ansvar Leif Walterum ser att Skövde kommun har.

Nya lagar baserat på 2020-målen kan sätta en högre press på Skövde kommun att ta ännu mer hänsyn till miljö i upphandlingar av både tjänstebilar och generellt. Nackdelen med fler regleringar är eventuella kostnadsökningar för Skövde kommun (Ann Lindgren). Förutom fler regleringar, finns Stiglitz (2007) teori om en ökad ansvarsförbindelse för de

globala och stora makthavande organisationerna. Om de globala organisationerna bidrar med ett globalt CSR-arbete, kan processen för en jämställd värld troligen påskyndas.

5.5 Diskussion

Hur kan vi förstå prioriteringarna?

Vår teoretiska referensramen tar upp att en sektors budget kan vara något som påverkar prioriteringarna. Skövde kommun har ett ansvar att hålla budgeten vilket kan få politikerna att till exempel ta beslut om hur upphandlingar ska gå till och hur de ska prioriteras. Budget är något som påverkar både kostnad och ett arbete med CSR. Om politikerna anser att budgeten de har är liten så kan det kanske bli ett beslut att kostnaderna ska prioriteras istället för CSR. Budget behöver inte vara något som är dåligt för CSR. Om det är så att budgeten är stor så finns det kanske rum till att ta hänsyn till CSR eller till och med en prioritering av CSR framför kostnad.

Även om Skövde kommun inte skulle ha en tillräcklig budget för att jobba med CSR så har kommuner fortfarande ett samhällsansvar. Detta ansvar får inte blandas ihop med CSR då samhällsansvaret är något som kommunerna är tvungna att göra. Vi kan säga att CSR är något som företag, eller i detta fallet kommuner, väljer att göra som de inte är tvungna till enligt lag. Skövde kommun har deras styrdokument som visar hur en upphandling ska gå till. I detta styrdokumentet står det också vilka prioriteringar som finns. Hur kan vi då förstå betydelsen av CSR vid kommunala upphandlingar?

Som vi skrev tidigare är användandet av CSR något som kommunerna frivilligt väljer att tillämpa. Vi har fått en uppfattning om att CSR inte har en så stor betydelse i kommunala upphandlingar i Skövde kommun. Ett arbete med att alla bilar ska vara miljöbilar är något men det är inte tillräckligt för att säga att CSR har en betydelse. Om CSR ska ha en betydelse för upphandling borde arbetet utvecklas. Arbetet med miljöaspekterna kan utvecklas genom att bara köpa in el- och gasbilar och ta bort möjligheten till inköp av bensin- och dieselbilar. En förbättring av de sociala aspekterna kan vara att ställa högre krav på företagen i upphandlingarna som Leif Walterum sa. Här kommer vi in på att CSR inte bara påverkar en kommuns arbete utan kan också påverka privata sektorns arbete. Genom att den offentliga sektorn ställer högre krav på den privata sektorn så måste dem som vill ta del av upphandlingen följa dessa krav. Dessa krav kan göra så att ett företag blir tvungna att implementera CSR in i deras vardag. Leif Walterums exempel på att kommunen ska ställa ett krav om att företag ska anställa ett visst antal arbetslösa för med

sig att företagen jobbar med dem sociala frågorna hos CSR. Skulle kommunen ställa ett krav på till exempel maximala koldioxidutsläpp av produktionen hos företag, så skulle det kanske vara intressant för företag att sätta igång med miljöaspekterna inom CSR. Detta för att minska dessa utsläpp så de kan få ta del av upphandlingen. Här kan vi då se vilken påverkan offentlig sektor kan ha på den privata sektorn. Skulle Skövde kommun ställa lite högre krav på sina upphandlingar så finns det en möjlighet att påverka den privata sektorn. Det som det handlar om i slutändan är att alla människor på jorden måste arbeta tillsammans för att driva ett hållbarhetsarbete för att nästa generation ska få ta del av det vi har idag. På detta sätt har CSR en stor betydelse i kommunala upphandlingar, genom att offentlig sektor tar första steget och sedan får med sig den privata sektorn i detta arbete. Forskning visar att mål om miljövänliga anbud har ökat Sveriges miljövänliga kriterier i upphandlingar inom offentlig sektor, vilket också kan bevisa att en starkare målsättning kring miljöaspekter och sociala aspekter kan påverka hur kommunen väljer att prioritera (Palmujoki et.al, 2010). Därför kan vi anse att Skövde kommun inte frivilligt tillämpar CSR i den mån som de har möjlighet till, de väljer att endast tillämpa CSR om regleringar eller målsättningar har fattats.

6 Slutsats

I denna avslutande del lyfter vi fram slutsatser utifrån våra problemformuleringar. Vi diskuterar resultatet från respondenterna. Vidare reflekterar vi kring studiens genomförande samt föreslår aktuella ämnen till framtida forskning.

6.1 Slutsats

Stiglitz (2007) och Dahlsrud (2008) menar att det saknas tydliga riktlinjer för hur ett frivilligt CSR-arbete ska utföras, där det är svårt att dra en gräns mellan vad som anses som ansvarstagande och icke ansvarstagande. Kommunal upphandling kan anses komplicerat, som respondenten Leif Walterum sa är det både till fördel och nackdel med beslutsfattande. Politiskt är det svårt att fatta orimliga beslut eftersom det är flera processer och många politikere åsikter som styr, vilket är till en fördel. Dock är nackdelen att förändringar kan vara svåra att genomföra.

Kalmar kommun har arbetat med CSR sedan 2007, genom att ta ansvar för mänskliga rättigheter, arbetsrätt, korruption och miljöskydd. Vilket visar att CSR är applicerbart inom offentlig sektor (Kalmar kommun, 2012).

Denna studie har bidragit till en ökad förståelse för vilken prioritet CSR har vid upphandling av tjänstebilar i Skövde kommun. Respondenterna i Skövde kommun har CSR i åtanke i såväl styrdokument som i upphandlingar, dock anser de att kostnad för CSR ofta är för hög, vilket kan leda till att de överstiger budgeten. De prioriterar att inte överstiga budgeten, de önskar att i framtiden istället finna alternativa lösningar som tillgodoser såväl budget som intresset för CSR. De poängterar även att arbete med miljöbilar har förbättrats och att intresset för CSR vid upphandling av tjänstebilar har ökat sedan de införde första styrdokumentet 2006 och gemensamma upphandlingar med Västra Götalandsregionen. Framtiden ser ljus ut för upphandlingar av tjänstebilar med hänsyn till CSR även om många respondenter har åsikten att kostnad har en större prioritet än CSR. Leif Walterum har en strategi för hur Skövde kommun ska ha möjlighet att jobba och utveckla arbetet med CSR utan en utökning av budget.

6.2 Studiens bidrag

Denna studie bidrar med kunskap om offentlig upphandling och upphandlingens relation till CSR och kostnad. Fallet som är undersökt handlar om Skövde kommun vilket gör att

denna studie bidrar till en bättre förståelse av Skövde kommun och deras strategi när det gäller upphandling av tjänstebilar.

Denna rapport kan anses ha en ny infallsvinkel på redan existerande artiklar om liknande ämnen. Skillnaden är att vi utför en fallstudie för att se tillvägagångssättet i praktiken, medans annan forskning är mer teoretisk alternativt innehåller andra faktorer än kostnad och CSR. I denna studie har vi också avgränsat oss till upphandlingar av tjänstebilar, vilket vi inte hittat några tidigare studier om.

6.3 Förslag till vidare forskning

Det skulle gå att utföra denna typ av studie i en kommun där de marknadsför sig med ett ansvarstagande för CSR. Det skulle vara intressant att se om det finns någon skillnad mellan en kommun öppet visar att de arbetar med miljö och sociala frågor och en kommun som inte marknadsför sig som det. Det skulle också vara intressant att utföra en studie i en större kommun som Göteborg eller Stockholm där det är en utbredd infrastruktur. De större städerna kanske har tillgång till fler laddstationer eller också tillgång till fler tankstationer som har gas, vilket kan vara en faktor som kan påverka valet av tjänstebilar.

Det skulle även vara intressant att ändra avgränsning, annat än tjänstebilar. Det som vore intressant att analysera är skolmat och tjänsteresor för anställda inom kommunen. Idag finns många ekologiska val i matbranschen och en diskussion om skolmat är aktuellt.

Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Berndtsson, M. Hansson, J. Olsson, B. och Lundell, B. (2007) *Thesis Projects: A Guide for Students in Computer Science and Information Systems*. uppl. 2. Springer Science och Business Media.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. NewYork: Harper och Row.
- Bryman, A., Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. uppl. 1, Malmö: Liber.
- Bryman, A., och Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. uppl. 2, Stockholm: Liber.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business och society*, 38(3), 268-295.
- CSR Kompassen. (2016). *Om CSR*. Hämtad 5 februari, 2016, från CSR Kompassens hemsida: <http://privat.csr-kompassen.se/om-csr>
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Elvingson, P. (2016). *Hållbar utveckling*. Hämtad 5 februari, 2016, från Nationalencyklopedins hemsida: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/h%C3%A5llbar-utveckling>
- Europeiska Kommissionen. (2010). *Energi och klimatförändring*. Hämtad 17 mars, 2016, från Europeiska kommissionens hemsida: http://ec.europa.eu/finland/news/topics/energy/index_sv.htm

Gudelis, D., och Guogis, A. (2011). Integrating public and business management: a model of interaction between public and private sectors. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8(1), 1-9.

Günther, E., och Scheibe, L. (2006). The hurdle analysis. A self- evaluation tool for municipalities to identify, analyse and overcome hurdles to green procurement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13(2), 61-77.

Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University Press.

Holme, R., och Watts, P. (1999). *Corporate social responsibility*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development. Hämtad 5 februari, 2016, från MegaMinds Services hemsida:

<http://megamindservices.in/pdfs/CORPORATE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY.pdf>

Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 602-611.

Kalmar kommun. (2012). *Ett hållbart Kalmar*. Hämtad 16 mars, 2016, från United Nations Global Compacts hemsida: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/21150/original/Ett_h%20llbart_Kalmar_-_Communication_on_Progress_Report_Global_Compact_2011-2012.pdf?1364885377

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.

Kommunal upphandling. (2013). *Kommunal Upphandling*. Hämtad 25 januari, 2016, från Kommunal Upphandlings hemsida: <http://kommunalupphandling.se>

Kommunstyrelsen. (2012). *Riktlinjer för fordon och resor*. Styrdokument.

Konkurrensverket (u.å). *Om offentlig upphandling*. Hämtad 20 april, 2016, från Konkurrensverkets hemsida: <http://www.konkurrensverket.se/upphandling/om-upphandlingsreglerna/>

Lauesen, L. M. (2011). CSR in publicly owned enterprises: opportunities and barriers. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 558-577.

McCrudden, C. (2004, November). Using public procurement to achieve social outcomes. In *Natural Resources Forum* (Vol. 28, No. 4, pp. 257-267). Blackwell Publishing Ltd.

McCrudden, C. (2007). *Corporate social responsibility and public procurement*. Hämtad 8 mars, 2016, från Researchgates hemsida: https://www.researchgate.net/profile/Christopher_Mccrudden/publication/228183676_Corporate_Social_Responsibility_and_Public_Procurement/links/02e7e52e7b6d1c7f67000000.pdf

Miljöbarometern. (u.åa). *Miljöanpassad upphandling*. Hämtad 16 mars, 2016, från Miljöbarometerns hemsida: <http://miljoskaraborg.miljobarometern.se/planer/skovdes-energi-och-klimatplan/mal-for-den-kommunala-organisationen/miljoanpassad-upphandling/>

Miljöbarometern. (u.åb). *System och rutiner för en miljöanpassad upphandling*. Hämtad 16 mars, 2016, från Miljöbarometerns hemsida: <http://miljoskaraborg.miljobarometern.se/planer/skovdes-energi-och-klimatplan/mal-for-den-kommunala-organisationen/miljoanpassad-upphandling/system-och-rutiner-for-miljoanpassad-upphandling/>

Miljöbarometern. (u.åc). *Tjänstebilar med förnybara drivmedel*. Hämtad 16 mars, 2016, från Miljöbarometerns hemsida: <http://miljoskaraborg.miljobarometern.se/planer/skovdes-energi-och-klimatplan/mal-for-den-kommunala-organisationen/tjansteresor/tjanstebilar-med-fornybara-drivmedel/>

Miljöfordon. (2016). *Vad är en miljöbil?* Hämtad 10 mars, 2016, från Miljö Fordons hemsida: <http://miljofordon.se/fordon/vad-ar-miljobil>

Molander, P. (2009). *Regelverk och praxis i offentlig upphandling*. Hämtad 5 februari, 2016, från Expertgruppen för studier i Offentlig Upphandlings hemsida: <http://eso.expertgrupp.se/wp-content/uploads/2013/08/ESO-rapport-nr-2.pdf>

Morsing, M., Beckmann, S. C. (2006). *Strategic CSR Communication*. I uppl. 1, Gylling: Narayana Press.

Nationalencyklopedin. (u.åa). *CSR*. Hämtad 2 juni, 2016, från Nationalencyklopedins hemsida: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/csr>

Nationalencyklopedin. (u.åb). *Miljöbil*. Hämtad 10 mars, 2016, från Nationalencyklopedins hemsida: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/miljöbil>

Näringsdepartementet. (2010). *Miljökrav vid upphandling av bilar och vissa kollektivtrafiktjänster*. Hämtad den 10 mars, 2016, från regeringens hemsida: <http://www.regeringen.se/contentassets/984cfa6e975648acb65f00c06ba17635/miljokrav-vid-upphandling-av-bilar-och-vissa-kollektivtrafiktjanster-ds-201031>

OECD. (u.å). *Riktlinjerna för multinationella företag*. Hämtad den 22 februari, 2016, från oecd's hemsida: <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesSVENSKA.pdf>

Palmujoki, A., Parikka- Alhola, K., och Ekroos, A. (2010). Green public procurement: analysis on the use of environmental criteria in contracts. *Review of European Community and International Environmental Law*, 19(2), 250-262.

Sektor vård och omsorg. (2014). *Översyn av drivmedelskostnader för leasingbilar, gas / diesel*. Beräkningsunderlag.

Skövde kommun. (2015). *Fakta om Skövde*. Hämtad 22 februari, 2016, från Skövde kommuns hemsida: <http://skovde.se/Kommun-Politik/Fakta-om-Skovde/>

Skövde kommun. (u.åa). *Historia*. Hämtad 22 februari, 2016, från Skövde Kommuns hemsida: <http://skovde.se/Kommun-Politik/Fakta-om-Skovde/Historia/>

Skövde kommun. (2016a). *Information om upphandlingsenheten* Hämtad 25 februari, 2016, från Skövde Kommuns hemsida: <http://skovde.se/Naringsliv/Aktuella-upphandlingar/Information-om-upphandling1/>

Skövde kommun. (u.åb). *Personal på upphandlingsenheten*. Hämtad 25 februari, 2016, från Skövde Kommuns hemsida: <http://skovde.se/Naringsliv/Aktuella-upphandlingar/Personal-pa-upphandlingsenheten/>

Skövde kommun. (u.åc). *Skövde Kommun*. Hämtad 22 februari, 2016, från Skövde Kommuns hemsida: <http://skovde.se/Kommun-Politik/>

Skövde kommun. (2016b). *Upphandlingar*. Hämtad 16 februari, 2016, från Skövde Kommuns hemsida: <http://skovde.se/Naringsliv/Aktuella-upphandlingar/>

Skövde kommun. (2016c). *Upphandlingspolicy*. Hämtad 25 februari, 2016, från Skövde Kommuns hemsida: <http://skovde.se/Naringsliv/Aktuella-upphandlingar/Upphandlingspolicy/>

Statistiska centralbyrån. (u.å.). *Statistikdatabasen*. Hämtad 22 februari, 2016, från SCBs hemsida:

http://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START__BE__BE0101__BE0101A/BefolkningNy/table/tableViewLayout1/?rxid=0302e940-6550-4cbe-9e95-e3591c1a484a

Steurer, R. (2010). The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe. *Policy Sciences*, 43/1, 49-72.

Stiglitz, E, J. (2007). *Fungerande globalisering*. Göteborg: Bokförlaget Diadalos AB.

Svenskt Näringsliv . (u.å.). *Svenskt näringsliv*. Hämtat från https://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjmaTWqpDLAhWDEHIKHdU5BXEQFgggnMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.svensktnaringsliv.se%2Fmigration_catalog%2Fvi_arbetar_med%2Fkort-om-var-syn-pa-csr_528983.html%2FBINARY%2FKort%2520om%2520v%25C3%25A5r%2520syn%2520p%25C3%25A5%2520CSR%3FforceDownloadOnId%3D528983&usg=AFQjCNHBPqUdHFZPmR7oXrXndgc4Ilg64Jw&sig2=ik8c-eDCLU6kvWXfBfjLA&cad=rjt den 24 02 2016

Sveriges Riksdag. (1992). *Lag (1992:1528) om offentlig upphandling*. Hämtad 22 februari, 2016, från Sveriges Riksdags hemsida: https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-19921528-om-offentlig-u_sfs-1992-1528/

Sveriges Riksdag. (2007). *Lag (2007:1091) om offentlig upphandling*. Hämtad 22 februari, 2016, från Sveriges Riksdags hemsida: https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-20071091-om-offentlig-u_sfs-2007-1091/?bet=2007:1091#K1

Sveriges Riksdag. (2011). *Lag (2011:846) om miljökrav vid upphandling av bilar och vissa kollektivtrafiktjänster*. Hämtad 10 mars, 2016, från Sveriges Riksdags hemsida: https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-2011846-om-miljokrav-vi_sfs-2011-846/

Swedish Standards Institute. (2016). *ISO 26000*. Hämtad 5 februari, 2016, från Swedish Standards Institutes hemsida: http://www.sis.se/tema/iso26000/vad-ar-iso-26000/?icid=26000_pf_vad_ar

Tengblad, S., och Ohlsson, C. (2010). The framing of corporate social responsibility and the globalization of national business systems: A longitudinal case study. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 653-669.

UN Global Compact. (u.å). *The Ten Principles*. Hämtad 22 februari, 2016, från UN Global Compacts hemsida: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

Upphandlingsmyndigheten. (2015). *Kriteriebibliotek*. Hämtad 25 februari, 2016, från Upphandlingsmyndighetens hemsida: <http://www.upphandlingsmyndigheten.se/hallbarhet/stall-hallbarhetskrav/om-kriterierna/om-kriterie-wizard-och-kriteriebiblioteket/>

Vigoda, E. (2003). New public management. *Encyclopedia of public administration and public policy*, 2.

Ölund, C. (2009). *800 miljöbilar till kommunerna*. Hämtad 16 mars, 2016, från Sveriges Radio Skaraborg p4s hemsida: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=97&artikel=2625245>

Appendix

Bilaga 1 Intervjufrågor

Intervjufrågor till politiker

- Hur uppfattar du begreppet CSR?
- Finns det något inom CSR som är viktigare än annat? I så fall vad?
- Vad är din politiska titel och arbetsuppgift?
- Hur går dina arbetsuppgifter till?
- Varför går det till på det sättet?
- Hur sätter kommunstyrelsen krav på tjänstebilar?
- Hur prioriteras CSR av kommunstyrelsen?
- Vad tycker du är det viktigaste vid en upphandling, CSR eller kostnad?
- På vilket sätt?
- Skiljer sig dina åsikter från partiets åsikter?
- Hur anser du att det går till i nuläget?
- Hur ofta blir det upphandlingar om tjänstebilar?
- Vad är relevant vid inköp av tjänstebilar?
- Finns det en tillräcklig budget för att kunna tänka på CSR eller behövs det mer pengar?
- Hur sätts mål för upphandlingen?
- Vilken kunskap är relevant för upphandling?
- Vilken information behövs för upphandling?
- Hur analyseras eventuella påföljder?
- Hur görs regleringen för en upphandling?
- Hur stor möjlighet har du och Centerpartiet att påverka upphandlingar av tjänstebilar?
- Hur kan tänket på CSR i upphandlingar förbättras i framtiden?
- Får vi kontakta dig vid ett senare tillfälle om det skulle vara något?
- Har du några kontaktpersoner som vi skulle kunna kontakta?

Intervjufrågor till upphandlare

- Hur uppfattar du begreppet CSR?
- Finns det något inom CSR som är viktigare än annat? Isåfall vad?
- Vad är din politiska titel och arbetsuppgift?
- Hur går dina arbetsuppgifter till?
- Varför går det till på det sättet?
- Hur sätter kommunstyrelsen krav på tjänstebilar?
- Hur prioriteras CSR av kommunstyrelsen?
- Vad tycker du är det viktigaste vid en upphandling, CSR eller kostnad?
- På vilket sätt?
- Skiljer sig dina åsikter från partiets åsikter?
- Hur anser du att det går till i nuläget?
- Hur ofta blir det upphandlingar om tjänstebilar?
- Vad är relevant vid inköp av tjänstebilar?
- Finns det en tillräcklig budget för att kunna tänka på CSR eller behövs det mer pengar?
- Hur sätts mål för upphandlingen?
- Vilken kunskap är relevant för upphandling?
- Vilken information behövs för upphandling?
- Hur analyseras eventuella påföljder?
- Hur görs regleringen för en upphandling?
- Hur stor möjlighet har du och Centerpartiet att påverka upphandlingar av tjänstebilar?
- Hur kan tänket på CSR i upphandlingar förbättras i framtiden?
- Får vi kontakta dig vid ett senare tillfälle om det skulle vara något?
- Har du några kontaktpersoner som vi skulle kunna kontakta?

Bilaga 2 Individuella reflektioner

Individuella reflektioner Robin

Dessa månader av läsande, skrivande och diskuterande har lärt mig mycket. Detta arbete har gått ut på att ta reda på information om upphandling och utöka sin kunskap om CSR. Innan så har jag inte studerat eller varit intresserad av upphandlingar eller hur det går till. I efterhand nu så kan jag säga att detta är ett ämne som är mycket intressant och kan kanske i framtiden också kan vara en arbetsuppgift jag kan tänka mig att arbeta med. Jag skulle kunna använda min kunskap jag har fått nu i både den privata och det offentliga sektorn. I den privata så skulle jag kunna ha hand om att utforma och ge anbud till kommuner och jag skulle även kunna jobba åt någon kommun som upphandlare. CSR är något jag har haft kunskap om innan då jag läst om det i en kurs på högskolan. CSR är något som jag tycker är väldigt intressant då jag anser att det är framtiden det handlar om. Många stora och små företag jobbar mycket med CSR vilket också gör det till en bra kunskap att ha när jag kommer ut på arbetsmarknaden.

Jag har verkligen lärt mig att planera och lära mig att använda kalendern i mobilen. Det har varit många olika deadlines för olika arbeten vilket har varit svårt att hålla koll på. Då jag och min partner i detta arbete, Tiffany, bor på olika orter så har vi även fått planera när vi ska arbeta i skolan och när vi ska arbeta individuellt vilket har varit en utmaning i sig. Även om det har varit en utmaning att vi bor på olika orter så har samarbetet fungerat bra tack vare Facebook och Word-online. Arbetet har även lärt mig att utföra intervjuer vilket kan vara bra att ha fått göra. Då jag i framtiden vill jobba som chef har detta varit nyttigt och lärorikt. Vi har även fått intervjua intressanta personer som kan ha varit lite svåra att hantera i en intervju på grund av deras ställning i kommunen.

Jag vill verkligen tacka min partner i detta arbete som även lärt mig mycket när det gäller skillnaden mellan skriv och talspråk. I detta arbete så har jag skrivit mycket i talspråk men Tiffany har varit på mig och i slutet har jag fått tänka ännu mer på hur jag skriver. Detta är något som jag vet kommer att vara extremt viktigt i framtida yrken. Något som detta arbete och även Tiffany har lärt mig är att pressa mig själv till att göra bättre. Det går inte att göra "halvbra" eller tillräckligt bra utan det måste vara riktigt bra. Denna lärdom är något jag borde insätt tidigare men är väldigt glad att få den nu innan jag ska ut på arbetsmarknaden.

Jag har även utvecklats i tänket när det kommer till metod. Hur ska man gå till väga för att uppnå det man vill? I detta arbete har det handlat om vi vill använda kvalitativ eller kvantitativ studie men det har lärt mig mycket om hur man borde tänka. Även utformning

av frågor till intervjuer har fått mig att tänka ett steg längre, hur kan de svara på den här frågan och hur ska jag ställa nästa fråga på bästa sätt.

Individuella reflektioner Tiffany

Till skillnad från Robin, har jag alltid ansett kommunal upphandling som ett oerhört intressant ämne. Jag önskade en studie som inkluderade juridik, ekonomi och samhälle. Robin brann för ämnet CSR, vilket jag kände var ett svårt val, men ganska intressant. Vi beslutade oss för att slå ihop dessa ämnen och se om CSR går att tillämpa i offentlig sektor. Vår avgränsning; tjänstebilar, var något som Robin var mer insatt i än mig. Med olika erfarenheter och intresse slog vi ihop ett arbete som gav ett kunskapsmässigt utbyte.

I starten av studien dök känslor upp som sa; detta är omöjligt, vi kommer inte kunna utföra vår studie. Det kändes som att alla idéer vi uppfann inte höll måttet. Det tog tid att inse vad en undersökning verkligen skulle leverera, vad som kunde anses relevant och vad som skulle ingå i vår avgränsning. Efter en tid, blev enligt mig, det svåraste momentet klarlagt. Med ett hållbart syfte kunde vi relativt okomplicerat påbörja vår studie. Studien var då långt ifrån perfekt, såväl Robin som jag var tvungna att arbeta hårt med det svenska språket. Vi båda hade svårt att formulera oss akademiskt. Den akademiska formuleringen blev en stor process i detta arbete, personligen har jag utvecklats mycket, och jag hoppas att jag även påverkat Robins utveckling.

I studien har jag många gånger sett hur ofta vi tänkt på olika sätt, formulerat oss på olika sätt samt tolkat texter olika. Det har gett oss tillfälle att diskutera mycket om vad innebörden egentligen är, vilket visar att det är viktigt att vara tydlig. I slutet av studien kunde jag se en förändring, vårt arbete kändes tydligt och noggrant samtidigt som vi lyfte fram alla komplexa delar som ingår i CSR och kommunal upphandling. Jag hoppas att vi också har förmedlat en tydlig och strukturell rapport som får läsarens tankar att synkronisera med våra tankar och den information vi mottagit från respondenterna.

Samtidigt som det har varit utmanande att arbeta tillsammans med någon, har det också varit väldigt lärorikt, som ovan nämnt. Jag har förmodligen inte varit enkel att arbeta med, jag ställer ofta höga krav på mig själv, vilket medför att jag ställer krav på min arbetspartner. Robin har hanterat min envishet okomplicerat, och jag har många gånger fått tänka om på nytt för att jag vet att jag inte skriver ensam i detta arbete. Jag har lärt mig att

resonera med mig själv innan jag resonerar med Robin om hur vissa saker ska utföras, det har gjort att allt som skrivs är noga analyserat.

Slutligen har studien varit krävande och utvecklande, vilket jag hoppas levererat en god kvalitativ studie för betydelsen av CSR inom kommunala upphandlingar i Skövde kommun.