



UPPSALA  
UNIVERSITET

UPTEC W 17 014

Examensarbete 30 hp  
Juni 2017

# Hållbarhet och miljömanagement i projektledarrollen

Sustainability and environmental management  
in the role of a project manager

---

Sofia Widengren

## REFERAT

### *Hållbarhet och miljömanagement i projektledarrollen*

*Sofia Widengren*

Arbetet med hållbarhet är vår tids största utmaning för att ta vara på den jordglob vi lever på och bevara den för framtida generationer. Arter utrotas, isarna smälter, havsnivån stiger, haven dör och det senaste i kedjan: för första gången finns klimatflyktingar. Studier visar att detta bara är början om mänskligheten inte väljer att förändra sitt levnadssätt och skapa bättre och hållbara samhällen där alla kan leva tillsammans. För 30 år sedan publicerades *Our Common Future*, Brundtlandrapporten, där problemen mänskligheten fortfarande tampas med idag pekades ut. På 30 år har informationsflödet om hållbarhet och metoder för hållbarhetsarbete – miljömanagement – ökat lavinartat och idag är det få individer som förnekar att mänsklig aktivitet påtagligt har förändrat jordens system eller att tiden för åtgärder är nu.

Det här examensarbetet syftade till att undersöka vilka förutsättningar som en projektledare i sin yrkesroll har att arbeta med hållbarhet och miljömanagement. Syftet har även varit att bygga på kunskapsgrunden om i vilket skede av projektet möjligheten att påverka är som störst och vilka faktorer som har störst effekt på hållbarhetsarbetet. För att göra detta genomfördes en litteraturstudie och en intervjustudie med respondenter från WSP Sveriges affärsområde Management. Litteraturstudien grundas i områdena hållbarhet, miljömanagement och projektledning och intervjuerna hölls med projektledare på WSP Management där frågorna följde samma ämneskategorier.

Litteratur- och intervjustudien visade att definitionen på hållbarhet och miljömanagement är tvetydig och inte gemensam för alla studier. Den mest vedertagna definitionen för hållbarhet är tolkningen av Brundtlandrapportens ekonomiska, sociala och ekologiska faktorer. För miljömanagement är den mest vedertagna definitionen hur en arbetar med hållbarhet och miljöledningssystem och att miljömanagement har gått från att syfta endast på miljö till att vara mer inom hållbarhet. Intervjuerna visade även vilka kunskapsgrunder projektledarna har att arbeta med i sin yrkesroll samt vilken kunskap och verktyg de efterfrågade från WSP. Det visade även var i projekten de upplevde sig ha mest påverkansmöjligheter och vilka faktorer som påverkade hållbarhetsarbetet mest.

Hållbarhet och miljömanagement är mycket viktigt att arbeta med för att skapa framtidens samhällen och att projektledarens största möjlighet till påverkan ligger tidigt i projekten. Desto tidigare hållbarhetsaspekten tas in desto bättre resultat för både beställare och projektledarens företag.

**Nyckelord:** Hållbarhet, hållbarhetsarbete, miljömanagement, projektledning, projekt

*Institutionen för Teknikvetenskaper, avdelningen för industriell teknik, Uppsala Universitet, Lägerhyddsvägen 1, Box 534, 751 21 Uppsala*

## ABSTRACT

### *Sustainability and environmental management in the role of a project manager*

*Sofia Widengren*

The work towards a sustainable world is our generation's greatest challenge, to take care of Earth as we have known it and preserve it for future generations. Species are eradicated, the icecaps are melting, sea levels are rising, the oceans die and the latest addition to our growing debt: for the first time in our history - climate refugees. Studies indicate that this is only the beginning, if we do not change our way of living and strive to create better sustainable societies. Thirty years ago, the Brundtland report *Our Common Future* was published and the problems caused by human activities were presented – these are problems we still struggle with today. In thirty years, the flow of information about sustainability and methods of working with sustainability has grown immensely and today there are only a few deniers.

This thesis aimed to investigate the prerequisites a project manager has to work with, concerning sustainability and environmental management. In addition, the purpose has also been to expand the knowledge of what stage in the project, the ability to influence sustainability is greatest and what factors affect it the most. Consequently, a literature review and a qualitative study with interviews were conducted. The literature review was based on sustainability, environmental management (EM) and project management. Thus, the interviews were held with project managers at WSP Management and followed the same structure as the literature review.

The study showed that the definition of sustainability and EM is ambiguous and not common to all studies. The most common definition of sustainability is according to the Brundtland report with economic, social and ecological factors. For EM, the most accepted definition is how one works with sustainability and EM systems. Moreover, EM has gone from focusing purely on the environment to be more focused on sustainability. The interviews also revealed the amount of knowledge the project managers have as well as the knowledge and tools they request from WSP. Interviews also showed where in the project they experienced the greatest potential of influence and what factors that greatest affected sustainability work.

Sustainability and EM are very important to work with in order to create future societies and that the project leader's greatest potential for impact is early in the projects. The earlier aspects of sustainability are taken into account, the better the results for both the client and the project manager's company.

**Keyword:** Sustainability, environmental management, project management, project

*Department of Engineering Sciences, industrial engineering and management, Uppsala Universitet, Lägerhyddsvägen 1, Box 534, 751 21 Uppsala*

## FÖRORD

Rapporten *Hållbarhet och miljömanagement i projektledarrollen* är ett examensarbete omfattande 30 hp och det avslutande momentet i mina studier på civilingenjörsprogrammet i miljö- och vattenteknik vid Uppsala universitet.

Intresset för hållbarhet och projektledning tillsammans väcktes under höstterminen 2015 när jag läste terminsblocket i miljömanagement där interaktionen mellan hållbarhet och management verkligen visades för första gången. Intresset för miljön och hållbarhet startade dock tidigare redan när jag var liten och tillbringade många helger tillsammans med min pappa och morfar i naturen och med scouterna. Att hållbarhet och projektledning var det jag ville inrikta mig mot var klart redan på dag ett i utbildningen och intresset har bara växt och vårdats sedan dess!

Ett stort tack till min ämnesgranskare Marcus Lindahl, professor i industriell teknik vid Uppsala universitet, som under hela examensarbetet agerat ett aktivt bollplank med konstruktiv kritik och gett mig stöd vid frågetecken. Genom det här examensarbetet har jag fått kontakt med företaget WSP och utvecklat mina kunskaper kring praktisk projektledning och miljömanagement och för detta är jag mycket tacksam. Jag vill tacka min handledare på WSP, Lars Hansson, som under hela arbetet stöttat med information och vägledning i WSPs nätverk och med kontakter samt kommit med konstruktiv feedback på det fortlöpande arbetet. Jag vill tacka de medarbetare på WSP som ställt upp på intervjuer och ett särskilt tack till Karin Alvarsson som hjälpt till med hållbarhetsfrågorna på WSP och Markus Hagstrand som hjälpt till med projektledningsprocesserna och utbildningsfrågor på WSP. Jag vill även tacka alla medarbetarna på WSP-kontoret i Luma, Stockholm som gjort min tid på kontoret lärorik och rolig.

Slutligen vill jag tacka min familj och mina närmsta vänner som hjälpt och stöttat mig under hela processen. Utan er hade detta inte gått så bra som det gjort!

*Sofia Widengren*

Uppsala, juni 2017

Copyright © Sofia Widengren och Institutionen för Teknikvetenskaper, Uppsala universitet.

UPTEC W 17 014, ISSN 1401-5765.

Publicerad digitalt vid Institutionen för Teknikvetenskaper, Uppsala universitet, 2017

## POPULÄRVETENSKAPLIG SAMMANFATTNING

Mänskliga aktiviteter har för alltid förändrat jorden såsom vi känner den. Klimatförändringarna som kommit på grund av människan påverkar allt liv på jorden – arter dör ut, jordens skogar skövlas för utvinning av material för vårt nöjes skull, isarna smälter, havsnivån höjs, hav och korallrev dör och nu existerar för första gången i människans historia klimatflyktingar. Genom att inte ta hänsyn till planetens gränser och systemens förmåga att återhämta sig har mänskligheten förändrat spelreglerna för kommande generationer. År 1987 publicerades rapporten *Our Common Future*, även kallad Brundtlandrapporten, på uppdrag av FN genom Världskommissionen för miljö och utveckling. Rapporten gick igenom situationen som mänskligheten satt sig i rörande förändringar av system och begreppen hållbarhet och hållbar utveckling sattes på kartan för världens ledare. Tidigare nämndes begreppen men det var först efter Brundtlandrapporten som de fick ett verkligt genomslag. Sedan rapportens publikation för 30 år sedan har informationssökandet om hållbarhet och hållbar utveckling såväl som vilka effekter den mänskliga aktiviteten haft och fortfarande har på jordens system ökat lavinartat. Idag finns det få som förnekar människans påverkan på planeten.

Hållbarhet och hållbar utveckling innehåller enligt Brundtlandrapporten tre huvudsakliga områden – ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Dessa tre aspekter har sedan utvecklats till det som ingår i konceptet *triple bottom line* (TBL) som används av många företag och organisationer inom affärsverksamheten idag. Att arbeta med hållbarhet är vår tids största utmaning och plikt gentemot kommande generationer. Genom att integrera hållbarhet och alla aspekterna i vardagen kan levnadsmönstret från förr brytas och nya, hållbara vanor och samhällen skapas. Frågan som ställdes i detta examensarbete var hur samhället med hjälp av de som skapar det kan bli hållbarare och därigenom bättre i framtiden. Mer konkret formulerades frågan som: *Hur arbetar projektledaren med hållbarhet i sin yrkesroll hos kunden och vilka möjligheter har projektledaren att påverka hållbarhetsarbetet i projektet?* Med kunden åsyftas här de som beställer en tjänst av ett företag eller de som ska skapa något nytt. Projektet är en tillfällig organisation som skapas endast med syftet att leverera en ny produkt, i fallet med samhällsbyggnad exempelvis ett nytt bostads- eller kontorshus, tunnelbana och spårvagn eller en ny idrottsarena.

För att förstå hur projektledaren arbetar med hållbarhet genomfördes en litteraturstudie där grundläggande teorier om hållbarhet, hållbarhetsarbetet även kallat miljömanagement, projektledning och projekt studerades och sammanfattades i ett teorikapitel. För att få in den praktiska aspekten av hållbarhetsarbete för en projektledare startades ett samarbete med WSP Management som pågick under hela examensarbetet. Intervjuer med 10 stycken anställda på WSP Management hölls med frågor rörande deras kunskapsgrund, vilka verktyg de har fått från företag och beställare, hur de upplever möjligheten att påverka hållbarhetsarbetet på projekten och vad de upplever efterfrågas både internt på det egna företaget och externt i projekten och av beställare. Tidigare studier har visat att hållbarhetsarbetet är mycket kopplat till förutsättningarna skapade i

projektet av beställare och projektledaren själv. Även att desto tidigare en projektledare tar in en hållbarhetsansvarig eller involverar projektgruppen i hållbarhetsarbetet desto bättre och hållbarare blir resultatet av projektet både sett till processmål, hur projektet utförs, och effektmål, det projektet skapar i form av produkt.

Resultatet från studien visar att teorin från tidigare studier stämmer väl överens med de förutsättningar som projektledare från WSP Management arbetar med idag. Desto tidigare en projektledare får möjlighet att involvera sig i ett projekt och där ta med hållbarhetsaspekterna i projektgruppen såväl som gentemot beställaren desto bättre kan ett projekt planeras. Tidigare har det funnits argument för att inte arbeta hållbart då det har setts som dyrare. Detta är falskt och stämmer inte med den verklighet vi lever i. Om hållbarhet planeras in på samma sätt som andra variabler i ett projekt ger detta i de flesta fall vinst både ekonomiskt, socialt och ekologiskt under projektet såväl som i förvaltarskedet. Företag kan skapa goda förutsättningar för sina anställda genom att erbjuda verktyg som kan användas för att arbeta mer hållbart i projekten men även genom utbildningar i grundläggande hållbarhet vilket är mycket viktigt. Verktyg som projektledare kan använda är olika miljöledningssystem såsom ISO 14001 och EMAS som skapar goda förutsättningar för hållbara verksamheter men även sådana mer anpassade för arbetet inom samhällsbyggnad såsom BREEAM, LEED och Miljöbyggnad. Det finns även ofta interna verktyg eller system som beställaren kan kräva ska användas, exempelvis kan beställarens egna organisation ha klara system som kan användas i projektet eller så kan projektledaren ha verktyg från sitt företag till sitt förfogande.

När det kommer till möjligheten att påverka har det även stor betydelse huruvida de som beställt projektet vill satsa på hållbarhet eller ej. Om inställningen är att endast göra minsta möjliga är det svårare att integrera hållbarhetens tre aspekter enligt TBL än om beställaren är positivt inställd och exempelvis vill certifiera sin byggnad enligt olika hållbarhets- eller miljöcertifieringar. Dock gäller att oavsett beställarens inledande inställning ska projektledaren sträva efter att alltid presentera hållbara alternativ på lösningarna som ska användas. Exempel på detta är materialvalet i en konstruktion där två material kan användas men ett är mer hållbart över tid. Ett annat exempel är att då systemen i en byggnad, såsom ventilation, belysning etc. ska installeras bör hela systemet tas i beaktning för att skapa en längre livstid och bättre lösningar för att uppnå en lägre driftskostnad i förvaltarskedet när projektet avslutats.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>REFERAT .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>FÖRORD.....</b>	<b>iv</b>
<b>POPULÄRVETENSKAPLIG SAMMANFATTNING.....</b>	<b>v</b>
<b>1 INTRODUKTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 SYFTE .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 FRÅGESTÄLLNING.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 AVGRÄNSNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2 TEORI .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 HÅLLBARHET – EN LABYRINT .....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Triple bottom line – Ekologisk hållbarhet .....	5
2.1.2 Triple bottom line – Social hållbarhet.....	7
2.1.3 Triple bottom line – Ekonomisk hållbarhet .....	8
2.1.4 Naturligt kapital .....	10
2.1.5 Globala målen för hållbar utveckling – SDG.....	11
<b>2.2 MILJÖMANAGEMENT – EN LEDSAGARE .....</b>	<b>12</b>
2.2.1 Miljöledningssystem .....	13
<b>2.3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - CSR.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Ekonomisk CSR .....	18
2.3.2 Social CSR .....	18
2.3.3 Miljömässig CSR .....	18
2.3.4 Etisk CSR.....	18
<b>2.4 PROJEKTLEDAREN.....</b>	<b>19</b>
2.4.1 Projektledning .....	20
2.4.2 Hållbar projektledning .....	22
2.4.3 Projektet .....	24
<b>3 METOD .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 FORSKNINGSMETOD.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 VAL AV TEORI.....</b>	<b>28</b>
<b>3.3 VAL AV FÖRETAG .....</b>	<b>28</b>
<b>3.4 INTERVJU .....</b>	<b>29</b>
3.4.1 Metod .....	29
3.4.2 Urval.....	29
3.4.3 Utformning av intervjuguide.....	30
3.4.4 Dataanalys .....	30
<b>4 EMPIRI .....</b>	<b>31</b>
<b>4.1 ARBETSPROCESSEN FÖR MANAGEMENTKONSULTEN PÅ WSP .....</b>	<b>31</b>
4.1.1 WSPs hållbarhetspolicy .....	33
4.1.2 Verktyg för hållbarhetsarbete.....	33
4.1.3 Hållbarhetsutbildning för affärsområdet Management .....	36
4.1.4 Interna och externa behov inom hållbarhet .....	36

4.1.5	Kundenkät – en kvalitetsundersökning .....	36
<b>4.2</b>	<b>INTERVJUER .....</b>	<b>37</b>
4.2.1	Tema: Hållbarhet och miljömanagement .....	37
4.2.2	Tema: Projektledarrollen .....	43
4.2.3	Tema: Verktygslådan .....	44
<b>5</b>	<b>ANALYS &amp; DISKUSSION.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1</b>	<b>ARBETSPROCESSEN FÖR PROJEKTLEDARKONSULTEN.....</b>	<b>48</b>
5.1.1	WSPs hållbarhetspolicy .....	48
5.1.2	Verktyg för hållbarhetsarbete.....	49
5.1.3	Hållbarhetsutbildning för affärsområdet Management .....	50
5.1.4	Interna och externa behov inom hållbarhet .....	50
5.1.5	Kundenkät – en kvalitetsundersökning .....	51
<b>5.2</b>	<b>INTERVJUER .....</b>	<b>51</b>
5.2.1	Tema: Hållbarhet och miljömanagement .....	52
5.2.2	Tema: Projektledarrollen.....	55
5.2.3	Tema: Verktygslådan .....	56
<b>5.3</b>	<b>PÅVERKAN - INTERNT &amp; I PROJEKTET.....</b>	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>SLUTSATS.....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>APPENDIX.....</b>	<b>72</b>
	<b>APPENDIX 1 - INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>72</b>
	<b>APPENDIX 2 – WSPS HÅLLBARHETSPOLICY.....</b>	<b>74</b>
	Figur 1: Organisationsträd WSP Sverige.....	2
	Figur 2: Triple Bottom Line .....	5
	Figur 3: Sustainable Development Goals .....	11
	Figur 4: De globala målen för hållbar utveckling.....	12
	Figur 5: Stage-gate-modellen .....	20
	Figur 6: Måltriangeln - effektmål och processmål .....	21
	Figur 7: Kostnad och bemanning i ett projekt under dess generiska livscykel .....	24
	Figur 8: Påverkan av variabler under ett projekt .....	25
	Figur 9: SWOT - exempel .....	26
	Figur 10: WSPs process för projektledning.....	32
	Figur 11: 47 projektledningsprocesserna indelade efter kunskapsområden.....	32
	Figur 12: Verktuget Hållbarhetsscanning - exempel.....	34
	Figur 13: Verktuget Orbis - exempel .....	35
	Tabell 1: De planetära gränserna .....	6
	Tabell 2: LEED-certifieringar .....	15
	Tabell 3: Grunden i CSR enligt Visser (2014) .....	17
	Tabell 4: Hållbarhetsprinciper enligt Silvius et al., 2012 .....	23
	Tabell 5: Respondenter i intervjuerna. ....	37



## 1 INTRODUKTION

*”From space, we see a small and fragile ball dominated not by human activity and edifice but by a pattern of clouds, oceans, greenery, and soils. Humanity's inability to fit its activities into that pattern is changing planetary systems, fundamentally.”*

(UN, 1987, s.11)

Historiskt sett har det inte funnits en stor efterfrågan från kunder, samhället eller företag att inkludera aspekten hållbarhet utan istället har ett större fokus legat på lönsamhet. I början på 1980-talet hade de negativa miljöeffekterna nått nya höjder och allmänheten fördömde den nedgång i omgivningen som uppstått – efterfrågan på ett hållbarare samhälle ökade (Reed, 1997). År 1987 kom FN genom Världskommissionen för miljö och utveckling ut med en rapport, *Vår gemensamma framtid*, även känd som Brundtlandrapporten, som sammanfattade och gick igenom de stora frågorna gällande klimatförändringar, miljöproblem och ekonomisk utveckling. Genom denna rapport fick begreppet hållbar utveckling sitt första stora genomslag på den globala marknaden och spridningen fick fler av världens ledare och företag att öppna ögonen för konsekvenserna av ohållbara produktions- och konsumtionsmönster. Det var även från Brundtlandrapporten som det moderna konceptet triple bottom line utvecklades ifrån (Goodland & Daly, 1996). Idag finns ett övergripande krav från samtliga intressenter i projekt att det finns ett hållbarhetstänk i arbetet som utförs vilket kan ses i den utveckling som sker i samhället både i efterfrågan av hållbarhet i handeln (Svensk handel, 2015) och på arbetsmarknaden (Beyond Intent & Företagarna, 2015) men även genom det som framkommit internt på företagen. En artikel som diskuterar vikten av ämnet ledarskap och hållbarhet nämner bland annat i sin slutsats vad som är bra att tänka på när individer i ledarroller introducerar hållbarhet, till exempel att lägga vikt vid företagsbegrepp och fördelar som kostnadseffektivisering och *return of investment* (Quinn & Dalton, 2009). Författarna tar också upp vikten av att dela kunskapen som erhålls för att skapa starkare nätverk internt på företaget men även externt på marknaden (Quinn & Dalton, 2009).

Förutom att det hållbara arbetet idag sätts som en förutsättning för framtida generationer finns det även en vinning att göra ekonomiskt. Enligt Eccles et al. (2014) visar företag som har anammat en hållbar linje en större lönsamhet jämfört med företag av likvärdig storlek som ej har antagit hållbara strategier. De företag som arbetar hållbart visar även på ett långsiktigare planerande och tänk samt att de är högre presterande genom hela organisationen (Eccles et al., 2014). Enligt Larsson et al. (2012) anser de undersökta företagen att hållbarhet och corporate social responsibility (CSR) är viktigt för deras lönsamhet och att många använder hållbarhetsarbetet för att visa på att det är en värdering etablerad i hela företaget. Dock konstaterar författarna även att motiven till att arbeta med hållbarhet är att det *”verkar handla om att vara kvar på marknaden.”* (Larsson et al, 2012, s. 39) då alla arbetar med hållbarhet och CSR idag. Företag visar även i Sverige en positiv inställning till lagändringar som förespråkar ett hållbart arbete och en mer

framstående hållbarhetsredovisning. Enligt en undersökning av Demoskop (2015) anser 85 % av företagen att hållbarhet är viktigt för lönsamheten och den egna verksamheten.

I strävan att bygga ett hållbart samhälle måste hållbarhet och miljömanagement appliceras i samtliga yrkesroller och beslut som tas. För detta krävs en bredare kunskapsgrund att utgå ifrån. En av de många frågor som uppstår är exempelvis vilket stöd som en projektledare i dagens moderna samhälle behöver för att kunna ta till sig och sedan applicera kunskap inom området på sin arbetsplats ute hos kunden. William Sale Partnership (WSP) är ett av världens ledande analys- och teknikkonsultföretag och erbjuder tjänster för bland annat hållbar samhällsbyggnad inom hus och industri, infrastruktur samt miljö och energi. Företaget startades år 1969 i London, förvärvades år 2012 av kanadensiska Genivar och år 2014 förvärvades Parsons Brinckerhoff och WSP blev därmed världens femte största teknikkonsultföretag med 500 kontor i 40 länder (WSP, 2014a). WSP har 36 500 medarbetare globalt och i Sverige över 3700 medarbetare (WSP, 2014b) vilket tyder på att företaget är väletablerat. WSP har en VD globalt och har sedan en Sverige VD för den svenska koncernen och de svenska affärsområdena (fig. 1). Projekt som WSP är engagerade i inom samhällsbyggnad på den svenska marknaden är bland annat ombyggnationen av Slussen i Stockholm, utbyggnationer av Stockholms tunnelbanesystem och tillhörande depåer samt Citybanan i Stockholm. Företaget har även specifika tjänster inom projektledning och projektering samt inom hållbarhet och miljö. I WSPs *Mission, Vision och Värderingar* där företaget sammanfattar vad deras långsiktiga mål och visioner är framförs bland annat att värderingarna innefattar att "Vi tar ansvar". Detta beskrivs som att de tar ansvar genom att "bidrar till en långsiktig hållbar samhällsutveckling genom att: ha ett hållbart perspektiv i alla våra uppdrag, ta hänsyn till den omvärld vi lever i, ha ett starkt hållbarhetsarbete i företaget" (WSP, 2014c). WSP genomgick våren 2017 en rebranding där en ny logotyp lanserades och mission, vision och värderingar byttes mot så kallade *Guiding Principles*. Dessa principer har syftet att ersätta de tre tidigare riktlinjerna och trädde i kraft i maj 2017 (WSP, 2017a).



Figur 1: Organisationsträd, översikt över WSP Sverige och dess affärsområden på marknaden. Egentillverkad (WSP, 2017b).

## 1.1 SYFTE

Syftet med examensarbetet har varit att undersöka vilka förutsättningar en projektledare, i sin yrkesroll hos kunden, har att arbeta med hållbarhet och miljömanagement. Syftet har även varit att utöka kunskapsbasen om i vilket skede i projektet möjligheten att påverka är störst och vilka faktorer som har störst effekt på hållbarhetsarbetet. Som ett praktiskt exempel undersöks hur ett internt hållbarhetsprojekt på WSP Sverige har påverkat förhållningssättet i projektledarrollen till det hållbara arbetet i projektet hos kunden samt vilka verktyg det finns från WSP för att implementera hållbarhet i projektet hos kunden.

## 1.2 FRÅGESTÄLLNING

Den huvudfrågeställning som arbetet utgått ifrån är *”Hur arbetar projektledaren med hållbarhet i sin yrkesroll hos kunden och vilka möjligheter har projektledaren att påverka hållbarhetsarbetet i projektet?”*

För att besvara huvudfrågeställningen formulerades sekundära frågeställningar för att bättre specificera målet;

- Vad är miljömanagement och hur relaterar det till konceptet hållbarhet/hållbar utveckling?
- Hur ser den historiska utvecklingen av hållbarhet och miljömanagement ut från introduktion till implementering?
- Hur appliceras hållbarhet på WSP Management i rollen som projektledare idag?
- Vilka verktyg behöver projektledaren för att uppfylla kraven som finns på projektledarrollen från kunden och företaget och vilka mandat har hen att applicera dessa?
- Finns det hinder/barriärer som bromsar eller framgångsfaktorer som förenklar appliceringen av ett hållbarhetstänk?

## 1.3 AVGRÄNSNING

För att avgränsa frågeställningen och ämnesområdet kommer arbetet att ta hänsyn till några punkter:

- Relation till FN:s 17 hållbarhetsmål
- Relation till Brundtlands definition av hållbarhet och triple bottom line
- Praktiska exempel av användningen av hållbarhet på WSP Management i Sverige med huvudfokus på projektledarrollen ute hos kund
- Kravbilden från beställaren till projekten

## 2 TEORI

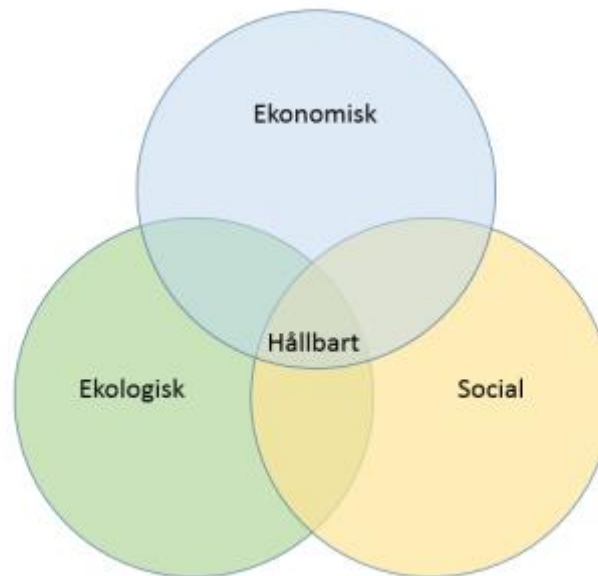
*I teoriavsnittet tas funnen litteratur och definitioner upp på de berörda koncepten. Ämnena kan delas upp i tre huvudområden: hållbarhet, miljömanagement samt projektledning. Det första och andra området inkluderar hållbarhet, miljömanagement, de globala hållbarhetsmålen samt de så kallade planetära gränser. Området projektledning tar upp bland annat grunderna inom projektledning, appliceringen samt projektledarrollen och projektet.*

### 2.1 HÅLLBARHET – EN LABYRINT

I litteraturen finns ett antal olika definitioner och koncept som kretsar kring hållbarhet och hållbar utveckling. Det finns idag så pass många perspektiv på begreppet att det finns artiklar om problematiken som uppstår (White, 2016) och även böcker som diskuterar det vida begreppets tolkningsmöjligheter (Farrant & Silka, 2006). En punkt många är överens om är att uttrycket hållbarhet eller hållbar utveckling (eng. sustainable, sustainability, sustainable development) fick genomslag efter att FN publicerade rapporten *Vår gemensamma framtid* år 1987, även kallad Brundtlandrapporten (United Nations, 1987; White, 2016; Farrant & Silka, 2006; Bell & Morse, 2003; Goodland & Daly, 1996). Innan publikationen av Brundtlandrapporten skrev bland annat Meadows et al. (1972) om människans accelererande konsumtion och hur en ökad oro inför den ökade konsumtionen från samhället började märkas genom att författarna tittade på prediktioner av fortsatta konsumtionsmönster. Även här diskuterades hållbarhet och dess roll i utvecklingen för framtida generationer (Meadows et al., 1972).

I Brundtlandrapporten definierades hållbarhet som ”... ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (United Nations, 1987. s. 16). Enligt författarna (1987), är det viktigt att påpeka att konceptet hållbarhet medför begränsningar på grund av den teknik, organisation och kunskap som finns tillgänglig och att dessa begränsningar förändrats med tiden sedan publiceringen. Även begränsningar hos naturens förmåga att bearbeta och ta emot de effekter som mänsklig aktivitet medför i form av exempelvis koldioxidutsläpp, skogsskövling och påverkan av ekosystemen har en påverkan på den hållbara utvecklingen (United Nations, 1987). Brundtlandrapporten (1987) tar upp flera dimensioner av konceptet hållbarhet och hållbar utveckling och hållbarhet beskrivs ofta som kombinationen av ekonomisk, ekologisk (eller den miljömässiga) samt social hållbarhet (Goodland & Daly, 1996; Bell & Morse, 2003). Elkington (1999) utvecklade dessa tre delar till dagens triple bottom line (TBL) (fig. 2) och diskuterar företagsvärldens utmaningar och hinder ur TBL perspektiv. Med utgångspunkt i Brundtlandrapporten (1987) och *The limits of growth* (Meadows et al., 1972) är TBL ett koncept som idag används av många inom affärsvärlden (Wilson, 2015) men även i andra sammanhang såsom FNs 2005 World Assembly (United Nations, 2005). Under 2005 års World Assembly beskrev de även att hållbarhet nås genom att balansera de tre aspekterna samt att de ”reaffirm that development is a central goal in itself and that sustainable

*development in its economic, social and environmental aspects constitutes a key element of the overarching framework of United Nations activities” (United Nations, 2005). Holmberg (1992) poängterar även att det finns ett stort behov av jämkning mellan de tre systemen för att samhället ska fungera i sin helhet och hänvisar även han till modellen som TBL använder.*



*Figur 2: En vanlig illustration av Triple Bottom Line (TBL). Egentillverkad.*

Goodland och Daly (1996) skriver att *”Environmental sustainability (ES) is not pornography! Detractors claim that ES is like pornography: ‘you’ll know it when you see it’. Sustainability must not become a landfill dump for everyone’s environmental and social wish lists”* och följer upp med att *“Detractors are terrified of defining ES precisely because they know it would change their behavior.”* (Goodland & Daly, 1996, s. 1002). Författarna menar att de som förminskar betydelsen av ett hållbart arbete skulle behöva förändra sitt beteendemönster om hållbarhet får större genomslagskraft. Bell och Morse (2003) belyser att hållbarhet är något som kräver deltagande, inte bara från de som innehar den politiska eller ekonomiska makten utan även från gemene man för att få ett genomslag.

*”The very soul of SD [sustainable development] is that it is participatory. It is not something that can be imposed by a small minority of technocrats or policy-makers from above. Instead, SD should involve people from the very beginning.”*  
(Bell & Morse, 2003, s. 4).

### **2.1.1 Triple bottom line – Ekologisk hållbarhet**

Den ekologiska hållbarheten syftar på de ekologiska ramverk som jordens ekosystem har och som därför utformar det ramverk som den mänskliga aktiviteten måste ta hänsyn till (Serageldin et al., 1994; Goodland & Daly, 1996). Goodland och Daly (1996) beskriver

ekologisk hållbarhet som att den mänskliga aktiviteten kan generera utsläpp och förbruka resurser i samma takt som naturens system kan regenerera sig och skapa förnybara källor. En översiktssida på Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) definierar ekologisk hållbarhet som att människans ”produktion av varor och tjänster får inte kompromissa med ekosystemens bärformåga” vilket innebär att naturen måste kunna återskapa de uttagna resurserna i samma takt som de förbrukas (KTH, 2015a). De utvecklar även med att hela planetens biogeokemiska system innefattas av hållbarheten och att bland annat vatten, luft, land och ekosystemtjänster ingår här.

### Indikatorer och mätmetoder

Inom ekologisk hållbarhet finns flertalet sätt att mäta de olika gränserna men ett ramverk som nyligen införts och numera ofta används är de så kallade Planetary Boundaries (PB), eller planetära gränserna. PB infördes för första gången år 2009 av Rockström et al. (2009) där nio gränser presenteras och hur dessa gränser prognos såg ut. År 2015 presenterade Steffen et al. (2015) en uppdaterad rapport och prognos över PB. De nio PBs som beskrivs är *Climate change*, *Novel entities*, *Stratospheric ozone depletion*, *Atmospheric aerosol loading*, *Ocean acidification*, *Biogeochemical flows*, *Freshwater use*, *Land-system change* och *Biosphere integrity* (Rockström et al., 2009; Steffen et al., 2015) vilket har den svenska motsvarigheten och tillhörande status i tabell 1.

Tabell 1: De planetära gränserna samt dess status enligt Steffen et al., 2015, svensk översättning av SU (2015).

Planetära gränser (PB)	Färgkod	Risk
Klimatförändringar	Gul	Osäkert (Ökad risk)
Nya kemiska substanser	Grå	Ej kvantifierad
Nedbrytning av stratosfäriskt ozon	Grön	Säkert operationsområde
Belastning av aerosoler i atmosfären	Grå	Ej kvantifierad
Havsförurning	Grön	Säkert operationsområde
Biogeokemiska flöden (fosfor och kväve)	Röd Röd	Hög risk
Färskvattenanvändning	Grön	Säkert operationsområde
Förändrad markanvändning	Gul	Osäkert (Ökad risk)
Förlust av biologisk mångfald (funktionell och genetisk diversitet)	Grå Röd	Ej kvantifierad / Hög risk

Samtliga PBs i tabell 1 relaterar till den ekologiska hållbarheten och den prognos som Steffen et al. (2015) ger är en hård sådan. Av de nio gränserna är två garanterat överskridna och innebär en hög risk och ytterligare två är troligen överskridna och innebär därmed en ökad risk samt att tre av gränserna inte kan kvantifieras och utgör därför frågetecken i hållbarhetsfrågan (Steffen et al., 2015).



Många av de globala målen för hållbar utveckling som FN satte upp år 2015 relaterar till den ekologiska hållbarheten. Målen *Ingen hunger, Rent vatten och sanitet, Hållbar energi för alla, Bekämpa klimatförändringen, Hav och marina resurser* och *Ekosystem och biologisk mångfald* (*Zero hunger, Clean water and sanitation, Affordable and clean energy, Climate action, Life below water* och *Life on land*) handlar alla om hållbara relationer till planetens system (United Nations, 2015a). För det hållbara arbetet i Sverige har riksdagen beslutat att det hållbara arbetet för ekologin ska styras av ett miljömålssystem som består utav ett större generationsmål samt 16 miljökvalitetsmål och 24 etappmål (Naturvårdsverket, 2016a).

### 2.1.2 Triple bottom line – Social hållbarhet

Enligt Goodland och Daly (1996) kan social hållbarhet endast uppnås genom ”*systematic community participation and strong civil society*” (p. 1003). Författarna argumenterar att för att få en social hållbarhet måste samhället kunna tillgodose individernas behov av tillhörighet och uppfylla deras mål och drömmar. I detta sammanhang kommer makt, rättigheter och rättvisa att spela en viktig roll (Goodland & Daly, 1996; KTH, 2016; Bell & Morse, 2003). Bell och Morse (2003) utvecklar ytterligare med att vissa anser att det inte går att få ett hållbart samhälle utan en fungerande och god ledning. ”*Some even see SD as impossible without a parallel emphasis on good governance*” (Bell & Morse, 2003, s. 5). Författarna poängterar även svårigheten att involvera samtliga intressenter i besluten och svårigheterna i att ha en god ledning samt hänvisar till fenomenet att de individer eller institutioner med mest makt oftast är de som också hörs mest i massan (Bell & Morse, 2003).

Även svenska folkhälsomyndigheten har lyft begreppet social hållbarhet och skriver att ”*ett socialt hållbart samhälle är ett jämställt och jämlikt samhälle där människor lever ett gott liv med god hälsa, utan orättfärdiga skillnader*” (Folkhälsomyndigheten, 2014). Olsson (2012) poängterar, som nämnts tidigare, att det inte finns en allmänt etablerad definition på hållbarhet och att det samma gäller för den sociala hållbarheten. Historiskt sett har sociala hållbarhet betraktats från ståndpunkten om att leva ett så miljöanpassat liv som möjligt med minsta möjliga belastning på jordens system. Olsson (2012) menar dock att social hållbarhet är ett centralt fokusområde i sig självt: ”*... att miljöer, stadsdelar och städer fungerar tillfredsställande, att livet är gott, för de människor som lever där*” (p. 3). Att definitionen är oklar stöds även av rapporten Socialt hållbar stadsutveckling som boverket gav ut 2010 där de skriver att social hållbarhet handlar om att skapa ett samhälle för alla men att de inte har en allmän definition och sträcker sig till att ”*en exakt definition är alltså inte möjlig*” (Boverket, 2010, s. 23).

#### *Indikatorer och mätmetoder*

Den sociala hållbarheten har varit och är av intresse för mätningar, både kvalitativa och kvantitativa aspekter finns och olika varianter av indikatorsystem har använts för att bedöma dessa (KTH, 2016). Tre indikatorsystem som har använts är de globala målen för hållbar utveckling (SDG) (United Nations, 2015a), Human development index (HDI)

(UNDP, 2017) och Happy planet index (HPI) (NEF, 2017). Flera SDGs kan kopplas till den sociala hållbarheten, bland annat *Ingen fattigdom, Hälsa och välbefinnande* och *jämställdhet (no poverty, good health and well being and gender equality)* kan relateras till de definitioner som nämnts ovan och FN arbetar aktivt med dessa (United Nations, 2015a).

HDI används för att se utvecklingen av ett land och människorna i landet, och UNDP (2017) menar att ett lands utveckling inte kan mätas enbart i ekonomisk tillväxt utan även i HDI. Exempelvis kan två länder med samma bruttonationalprodukt (BNP) få olika resultat i befolkningens utveckling exempelvis i HDI och UNDP (2017) menar att detta beror på faktorer såsom policys. HDI beskrivs som *"a summary measure of average achievement in key dimensions of human development: a long and healthy life, being knowledgeable and have a decent standard of living. The HDI is the geometric mean of normalized indices for each of the three dimensions."* (UNDP, 2017).

HPI beskrivs av skaparna NEF (2017) som *"The Happy Planet Index measures what matters: sustainable wellbeing for all."* NEF menar att genom att ta hänsyn till de fyra faktorerna *Wellbeing, Life expectancy, Inequality of outcomes* och *Ecological footprint* kan de med hjälp av en beräkning uppskatta hur väl olika länder lyckas uppnå *"long, happy, sustainable lives"* för sina invånare (NEF, 2017). Anledningen till att HPI används är enligt skaparna för att många rikare länder ses som föredömen kring framgång men att de inte rankar särskilt högt när mätningar görs kring lycka och välmående. De menar att lyckan eller välmåendet är högre i andra länder som anses lika framgångsrika och att vägen till välmående, högre och längre levnadsstandarder samt bibehållandet av ett litet ekologiskt fotavtryck inte alltid är kopplat till det som generellt tolkas som rikt (NEF, 2017).

### **2.1.3 Triple bottom line – Ekonomisk hållbarhet**

Hållbarhet inom ekonomin har enligt Harris et al. (2001) stundtals avfärdats som ett vagt och illa definierat koncept av ekonomer. Harris et al. (2001) skriver samtidigt att många av ekonomins välanvända begrepp är minst lika vaga och dåligt definierade och att exempelvis den ekonomiska definitionen av inkomst: *"income put forward by Hicks implies that income must be sustainable, thus introducing the need to define sustainability itself."* (Harris et al., 2001, s. 23). För att förstå ekonomisk hållbarhet behövs en övergripande förståelse för ekonomi. Ekonomi som koncept är att hushålla, förvalta och se över användningen av resurser, i vardagligt tal syftar resurser ofta på pengar (Nationalencyklopedin, 2017a). Med detta som grund i den ekonomiska hållbarheten finns ytterligare en viktig aspekt – av de tre delarna i hållbarhet är det endast de ekonomiska strukturerna som är skapade och designade helt av människan. Både social och ekologisk hållbarhet är strukturer som finns biologiskt, i de sociala behoven och strukturerna såväl som i de ekologiska är de etablerade i jordens strukturer. Den ekonomiska strukturen är skapad av människan och kan därför användas både som ett medel för och emot att nå hållbarhet beroende på vilken vinkling som tas. (KTH, 2015b)



Enligt KTH (2015b) finns det två huvuddefinitioner som används när ekonomisk hållbarhet diskuteras och dessa skiljer sig markant åt då olika hållbarhetsmodeller använts vid utformningen. I den första definitionen tolkas ekonomisk hållbarhet som *”en ekonomisk utveckling som inte medför negativa konsekvenser för den ekologiska eller sociala hållbarheten”* (KTH, 2015b). Denna tolkning stämmer överens med exempelvis Harris et al. (2001), Holmberg (1992) och Reeds (1997) teorier. Den andra definitionen enligt KTH (2015b) är att ekonomisk hållbarhet likställs med ekonomisk tillväxt på bekostnad av samtliga andra tillgångar och/eller faktorer.

Enligt Wilson (2015) finns det sedan tidigare åsikter om att det inte finns några strategiska eller marknadsmässiga fördelar med att arbeta mot hållbarhet – varken inom ekonomisk hållbarhet eller inom några andra områden ur ett marknadsmässigt företagsperspektiv. Denna filosofi kan relateras till den senare definition som KTH (2015b) anger som ett alternativ.

*”The creation of a strategic market advantage achieved through quality, cost or time, is soon minimized or overtaken in a never-ending competitive cycle where there would appear to be little or no sustainable competitive advantage over the long term.”*

(Wilson, 2015, s. 436).

Synen på ekonomisk hållbarhet som presenterat av Wilson (2015) har dock förändrats över tid och idag finns det även de som argumenterar för att hållbarhet kan leda till ekonomisk vinst hos företag. I en omfattande rapport av United Nations Environment Programme (UNEP, 2011) läggs en hållbar eller grön ekonomi fram som ett sätt att se över och lösa många av de SDG som rör exempelvis den globala matförsörjningen. De skriver bland annat *”The cause of these crises [Climate, biodiversity, fuel, food, water] vary, but at a fundamental level they all share a common feature: the gross misallocation of capital.”* (UNEP, 2011, s. 14). Grön ekonomi i sammanhanget hållbar utveckling definieras som något som resulterar i *”improved human well-being and social equity, while significantly reducing environmental risks and ecological scarcities”* (UNEP 2010, citerat från UNEP, 2011, s. 16).

En syn på ekonomisk hållbarhet presenteras av Jackson (2009) som menar att ekonomisk tillväxt inte är förenligt med hållbarhet. Detta är dock en syn som inte alla är överens om. För att uppnå en ekonomisk hållbarhet finns det många alternativa vägar där ekonomisk vinst som tidigare nämnt är en. En annan väg diskuteras av Iacob och Popescu (2015) där de utvärderar huruvida en ekonomisk tillväxt kan komma utan att ekologisk och social hållbarhet komprimeras. Författarna hänvisar och använder begreppet naturligt kapital i stor utsträckning för att diskutera hur samhället kan röra sig mot en ekonomisk tillväxt och samtidigt bibehålla en god ekologisk status (Iacob & Popescu, 2015). Precis som för de två andra delarna i TBL är den ekonomiska hållbarheten inte definitivt definierad och diskuteras av forskare.

#### 2.1.4 Naturligt kapital

Utöver begreppen hållbarhet och triple bottom line används även begreppet naturligt kapital (eng. natural capital) alltmer i litteraturen och är därför värt att nämna. Termen naturligt kapital (NK) har precis som hållbarhet definierats på många sätt beroende på när och var den använts. NK beskrivs som *“an economic construct that describes the natural world, its ecosystems, and their value to society.”* (Farley, 2012, s. 264) men nämndes första gången av Schumacher (1973) och har använts av många miljöekonomer sedan dess (Farley, 2012). NK enligt Park och Allaby (2013) är *“the stock of natural resources and environmental assets within an area, country, or the world, which includes water, soil, air, plants, animals and minerals.”*

Generellt används termen kapital i sammanhanget hållbarhet och NK, inte resurs vilket är nära relaterat till kapital. Termen kapital definieras som *“...an input that is not consumed in the manufacture of a product (Smith 1776) [...] as something human made that contributed to production (Böhm-Bawerk 1891)”* (Farley, 2012, s. 264). Andra definitioner av kapital är *“Factors of production that are used to create goods or services and are not themselves in the process”* och *“wealth in the form of money or asset, taken as a sign of the financial strength of an individual, organization or nation...”* (Business dictionary, 2017). Dessa definitioner är likartade men termen har omdefinierats mer än en gång sedan Smiths definition år 1776. Tobin (2005, s. 211) skrev att Fisher definierade kapital som koncept som *“...embraces all stocks of material objects that yield services that human beings like.”* och därför inkluderades inte bara objekt utan även land och naturresurser i hans definition (Tobin, 2005; Farley, 2012). NK har sedan de första definitionerna använts mer frekvent (Farley, 2012) och vissa har indikerat att det skulle vara svårt att definiera och redogöra för världens ekonomiska processer så som de ser ut utan NK (Helm, 2014; Mazza et al., 2013; Solow, 1974).

Genom att använda NK enskilt och därmed göra det enklare att jämföra med andra typer av kapital, såsom socialt kapital, mänskligt kapital med flera, vill många miljöekonomer att termen ska bli erkänd som en separat faktor och enligt Farley (2012) är NK *“a stock that yields a flow of natural services and tangible natural resources”* (p. 264). Schumacher (1973) definierade två typer av NK: fossila bränslen och naturens förmåga att regenerera sig själv, vilka båda är hotade och snabbt blir utmattade av mänsklig aktivitet. Dessa två typer av NK blev även accepterade av andra författare och konceptet av förnybara och icke-förnybara resurser som ”stock-flow”-resurser diskuterades (Georgescu-Roegen, 1986; Daly, 1977; Daly 1973; Helm, 2014).

Costanza och Daly (1992) definierade ytterligare två sorters NK och utvecklade de redan befintliga koncepten av förnybara och icke-förnybara NKs: *“renewable or active NC and nonrenewable or inactive NC”* (p. 38), där författarna definierar den förnyelsebara och aktiva som självförsörjande, exempelvis ekosystem, medan de passiva icke-förnybara, såsom fossila bränslen och mineraler, inte ger några tjänster eller har ett värde förrän de är extraherade och används. En nyare definition av NK är *“... the stock of capital derived from natural resources such as biological diversity and ecosystems, in addition to*

*geological resources such as fossil fuels and mineral deposits. It provides the ecosystem products and services that underpin our economy and provide inputs or indirect benefits to business.”* (ACCA et al., 2013, s. 6). Denna definition är även den som används och hänvisas till under diskussionerna i Rio+20-mötet och att termen Naturligt Kapital används allt mer på senare år märks både i litteraturen och under internationella möten (ACCA et al., 2013).

### 2.1.5 Globala målen för hållbar utveckling – SDG

År 2015 presenterade FN 17 globala mål för hållbar utveckling som fram till år 2030 ska uppfyllas för att uppnå tre huvudsakliga syften: att avskaffa extrem fattigdom, att minska ojämlikheter och orättvisor i världen samt att lösa klimatkrisen (UNDP genom Globalamalen.se, 2017). Målen som presenteras är på en övergripande, global nivå och för att nå dessa måste alla delar av världens samhällen samarbeta: regeringar, företag och den enskilda personen.



Figur 3: 17 sustainable development goals (SDGs) presenterade enligt FN:s riktlinjer (UN, 2015b)<sup>1</sup>

Samtliga 17 mål i figur 3 och 4 kopplar till de tre huvudsakliga syften som FN satt upp. Samtliga mål kan även kopplas till den definition på hållbarhet som Brundtlandrapporten (1987) presenterade. Syftet att lösa klimatkrisen är den som starkast kan knytas till den ekologiska hållbarheten medan syftet att avskaffa fattigdom och att minska ojämlikheter

<sup>1</sup> Skriftligt godkännande för användande har erhållits.

knyter an till den ekologiska och sociala hållbarheten. SDG är stora och omfattar breda områden. För att göra målen mer tillgängliga för gemeneman, företag och organisationer behöver de brytas ner i mindre delar och göras mätbara. För detta finns det verktyg inom exempelvis miljömanagement.



Developed in collaboration with TROLLBÄCK & COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +12122261010  
For queries on usage, contact: ojsicamp@trollback.com | Non-official translation made by UNFPA Brussels (September 2015)

Figur 4: De globala målen för hållbar utveckling presenterade på Globalamalen.se (2017)<sup>2</sup>

## 2.2 MILJÖMANAGEMENT – EN LEDSAGARE

Hållbarhet och hållbar utveckling är ett övergripande begrepp på en global och översiktlig nivå vilket gör det svårtolkat på en mindre skala. För att kunna ta hänsyn och inkorporera konceptet på en marknadsnivå används miljömanagement (eng. Environmental management) eller miljöledning av företag och organisationer. Miljömanagement, hållbarhetsarbete och miljöledning är tre begrepp som ofta används som synonymer (Ammenberg, 2012) och i resterande delar av rapporten kommer framförallt hållbarhetsarbete men även miljömanagement att användas.

Precis som för hållbarhet finns det inte en definition av miljömanagement som är identisk för alla intressenter men en generell formulering som är tillgängligt för allmänheten via ordlistor (SVID, 2017), Svenska Miljöinstitutet (IVL, 2017) eller genom böcker (Ammenberg, 2012) är att det handlar om att få en överblick över det miljöarbete som utförs på en arbetsplats eller i en organisation, och som kan leda till hållbarare produkter och tjänster samt till marknadsfördelar. En formulering av författarna till boken Environmental Management (2016) är ”Environmental management is a system of

<sup>2</sup> Skriftligt godkännande för användande har erhållits.

*functions that are used to develop, implement, and monitor organizational environmental strategies to achieve environmental objectives”* (Lai et al., 2016, s. 1). Lai et al. (2016) syftar precis som Ammenberg (2012) på att konceptet miljömanagement inkorporeras i hela företags- eller organisationsverksamheten för att på så sätt arbeta med hållbarhet. En svårighet med hållbarhetsarbeten är att de generella modellerna såsom PB eller SDG är anpassade för makrosystem vilket därför inte kan användas på mikrosystem såsom företag och/eller organisationer. För att stötta företag och organisationers strävan mot hållbarhet finns ett flertal miljöledningssystem som är utvecklade för att underlätta åtgärder och göra arbetet mätbart på mindre skalor.

En stor anledning till att företag idag arbetar med miljömanagement är för att det precis som med hållbarhet efterfrågas till större grad och är en ny typ av krav från marknaden som behöver tas med när marknadsplaner och strategier skapas (Lai et al., 2016; Ammenberg, 2012). Det finns flera typer av miljöarbeten som företag och organisationer kan inrikta sig mot, bland annat för att bevara naturmiljön, minska sitt ekologiska fotavtryck, minska resursslöseri vilket även ger en ekonomisk vinning internt (Lai et al., 2016). För att kunna uppnå dessa mål och uppfylla konsumenternas efterfrågan på hållbarhet kan de olika miljöledningssystemen som är anpassade för användning i mikrosystem appliceras.

### **2.2.1 Miljöledningssystem**

Arbetet med miljömanagement kan bland annat göras med hjälp av så kallade miljöledningssystem. Det finns ett flertal system men två utav de vanligaste och mer väletablerade är ISO 14001 och Eco Management and Audit Scheme (EMAS) som företag och organisationer kan certifiera eller registrera sig inom. Utöver de två nämnda finns även miljöcertifieringar som är mer anpassad för arbetet inom samhällsbyggnad såsom BRE Environmental Assessment Method (BREEAM), Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) och Miljöbyggnad.

#### *ISO 14001*

ISO är en organisation som arbetar med att ta fram internationella standarder som alla kan använda (ISO, 2017). Fördelar enligt ISO (2017) som kan komma av att använda internationella standarder och processer är att det kan minska kostnaderna, minska påverkan på miljön, öka möjligheten till förbättrad kundnöjdhet och att nå nya marknader. Standarden för miljöledning benämns ISO 14001 och är en av de mer väletablerade certifieringarna som företag använder sig av globalt (Ammenberg, 2012; Ciravegna Martins da Fonseca, 2015). ISO 14001 baseras på konceptet att bättre miljömässiga resultat kan nås om miljöaspekterna systematiskt identifieras och etableras i strukturen på företaget. Några åtgärder som kan komma ur en ISO 14001-certifiering är minskade utsläpp, minskat ekologiskt fotavtryck och förbättrad relation till lagar och bestämmelser (Ciravegna Martins da Fonseca, 2015). Enligt Petros Sebhatu och Enquist (2007) finns en koppling mellan ISO 14001 och drivkraften att arbeta med hållbar utveckling hos de företag som antagit standarden.

Certifieringen ISO 14001 finns i flera upplagor där den senaste uppdateringen kom år 2015 vilket innebar en förändring av både strukturen och innehållet i certifieringen. Certifieringen består bland annat av ett antal krav som ska uppfyllas samt att ett ackrediterat certifieringsorgan ska granska företaget eller organisationen. Kraven innefattar exempelvis att företaget eller organisationen behöver avgöra vilka organisationens förutsättningar är rörande interna och externa faktorer som påverkar resultatet. Det ska även finnas ett miljöledningssystem med en bestämd omfattning för en certifiering. (SIS, 2015)

#### *EMAS - Eco Management and Audit Scheme*

EMAS är en EU-förordning som antogs för första gången år 1993 och är en frivillig förordning som reglerar miljöarbetet i företag och andra verksamheter (European Commission, 2017). EMAS står och arbetar för ”*performance, credibility and transparency*” det vill säga prestation, trovärdighet och transparens mellan företag och deras marknad. Enligt Europeiska kommissionen (2017) kan EMAS hjälpa verksamheten att minska sitt ekologiska fotavtryck genom att stödja verksamheten med verktyg för att förbättra resultat och prestation, genom granskning av en tredje part öka verksamhetens trovärdighet och därmed minska risken för så kallad green washing, samt bidra med öppenhet genom att den information som kommer in om verksamhetens miljöpåverkan blir offentligt tillgänglig. EMAS är också en frivillig miljölednings- och miljörevisionsordning som kan användas av alla och förmedlar trovärdighet då det inkluderar en miljöredovisning som granskas av en extern tredje part.

Det finns de som anser att EMAS är ett mer ambitiöst åtagande än exempelvis ISO 14001 eftersom det inkluderar en årlig miljöredovisning som granskas vilket bidrar till en förbättrad öppenhet och kommunikation (Naturvårdsverket, 2016b). I Sverige finns krav på att statliga myndigheter ska ha miljöledningssystem och årligen redovisa resultaten från arbetet. Naturvårdsverket rekommenderar även att de myndigheter som har en betydande miljöpåverkan bör ha miljöledningssystem och certifiera sig enligt ISO 14001 eller registrera enligt EMAS (Naturvårdsverket, 2017).

#### *BREEAM – BRE Environmental Assessment Method*

BREEAM är ett frivilligt miljöcertifieringssystem som kan användas vid miljöcertifiering av bland annat byggnader och infrastruktur. BREEAM utvecklades i slutet av 1990-talet av det brittiska företaget Building Research Establishment (BRE) och sedan införandet av certifieringen har mer än 2,2 miljoner byggnader registrerats i över 78 länder (BRE, 2017). BREEAM använder ett flertal faktorer såsom energiförbrukning, hälsa och välmående, innovation, landanvändning, materialval, management, föroreningar, transport, vattenförbrukning och avfall. Dessa delas upp i underkategorier och utvärderas för respektive projekt. Ett certifikat kan sedan utfärdas på olika nivåer: Pass, Good, Very Good, Excellent och Outstanding.

BREEAM samarbetar med internationella organisationer som förespråkar ett hållbart arbete, bland annat Sweden Green Building Council. Sweden Green Building Council



ansvarar för den svenska versionen av BREEAM och har sedan 2013 en version kallad BREEAM-SE (Sweden Green Building Council, 2016a). Med den svenska versionen finns möjligheten för företag att certifiera sina byggnader enligt de svenska reglerna och standarderna samtidigt som de kan arbeta enligt den internationella metoden (Sweden Green Building Council, 2016a). BREEAM-SE kan användas för nyproducerade byggnader och på ombyggnationer av byggnader. För att kunna få en certifiering anlitas en assessor för BREEAM-SE som fungerar som en extern revisor av projektet. Assessorn utgår från de faktorer som finns angivna inom BREEAM-SE och ger därefter ett resultat enligt de olika certifieringsnivåerna (Sweden Green Building Council, 2016a).

### *LEED – Leadership in Energy and Environmental Design*

LEED är ett av de mer populära miljöcertifieringssystemen för byggnader globalt och utvecklades av U.S. Green Building Council (USGBC) år 1999 (USGBC, 2017; Sweden Green Building Council, 2016b). Sedan skapandet år 1999 har fyra versioner släppts och år 2013 släpptes version 4 som i skrivande stund gäller för alla LEED-certifieringar (USGBC, 2017). LEED är utformat för att fungera på alla olika typer av byggnader och certifierar byggnader enligt olika typer av LEED och i olika nivåer. Det finns fem olika typer av LEED certifieringar som går att anpassa efter projekt (se tabell 2).

*Tabell 2: De olika LEED certifieringarna uppdelade efter typ av projekt (USGBC, 2017)*

<b>Certifiering:</b>	<b>Gäller för typ av projekt:</b>
Building Design and Construction	Nya byggnader eller byggnader som genomgår en större renovering: Inkluderar nyproduktion, större renoveringsprojekt, skolor, detaljhandeln, sjukhus, datacenter, varuhus och sjukvården.
Interior Design and Construction	Projekt där det är en helhetsanpassning av interiören: inkluderar kommersiella interiörer, detaljhandel och sjukhus.
Building Operations and Maintenance	Befintliga byggnader som undergår förbättringsarbeten eller mycket små konstruktionsförändringar: inkluderar befintliga byggnader, skolor, detaljhandel, sjukhus, datacenter, varuhus och distributionscenter.
Neighborhood Development	Nya markutvecklings- eller ombyggnadsprojekt som innehåller bostadsanvändning, icke-bostadsanvändning eller en kombination. Projekt kan vara i samtliga skeden i utvecklingsprocessen: inkluderar Plan- och byggnadsprojekt.
Homes	Enskilda familjebostäder, låga (1-3 våningar) eller mellanhöga (4-6 våningar) bostadsbyggnader: inkluderar bostäder.

En byggnad kan även certifieras inom flera olika typer av LEED-certifieringar och nivåerna som en byggnad kan certifieras inom är Certified, Silver, Gold och Platinum (USGBC, 2017). En positiv aspekt med LEED är att den kan appliceras och anpassas till alla stadier en byggnad befinner sig i – oavsett om det är i uppstartsfasen av ett byggnadsprojekt eller om det är i förvaltningskedet efter att det redan är färdigställt.

Detta gör att LEED ofta ses som ett lättanvänt verktyg när en byggnads egenskaper och förutsättningar ur hållbarhetssynpunkt ska bedömas (USGBC, 2017; Sweden Green Building Council, 2016b). De bedömningspunkter som LEED utgår ifrån är miljöprestandan utifrån materialanvändning, vattenanvändning, närmiljön, energianvändning samt inomhusklimat. Varje område har underkriterier och för att få den lägsta certifieringsgraden Certified krävs 40/100 poäng och för den högsta Platinum krävs 80/100 poäng. Sweden Green Building Council (2016b) har skapat dokument och bedömningskriterier specifikt för svenska användare av LEED som ett komplement till de internationella dokumenten för att underlätta förståelsen. För att certifieras inom LEED rekommenderas att en LEED Green Associate eller en LEED Accredited Professional sköter arbetet då dessa är utbildade att sköta hela certifieringsprocessen och bäst bedömer arbetet (Sweden Green Building Council, 2016b).

### *Miljöbyggnad*

Är en svensk certifieringsmodell som är utvecklad för svenska förhållanden och är det mest använda certifieringssystemet för byggnader i Sverige (Sweden Green Building Council, 2016c; Sweden Green Building Council, 2016d). En certifiering från Miljöbyggnad är *"ett kvitto på viktiga kvaliteter vad gäller energi, inomhusmiljö och material"* och finns i flera nivåer – brons, silver och guld (Sweden Green Building Council, 2016d). Certifieringen kan appliceras på både nybyggnationer och befintliga byggnader. För att certifieras inom Miljöbyggnad rekommenderar fastighetsägaren eller projektbeställaren att anlita en certifierad miljöbyggsamordnare för att säkerställa att personen som utför bedömningen har rätt kvalifikationer (Sweden Green Building Council, 2016d).

## **2.3 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY - CSR**

Corporate Social Responsibility (CSR) innebär att företag och organisationer tar ett socialt ansvar i samhället utöver det som är lagstadgat. Det innebär med andra ord att företaget frivilligt tar miljömässig och social hänsyn i verksamheten för att bidra till ett mer hållbart samhälle (Visser, 2014; Mallin, 2009; Nationalencyklopedin, 2017b). Europakommissionen definierar konceptet CSR som *"a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis."* (European Commission, 2002, s. 5). Att applicera CSR på ett företag är något som Hopkins (2012, s.15) nämner som *"before-profit"* det vill säga att det är ett krav på verksamheten att ha vissa grundläggande förutsättningar för exempelvis anställda och intressenter innan de kan räkna med en vinst. Visser (2014) uttrycker i sin introduktion att han anser att CSR såsom det utövats tidigare har misslyckats i sitt syfte då världen fortfarande konsumerar och lever ohållbart. Han sammanfattar *"the DNA of CSR"* i sin bok och presenterar en bild av vad CSR baseras på och innehåller. Visser (2014) menar att CSR grundas i *Value creation, Good governance, Societal contributions* och *Environmental integrity* (tabell 3). Utifrån dessa fyra kategorier som DNA sätts strategiska mål och exempel ges.



Tabell 3: Beskrivning av grunden i CSR utifrån Vissers (2014) DNA-princip. (Egen översättning)

DNA-grund	Strategiska mål	Ex. på indikatorer	Beskrivning
Value creation	Ekonomisk utveckling	- Investering av kapital - Fördelaktiga produkter	- Ekonomiskt, socialt och miljömässigt kapital - Hållbara varor och tjänster
Good governance	Effektiv institution	- Ledarskap - Transparens - Etisk praktisering	- Strategiskt engagemang för hållbarhet och ansvar - Genomföra hållbarhetsredovisning till myndigheter - Förebygga korruption och mutor,
Societal contribution	Intressent-orientering	- Filantropi - Rättvist arbete - Integritet i leverantörskedjan	- Vålgörenhetsgivande arbete, tillhandahållande av offentliga varor och tjänster - Arbetsvillkor, anställdas rättigheter, hälsa och säkerhet - Bemyndigande av små- och medelstora företag, arbets- och miljöstandarder
Environmental integrity	Hållbara ekosystem	- Ekosystemskydd - Förnybara resurser - Zero-waste produktion	- Bevarande av biologisk mångfald och återställning av ekosystemen - hantera klimatförändringarna, förnybar energi och material - LCA-perspektiv, avfallseliminering

Precis som inom hållbarhet finns olika kategorier inom CSR. De fyra vanligaste kategorierna som omnämns är i likhet med TBL ekonomisk, social och miljömässig eller ekologisk. Utöver dessa tre diskuteras även den etiska aspekten av CSR (Hopkins, 2012; Ekonomer för miljön, 2017; European Commission, 2002). Aspekterna presenterade i tabell 3 som representerar Vissers (2014) syn på DNAt till CSR delas även upp i ovannämnda aspekter. Mallin (2009) sammanfattar i sin bok hur CSR ser ut i praktiken i olika delar av

världen. Viktigt att nämna innan aspekterna av CSR tas upp mer utförligt är att beroende på var i världen ett företag är stationerat kommer respektive CSR att se olika ut då det anpassas. I olika länder finns olika lagstadgade krav på arbetsplatsen, löner, arbetstider och så vidare, och därför kommer även arbetet för att förbättra dessa långsiktigt att anpassas.

### **2.3.1 Ekonomisk CSR**

Ekonomiskt ansvarstagande innebär att företaget tar ansvar för hur de utför sina affärer. Detta kan innebära bland annat att de har policys mot mutor och att krav ställs på leverantörer kring arbetsförhållanden och skäliga löner till dess anställda (Hopkins, 2012; Ekonomer för miljön, 2017; Visser, 2014). Hit hör även skyldigheten ett företag har att gå med vinst för att kunna behålla sina anställda (Hopkins, 2012).

### **2.3.2 Social CSR**

Hit räknas bland annat de arbetsförhållanden och löner som de anställda på det egna företaget har. Arbetsmiljön är en mycket viktig del i ett att bygga ett framgångsrikt företag och att inkludera dialoger om exempelvis diskriminering och ojämsställda arbetsförhållanden gynnar både de anställda och företaget (Ekonomer för miljön, 2017; Hopkins, 2012). Hopkins (2012) skriver även om hur den sociala aspekten av CSR inkluderar arbetet mot att gynna hela samhället genom att exempelvis anställa fler ur den grupp som har svårt att få arbete eller genom att arbeta med välgörenhet. En motivation för företag att investera i social CSR är att det ger ett gott intryck till investerare och externa intressenter för framtida samarbeten (Hopkins, 2012).

### **2.3.3 Miljömässig CSR**

Miljömässig eller ekologisk CSR handlar om de miljöaspekter som ett företag bör ta hänsyn till och integrera i sin verksamhet. Här inräknas bland annat att arbeta för att verksamheten skall vara hållbar på lång sikt för miljön, att effektivisera resursanvändandet i verksamheten och att klimatkompensera för sina utsläpp (Hopkins, 2012; Ekonomer för miljön, 2017).

Enligt Hopkins (2016) kan CSR även kopplas till de SDG som FN satte upp år 2015. Detta är en viktig aspekt i drivandet av miljömässig CSR då det tillsammans med SDG kan ge en bättre helhetsbild till vad målbilden är – en hållbar framtid för kommande generationer.

### **2.3.4 Etisk CSR**

Den etiska aspekten av CSR innefattar de värderingar och uppförandekoder ett företag har både mellan anställda och externt mot kund (Hopkins, 2012; Ekonomer för miljön, 2017). Många företag har en så kallad *code of conduct* eller uppförandekod när det gäller bemötande av kunder externt, mutor och kommunikation internt (Hopkins, 2012).

## 2.4 PROJEKTLEDAREN

Ett projekt är enligt den klassiska definitionen ”*en temporär satsning för att framställa en unik vara eller tjänst*” (PMI, 2008 genom Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015, s.13). Ett projekt är med andra ord en aktivitet som är under en begränsad tid där någon eller några investerat resurser för att skapa eller nå ett specifikt mål. Målet kan till exempel vara att bygga ett nytt hus, skapa en fotbollsplan eller utveckla nya metoder inom ett företag. Det finns även olika typer av projekt, bland annat utvecklingsprojekt, installationsprojekt och leveransprojekt där respektive projekttyp består av olika uppgifter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Varje projekt har en projektledare som har i uppgift att leda projektet från godkänd projektplan till ett uppnått mål; dock innebär inte det att projektledaren är ensam i sin ledarroll (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015; WSP Sverige AB & PMI, 2016).

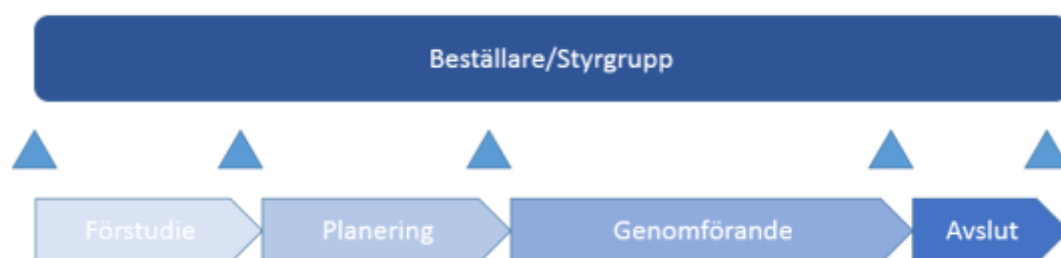
Rollen som projektledare hos beställaren varierar beroende på vilken typ av projekt som är aktuellt men gemensamt är att beställaren vill ha resultatet på utsatt tid och kostnad. För att ett projekt ska kunna genomföras på bästa sätt behöver projektledaren veta vilka befogenheter denne har och vilket handlingsutrymme som finns för att fatta beslut. Projektledaren och beställaren bör redan vid projektstart komma överens om förutsättningarna för att undvika framtida konflikter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Ett exempel där ansvarsuppgifterna och rollerna hos olika projektledare kan gå in i flera positioner är vid byggnadsprojekt. Vid byggnadsprojekt kan det finnas projektledare, projekteringsledare, byggledare och installationsledare för olika moment i samma projekt (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Enligt Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) finns det en risk att den helhetsbild som krävs för ett bra projekt förbises när det finns fler som delar på ledarskapet vilket också är en motivering till varför ansvarsområden och befogenheter bör definieras vid start.

I projektledarens roll som kommunikatör finns många relationer att vårda. Utöver relationen mellan projektledare och styrgruppen behöver projektledaren även kommunicera med resursägarna, beställaren och övriga intressenter. Övriga intressenter kan bland annat inbegripa boende i området för ett bygge eller industri (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015; Larsson & Larsson, 2005). Som framkommit handlar inte projektledning endast om att leda utan även om kommunikation, planering och lyhördhet för att nå uppsatta mål. Beroende på vilken typ av projekt som ska ledas och vilken typ av individer som är involverade behöver ledarskapsstilen anpassas (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015; Larsson & Larsson, 2005; Müller & Turner, 2006). Enligt Müller och Turner (2006) påverkar ledarskapsstilen projektets resultat. Författarna utgick ifrån olika typer av ledarskap och matchade dessa stilar med olika typer av projekt för att se hur projektens resultat påverkades. Müller och Turner (2006) identifierade att beroende på exempelvis komplexiteten i ett projekt behövdes olika kombinationer av emotionella, intellektuella och ledarskapskompetenser för att nå ett framgångsrikt resultat. För mellankomplexa projekt krävdes större delar emotionell uthållighet (eng. resilience) och kompetens samt kommunikation medan i komplexa projekt behövdes större känslighet. Detta är kopplat till en transformativ ledarskapsstil som innefattar bland annat

uppskattning och engagemang. I projekt med mycket omorganisering behövs mer motivation vilket hänvisar till en mer transaktionell ledarskapsstil som innefattar bland annat resultatorientering och ett utbyte mellan prestation och belöning (Müller & Turner, 2006; Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). De olika typerna av ledarskapsstilar kräver olika kompetenser och det rekommenderas därför av Müller & Turner (2006) samt Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) att en organisation eller företag bör investera i att utveckla sina projektledares kompetenser.

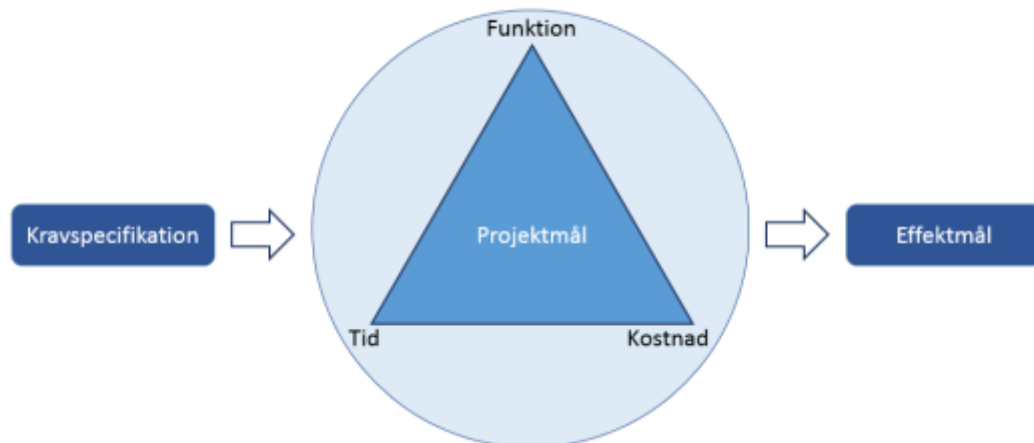
#### 2.4.1 Projektledning

En projektledares uppdrag är att leda ett projekt framåt. Det finns många ledartyper men det finns även olika projektprocesser och styrningsmodeller. En projektstyrningsmodell som beskrivs av Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) är stage-gate-modellen som ofta används när ett projekt är målstyrt, det vill säga arbetar mot ett specifikt och tydligt mål. En stage-gate-modell kan representeras på olika sätt men det ska vara en linjär representation över hur projektet ska styras och där faserna, övergångarna, beslutspunkterna och målen finns utsatta. En generisk modell av ett projekt innehåller fyra huvuddelar – förstudien, planeringen, genomförandet och avslutet/överlämningen men en modell kan även innehålla fler delar (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Ett exempel på en uppställning kan ses i figur 5 där beställaren/styrgruppen involveras i beslutet om projektet ska fortsätta, förbättras eller avvecklas vid varje fasövergång. Om projektet ska fortsätta går det över till nästa fas, om det behöver förbättras är det något i fasen som projektgruppen behöver återgå till och göra om. Vid beslut om avveckling vid en fasövergång läggs projektet ned helt (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). I varje fas ingår vissa arbetsuppgifter. Under förstudien initieras först projektet och möjligheterna undersöks. Under planeringsfasen görs en planering och en projektplan formuleras med målbeskrivningar, kravspecifikationer från beställare med mera. Projektplanen ska godkännas av beställaren/styrgruppen innan genomförandefasen kan påbörjas. Under genomförandet sker löpande avstämningar med beställaren/styrgruppen och projektgruppen arbetar utefter planen. I slutet av projektet vid avslutningsfasen sker en överlämning av resultaten som projektet uppnått och projektet stängs ned.



Figur 5: Illustrering av stage-gate-modellen med fyra generiska faser. Trianglar symboliserar beslutspunkter. Egentillverkad, inspirerad av Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) och PMBOK Guide (WSP Sverige AB & PMI, 2016).

Ett projekt består även av olika sorters mål. Ofta skiljer en på målen för funktion, tid och pengar. Dessa tre faktorer, även kallade för The Iron Triangle eller måltriangeln, illustrerades av Atkinson (1999) och har sedan dess ingått i stora delar av projektledningslitteraturen (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015).



Figur 6: Ett projekts olika mål med den klassiska måltriangeln eller the iron triangle (Atkinson, 1999) i centrum. Egentillverkad, inspirerad av Hallin och Karrbom Gustavsson (2015).

Det måltriangeln visar är att varje projekt har sin tyngdpunkt i ett av de tre hörnen och att det är det som avgör vad som är viktigast och högst prioriterat. Exempelvis kan ett projekt vara kostnadsstyrt vilket skulle innebära att kostanden inte får överskridas och att funktionen då kan bli bättre/sämre och att det får ta längre/kortare tid (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015).

Utöver målen i måltriangeln utgår målformuleringen för ett projekt utifrån den kravspecifikation som framkommit i förstudien till projektet i första fasen (se fig. 6). I kravspecifikationen finns intressenternas önskemål, behov och förutsättningar såväl som de interna och externa förutsättningarna för genomförandet. Det är utifrån detta som uppskattningar för resurserna som kommer krävas för genomförandet görs (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Syftet med ett projekt kallas ofta för projektets effektmål, det vill säga det som ska komma ut när projektet är klart. För exempelvis ett projekt att bygga bostäder är det att det är färdigställda bostäder som klarar slutbesiktningen som är effektmålet. För att lyckas bygga bostäderna måste ett visst antal aktiviteter ske under projektets gång inom ramen för tid och resurserna som finns - detta kallas för scope och representeras av cirkeln kring måltriangeln i figur 6 (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Utöver detta finns även ett parallellt processmål som säger hur genomförandeprocessen ska ske. Här ingår exempelvis miljöcertifieringar, krav på byggnadsmaterial och krav på kvalitetssäkringar under arbetsförloppet (Hallin &

Karrbom Gustavsson, 2015). Det är med andra ord här alla ramar för hur effektmålet ska nås sätts och sedan ska följas.

#### **2.4.2 Hållbar projektledning**

Måltriangeln används ofta inom projekt och projektledning för att visualisera och avgöra var tyngden i ett projekt ligger (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015; Silvius et al., 2012). Silvius et al. (2012) anser dock att denna inte är tillräcklig utan att mer holistiska koncept behövs för en bra projektledning för att exempelvis ta med andra faktorer såsom osäkerheter i projektmiljön med mera. Enligt Tharp (2011) behöver en projektledare göra avvägningar mellan de faktorer som ingår i TBL på samma sätt som de i måltriangeln. Enligt Deland (2009) har projektledare idag en kunskapsbas för att också utföra hållbar projektledning då det redan finns kunskap om exempelvis resursanvändning under ett projekt. Ett sätt att minska resursanvändningen som sker under ett projekt är enligt Deland (2009) att skicka dokumentation elektroniskt och spara på resor mellan olika kontor och möten. För att nå bästa resultat som projektledare inom hållbar projektledning rekommenderas att ledaren involverar hela projektgruppen i arbetet och att sätta upp de åtaganden som ska göras i projekthanteringen samt att detta görs i ett tidigt skede av projektet. Silvius et al. (2012) har sammanfattat sex hållbarhetsprinciper och beskriver användningen av dessa i projekt och dilemman som kan uppstå vid användning. En översättning och sammanfattning av principerna givna av Silvius et al. (2012) visas i tabell 4.

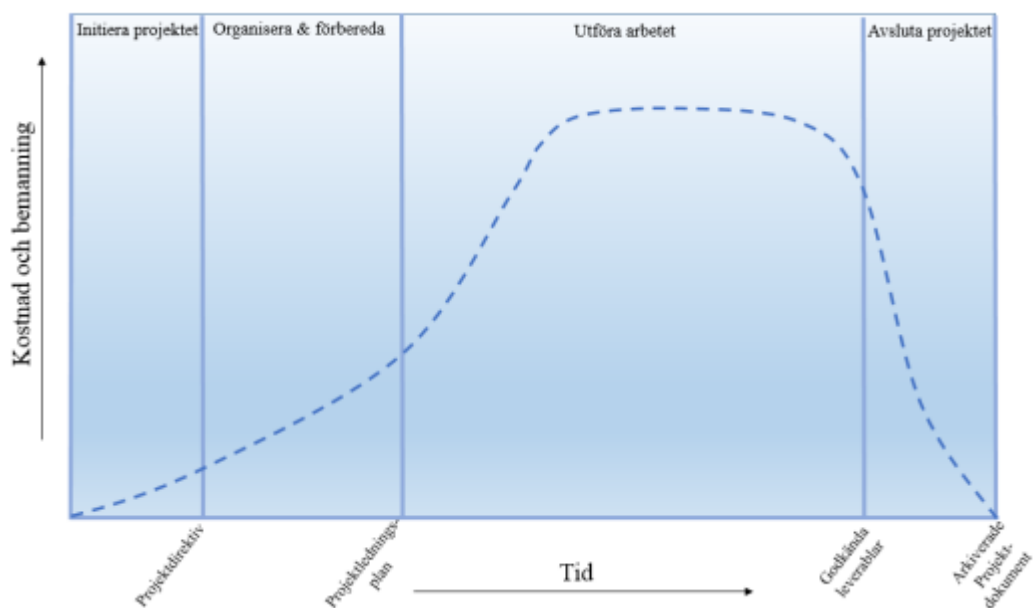
Tabell 4: Hållbarhetsprinciper och dess användning i projekten sammanfattade och översatta från Silvius et al. (2012).

Hållbarhetsprincip	Innebörd	Användning i projektet
Balansera eller harmonisera sociala, ekologiska och ekonomiska intressen	Innebär proaktivitet före reaktivitet för att ge goda effekter istället för kompensation. Alla aspekter i TBL påverkar varandra.	Påverkar projektinnehåll och projektprocess. Har även påverkan i många projektledningsprocesser.
Både kortsiktig och långsiktig inriktning	Ekonomiskt: tenderar att ge företag en kortsiktig syn och endast fokus på kortsiktiga mål. Social och miljömässig: kan inte uppnå påverkan på kort sikt, endast på längre sikt.	En tidsskala på den första principen. Med fokus på en längre tidsskala kan processer i projekten ändras vilket påverkar hela projektgruppen. Även materialval kan påverkas med längre tidsperspektiv.
Både lokal och global inriktning	Påverkan utifrån av internationella intressenter kan göra att effekterna av faktorerna i TBL blir både lokala och globala.	Globalt: kan innebära att bättre ansvar tas för hela leveranskedjan och allas arbetsförhållanden. Lokalt: ex. att intressenternas påverkan tas i beaktning.
Konsumera intäkter, inte kapital	Naturresurserna ska inte uttömmas fortare än de kan förnyas. Företaget bör använda inkomster istället för kapital för att betala kostnader. Kapital innefattar sociala och ekologiska resurser. Samtliga resurser inom TBL bör hanteras väl för att vara ett hållbart företag.	Resurser och material måste tas tillvara på för att inte riskera kapital. Ex. är att se över sociala resurser såsom medarbetares välmående. Annat är att använda eko-vänligt material i projekten.
Öppenhet och ansvarsskyldighet	Företaget ska ta ansvar för sina handlingar. Innebär bl.a. ansvar för policys, beslut, och intressenters påverkan.	Ingen ny punkt i projektplaneringen men ger öppenhet mot allmänheten.
Personliga värderingar och etik	Förändring i samhällets normer och värderingar mot en större acceptans för hållbarhet. För att bli mer hållbara krävs en hållbarare syn på genomförandet.	Påverkar alla projektledningsprocesser med <b>hur</b> en genomför saker snarare än <b>vad</b> .



### 2.4.3 Projektet

En erkänd projektstruktur och mall som många använder globalt är de riktlinjer som utfärdats av Project Management Institute (PMI). PMI har skapat en guide till projektledning som heter PMBOK Guide som WSP Sverige AB antagit att översätta till Svenska vid varje ny upplaga (WSP Sverige AB & PMI, 2016). Det första som en läsare möts av när hen tar upp PMBOK Guide är att projektledning och projektprocessen är mycket omfattande och går in på mycket detaljer men också att det går att se på det översiktligt. Delar som tas upp från start är ett projekts struktur och de stödfunktioner som ofta finns kring projektet. Enligt PMBOK Guide (2016) är ett projekt en tillfällig arbetsinsats med syftet att producera en viss produkt. Denna produkt kan vara både en fysisk sak eller en tjänst. Projektet har start och slut men kan avslutas av flera skäl – det kan inträffa när syftet för projektet är uppnått men även dessförinnan av olika skäl. Mer om skälen för avslut kommer senare i avsnittet. I ett företags löpande verksamhet utgör projektformen sällan den grundläggande organisationen men den kan vara en del av företagets utveckling samt en expertis som företaget erbjuder på marknaden. Projekt ska ej vara repetitiva utan alltid leda till en unik produkt eller lösning. Detta innebär ofta risker och moment som kräver en högre grad av planering än den löpande verksamheten. Projektets process kan också se olika ut men består ofta av åtminstone de faser som beskrivs i figur 7 och 8.

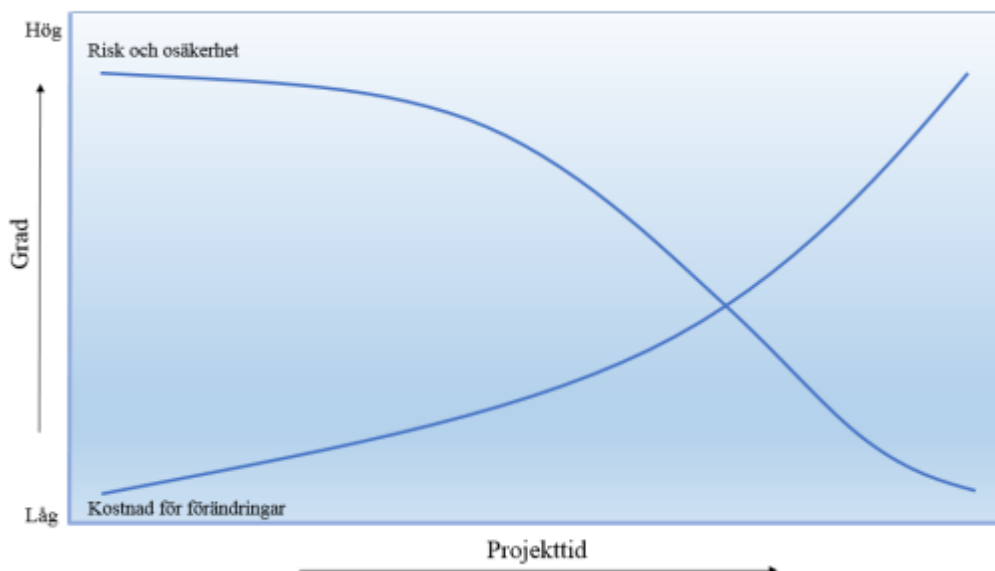


Figur 7: Generell bild över kostnad och bemanning i ett projekt under dess generiska livscykel. Vertikala streck representerar godkännanden innan fasövergång. Egentillverkad, inspirerad av PMBOK Guide (WSP Sverige AB & PMI, 2016).

Ett projekt genomgår en så kallad projektlivscykel som består av faserna initiering/förstudie, planering, utförande och avslutning samt en kontinuerlig övervakning och styrning både av projektledaren och beställaren. Precis som inom mycket annat finns en bred variation av typer av projekt men projektledningsprocessen



är gemensam för de flesta (WSP Sverige AB & PMI, 2016). Faserna i projektlivscykeln är kopplad till risker, tid och kostnader på olika sätt. I figur 7 visas en generell bild över hur ett projekts kostnader och bemanning fördelas över de olika faserna i projektet. De vertikala staplarna i figur 7 kan liknas med de trianglar i figur 5 som representerar beslutspunkter där ett godkännande krävs för att nästa fas ska initieras. Figur 6 visar tydligt att en stor del av ett projekts budget ofta läggs under utförandefasen då bemanningen och kostnaden är betydligt högre än under förstudie och projektplaneringen. I figur 8 visas sambanden mellan kostnaden och riskerna med en förändring. I ett tidigt skede är kostnaden för en förändring relativt låg då en väldigt liten justering behövs för att ge stor påverkan men risken och osäkerheten är hög då väldigt lite är utfört och ”hugget i sten”. Med tiden kommer riskerna och osäkerheterna i ett projekt att minska då fler variabler som påverkar resultatet blir kända och delmoment blir genomförda men kostnaden för att införa en förändring ökar (WSP Sverige AB & PMI, 2016).



Figur 8: Påverkan av variabler under ett projekt. På vertikalaxeln visas graden och på horisontalaxeln projekttiden. Egentillverkad, inspirerad av PMBOK Guide (WSP Sverige AB & PMI, 2016).

### De generiska faserna

De generiska faserna i projektets livscykel visade i figur 5 och 7 är initiering/förstudie, planering, genomförande och avslut. Dessa faser innehåller aktiviteter som även kan beskrivas generellt för alla typer av projekt men också mer i detalj beroende på projekttyp. Under projektets uppstartsfas och förstudie sätts ramarna för vad projektet kan ge för effektmål. Med andra ord är det under förstudien som informationen till beslutsunderlag tas fram (WSP Sverige AB & PMI, 2016; Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Detta kan bland annat inkludera vilka juridiska ramverk som finns, intressentanalyser och riskanalyser. Det finns olika hjälpmedel för att göra detta, exempelvis kan projektgruppen göra en intressentanalys och en intressentmatris för att se vilka intressenter som finns och

vad som krävs för att hålla dessa positiva kring projektet. Ett annat exempel på verktyg som kan hjälpa i riskutvärderingen är att projektgruppen genomför en SWOT-analys samt en nulägesanalys. SWOT står för *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* och *Threats* och är ett verktyg för att överskådligt se vart styrkor och svagheter ligger i ett projekt såväl som vilka möjligheter och hot som finns på marknaden. Styrkor och möjligheter gynnar ett projekt medan svagheter och hot har en förhindrande effekt. Ett exempel på en SWOT-analys återfinns i figur 9. I en SWOT-analys görs bedömningen av styrkor och svagheter internt i organisationen eller projektet medan bedömningen av möjligheter och hot görs på den externa marknaden.



Figur 9: Ett exempel för punkter som kan ingå i en SWOT-analys för ett bostadshus. Egentillverkad.

I samband med att förstudien avslutas och projektplaneringsfasen ska initieras lämnas generellt en kravspecifikation in. Kravspecifikationen är uppdragsbeskrivningen och innehåller alla aktiviteter som utförts i förstudien. I projektplaneringsfasen sker planeringen av hela utförandefasen och avslutning inklusive överlämning av projektet. I projektplaneringsfasen ingår bland annat aktiviteterna för att skapa projektplanen. Projektplanen skapas av hela projektgruppen och tar hänsyn till samtliga aktiviteter i utförandefasen samt tidsaspekten på projektet. Exempelvis kan gantt-scheman skapas för att visa på hur projektet ska fortlöpa med respektive aktivitet. Innan avslut av planeringsfasen lämnas projektplanen över för godkännande av beställare eller styrgrupp. Efter godkännande initieras genomförandefasen. I projektets genomförandefas genomförs själva projektet. Under genomförandet sker fortlöpande kontroller av arbetet och när slutbesiktning av projektet godkänts kan överlämning, utvärdering och avslut ske.

### 3 METOD

*I metodkapitlet presenteras de metoder som använts i studien. Dessa inkluderar den övergripande metoden för hela studien såväl som de metoder som använts vid val av teori, företag, intervjuer samt analys.*

#### 3.1 FORSKNINGSMETOD

Enligt Bryman och Bell (2011) innebär en induktiv metod att forskaren utgår ifrån erfarenheter och observationer i verkligheten och utefter den samlar information som analyseras för att skapa eller komma fram till en förklaring av fenomenet. Det innebär även att forskaren utgår ifrån verkligheten och undersöker om det finns kopplingar till den befintliga teorin. Denna studie tillämpade en induktiv metodik för att ställa upp grundläggande ramar för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

För att få ett bättre perspektiv över de eventuella kopplingarna mellan en ökad diskussion kring hållbarhet och dess efterfrågan på marknaden, och den ökade satsningen internt på företag att utbilda och engagera sina medarbetare i hållbart arbete användes kvalitativa metoder för studien. Enligt Kvale (1997) är kvalitativa studier ett bra tillvägagångssätt när syftet är att få en bredare bild från en involverad part. Den kvalitativa metoden i arbetet används framförallt vid de intervjuer som utförts samt den påföljande analysen.

Kvalitativa och kvantitativa metoder har både likheter och skillnader. Några av de vanligaste skillnaderna är att kvalitativa studier är mer verbala, utgår från den som tillfrågas eller det som undersöks synvinkel och att studien är en process och inte statisk (Bryman & Bell, 2011). Även att det inte finns en hypotes eller teori som testas utan utgår från att det inte finns en klar teori, är relativt ostrukturerad samt att resultatet kopplas till det specifika sammanhanget och därför inte generaliseras fullt ut eftersom undersökningen sker i den naturliga miljön och på en mer detaljerad nivå (Bryman & Bell, 2011). Det finns både för och nackdelar med att välja en kvalitativ metod precis som det finns med en kvantitativ metod. Fördelar är att metoden erbjuder möjligheten att utveckla intervjuer och studien vart eftersom tiden går och behov för redigering uppstår. En annan fördel är att det till stor del handlar om hur andra upplever det som studeras och därför kan ge individuella synpunkter och rekommendationer på vad de anser är viktigt med mera (Bryman & Bell, 2011; Kvale, 1997). Den kritik som den kvalitativa metoden fått är bland annat att den kan vara för subjektiv och att den är svår eller omöjlig att replikera (Bryman & Bell, 2011). Kritiken om att vara för subjektiv hänvisar ofta till att författaren till studien kan vara för nära involverad och har svårt att avgöra vad som är relevant eller ej då frågan som studien utgår ifrån ofta är väldigt öppen. Å andra sidan får kvantitativa studier likvärdig kritik om motsatt förhållande – att den frågeställning och teori som ställs i början av ett projekt är för snäv eller endast hänvisar till redan existerande litteratur (Bryman & Bell, 2011). Att en studie är svår att replikera anser många inom forskningen är ett tecken på att det inte är riktig vetenskap enligt kriteriet att en vetenskaplig studie skall gå att replikera av vem som helst som följer metoden och har

kvalifikationen i form av tidigare kunskap (Bryman & Bell, 2011; Hansson, 2007). Dock innebär vetenskaplig enligt Hansson (2007) att en införskaffar sig ny kunskap med hjälp av en metod vilket både kvalitativa och kvantitativa metoder leder till.

### 3.2 VAL AV TEORI

Teorin som behövdes för förståelse och bakgrund för att kunna besvara frågeställningarna kan delas upp i tre huvudområden: hållbarhet och miljömanagement, CSR samt projektledning. Nyckelorden för sökningen av teorier inom litteraturen om hållbarhet och miljömanagement var hållbarhet, hållbar utveckling, miljömanagement, SDG och TBL. Detta område är väldigt brett och många studier, böcker och definitioner behövde därför sammanfattas och tas med. Inom projektledning var nyckelorden projektledning, projekt och projektledarroll. För CSR avgränsades sökningarna till CSR kopplat till hållbarhet och hållbar utveckling. Även projektledning är ett brett område med många teorier och även här användes ett brett utbud av litteratur för att på bästa sätt definiera och återge en enligt litteraturen riktig bild av området. För att få tillgång till litteraturen användes de resurser som tillhandahålls av Uppsala Universitet i form av bibliotek och sökverktyg. Många källor använda i teorikapitlet är artiklar tagna från Uppsala Universitetsbiblioteks sökfunktion och för att kontrollera kvaliteten av artiklarna och rapporterna användes minst ett av kraven *peer reviewed* eller att artikeln var publicerad i en vetenskaplig tidning efter granskning. Även artiklar och rapporter samt hemsidor användes för teorin och dessa vägdes då med hjälp av källkritik och vidare sökningar för att avväga hur riktiga och tungt dessa vägde. Bland annat användes KTH och olika plattformar från FN som webbkällor.

En av de mest grundläggande källor som användes vid utformningen av hållbarhet och dess utveckling och bakgrund var rapporten *Our Common Future* (UN, 1987). Denna var en av de första rapporter som lade grund för hållbarhetsarbetet globalt och spelar därför en viktig roll i hållbarhetens historia. Inom projektledning användes en stor del kunskap från tidigare kurser inom industriell projektledning vid Uppsala Universitet i form av kurslitteratur, exempelvis *Projektledning* av Hallin och Karrbom Gustavsson (2015), PMBOK Guide av WSP Sverige AB och PMI (2016) och artiklar.

### 3.3 VAL AV FÖRETAG

För att på bästa sätt kunna undersöka frågeställningen och syftet, med andra ord se vilka faktorer som berör hållbarhetsarbetet i ett företag som arbetar med projekt ute hos kund samt se vilka verktyg som användes av projektledarna valdes ett företag som arbetade inom ett aktuellt område där hållbarhet och projektledning vägde tungt. Kriterierna sattes upp för att säkerställa att syftet med studien kunde uppfyllas och att företaget hade de kvaliteter som önskades. Kriterierna för företaget var:

- Arbetar med projekt och projektledning
- Har krav på hållbarhet utifrån endera samhället i stort eller från staten
- Arbetar med hållbarhet aktivt
- Är ett större företag<sup>3</sup> som kan anses väletablerat

---

<sup>3</sup> Ett större företag klassificeras bland annat som ett företag som är börsnoterat (Bolagsverket, 2012).

För detta ändamål kontaktades företaget WSP. Ett möte hölls i december 2016 och efter det beslutades att examensarbetets handledare kom från WSP Management i Stockholm och att intervjuer för studien kunde hållas med anställda. Då WSP är ett globalt företag och önskade hålla delar av sitt material konfidentiellt har kontinuerliga kontroller med handledare och övriga delaktiga medarbetare gjorts under arbetets gång för att vidhålla en bra nivå på arbetet och det material som delas.

### **3.4 INTERVJU**

Syfte med intervjuerna var att få en så bred och noggrann beskrivning som möjligt av de som arbetar som projektledare på WSP Management om hur deras arbete relateras till hållbarhet och miljömanagement och hur de upplever möjligheten att påverka hållbarhetsarbetet i sina projekt.

#### **3.4.1 Metod**

För intervjuerna användes en kvalitativ metod där intervjuerna utfördes med ett fåtal personer som arbetar med projektledning och/eller projekteringsledning på WSP Sveriges olika avdelningar och kontor. Metoden är väl anpassningsbar och flexibel då information kan insamlas löpande så länge det är relevant för studien och passade därför väl in för att planera intervjuerna då dessa skedde löpande (Bryman & Bell, 2011). Eftersom kvalitativa metoder generellt är öppnare och har mindre struktur kan det enligt Bryman och Bell (2011) leda till bredare svar med fler perspektiv från de som intervjuas. Intervjuerna var semistrukturerade där personerna intervjuades individuellt. Frågeområden med öppna frågor gav möjlighet till eventuella följdfrågor för att få en bättre, mer komplett bild. Då syftet var att få respondentens bild av frågan leddes denne ej i för stor grad av intervjuguiden och författaren utan fick möjlighet och utrymme till självständiga svar. Då det behövdes följdfrågor för att få ett mer utvecklat svar ställdes dessa av författaren. Den semistrukturerade metodiken rekommenderas även av Kvale (1997) för ett bra bidrag till denna typ av studie. Under intervjuerna togs anteckningar och intervjuerna spelades även in för att möjliggöra transkribering för en förbättrad analys av materialet (Bryman & Bell, 2011).

#### **3.4.2 Urval**

Urvalet av de som intervjuades baserades på kriterier som utformades utefter syftet och kontakterna tillgängliggjordes med hjälp av handledaren Lars Hansson på WSP Management i Stockholm.

Kriterierna var att de som intervjuades skulle:

- Vara involverade i hållbarhetsarbetet på en avdelning eller i ett projekt
- Ha arbetat eller arbetar som projektledare på WSP Management

Samtliga intervjuer kunde inte utföras på plats utan några var samtal över Skype eller annat likvärdigt program över en dator. Resterande intervjuer var i person på gemensamt överenskommen plats och tid. Antalet intervjuer bestämdes av två faktorer. Dels

mättnaden i svaren på intervjun där variationen i svaren minskade med antalet hållna intervjuer. Detta innebar att efter ett antal intervjuer började de nya svaren likna de tidigare respondenternas svar, delvis eller i sin helhet. Dels avgjorde tillgängligheten till de aktiva projektledarna inom företagsområdet WSP Management i vilket skede under intervjuerna som de kunde delta. Detta ledde till att avbokningar och ombokningar skedde vilket påverkade tidsplanen men inte utförandet. Sammanlagt hölls 10 intervjuer med projektledare både i början av sin projektledningskarriär och de i chefspositioner. Intervjuerna varierade i längd och varade mellan 30-90 minuter beroende på hur mycket respondenten gick in på detaljer och bakgrundsinformation.

### **3.4.3 Utformning av intervjuguide**

För utformningen av intervjuguiden användes den semistrukturerade formen med öppna frågor som mall. Studiens områden delades upp i teman utefter teorin som sedan delades upp i öppna frågor kopplade till frågeställningarna och syftet. Vid utformningen av frågor beaktades frågor som respondentens tidigare kunskapsgrund, etiska aspekter såsom anonymitet och bakgrund, samt hur en fråga kunde uppfattas (Denscombe, 2016; Kvale, 1997). Intervjuguiden prövades på en utomstående i ett pilottest inför de riktiga intervjuerna för att bedöma ungefärlig tidsåtgång samt gick information kring hur intervjun gick till, skickades till de tillfrågade innan intervjuerna hölls (Bryman & Bell, 2011). Efter pilottesten redigerades intervjuguiden för att vara bättre anpassad till de riktiga intervjuerna. Hela intervjuguiden återfinns i appendix 1.

### **3.4.4 Dataanalys**

Analys av intervjuerna gjordes i flera steg genom att en transkribering av materialen först gjordes och skickades till de intervjuade för ett preliminärt godkännande av innehåll. Godkännandet av innehållet ansågs nödvändigt av flera skäl. Primärt för att det är personliga upplevelser som återspeglas och den etiska aspekten väger tungt. Tillfrågan gällde även anonymitet, i rapporten användes ålder, kön och position men ej namn. I vissa fall var det uppenbart vem den intervjuade kunde vara och ett godkännande var därför nödvändigt även kring anonymiteten. Det var dessutom viktigt för studien att de svar som respondenten givit återspeglar vad denne ville framföra på frågan och därmed validera informationen. Detta gav även en ytterligare dimension av kontroll av informationen återgiven i empirin.

Transkriberingen av intervjuerna delades efter godkännande upp och svaren sorterades efter hur respondenten svarat på frågorna. Information om respondenterna samlades i en tabell (tabell 5) där ålder, kön, anställningsår samt om intervjun skedde i person eller över Skype angavs. Empirin skrevs i två delar: först enligt lärdomarna från WSP följt av intervjuerna där varje tema sammanfattades översiktligt för att sedan få varje större fråga från intervjuerna med citat sammanfattade mer utförligt. Empirin varvades sedan med teori och utvecklades i kapitlet *Analys & Diskussion* för att skapa en djupare förståelse.



## 4 EMPIRI

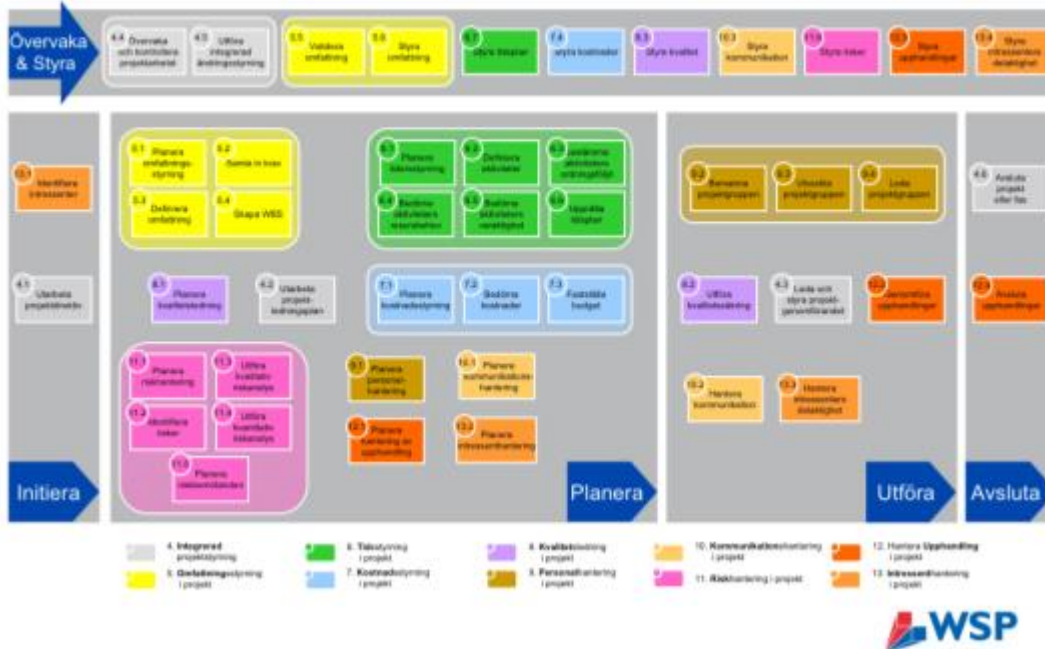
*Empirin för rapporten är indelad i två huvudsakliga kategorier. Först presenteras de arbetsätt och processer som tillämpas på WSP utifrån deras mallar kring projektledning och hållbarhet. Detta inkluderar även verktyg och policys som tillhandahålls för samtliga medarbetare. Sedan presenteras resultaten från intervjuerna sammanfattat i tre huvudteman där en sammanfattning för hela temat inleder delkapitlet för att sedan övergå till mer detaljerade svar på större temafrågor.*

### 4.1 ARBETSPROCESSEN FÖR MANAGEMENTKONSULTEN PÅ WSP

Arbetsprocessen för projektledning på WSP kan beskrivas som en stage-gate-modell men är mer komplicerad i sitt upplägg (se fig. 10). På deras interna nätverk, nedan refererat till som AU, finns det beskrivningar och hjälpmedel för samtliga anställda. I AU finns en kategori för *Projektledning* där all information för ett projekt finns dokumenterat. Under kategorin *Projektledning* finns flera underkategorier med tillhörande processer som tillsammans bildar en helhet med aktiviteter som ingår i arbetet. Bland annat kan en projektledare välja vilken typ av uppdrag och därigenom projekt som är aktuellt, exempelvis om det är ett bygg- och installationsprojekt, förvaltning, projektering eller om det är kalkylering. Det finns även beskrivna processer för hur förprojektering, förstudien och projektgenomförandet ska följas upp med aktiviteter angivna under varje process.

Processernas faser skiljer sig åt från den generiska stage-gate-modellen. Jämfört med den stage-gate-modell given i figur 5 har WSP ett snarlikt upplägg men med andra uppdelningar (fig. 10). Den generella bilden av WSPs projektledningsprocess (fig. 10), är skapad för att vara applicerbar på all typ av projektledning oavsett vilken typ av projekt som är aktuellt. Projektledningsprocessen är baserad på den internationella PMBOK Guide som är en internationell guide utfärdad av Project Management Institute (PMI) till *Projekt Management Body of Knowledge* (PMI, 2017). Den projektledningsprocess som vidareutvecklats av WSP delar upp processen i *Initiera*, *Planera*, *Utföra* och *Avsluta* samt en övergripande *Övervaka & Styra*. Totalt är det fem så kallade processgrupper som beskrivs där 47 olika projektledningsprocesser är inkluderade. De 47 projektledningsprocesserna är även indelade i 10 kunskapsområden (fig. 11).

PMBOK® Guide - Fifth Edition  
47 projektledningsprocesser i 5 processgrupper



Figur 10: WSPs process för projektledning uppställd enligt deras egen modell.<sup>4</sup>

47 projektledningsprocesser i 10 kunskapsområden  
PMBOK® Guide - Fifth Edition



Figur 11: Visuell bild av WSPs 47 projektledningsprocesser indelade efter kunskapsområden.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Skriftligt godkännande för användande har erhållits.

<sup>5</sup> Skriftligt godkännande för användande har erhållits.



På AU finns dokumentationsstöd och vid initieringen av ett projekt och samtliga processer inleds samarbetet med att upprätta avtal med potentiell beställare eller kund. Dessa är projektgemensamma och kommer därför att vara gällande i samtliga steg, dock kan avtal läggas till under projektets gång. Under genomförandet av projektet ingår bland annat dokumentation, uppstartsmöte för involverade parter, följande uppdateringar av riskbedömningar och egenkontroller samt leverans. Dessa steg skiljer sig från process till process. I förstudieprocessens fas *Genomförande* inkluderas exempelvis aktiviteter som kartläggande och beaktande av lagar, kartläggning av miljöaspekter, inventering av möjliga lösningar och rekommendationer av tekniska lösningar. Här ingår även förslag på tidsplan och förstudierapport som projektplanen senare kan grundas på. Förstudieprocessen avslutas med en överlämning av förstudierapporten för att projektet ska gå över till nästa steg.

Under processbeskrivningen av projektgenomförandet inkluderas i genomförandefasen materialanskaffning, besiktningsunderlag och –resultat, skyddsronder och egenkontroller samt förberedelsen inför överlämning till kund. Det hela avslutas med en avslutningsfas där utvärdering med kund, intern utvärdering och slutgiltig överlämning ingår. I den avslutande fasen med kundutvärdering är ett telefonsamtal kring hur projektet gått ett minimumkrav. Det rekommenderas att ett möte där projektet i sin helhet samt detaljer som uppkommit under projektets gång granskas och utvärderas för att projektledaren ska ha möjlighet att dra lärdom av projektet för framtida projekt.

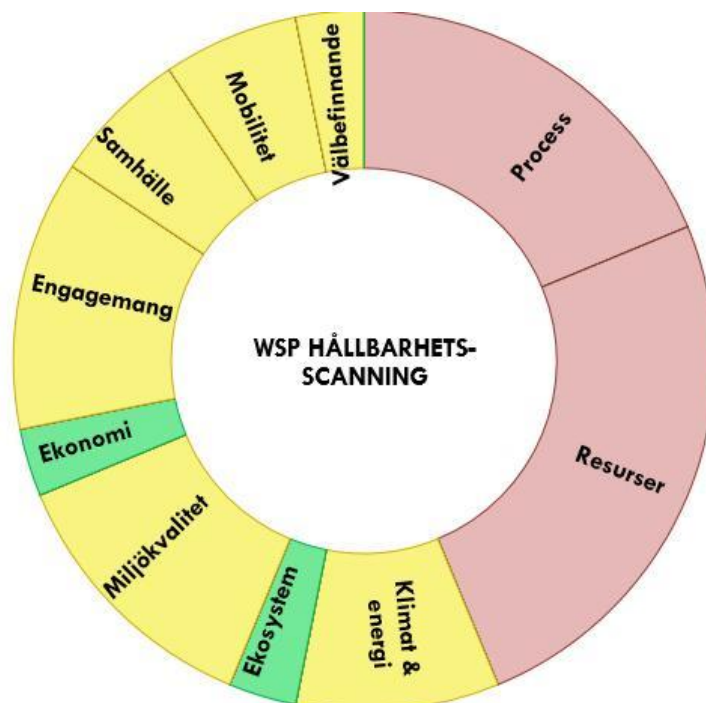
#### **4.1.1 WSPs hållbarhetspolicy**

WSP har på senare år haft en stark ståndpunkt gällande hållbarhet och sin profil utåt. I denna strävan har de även en skarp hållbarhetspolicy som gäller för samtliga medarbetare på WSP internationellt. Detta innebär att det är den högsta VDN internationellt som antagit detta och inte bara koncernen i Sverige (Fig. 1). På deras hemsida finns information om det ansvar en medarbetare har gentemot samhället, däribland för hållbar utveckling. En av de saker som de åsyftar med sin hållbarhetspolicy är att *”Vara en aktiv och ansvarstagande deltagare på de platser där vi verkar”* (WSP, 2017c). Förutom mål och syften har de tagit upp de åtaganden som alla anställda på företaget ansvarar för. Dessa inkluderar bland annat ansvar för att utbilda sina anställda inom hållbarhet samt rekrytera personer med expertis inom hållbarhetsområdet. Att *”utifrån ett hållbarhetsperspektiv bedöma risker och möjligheter kopplat till uppdrag samt mäta nyttan av det mervärde vår rådgivning ger”* samt *”ställa krav på våra viktigaste leverantörer för att förbättra hållbarheten på de varor och tjänster vi köper”* (WSP, 2017c).

#### **4.1.2 Verktyg för hållbarhetsarbete**

WSP har två verktyg för att underlätta hållbarhetsarbetet i arbetet ute hos kund: hållbarhetsscanningen utvecklat för medarbetarna inom WSP Management och Orbis, ett mer avancerat och detaljerat verktyg för medarbetare inom WSP Environmental. Hållbarhetsscanningen (fig. 12) är uppbyggd av 10 kategorier indelade i ett antal frågor per kategori som ska underlätta dialogen om hållbarhetsarbetet mellan projektledaren och beställaren. Scanningen ger en bild av vilka frågor som är relevanta för det specifika

projektet samt om den aktuella frågan kommer att arbetas med under projektet. Det är med andra ord inte ett verktyg för att sätta ett betyg på hur bra ett projekts hållbarhetsarbete är utan endast för att medvetandegöra vilka områden som kan vara bra att beakta under projektets gång.

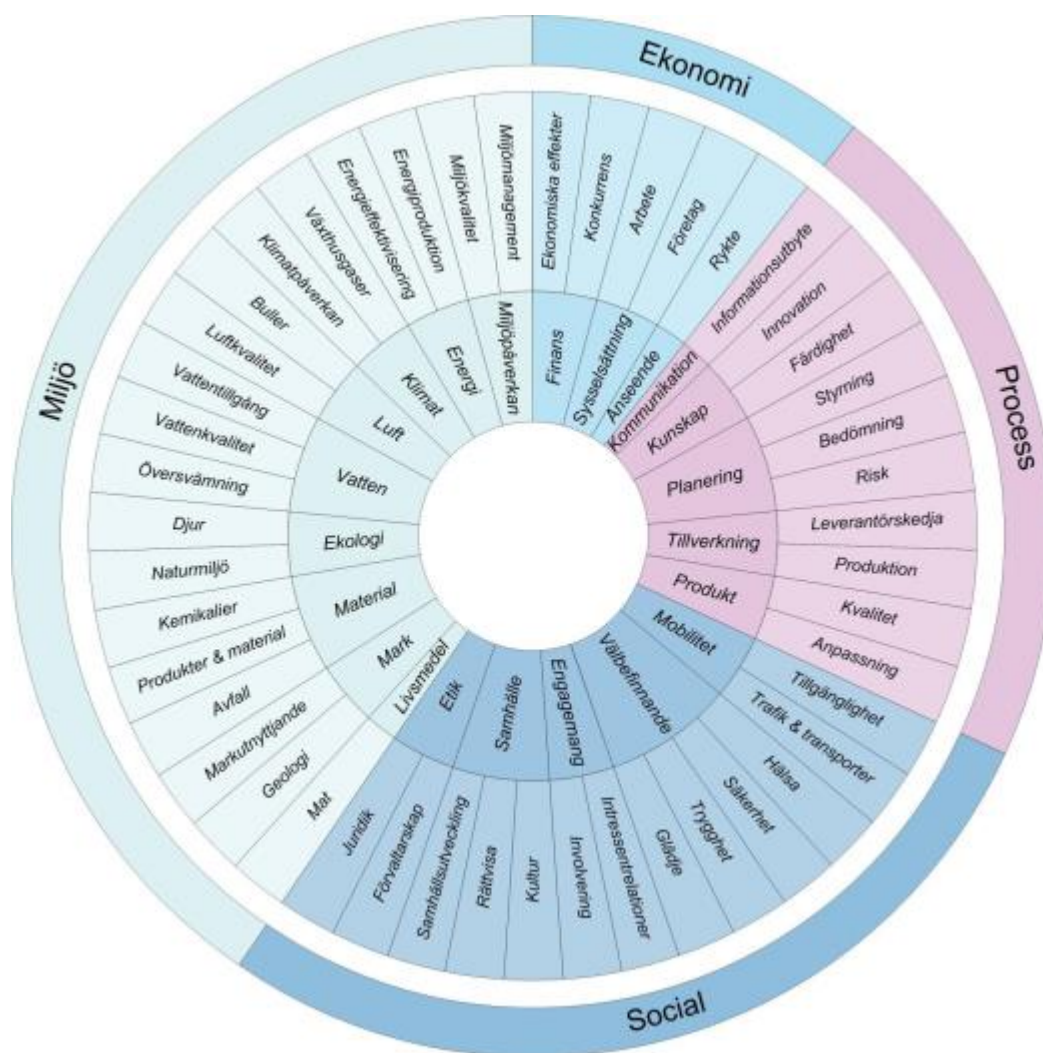


Figur 12: Exempel på hur verktyget Hållbarhetsscanning kan se ut vid en utvärdering av frågorna.<sup>6</sup>

Figur 12 visar ett exempel på hur scanningen kan se ut. Storleken på varje tårtbit är inte kopplad till betydelsen utan reflekterar antalet frågor och färgen är indelad enligt trafikljusmetoden med grönt som bra, gul som att området bör ses över eller kan förbättras och röd som att det finns stora områden för förbättringar.

Det andra verktyget som används på WSP heter Orbis (fig. 13) och är ett mer komplext verktyg baserat på vad hållbarhet och hållbar utveckling innefattar och som syftar till att tillhandahålla en jämförande struktur för att hantera hållbarhetsutvecklande frågor. Den utvärderar effekterna av projektet på hållbarhetsaspekterna genom fyra övergripande nivåer. Den första nivån innehåller övergripande kategorier relevanta inom hållbarhetsområdet: miljö, ekonomi, process och social. Den andra nivån är områden inom respektive kategori. Den tredje nivån aspekter har i sin tur delats upp i tre kategorier – projekt, lokalt/regionalt och globalt. Dessa representerar på vilken skala respektive aspekt har en effekt på. Dessa första nivåer kan ses i figur 13 där den första nivåns kategorier ligger ytterst i cirkeln, den inre ringen är den andra nivån med områden inom kategorierna och den mittersta cirkeln representerar aspekterna i nivå tre.

<sup>6</sup> Skriftligt godkännande för användande har erhållits.



Figur 13: En del av verktyget Orbis, visat på nivån "Tema" (WSP, 2017d)<sup>7</sup>

Den fjärde och sista nivån är tema. När hela Orbis är genomförd är målet att ha ett cirkulärt hållbarhetstänk som inkluderar de tänkbara aspekterna av ett projekt samt ett tidsperspektiv. Orbis finns i flera former, dels den generella som kan anpassas per projekt men även versioner som är mer anpassade efter olika certifieringar som då tar upp de aspekter som respektive certifiering lägger vikt vid. Upplagor av Orbis för specifika certifieringar finns för certifieringarna LEED, BREEAM, Miljöbyggnad och Ceequal. Syftet är att Orbis ska utföras av miljösamordnaren eller en representant från WSP Environmental, det vill säga en med specialistkunskap inom miljömanagement och hållbarhet, inte den generella projektledaren.

Utöver att erbjuda experttjänster inom miljömanagement för de tillfällen då den allmänna projektledarens kunskaper inom ämnet inte räcker, erbjuder även WSP Environmental utbildningar inom hållbarhet och hållbar utveckling för kunder.

<sup>7</sup> Skriftligt godkännande för användande har erhållits.

### 4.1.3 Hållbarhetsutbildning för affärsområdet Management

WSP tillhandahåller en bred variation av utbildningar för sina anställda – detta inkluderar både elektroniska utbildningar och heldagar. För affärsområdet Management inom WSP Sverige finns sedan 2016 en obligatorisk utbildning inom hållbarhet som alla medarbetare – nya som gamla – måste gå. Under 2015 genomfördes en intern satsning för att förbättra hållbarhetsarbetet och medvetenheten inom WSP Management. Detta resulterade i en stor satsning på så kallade *Hållbarhetschampions* som ingick i varje avdelning och aktivt skulle bedriva och rapportera om hållbarhetsarbetet. Resultatet av det interna projektet var den nya utbildningen och att fler började prata om hållbarhet och miljömanagement öppet på avdelningarna och att frågorna rörande hållbarhet hamnade högre upp på agendan på möten internt såväl som externt. På utbildningen går bland annat hållbarhetspolicyn och verktygen för hållbarhetsarbete Hållbarhetsscanning och Orbis (se fig. 12 och 13), igenom med en snabb inblick i hur de fungerar och vilka som ska använda dem under projektet. De går även igenom FNs globala mål för hållbar utveckling (se fig. 3 och 4), TBL (fig. 2), de planetära gränserna presenterade i tabell 1, naturligt kapital eller resurser samt några olika miljöledningssystem (se kap. 2.2.1) som är vanliga inom affärsområdet. Utöver de teoretiska grunderna för hållbarhet ingår även exempel på där hållbarhetsarbetet gett goda resultat i projekt samt praktiska exempel var i projektet en åtgärd kan göras för att ge bästa effekt och hjälp i arbetet.

### 4.1.4 Interna och externa behov inom hållbarhet

Inom hållbarhetsområdet kan det uttydas skillnader på de interna behoven på företaget och de externa behoven från allmänhet och beställare vid dialoger kring hållbarhet. I det interna behovet finns exempelvis sortering av avfall i olika fraktioner på kontoren, ekologiska varor för gemensamt bruk, cyklar som kan lånas på kontoren för transport mellan projekt eller vid andra arbetsrelaterade behov eller andra gemensamma åtgärder för trevnad och förbättrad hållbarhet enligt TBL för de anställda på kontoret. Dessa är praktiska exempel på vad ett behov kan vara i den interna verksamheten. Mindre synliga behov kan vara en plan för att värna om personalens hälsa, utbildningar inom hållbarhet och certifieringar av olika slag eller något så enkelt som att det samtalas mer öppet om vilka behov eller önskemål de anställda har.

Vanliga externa behov från företag och beställare är efterfrågan på certifieringar inom ISO, EMAS, BREEAM eller andra liknande hållbarhets- eller miljöcertifieringar. Det kan även vara frågan om hållbara lösningar på projektens effektmål eller att bättre utredningar görs under förstudien. Även att mer konkreta exempel eller bevis på vad en hållbar inriktning ger vid avslutandet av ett projekt efterfrågas då fördomar om att det är kostsamt att bygga och agera hållbart lever kvar trots flertalet studier som visar på motsatsen (Eccles et al., 2014).

### 4.1.5 Kundenkät – en kvalitetsundersökning

På WSP skickas kundenkäter rörande kundens upplevelse av WSPs insats i pågående eller avslutade projekt en gång i kvartalet. Detta görs enligt WSP med två syften. För det första vill de undersöka kundlojaliteten och för det andra för att försäkra sig om att kunderna är

nöjda med tjänsterna och insatsen. I enkäten finns det möjlighet för kunden att dels svara hur stor troligheten är att de exempelvis skulle rekommendera andra att anlita WSPs konsulter, om det finns ett förtroende för WSP men också om de anser att WSP har utfört det specifika uppdraget enligt förväntningarna och om de skött dokumenteringen ordentligt. Utöver detta tar WSPs kundenkät även med hur kunden upplevt hållbarhetsarbetet och om WSPs konsulter tagit upp hållbara lösningar.

## 4.2 INTERVJUER

För detaljerade frågor se *Intervjuguiden* i Appendix 1. I tabell 5 presenteras de som blev intervjuade, benämnda som respondent (R) 1-10 samt kön, ålder, anställningsår och om intervjun var i person eller via Skype.

*Tabell 5: Respondenter i intervjuerna.*

<b>Respondent (R)</b>	<b>Kön</b>	<b>Ålder</b>	<b>Anställningsår</b>	<b>Typ av intervju</b>
Respondent 1	Kvinna	43	2014	I person
Respondent 2	Man	61	2005	I person
Respondent 3	Kvinna	31	2015	Skype
Respondent 4	Man	44	2016	I person
Respondent 5	Man	37	2014	I person
Respondent 6	Man	59	1987	I person
Respondent 7	Kvinna	58	2005, 2012	I person
Respondent 8	Man	50	2012	I person
Respondent 9	Kvinna	42	2016	I person
Respondent 10	Man	46	2016	I person

Viktigt att nämna är att många av de som har anställningsår efter 2012 har varit anställda på företag som köpts upp av WSP men har arbetat inom området längre. Detta innebär att anställningsår är det året som respektive respondent började arbeta under företagsnamnet WSP inte det år som de började arbeta inom projektledning eller inom affärsområdet.

### 4.2.1 Tema: Hållbarhet och miljömanagement

*Temat hållbarhet och miljömanagement inkluderade nio frågor där respondenten fick svara utefter sina egna erfarenheter och åsikter. Nedan följer en kort sammanfattning av empirin följt av en mer detaljerad sammanställning av respektive fråga.*

Sammanfattning från hela temaområdet är att många av respondenterna har samma uppfattning om vad en vill uppnå med hållbarhet men att samtliga har individuella formuleringar och vägar att nå målet med. Gemensamt är att samtliga uttryckte en brist i introduktionen av hållbarhet och hållbarhetsarbetet vid anställning och att detta kan förbättras. Gemensamt är också att respondenterna ser en positiv utveckling på hur mycket fokus som läggs på hållbarhet idag jämfört med vid anställningen. Efterfrågan på hållbarhet både internt och externt finns men varierar med typ av projekt och huruvida



kunden har ett eget intresse i hållbarhet. Efterfrågan bland kollegorna och ledningen upplevs varierande med typ av hållbarhet som åsyftas. Varför hållbarhet är viktigt att arbeta med enligt WSP är också en fråga majoriteten av respondenterna hade svårt att besvara då det inte förmedlats tillräckligt starkt enligt dem. Samtliga kunde heller inte se en klar koppling till de 17 globala målen för hållbar utveckling med det hållbarhetsarbete som bedrivs på företaget internt eller på de projekt de arbetar på ute hos kund.

#### *Vad är hållbarhet för dig?*

Hållbarhet är ett brett begrepp som många tyckte var svårt att definiera. Samtliga respondenter höll med om att det var ett brett och svårdefinierat begrepp men samtliga ansåg att det övergripande handlar om att hushålla med resurser, tänka långsiktigt och tänka på kommande generationer. Trots den övergripande gemenskapen hos respondenterna uttryckte sig samtliga respondenter unikt. R2 uttryckte att *"det handlar i slutändan om att vi ska bränna mindre elström och därigenom få mindre utsläpp och mindre påverkan på GWP"* och fortsätter senare med *"för mig handlar det om smarta system av olika slag"*. För R2 handlar det mer om att det är helhetsbilden som är viktig men att detta uppnås genom att titta på hela byggnaden och inte bara byggprocessen. R2 ansåg att en investerade för lite långsiktigt och endast tittade på byggprocessen och inte förvaltningsprocessen i ett byggprojekt. Detta håller även R1, R3, R4 och R6 med om.

R1 uttryckte sin syn på hållbarhet som *"vi ska kunna leva på den här planeten: alla människor som finns på planeten ska kunna leva av den och leva gott"* och att en stor del ligger i bra ledarskap. Att såsom R1 uttryckte att *"vi har låtit ekonomiska aspekter syra alldeles för mycket"* har gjort det svårt för människor att leva väl globalt idag och kan tyda på sämre ledarskap. Att människor ska leva väl uttryckte sig även R3 och R4 om. R3 beskrev sin hållbarhetssyn som *"att tänka på kommande generationer, våga lyfta blicken och frånsä de kortsiktiga ekonomiska frågorna och tänka mer långsiktigt"*. R4 beskriver sin syn som att *"naturresurser är inte oändliga. Rent vatten och klimatfrågor blir allt viktigare och mänskliga rättigheter är också en hållbarhet"*. R6 beskrev sin hållbarhetssyn som *"att tänka långsiktigt – både att bygga miljömässigt men också se till att det är ett miljötänk i förvaltningskedet"*.

R10 sammanfattade hållbarhet som att *"det är ekonomisk, social och miljömässig [hållbarhet] i en stor gryta och sen får man plocka ut och prioritera vad som är viktigast i de enskilda fallen. Mycket handlar om hushållning av naturresurser och hur vi ska minska användandet"* och det ger en bra sammanfattning av samtliga respondenters svar.

#### *Hur presenterades hållbarhet för dig när du började på WSP?*

Samtliga respondenter uttryckte att de inte fått en genomgång om vad företaget stod för på denna punkt vid anställningsstart. R1, R3 och R10 uttryckte att de haft stora tidigare kunskaper inom området men att det inte var något som introducerades vid start. De var även med vid skapandet av de utbildningar och verktyg som idag används på WSP. R1 uttryckte det som *"det nämndes inte över huvud taget"* men att *"även om vi inte pratade om hållbarhet så fanns det för mig. Att bra ledarskap är hållbarhet!"*. R3 uttryckte det

som att *"jag var till viss del med och skapade den presentation som finns idag"* som en fortsättning på varför det inte introducerades när hen började.

R9 beskrev att hen endast fått instruktioner om att en obligatorisk kurs skulle genomföras men inget i övrigt. Även R10 nämnde att hen fick information om att en kurs var på ingång genom att ett internt projekt startats upp men då R10 hade goda kunskaper inom hållbarhetsområdet sedan tidigare och även engagerat sig i detta under tidigare anställning involverades hen i skapandet av utbildningen. R2, R4, R5, R6, R7 och R8 svarade kort att det inte togs upp eller nämndes alls. R7 svarade att WSP inte *"hade någon presentation kring hållbarhetsfrågor"* men att det kunde nämnas ute hos kunden. R5 utvecklade svaret med att hållbarhet *"det kom lite senare"*.

Något som de flesta respondenter uttryckte var att det pratas mer om hållbarhet i nuläget än vid anställningstillfället. Hållbarhet kom på agendan senare och att det har vuxit under de senaste två åren genom det interna projektet och utbildningen nämnde flertalet respondenter, bland annat R5, R8 och R10.

#### *Hur fungerade hållbarhetsarbetet när du började på WSP?*

Samtliga respondenter uttryckte att det fanns en brist i presentationen av hållbarhetsarbetet som pågick vid anställning. Respondenterna svarade att de inte visste hur hållbarhetsarbetet såg ut från början. R1 svarade *"inte alls, det omnämndes inte över huvud taget"* men att det inte var ett hinder vid anställningen då R1 ansåg att *"hållbarhet för projektledarkonsulten är faktiskt ledarskapet"* och att det därför tas med även om det inte är en uttalad del i arbetet. R2 svarade att det inte fanns alls när hen började vilket även R4, R5, R6, R7 och R8 svarade. R3 beskrev det som obefintligt men att det fanns lite sorteringsarbete och överseende med användning av kontorsmaterial och inköp av livsmedel till avdelningen men att *"på min avdelning var det ganska osynligt själva tänket"*. R8 berättade att det fanns sortering av material på kontoret men att det var det enda som hen kom på, dock att det inte var något som introducerades utan något som hen själv tänkt på. R10 lade vikt vid att det inte var något som var uttalat på kontoret eller bland medarbetarna heller och att många på kontoret *"inte vet vad det [hållbarhet] betyder egentligen"* vilket är ett hinder i arbetet.

Inom projekten som de tillfrågade arbetade med svarade R3 och R7 att det var ett större fokus på hållbarhetsarbetet ute hos kunden. R3 beskrev synen på hållbarhetsarbetet som *"i projekten har man nog bara följt lagar och normer men inte gjort något utöver det..."*. R7 svarade att *"WSPs hållbarhetsarbete vet jag inte...man blir en förlängning av kundens projektledare och då är det kundens hållbarhetsarbete som ska hanteras i projekten."*

#### *Kan du se en skillnad på hållbarhetsarbetet från då till nu? Vad är största skillnaderna?*

Samtliga respondenter ansåg att det har skett en stor utveckling i hållbarhetsarbetet och att ett fokus på hållbarhet och hållbarhetsarbetet på WSP har ökat det senaste året. R5 uttryckt dock att det inte påverkar hans dagliga arbete i större grad då hen arbetar mest med kundens policys och verktyg. Att det mesta av arbete sker med kundens verktyg



framförde även R7. De största skillnaderna enligt respondenterna var att det läggs mer betydelse vid hållbarhet och hållbarhetsarbetet på avdelningen på WSP där fler kollegor pratar om det under lunchtid och fika, att det investeras mer och finns mer resurser internt i form av material, verktyg och kunnig personal, samt att det kommuniceras mer både internt och externt. R10 svarade bland annat att en stor förändring från då till nu är att det är ett krav att alla på avdelningen ska vara pålästa och ha gått den interna utbildningen som erbjuds på Management samt att eftersom det kommer uppifrån får det också kosta mer: *"nu tar man det mer på allvar och det får kosta lite pengar"*. R1 och R3 uppskattade även att i och med kunskapsspridningen med hållbarhetskursen hade kunskapsglappet mellan de som läst om hållbarhet och miljömanagement under sin utbildning eller under tidigare anställning, och de kollegorna som inte gjort det, minskat och fått en positiv påverkan kommunikationen där emellan.

Ytterligare skillnader som nämndes var att det idag även används i marknadsföringen och som ett argument för att profilera sig på marknaden som ett hållbart företag. R2 uttryckte det som att *"man använder hållbarhet som ett marknadsföringsargument för WSP"*. Detta nämndes även av R7 och R9, dock ansåg R9 att sedan anställningen har det inte skett en revolutionerande förändring men att det är mer normaliserat och integrerat i verksamheten vilket gör att det inte är något som en reflekterar över i samma grad.

#### *Upplever du en extern efterfrågan på hållbarhet?*

Denna fråga besvarades i två läger. Majoriteten av respondenterna svarade att de upplevde en extern efterfrågan. De som efterfrågades var kunder, företag, allmänhet och media. R3 uttryckte att *"folk oroar sig för miljön och klimatet och de sociala frågor som exempelvis stora flyktingströmmar och allt har med hållbarhet att göra. Arbetsgivare eller beställare visar det genom att ange förfrågningsunderlag."* Det som efterfrågades enligt respondenterna var bland annat bättre hållbara lösningar, miljöcertifieringar av projekt, bättre uppföljning av fördelarna av en hållbar satsning såsom ekonomiska faktorer och utsläppsreducering, men även kunnig personal som kunde komma med kreativa lösningar. R2 kom dock med påpekan att hållbarheten är väldigt begränsad inom samhällsbyggnadsprojekt generellt då det sällan planeras för en större vinning i förvaltningsskedet utan upplevde en begränsning till hållbart tänkande i byggnationsfasen och vilka material som används.

Dock svarade några av respondenterna att de upplevde efterfrågan relativt vag men att detta även handlade om huruvida den som borde efterfråga det hade ett personligt intresse i ämnet. R10 uttryckte det som att *"Den är ganska svag. Man kan säga att man i projekten gör det man behöver göra inom miljö och ibland briljerar man och tar in en hållbarhetsperson men det är inte alltid."* och menar på att det bör ställas större krav på att de som beställer projekten har en hållbarhetsansvarig. R10 menar även på att lagstiftningen bör ses över eftersom det inom projekten är svårt att ställa krav på hållbarheten inom exempelvis transporter och avstånd som material behöver färdas och att detta är ett problem för projektledaren oavsett efterfrågan. R7 och R9 hänvisade också till att den vaga efterfrågan kan ha att göra med att tiderna ändras och att hållbarhet och

hållbara lösningar inte behöver efterfrågas på samma sätt som för ett par år sedan då hållbarheten är mer integrerad och inarbetad i det dagliga arbetet i projekten än tidigare – även om det inte är uttryckt i en egen punkt i projektplanen.

#### *Upplever du en intern efterfrågan på hållbarhet?*

Även på denna fråga varierade svaren. Vissa respondenter uttryckte upplevelsen att det fanns en stark intern efterfrågan på hållbarhet från såväl medarbetare som chefer. R1 ansåg att det dessutom fanns en starkare efterfrågan i Stockholm och hos yngre medarbetare och nyutexaminerade: *”Det är en väldigt stark efterfrågan i Stockholmstrakten”* och fortsätter med att intresset för hållbarhet och efterfrågan kommer från *”... egentligen alla men framförallt de unga. De under 40 är de som anmäler sig fortast till våra hållbarhetskurser.”* R3 och R4 uttryckte en efterfrågan på klimatsmarta lösningar till kontoret såsom cyklar, fler återvinningsfraktioner och effektiv användning av kontorsmaterial och inköp av ekologiska livsmedel vid behov. R3 uttryckte efterfrågan som *”Det kan dels ha att göra med kontor och kontorsanpassning, att man vill ha cyklar till kontoret eller mer återvinning i fler fraktioner”*. R7 efterfrågade även specifikt fokus på den sociala hållbarheten för att medarbetares arbetsmiljö och arbetsbörda skulle vara så bra som möjligt såsom kompetens och balans i projekten genom att sätta rätt person på rätt projekt.

R2, R5 och R10 svarade dock att de inte upplevde en stor intern efterfrågan. R2 såg ingen stor efterfrågan alls vilket även R5 uttryckte. R10 uttryckte det som *”Vi har inte hållbarhetspersoner hos oss på det sättet, det som efterfrågas är miljöaspekten. Vi jobbar mycket med projekt med miljöbyggnad, certifieringssystem osv. och det täcker in en del ex. BREEAM mf. som kör hållbarhet i tänket. Men det är inget mer som efterfrågas.”* R10 lade även till att mer kunskap alltid efterfrågades men kanske inte specificerades som kunskap om bara hållbarhet inom miljö.

#### *Upplever du att det finns hinder eller barriärer som bromsar eller framgångsfaktorer som förenklar hållbarhetsarbetet?*

Vissa av respondenterna upplevde större hinder som försvårade hållbarhetsarbetet, andra såg framgångsfaktorer som förenklade medan andra såg både och. R1 beskrev ett stort hinder och framgångsfaktor i ett, som kundens engagemang och vilja att involvera hållbarhet från början eftersom det genomsyrar hela arbetet oavsett grad. Det blir dock betydligt svårare om kunden eller beställaren inte är intresserad. Ett annat hinder är att det är svårt att motivera en större investering i byggskedet då vinningen oftast kommer i förvaltningsskedet vilket inte är ett resultat som projektledaren ofta är med i då projektet är avslutat och överlämnat. Svårigheten med resurserna såsom ekonomi och tid är något som även R2, R3, R5 och R7 uttryckte. Att en investering inte kan motiveras och att budget, tidsplan och standarder redan är satta innan projektledaren tas in är hinder som försvårar arbetet. R2 lade också tonvikt vid att kunskapsbristen hos såväl medarbetare som beställare är ett problem som ställer till det extra mycket om en kommer in i senare skeden av projekten: *”Det finns ett jättestort hinder och det är kunskap! Det finns ett hinder i att kunderna inte efterfrågar att man ska göra rejäla systemutredningar. Det*

*finns ett hinder i att de som eventuellt skulle kunna göra systemutredningarna inte får tillräckligt med resurser för att göra en bra utredning...".* Om kollegor från samma företag varit involverade i tidigare skeden men inte kommunicerat med de resurser som kommer in senare kan det leda till att projektet i sin helhet får en sämre hållbarhetsatsning än om mer omfattande utredningar gjorts från början. Många av de andra respondenterna nämnde också kunskapsglappet som ett stort hinder vid planering för hållbarhet.

Det som förenklar arbetet var enligt R3 att då man tar ett helhetsgrepp på projekten och involverar hållbarhet vid start finns en stor vinning i samtliga faktorer, såsom ekonomi, kvalitet och tid, i ett projekt. Det som gör att motvillighet övervinner hållbara visioner är då det inte är integrerat från början. Kostnaden ökar och tiden hålls mer sällan om projektplanen behöver göras om i ett sent skede på grund av att lagar och policys inte efterföljs från början: *"Ju bättre man planerar ifrån början och ju större insyn man har från början desto bättre budget och tidsplan brukar det bli."* Några av respondenterna såg också en vinning i att hela samhället rör sig mot en mer hållbar anda vilket återspeglas i de regler och krav som finns från samhällets sida. Att krav och lagar skärps gynnar ett hållbart arbetssätt. En annan sak som talar till hållbarhetstänkets fördel är att det är en bra typ av profilering och marknadsföring för beställaren att visa för marknaden.

#### *Varför är hållbarhet viktigt att arbeta med enligt WSP?*

De flesta respondenterna svarade att de inte visste exakt varför. Många svarade att det var för att det är viktigt att alla drar sitt strå till stacken i hållbarhetsfrågan och att WSP vill ligga i framkant gällande hållbarhetsfrågorna som berör potentiella kunder. Men även för att det kan attrahera unga nya medarbetare att vilja börja arbeta på företaget och att det är ett bra sätt att positionera sig på marknaden. R1 svarade bland annat att *"den yngre generationen efterfrågar företag som jobbar klart och tydligt med hållbarhet."* och att de skulle gå till andra arbetsgivare om WSP inte höll måttet. R2 hade en lite hårdare syn på det och formulerade sig som *"för att de ska vara politiskt korrekta... men riktigt hållbarhetsarbete kräver något helt annat tyvärr"* och menade att det hållbarhetsarbete som WSP förmedlar är för begränsat till byggprocessen och därför missar vinningen längre fram samt att hållbarhetsarbetet inte förmedlats till medarbetarna ordentligt och därför inte är förankrat hos de anställda. R7 tog det ett steg längre och svarade att *"Vi ska tjäna pengar, vi är ett börsnoterat bolag. Men alla pratar om det och alla behöver prata om det också för det är viktigt att hänga med. Men hade vi inte kunnat tjäna pengar på det är jag inte säker på att vi hade fokuserat på det så hårt."* R10 lade även tonvikt på att WSP är ett stort företag som är med i många projekt inom samhällsutvecklingen och att då de är så pass stora är det viktigt att påverka åt rätt håll i alla skeden. Också att det är viktigt att hålla jämna steg med utvecklingen av nya metoder och lösningar som kommer på marknaden för att inte hamna bakom och bli mindre attraktiv gentemot potentiella kunder och nyanställda angavs som skäl av vissa respondenter.

### *Har ni något arbete mot de globala hållbarhetsmålen?*

Samtliga svarade nej på denna fråga. Ingen har hört om hur de globala målen för hållbar utveckling relateras till de hållbarhetsmål och det hållbara arbetet som sker på företaget eller ute hos kunden. Några av respondenterna resonerade att allt som företaget eller kunderna jobbar för har en koppling till de globala målen även om det inte är uttryckt i skrift. Detta eftersom alla hållbara lösningar bidrar till ett mer hållbart samhälle.

### **4.2.2 Tema: Projektledarrollen**

*Temat projektledarrollen hade i huvudsak två större frågor där respondenterna förutom att berätta och utveckla kring sin erfarenhet av vilka typer av projekt som hen varit involverad i också berätta om hur stora de var och hur långa dessa varade. Nedan följer en kort sammanfattning av empirin följt av en mer detaljerad sammanställning av respektive fråga.*

Sammanfattning från hela temaområdet är att respondenterna har varierande erfarenhet gällande storlek och längd på projekt de involverats i och i deras roller som projektledare eller projekteringsledare beroende på erfarenhet. Det finns även en variation inom vilken typ av projekt som de arbetat inom, från marksanering inför byggnationer, restaurering av fasader och skolor, nybyggnation av lägenhetshus eller kontorshus med mera. Det alla hade gemensamt var att de arbetade med den typ av projekt som intresserade dem. Detta förmedlas som en mycket viktig punkt när det gäller vilken typ av projekt en arbetar med och hur resultatet av projektet blir. När det gäller vilken typ av tjänster som en kund eller beställare förväntar sig och efterfrågar är de flesta överens om att det gäller olika typer av projektledning men att det återigen skiljer sig mellan vilken typ av projekt som är aktuellt. Oftast stämmer den syn som beställaren har överens med den syn som en projektledare har på arbetsuppgifterna men samtliga betonar vikten av en god kommunikation. Möjligheterna att påverka hållbarhetsarbetet varierar även det mellan projekten men framförallt med i vilken fas av ett projekt som projektledaren tas in. Ju tidigare desto mer kan generellt påverkas.

### *Vilka typer av tjänster förväntar sig kunden av dig i projektledarrollen? Anser du att kundens bild stämmer överens med din bild av ditt uppdrag?*

De flesta respondenterna tyckte att deras arbetsuppgifter i sin roll som projektledare hos kunden innefattade att leverera rätt sak i rätt tid genom att ge sin projektgrupp förutsättningarna att arbeta och att hålla i det yttersta ansvaret för sammanhållning och resultat i projektgruppen. R6 uttryckte sig med ”*Det är att vara den samordnande spindeln i nätet. Du är dirigenten i projektet – du behöver inte kunna spela alla instrument men du vet hur det ska låta tillsammans*”. Enligt hen handlar projektledning väldigt mycket om att vara ödmjuk och att ha förmågan att läsa människor, förmågor som nämndes även av andra respondenter. R4 liksom andra respondenter uttryckte att det fanns en stor vikt i att kommunicera mycket i början och se till att det fanns en gemensam bild av uppdraget för att förenkla arbetet längs vägen. R8 svarade ”*Ja vad säger man, 80% av det som sägs missförstås. Jag tror att det [synen på arbetet] kommer fram för att jag ser till att hela tiden ha kontinuerlig kontakt och avstämning med de [beställarna].*”

på frågan om det uppstod kommunikationsproblem. R5 upplevde att det trots kommunikation ibland kunde uppstå problem i synen på hur ett projekt skulle styras och med vilka verktyg. Vissa beställare har egna verktyg som de vill att en projektledare ska arbeta med och detta kan ibland ställa till med problem om det inte kommuniceras genuint vid start eftersom det kommer påverka hela projektprocessen. R8 avslutade med *”en viktig sak till när det gäller projektledning är att om man sätter krav och mål, då är det de man ska förhålla sig till. Man ska inte säga de bara för sägandets skull utan allt ska ha ett syfte!”* och det är en poäng som många projektledare kan glömma om uppdragen och arbetssätten är väldigt rutinmässiga.

#### *Hur stor möjlighet upplever du att du har att påverka hållbarhetsarbetet hos kunden?*

De flesta respondenterna upplever att de har möjlighet att påverka sina projekts hållbarhetsarbeten men att det beror väldigt mycket på när i projektprocessen en kliver in i projektet och vilka som har varit involverade innan. Det finns en stor brist i att om de som har varit med i ett tidigt skede, innan projektledaren i detta fall klivit in, inte tagit in hållbarhetsaspekten i planeringen eller haft utgångspunkten att minsta möjliga ska utföras på området så kommer inte några större ändringar eller förslag tas med. Enligt R1 är det även en stor fråga om vilken kunskap projektledaren besitter. Hen uttryckte det som att *”...jag anser att jag har ganska mycket möjlighet att påverka. Eftersom jag är så kunnig så kan jag ta diskussionen”*. Hen utvecklade även med att om hen kliver in som exempelvis projekteringsledare är hen beroende av projektledarens engagemang på området eftersom det arbetet gjorts innan hen kliver in i utförandefasen (fig. 5). R7 hade en upplevelse som skiljde hen från resterande respondenter. R7 hade arbetat i projekt där beställaren inte ville att projektledaren skulle komma med några hållbarhetsrelaterade förslag eller liknande utan delegera detta i sin helhet till en miljökonsult i dennes projektgrupp. Detta för att beställaren inte visade tillit till projektledarens kunskaper utan ville ha en mer konkret expert som kunde föra kommunikationen mellan projektgruppen och beställarens miljöansvarige. Det samtliga respondenter hade gemensamt var att de ansåg att det är en viktig fråga att ta upp oavsett skede för alla förbättringar är bra för ett projekts resultat och mål. R10 poängterade även en viktig förändring gentemot tidigare och det var att *”istället för att säga att jag tycker si och så kan man säga att WSP tycker ... och det ger en stor skillnad!”* men även att de idag har betydligt bättre verktyg för att föreslå förändringar.

#### **4.2.3 Tema: Verktygslådan**

*Temat verktygslådan hade i huvudsak tre större frågor där respondenterna fick utveckla vilka kunskaper de besitter inom hållbarhetsområdet och det hållbara arbetet inom projekt.*

Sammanfattning av hela temaområdet är att inte alla har gått den interna hållbarhetsutbildningen som erbjuds för affärsområdet management men de flesta som ej har gått den vid tidpunkten för intervjun har planer att gå den innan sommaren. De flesta som gått utbildningen har upplevt att den har ökat deras kunskap och förståelse för hållbarhet som ämne med undantag för de som studerat hållbarhet på universitet eller



hållit i liknande utbildningar på tidigare företag som tyckte det var bra med repetition men att det inte var mycket nytt. Få av respondenterna använder verktyget hållbarhetsscanning i sina projekt med kunden och de flesta uppger att den inte gått igenom ordentligt och att de inte besitter tillräckligt med kunskap för att kunna genomföra den på egen hand. Det råder också skiljaktigheter i synen på hur verktyget ska användas och hur noggrant det ska göras samt huruvida extra resurser från andra affärsområden såsom WSP Environmental behövs under möte med kund eller ej. De som har använt verktyget anser dock att den är enkel och bra att använda för att ge en snabb och bred syn på hur hållbart ett projekt är och möjlighet att hitta brister i hållbarhetsarbetet som då kan åtgärdas. De som inte haft hållbarhetsscanningen men haft andra typer av hållbarhetsarbete i sina projekt tycker att kunden över lag ändå är positiv till de initiativ som tas för ett hållbart projekt. Över lag anser de flesta att de har tillräckligt med kunskap för sin roll men att de aldrig kan vara färdiglärda – en kan alltid lära sig mer! De flesta har kunskap inom grundläggande miljömässig hållbarhet men kan sakna kunskap inom det ekonomiska och sociala. Det som efterfrågas av respondenterna är mer uppdaterad kunskap om nyheter på marknaden, bättre och effektivare kommunikation mellan medarbetare inom och mellan avdelningar, att det finns e-utbildningar för att repetera och uppdatera kunskaper löpande samt mer konkreta exempel på förbättringsförslag, lyckade projekt och den ekonomiska vinningen i förvaltningsskedet.

#### *Har du gått den interna hållbarhetsutbildningen? Har den ökat din förståelse för ämnet?*

Sex av de respondenter som intervjuades har inte själva gått den interna hållbarhetsutbildningen, dock håller några av dessa som svarat nej i utbildningen och har varit med och utformat den vilket kan ses som likvärdigt. En av respondenterna har uppfattningen att det som tas upp är väldigt smalt jämfört med hens uppfattning av ämnesområdet och ser därför inte en kunskapsvinning i att gå den. Dock är hen villig att gå kursen om det som tas upp skulle fokusera mer på helhetsbilden. R2s uppfattning om att kursen är väldigt smal och översiktlig gör med andra ord att hen inte vill gå utan anser att hen kan tillräckligt för sin arbetsroll: *”Det är slöseri med min tid att gå en hållbarhetsutbildning som fokuserar på 30% av produktionskostnaden när jag föredrar att jobba med de övriga 70%.”*. De andra som inte gått hållbarhetsutbildningen har inte haft tid men är inbokade på kommande kurstillfällen.

De respondenter som hade gått utbildningen hade för det mesta uppfattningen att den hade gett en ökad kunskap och förståelse för ämnet men såsom R8 uttryckte det *”jag tror att den ökat min förståelse för ämnet men sen tycker jag att sådant är en del självklarheter egentligen – mycket sunt förnuft!”* men tillägger senare att det som är bra med kursen är att den visar mycket som man kan säga med just hållbarhet, exempelvis hur ekonomiska och sociala aspekter gynnas.

#### *Använder du hållbarhetsscanningen i dina projekt? Fungerar den bra? Hur förhåller sig kunden till hållbarhetsscanningen?*

Majoriteten av respondenterna använder inte hållbarhetsscanningen i sina projekt och de flesta gav som anledning att de inte vet hur den fungerar, under vilka förhållanden som

den ska utföras och att de helt enkelt inte är bekväma att utföra den. R2 svarade *"Vad är det för någonting?"* följt av *"Ingen har presenterat det för mig. Jag visste inte att det fanns förrän jag fick höra det av dig nu..."*. De som har använt den har gått tillväga på olika sätt. R1 har kommit in i ett för sent skede och har därför inte gjort den själv men frågar alltid den som startade projektet om den gjorts eller om likvärdigt verktyg har använts. R3 och R9 har båda använt den men mer som en intern koll och har därför inte tagit upp den med beställaren då det inte har behövts. R10 har använt den i ett projekt där den fick en stor effekt på hållbarhetsarbetet men hen tog där in en resurs från WSP Environmental då denne har större kunskaper inom hållbarhetsområdet och kan ge en betydligt bättre bild än hen själv kunde vid tillfället.

För de som inte använt hållbarhetsscanningen för att de inte hört talas om verktyget eller inte upplever sig kunniga nog, är många villiga att pröva verktyget men känner att en genomgång skulle vara mycket hjälpsam för att förstå processen. Det samtliga hade gemensamt var att de var positiva till ett eller flera verktyg som främjar och underlättar hållbarhetsarbetet för projektledare såväl som projektgruppen.

De respondenter som använt hållbarhetsscanningen upplevde en positiv inställning gentemot verktyget. En positiv inställning mot hållbarhetsarbete generellt upplevde dock samtliga respondenter vilket är ett gott tecken för fortsatt arbete inom hållbarhet och främjar en positiv utveckling.

*Upplever du att du har tillräckligt med kunskap på hållbarhetsområdet? Vad skulle du vilja ha mer av?*

Respondenterna skiljde sig åt någorlunda i ståndpunkterna på detta område. Alla ansåg att kunskap aldrig kan bli mättad på området eftersom det kontinuerligt kommer ny kunskap och information inom ämnet. Dock ansåg R2 och R7 att de har tillräckligt med kunskap inom området för det som deras arbetsroll kräver och att *"är det något jag inte kan så vet jag vilka jag ska fråga"*.

Det som efterfrågas av samtliga respondenter är mer kunskap inom det nya på marknaden och det som kontinuerligt uppdateras. Det efterfrågas även en större kunskap hos sina medarbetare på andra avdelningar eftersom det endast är inom WSP Management denna kurs är tillgänglig för ögonblicket så skulle det gynna hela verksamheten. Detta skulle kunna gynna samarbeten internt såväl som externt påpekade några av respondenterna. Ett förslag från R10 för att bidra till detta var att *"man borde ha mer utvecklingspresentationer inom hållbarhet på WSP. Vad är på gång, vad är nytt och köra mer seminarieform. Det är ett sätt att sprida kunskap på och det finns jätteduktigt folk på Environmental så vi kanske ska bjuda in de mer till kontoren!"*. R3 efterfrågade även *"lite mer juridik dels internationell men även nationell, regional och lokal kring framförallt miljömässig hållbarhet. Sen skulle jag vilja ha fler ekonomiska argument..."*. Hen menar att eftersom ekonomin och den juridiska aspekten ofta kommer upp när en pratar om hållbarhet är det bra att ha lite mer *"kött på benen"* inför diskussionerna.



Eftersom det har blivit allt vanligare att värdera naturen som en resurs kan det vara bra att inneha kunskap även på det området. De flesta efterfrågade dessutom konkreta förslag på vad som praktiskt kan göras i projekten och exempel på lyckade projekt där den ekonomiska vinsten med hållbarhet under hela förloppet kan visas svart på vitt. R9 uttryckte även ett starkt intresse för att få veta mer om *”hur man kan använda digitalisering för att få ett bättre hållbarhetsarbete.”* och menar att med de starkare verktygen med större datakapacitet och analysförmåga kan en få bättre analyser och utvärderingar av hur exempelvis en livscykel ser ut.

Slutligen efterfrågas en större helhetsbild där företagets egna hållbarhetspolicys och mål sätts i relation till större sammanhang exempelvis nationellt och globalt. R5 uttryckte bland annat att *”de globala hållbarhetsmålen och sådant känner man inte riktigt till utan det är mer hållbarhet ur perspektiven i projekten...”* och menar att en bredare bild skulle gynna arbetet. Även e-utbildningar som kan användas som repetition efter att den obligatoriska hållbarhetsutbildningen genomförts efterfrågas av de som gått den interna hållbarhetsutbildningen.

## 5 ANALYS & DISKUSSION

*I analys och diskussion analyseras och diskuteras de resultat som presenterats i empirin utifrån de teoretiska ramarna. Kapitlet är uppdelat efter samma indelning som empirin för att ge en bra översikt och struktur. Diskussionen avslutas med en kort sammanfattning om möjligheten att påverka både internt och i projekten.*

### 5.1 ARBETSPROCESSEN FÖR PROJEKTLEDARKONSULTEN

Enligt Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) är den generiska stage-gate-modellen endast översiktlig och väldigt få projekt kan beskrivas i sin helhet enligt den men den används som en utgångspunkt. WSPs projektledningsprocess är mer komplicerad än den generiska stage-gate-modellen beskriven i teorin (se fig. 5) men att de utgår ifrån den kan ses i figur 10 där de olika faserna med tillhörande processer skildras. Utöver den schematiska bilden i figur 10 finns även verktyget AU där dokumentationsstöd för varje enskild process ingår. I figur 10 finns inte en enskild indelning för hållbarhet eller hållbar utveckling utan dessa ingår i varje process i sin helhet. På AU finns dock enskilda aktiviteter där dokumentation för hållbarhetsåtgärder ska läggas in och redovisas. I modeller beskrivna av Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) återfinns inte heller specifika delar för endast hållbarhet utan det är mer integrerat i arbetet. Enligt Deland (2009), Tharp (2011) och Silvius et al. (2012) bör avvägningar göras även med innehållet i TBL och detta involveras i WSPs processer genom att det finns med i arbetsuppgifterna och dokumentationen i AU. Silvius et al. (2012) benämner även hållbarhetsprinciper (se tabell 4) som är viktiga att beakta, vilka skulle kunna arbetas in bättre i beskrivningen av processerna i figur 10. Det som skulle förbättra översikten över projektledningsprocessen är om hållbarheten fanns illustrerat i figur 10 och figur 11. Detta skulle ge medarbetare och potentiella kunder en bättre schematisk bild över hur projektledningsarbetet fungerar och en mer rättvis skildring av aktiviteterna.

De 47 processer som finns återgivna i figur 11 stämmer överens med teoretiska aktiviteter givna av Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) vilket tyder på att teorin inte skiljer sig alltför mycket från den verklighet som projektledarkonsulten i sin roll som projektledare hos kund arbetar i. Såsom projektledningsprocessen är återgiven i figur 10 och 11 samt hur dokumentationsstödet och aktiviteterna är givna i AU där hållbarhetsaspekterna är inkluderade kan den anses som väl utarbetad och som ett stort stöd för projektledaren.

#### 5.1.1 WSPs hållbarhetspolicy

Den hållbarhetspolicy som WSP har antagit är ambitiös och visar tydligt var företaget står och vad målsättningen med hållbarhetsarbetet är (för hela policyn, se appendix 2). Hållbarhetspolicyn innehåller bland annat delar från de hållbarhetsprinciper som Silvius et al. (2012) nämner (se tabell 4) och visar därför på att den är väl genomtänkt och förankrad i teorier. Hållbarhetspolicyn innehåller dessutom målen, ansvaren och åtagandena på flera nivåer – detta innebär att det inte bara är chefer och de med personalansvar som måste arbeta med den utan att alla anställda har ett ansvar att aktivt

integrera hållbarhetsarbetet i sina vardagliga arbetsuppgifter. Enligt teorin stöttad av många författare kräver en hållbar framtid och ett hållbart samhälle att aspekterna inom TBL beaktas när beslut tas inom ett företag eller för ett samhälles fortsatta utveckling (Goodland & Daly, 1996; United Nations, 1987; Holmberg, 1992; Bell & Morse, 2003; Silvius et al., 2012). WSPs hållbarhetspolicy följer även Bell och Morses (2003) teori om att ett hållbart arbete kräver att alla parter inom samhället samverkar tillsammans och arbetar mot ett gemensamt mål. Policyn samlar hela WSP globalt inom ramen för ett gemensamt hållbarhetsarbete vilket dels gynnar hela företaget men också ger en större möjlighet för alla grenar inom företaget att agera internationellt. Utöver att hållbarhetspolicys integrerat TBL i verksamheten visar det även på ett aktivt CSR (se kap. 2.3). Att de går ut offentligt med policyn för alla att se och läsa om är positivt för transparensen gentemot allmänheten och potentiella kunder. Enligt Hopkins (2012) är ett integrerat CSR-arbete mycket viktigt för att ett företag ska överleva och kunna göra goda affärer på dagens marknad. Många av de punkter som ingår i CSR och som nämns i kap. 2.3 återfinns i hållbarhetspolicyn (se appendix 2). Att WSP tydligt visar att de har detta integrerat och offentligt visar på profilering och att de lever som de lär enligt konceptet att ligga steget före.

### **5.1.2 Verktyg för hållbarhetsarbete**

Verktygen för hållbarhetsarbetet för projektledarkonsulten ute hos kunden är relativt användarvänliga och är utarbetade för att underlätta arbetet och ge goda grunder för en fortsatt dialog och för ett förbättrat hållbarhetsarbete i det aktuella projektet. Verktuget som är Excelbaserat ger en översiktlig bild av situationen och hjälper projektledaren och beställaren att på ett överskådligt sätt bedöma situationen och agera därefter. Enligt Silvius et al. (2012), Tharp (2011) och Deland (2009) måste aspekter från bland annat TBL utöver de tre i den klassiska måltriangeln (fig. 6), vägas in för att ge ett bra hållbarhetsarbete. Hållbarhetsscanningen är verktuget som WSP har utvecklat för att nå detta. I tabell 4 där hållbarhetsprinciperna från Silvius et al. (2012) presenteras ingår bland annat beskrivning av vad användningen av respektive hållbarhetsprincip i ett projekt är och vad de innebär. Genom att använda hållbarhetsscanningen kan exempelvis hållbarhetsprinciperna, för att balansera TBL i projektet på både kort och lång sikt inkluderas såväl som på lokal och global nivå. Genom att justera användningen av resurser efter behovet tillgodoses även principen för ansvar för konsumtion. Att engagera projektgruppens medlemmar och beställaren i projektet i öppenhet och involvera samtliga intressenter som kan komma att påverkas av projektet – oavsett om det är ett bygge av en idrottsanläggning, naturområde eller ett reningsverk – kan leda till att trovärdigheten och motståndet för en förändring minskar. Detta tillgodoser hållbarhetsprincipen för öppenhet och ansvarsskydd. Med andra ord har WSPs projektledare i teorin stora möjligheter att utföra ett hållbart arbete i sina projekt utifrån de verktyg som finns.

Möjligheten att använda sig av de interna resurser i form av kompetens och personal som WSP erbjuder ökar möjligheterna ytterligare för WSPs projektledare att utföra ett bra jobb. Orbis som kan genomföras av medarbetare på WSP Environmental kan stödja hållbarhetsarbetet och redovisa projektets effekter på kort och lång sikt ytterligare. Att

Orbis dessutom finns i flera upplagor beroende på om beställaren är intresserad av en allmän utvärdering eller en anpassad för olika certifieringar förenklar även arbetet mot miljöcertifieringssystemen vilket i sin tur underlättar arbetet för ett hållbart projekt. Att ha dessa verktyg som är utvecklade inom företaget ger projektledaren goda förutsättningar att sätta upp starka processmål såsom krav på miljöcertifieringar och kvalitetssäkringar under arbetsförloppet såsom Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) föreslår, i samförstånd med beställaren och projektgruppen.

### **5.1.3 Hållbarhetsutbildning för affärsområdet Management**

Att WSP Management har en obligatorisk utbildning för alla sina medarbetare oavsett tidigare erfarenheter tyder på att företaget vill bredda kunskaperna hos sina anställda och förbättra förutsättningarna för det hållbara projektet. Enligt Deland (2009) har projektledare idag en kunskapsgrund inom hållbarhet och detta stämmer väl överens med det som WSP vill representera med sina projektledare. Att utbildningen dessutom är obligatorisk visar även på att det är ett viktigt område på WSP på samma sätt som att internutbildningar om korruption, mutor och uppförandekod är obligatorisk. Att de lyfter fram vikten av hållbarhet på detta sätt främjar hållbarhetsarbetet inom projektledning och visar att de lever som de lär.

Under utbildningen ger de som undervisar en bred bild av det teoretiska material som hållbarhet och hållbar utveckling baseras på inkluderande majoriteten av det material som tas upp i denna rapports teoriavsnitt. Detta ger en bra bild av hur hållbarhet fungerar och vari koncepten grundas. Genom att återge detta till deltagarna på utbildningen ges en bra, översiktlig helhetsbild från den globala nivån med de 17 globala målen för en hållbar utveckling (se fig. 3 och 4) och de planetära gränserna (tabell 1) som enligt Rockström et al. (2009) och Steffen et al. (2015) ger en god utvärdering av planetens tillstånd, till den lokala nivån i de miljöledningssystem (kap. 2.2.1) som kan underlätta hållbarhetsarbetet och fungera som målsättning.

Ytterligare en viktig aspekt i utbildningen som är mycket positiv är att eftersom både ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet (TBL) går igenom grundligt råder det efter avslutad utbildning ingen tvekan om vad det är, var teorierna kommer ifrån eller hur de påverkar individen såväl som projektet. Att ge medarbetarna en koppling mellan de teoretiska begreppen och det praktiska arbetet kan främja hållbarhetsarbetet.

### **5.1.4 Interna och externa behov inom hållbarhet**

De interna och externa behoven som nämns i empirin och utvecklas i intervjuerna är viktiga att komma ihåg. För att skapa bästa miljö för att värna om hållbarhetsarbetet måste aspekter såsom medarbetarnas hälsa och välmående stå högt eftersom den sociala hållbarheten gynnar organisationen – mår medarbetarna och projektgruppen bra kommer de att prestera bättre och hålla längre. Det är lättare att värna om en frisk individ än att försöka lappa ihop en utbränd sådan. Ett problem som många av respondenterna nämnde var att det är en viktig uppgift att se efter sina projektgruppsmedlemmar och kollegor då många sliter ut sig under för stor press – ett problem som verkar genomsyra marknaden

enligt respondenterna. Att ta upp både praktiska och synliga aspekter såväl som mjuka och mindre påtagliga aspekter är av lika tyngd. Lika väl som att en cykel och ekologiska, certifierade produkter på ett kontor utstrålar att företaget lever som de lär kan en medarbetare som mår dåligt på grund av arbetssituationen reflektera motsatsen.

### **5.1.5 Kundenkät – en kvalitetsundersökning**

Enligt Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) är det under avslutningsfasen i ett projekt viktigt att utvärdera insatserna under projektet för framtida kunskapsöverföring mellan projekten. Kundenkäterna som WSP skickar ut en gång i kvartalet är en god möjlighet för företaget att vid behov arbeta med sin image samt försäkra sig om att kunderna är nöjda med insatsen från företaget och får det som är överenskommet vid leverans. Att enkäten ställs öppet med möjlighet för kommentarer på förbättringar ger kunden möjlighet att komma med förslag och kritik men även med positiva upplevelser. Enligt teorierna inom ekonomisk och social CSR är det viktigt att företaget tar hand om sina medarbetare och att de ställer krav på hur arbetet utförs ute hos kunden och i samhället (Hopkins, 2012). Genom att göra dessa undersökningar kan WSP kvalitetssäkra sina uppdrag och få en inblick i kundens upplevelser av företagets representanter.

## **5.2 INTERVJUER**

Samtliga respondenter har under sin anställningstid arbetat i rollen som projektledare i minst ett projekt. Antalet respondenter kan diskuteras på många sätt men de två huvudfaktorerna som påverkade antalet var tid och engagemang från de tillfrågade. Enligt Kvale (1997) och Bryman och Bell (2011) finns det inget minsta antal respondenter som krav utan intervjuer bör hållas till dess svaren mätts eller syftet kan besvaras i sin helhet i en kvalitativ undersökning. Det finns heller inget specifikt krav på åldersgrupp, könsindelning eller dylikt för kvalitativa undersökningar utan urvalet bör representera ämnesområdet. De 10 respondenter som deltog kan ses som en god representation från WSP Management då det är både nyanställda och seniora projektledare som deltog såväl som chefer. Fler intervjuer hade kunnat hållas vid ett större intresse att delta av de anställda samt vid en längre tidsperiod för att hålla i intervjuer. Såsom ramarna för arbetet var satta var detta dock inte möjligt. Detta påverkade dock inte mättnaden i svaren som kunde ses redan efter sju intervjuer.

I tabell 5 presenteras flera olika egenskaper hos respondenterna, bland annat kön, ålder och anställningsår. Detta gjordes för att ge en bakgrund till respondenterna i form av grupptillhörighet och generationsskillnader som kan påverka och ge nyanseringar i respondentens svar. Anställningsåret ger en liten bakgrund till erfarenhet och arbetslivserfarenheter vilka påverkar hur respondenten svarar på arbetsrelaterade frågor i temat projektledarrollen och verktygslådan. Dock är de flesta med anställningsdatum efter 2012 medarbetare som arbetat på företag uppköpta av WSP och detta år är därför det år då de började arbeta under företagsnamnet WSP. Vilken typ av intervju som hölls inkluderades i tabell 5 endast för att det i nyanseringar såsom kroppsspråk och stämning i rummet samt omgivningens påverkan på svaren inte kunde inkluderas i analysen då intervjun skedde över Skype.

## 5.2.1 Tema: Hållbarhet och miljömanagement

*Temat hållbarhet och miljömanagement var uppdelad i nio större frågor som nedan diskuteras och analyseras utefter teorin. Frågor som rör samma område har nedan slagits ihop för att ge en bättre återkoppling till teorin.*

### *Hållbarhetsbegreppet*

Enligt teorin är begreppet hållbarhet svårdefinierat och varje individ har en egen formulering och innebörd av det. Detta stämmer väl överens med det som framgick av intervjuerna i frågan ”vad är hållbarhet för dig?”. Det positiva som kan utläsas ur svaren är att samtliga hade samma målsättning med hållbarhet och att detta gjorde de eniga om att det var viktigt. Desto svårare för respondenterna var att säga exakt varför det var viktigt både för de själva och för WSP. Uppfattningen som R10 uttryckte med liknelsen att hela hållbarhetskonceptet är en stor gryta och att för respektive projekt och tillfälle kräver att det som är relevant tas upp ur grytan stämmer ganska väl överens med synen på hållbarhet som beskrivs i teorin om TBL i kap 2.1.1 - 2.1.3 och hållbarhetsprinciperna i kap. 2.4.2.

### *Introduktion till hållbarhet och hållbarhetsarbete*

Att WSP satsar mycket på hållbarhet och hållbarhetsarbete är något som respondenterna inte tyckte presenterades alls vid anställningen utan är något som måste förtydligas. Vid nyanställning finns det flertalet introduktionsutbildningar som ska genomföras men den om hållbarhet och den profilerings som företaget arbetat med de senaste åren är ingen som lyser igenom under utbildningstillfällena. Profileringen och en större introduktion i hållbarhetsinriktningen på WSP ingår endast i hållbarhetsutbildningen och skulle därför kunna behöva förstärkas. Hållbarhetsarbetet bör genomsyra verksamheten uppifrån och ned för att ge en effekt (Hopkins, 2012). Detta är svårt att uppnå om nyanställda inte får en introduktion tidigt och helst genast vid anställningstillfället. Vissa respondenter saknade dock inte genomgången då de inte reflekterade över det vid tillfället men de yngre som anställdes vid senare tillfällen har uttryckt en uppskattning för en bättre introduktion.

Huruvida WSP hade ett hållbarhetsarbete och hur detta fungerade vid anställningstillfället var en fråga som respondenterna inte hade ett bra svar på. Även här uttrycktes en brist på introduktion för hur det fungerade med exempelvis sortering på kontoren. Det positiva i denna aspekt är att samtliga respondenter kunde vittna om en positiv förändring i hållbarhetsarbetet från anställningstillfälle till då intervjun hölls. Detta tyder på att det trots att det inte har kommunicerats vid anställning skett en stor förbättring i hur företaget förhåller sig till hållbarhet och miljömanagement vilket följer trenden i samhället. De största skillnaderna enligt respondenterna var ett tydligare fokus på hållbarhet inom organisationen genom mer och fler resurser i form av anställda med hög expertis och verktyg för hållbarhetsarbete för projektledare. Även att det är ett obligatoriskt moment att genomföra hållbarhetsutbildningen för alla inom WSP Management i dagsläget och



att det användes som ett argument vid försäljning av tjänster och profileringen ansågs värdefullt. I och med detta har hållbarhet också fått kosta mer och ta mer plats på agendan. Detta stämmer väl överens med teorier kring varför vissa företag kommer in på området hållbarhet – just för att följa med i marknadsutvecklingen. Enligt bland annat Hopkins (2012), Eccles et al. (2014) och Larsson et al. (2012) grundar sig utvecklingen i hållbarhetsarbetet till viss del på marknadsutvecklingen och är minimumkravet för en fortsatt god ekonomisk utveckling. Detta tyder på att WSPs satsning på hållbarhet kommer att gynna företaget i längden när krav och lagar blir strängare.

### *Efterfrågan*

På området hur efterfrågan av hållbarhet upplevdes internt och externt visar även de svaren från respondenterna på en förändring internt såväl som externt. Externt fanns generellt en efterfrågan både hos potentiella kunder och företag såväl som hos samhället i stort. Detta stämmer överens med nuvarande trender som visar att vi rör oss mot ett mer hållbart samhälle och att detta är lönsamt för företagen (Eccles et al., 2014; Svensk handel, 2015). Det som efterfrågades var framförallt hållbara lösningar, miljöcertifieringar inom projekten och bättre uppföljning av vinningen av att driva mer hållbara projekt. Några av respondenterna uttryckte dock att efterfrågan var relativt vag men att det berodde på att hållbarhet redan var relativt integrerat i det dagliga arbetet eller i att det inte fanns ett intresse för hållbarhet hos den aktuella kunden. Huruvida det upplevdes en intern efterfrågan på hållbarhet eller ej gav blandad respons. Majoriteten av respondenterna upplevde en intern efterfrågan bland medarbetare och då framförallt på mer kunskap och fler praktiska exempel som kan presenteras för kund. Efterfrågan var enligt några respondenter störst bland yngre medarbetare och nytexaminerade som var nya på arbetsmarknaden. De som upplevde en vag intern efterfrågan eller ingen efterfrågan alls ansåg att det endera berodde på att det redan var så pass integrerat i det dagliga arbetet att det inte behövdes eller att det fanns ett bristande intresse. Enligt Bell och Morse (2003) krävs att alla parter är engagerade för att hållbarhet ska genomsyra hela organisationen. Här finns det med andra ord ett bristande intresse och ett kunskapsglapp hos de anställda som försvårar arbetet ute hos kunden.

### *Hinder och barriärer*

Huruvida det upplevdes hinder och/eller barriärer kring hållbarhet var det också skilda meningar kring. De flesta respondenterna återgav att det fanns hinder i och med måltriangeln (se fig. 6) och framförallt då i form av tid och pengar. Om kunden efterfrågat hållbarhet från start finns det en större chans för projektledaren att arbeta in detta i hela projektplanen och därför erhålla bättre processmål. Enligt Silvius et al. (2012) är det viktigt att hållbarhetsaspekten integreras i projektet från start för att bästa möjliga resultat ska nås. Att tid och budget därför sätter ett krav som hindrar eller försvårar hållbarhetsarbetet i ett projekt är bekymrande och negativt för projektets resultat. Enligt teorin minskar kostnaderna för hållbarhetsarbetet i ett projekt där hållbarheten integreras från start på samma sätt som att förändringar i projektplanen i ett senare skede är mer kostsamt ju senare det inträffar (fig. 8) (WSP Sverige AB & PMI, 2016). En annan svårighet som respondenterna nämnde var att det fanns dåligt med praktiska exempel där



resultaten av en investering i projektet vid planering och projektering gav en ekonomisk vinst i förvaltarskedet. Detta är ett problem rörande fördomarna att hållbarhet är dyrt och kostsamt för den som investerar i det såsom Wilson (2015) beskrev det. Det finns goda exempel där hållbara projekt och god ekonomi gått hand i hand både när det rör rena ekonomiska aspekter (se kap. 2.1.3) men också i form av lyckade projekt.

Det som enligt många respondenter förenklar hållbarhetsarbetet i projekt är ifall projektledaren involveras tidigt i projektet och att projektledaren då involverar hållbarhetsaspekten tidigt. Detta stämmer överens med bland annat Silvius et al. (2012) och Deland (2009) syn på när hållbarhet bör komma in i projektledningen.

### *Hållbarhet enligt WSP och SDG*

Respondenterna kunde inte ge ett konkret svar på denna fråga men de flesta resonerade kring marknaden och vikten av att arbeta med hållbarhetsfrågor för att profilera sig och behålla sina nuvarande kunder såväl som skaffa sig nya. En av respondenterna (R1) föreslog att det även var för att vara attraktiv på arbetsmarknaden då många unga sökte sig till företag som hade ett konkret ställningstagande för hållbarhet. En annan respondent svarade även att det hade att göra med att vara en god konkurrent på marknaden och att om det inte varit möjligt att tjäna pengar på det hade det antagligen inte gjorts. Detta stämmer med teorierna om ekonomisk hållbarhet och att hållbarhet går hand i hand med lönsamhet i företagsvärlden såsom exempelvis UNEP (2011) eller Eccles et al. (2014) och Larsson et al. (2012) presenterade det.

Några av respondenterna betonade vikten av att dra sitt strå till stacken då WSP är ett stort företag som arbetar mycket med samhällsbyggnad och att det då var viktigt att ta sitt ansvar. Här nuddar respondenterna på kriterier inom CSR och social hållbarhet gentemot samhället i stort. I och med att WSP har sina projektledare i så pass många och stora samhällsprojekt (se introduktionen) blir påverkan stor hos många intressenter beroende på hur projektet går. Om ett projekt kan etableras som hållbart och WSP har bidragit till detta ger det en god image och profilering för kommande projekt och företaget har dessutom bidragit till en större samhällsnytta.

Huruvida det fanns en koppling mellan WSPs hållbarhetspolicys och hållbarhetsarbete och de globala målen för hållbar utveckling svarade samtliga respondenter att de inte visste eller direkt nekande. Detta är en stor brist i WSPs etablering av sin hållbarhetspolicy och i repetitionen av utbildningen för de anställda inom affärsområdet Management. De globala målen för hållbar utveckling presenteras och kopplas till företagets arbete globalt och lokalt under utbildningen och har därför tagits upp. Att medarbetare inte har helhetsbilden med sig i sitt arbete kan bidra till ett försämrat arbete och därigenom resultat hos kunden. Enligt bland annat Silvius et al. (2012) och Bell och Morse (2003) krävs etablering hos de anställda för bästa resultat i projekten – här finns med andra ord en skillnad i upplevelsen på företaget av de anställda och policyn som företaget står för. Några av respondenterna tänkte efter och kom fram till att alla hållbara

lösningar måste bidra till SDG i och med att de bidrar till ett hållbarare samhälle. Dock såg de ingen uttrycklig koppling mellan mål och utförande.

### **5.2.2 Tema: Projektledarrollen**

*Temat projektledarrollen var uppdelad i två större frågor som nedan diskuteras och analyseras utefter teorin.*

#### *Förväntningar på tjänster och kommunikation*

I teorin om de uppgifter som ingår i projektledarrollen återger Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) bland annat att huvuduppgiften är att styra och leverera ett projekt utefter beställarens ramar. Respondenterna beskrev sina roller som att de skulle leverera rätt sak i rätt tid genom att skapa förutsättningarna som krävdes för att projektgruppen skulle kunna utföra sitt arbete. I det kunde det mesta ingå såsom föra kommunikationen mellan involverade parter eller förse de med rätt information. R6 uttryckte det genialiska att *”du är dirigenten i projektet – du behöver inte kunna spela alla instrument men du vet hur det ska låta tillsammans”*. Detta är ledande i tanken kring generell projektledning – projektledaren som individ behöver INTE vara expert inom alla områden men måste ha förmågan att delegera ut och leda en grupp med individer som ska samarbeta tillsammans. Detta stämmer väl överens med teorin om projektledning enligt PMBOK Guide (WSP Sverige AB & PMI, 2016) och de grundläggande principerna inom projektledning som lärs ut av Hallin och Karrbom Gustavsson (2015).

Samtliga respondenter betonade vikten av kommunikation och att tillsammans med beställaren ta reda på ramarna för projektledarskapet. Vissa beställare ger mer frihet än andra medan andra har färdiga processer som de önskar projektledarna ska arbeta efter enligt respondenterna. R8 citerade att ca 80% av allt som sägs kan missförstås och att det därför är så pass viktigt med tydlig och rak kommunikation för att bestämma vilka spelregler som gäller. Enligt Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) är kommunikationen A och O i projektledarrollen och det är mycket viktigt att etablera ramarna i projekten. Respondenternas uppfattning om vad deras arbetsuppgifter kräver och den bild som beställarna har verkar stämma överens genom att kommunikation sker regelbundet och detta återspeglas i teorin som ett vinnande koncept. Genom fortlöpande avstämningsmöten och kommunikation mellan projektledaren och beställaren undviks konflikter och eventuella missförstånd i högre grad än om det endast skett en uppstart och en överlämning svarade majoriteten av respondenterna.

#### *Möjlighet att påverka hållbarhetsarbetet*

Möjligheten att påverka ett hållbarhetsarbete inom ett projekt kan enligt teorin variera med hur, var och när i ett projekt hållbarhetsaspekterna tas upp (Silvius et al., 2012; Tharp, 2011; Deland, 2009). Respondenterna instämmer med denna teori och menade att ju tidigare de involverades i ett projekt desto bättre arbete kunde de utföra gällande hållbarhet och resultat. Dock om de involverades i ett senare skede var de till stor del beroende av tidigare projektledares eller ansvarigas arbete. Om den som ansvarat för

hållbarhetsarbetet tidigare har gjort ett gott jobb och integrerat arbetet i projektplanen var det mer uppföljning och utförande som gällde med lite eller ingen friktion medan om hållbarheten inte var etablerat krävdes en högre insats från projektledarens sida för att få ett resultat med konsekvenser som slog mot tidsramen eller budgeten vilket sällan uppskattas av beställaren. En annan aspekt som många respondenter nämnde var att med en bättre kunskapsgrund att utgå ifrån var det betydligt lättare att föra dialogen kring hållbarhetsarbetet i projektet.

Enligt Tharp (2011) finns idag en kunskapsgrund hos många projektledare då många företag har utbildningar internt. Hallin och Karrbom Gustavsson (2015) understryker vikten av att investera i och utbilda sina projektledare på ett företag. Detta verkar stämma överens med det WSP gör med sina internutbildningar och kunskapsöverföringar mellan projekten för att förbättra kunskapsgrunden för kommande projekt. Ytterligare en poäng som en av respondenterna uttryckte som mycket positiv var att eftersom WSP arbetat mer med hållbarhet de senaste åren och har sin starka miljöpolicy kan projektledaren nu säga att *"WSP tycker såhär"* istället för att *"jag tycker såhär"* vilket ger en större tyngd och pondus bakom ett förslag. Detta upplevdes som mycket uppskattat och behjälpligt när dialogen hölls kring förslag och vid användandet av verktygen för dialog kring hållbarhetsarbetet (åsyftar hållbarhetsscanningen, se fig. 12).

De gånger som en projektledare har mindre att tillägga i dialogen kring hållbarhetsarbetet är då beställaren redan har en färdig hållbarhetsstrategi att arbeta utefter eller kräver att all kommunikation kring hållbarhet sköts av en hållbarhetsstrateg eller miljökonsult – en expert som tar över hela ämnesområdet samt kommunikationen med beställarens hållbarhetsansvarige. I dessa fall kan en projektledare förhoppningsvis komma med förslag i samråd med miljökonsulten och stödja experten i sin arbetsroll. Detta är mycket problematiskt om projektledaren inte aktivt kan stödja hållbarhetsstrategen eftersom det hindrar projektledarens möjligheter till direkt hållbarhetsarbete gentemot beställaren.

### **5.2.3 Tema: Verktygslådan**

*Temat verktygslådan var uppdelad i tre större frågor som nedan diskuteras och analyseras utefter teorin.*

#### *Hållbarhetsutbildning och teorigrund*

Många av respondenterna hade inte gått den interna hållbarhetsutbildningen för projektledarkonsulten. Dock var det många som gick den efter utbildningstillfället eller hade hållit den. Att många gick den efter intervjutillfället visar på att det fortfarande är en övergångsperiod mellan den tid då det interna utvecklingsprojektet på WSP tog sin början och att kunskaperna fortfarande etableras bland medarbetarna. En respondent bland de som inte gått utbildningen stack ut ur mängden då hen inte hade för avsikt att gå kursen alls trots att de är obligatorisk. Detta för att den enligt hen fokuserade på fel saker och var för begränsad men att hen skulle gå den om det visade sig att hen hade fel och kursen breddades i sin syn på hållbarhet. Detta är en viktig poäng att ta med eftersom denna syn på en utbildning med syfte att utveckla och bredda kunskaperna hos de

anställda inte är gynnande för företaget även om respondenten annars gör ett mycket gott arbete och resultat samt har en god inblick i vad hållbarhet innebär. Detta innebär att WSP i sin kommunikation har misslyckats att nå ut till alla vilket är en svår uppgift att göra.

De som hade gått kursen var ense om att den hade ökat förståelsen för hållbarhet som ämne inom ett eller flera områden. De flesta hade en idé om vad hållbarhet var innan kursen eller en utbildning från universitetet. De med hållbarhetsutbildning i sin bakgrundsutbildning ansåg att kursen var grundläggande och inte tillförde något speciellt men var en bra repetition för alla. Vissa tyckte även att utbildningen mest innehöll sunt förnuft men att den gav en bra skildring av vad en kan mena med hållbarhet. Detta speglar återigen det Tharp (2011) menar med att de flesta projektledare idag har en kunskapsbas att arbeta utifrån och detta är positivt för framtidens hållbara samhällen.

### *Hållbarhetsscanningen och hållbarhetsarbetet*

Det var mycket få av respondenterna som använde eller ens hade hört talas om hållbarhetsscanningen innan intervjutillfället. Många fick en svag förnimmelse om vad det var men inte mer. Här ses åter en brist i kommunikationen mellan ledning och ambitionen hos företaget och det som medarbetarna möter i arbetet dagligen. Syftet med scanningen är att ge en överblick och bra ingång för fortsatt dialog kring hållbarhetsarbetet och kan utföras av projektledaren själv, tillsammans med kund eller med hjälp av en expert. De som kände till scanningen har inte använt den i sina projekt med motiveringen att de inte är bekväma nog att använda den på grund av kunskapsbrist eller bristande instruktioner i hur verktyget ska användas. Andra motiverade bristen i användandet med att de sitter i gamla projekt där avslutningsfasen håller på att inledas och scanningen har därför inte varit nödvändig. De respondenter som hade använt scanningen i sina projekt hade haft positiva reaktioner från de beställare som det tagits upp med och R10 hade även ett avslutat projekt där hållbarhetsscanningen gett en stor effekt på resultatets hållbarhet. I de fall där scanningen inte använts fördes istället en dialog kring hur kunderna förhållit sig till det hållbarhetsarbete och de förslag som projektledaren eller projektgruppen kommit med och samtliga hade fått positiv respons.

Att de projektledare som inte känner en förankrad kunskap för verktyget inte vill använda den är inte förvånande utan återspeglar även det de teorier som säger att kunskapsgrunden och förankringen i medarbetare krävs (Deland, 2009; Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Det som kan ses här är att kommunikationen av verktyget som ska underlätta arbetet för projektledaren har misslyckats och istället inneburit en försvårande situation då projektledaren inte vet hur, när eller av vem verktyget ska användas för att nå resultat. Det ses dessutom som ett försök till merförsäljning vilket har gjort att respondenterna uttryckt att det är svårt att presentera motiveringen till att använda verktyget. Här behövs en förbättring i kommunikationen och marknadsföringen av verktyget internt. Exempelvis kan det läggas in i projektledningsprocesserna (se fig. 10 & 11) eller i aktiviteterna i AU.

### *Kunskap på hållbarhetsområdet och önskemål*

Kunskap är ett flöde som inte kan mättas enligt respondenterna. Det finns alltid ny kunskap och lärdomar att dra från tidigare erfarenheter och nya upptäckter. Redan i Brundtlandrapporten (1987) togs de begränsningar som samhället, tekniken och vetenskapen satte på hållbarhetsarbetet upp och menade att dessa var i ständig förändring och utveckling. Det två av respondenterna dock uttryckte var att de för sitt arbete hade tillräckligt med kunskap för sin arbetsroll och att de gånger de inte kunde besvara en fråga visste var de skulle vända sig för att söka svar. Då detta å ena sidan är positivt då de agerar självständigt och aktivt söker kunskap finns det en risk i att de kan finna sig i en situation där uppdraget får lida för att de inte gått hållbarhetsutbildningen vilket dessa respondenter inte hade.

Den kunskap som efterfrågades av respondenterna var mer kunskap inom hållbarhetsområdet i stort samt inom det nya som kontinuerligt uppdaterar marknaden. Det förmedlas ny kunskap in till affärsområdet Management i en för långsam takt anser några av respondenterna och att detta är synd då det är intressant att få informationen när den är ny. R10 gav förslag på att använda de interna resurserna som WSP Environmental besitter och bjuda in experterna från det affärsområdet för att hålla lunchseminarier om det aktuella inom miljömanagement och hållbarhet. Att utnyttja de interna resurserna skulle vara en vinning då det främjar samarbetet mellan affärsområdena vilket efterfrågades av respondenterna när det kom till vilka som varit involverade i vad i större projekt. Att förbättra kommunikationen på ett företag främjar också den front som ses utifrån och uppfattas av kunder.

Ytterligare en sak som önskades var fler praktiska ekonomiska exempel för att kunna föra en dialog och argumentera för sin sak. Men mer *"kött på benen"* kan projektledarna föra sakligare dialoger och ge bättre resultat. En av respondenterna menade också att i ekonomin skulle inte bara pengavärdet inkluderas utan även det naturliga kapitalet och resurserna. Att projektledare tar in NK i sina argument visar på att tiderna förändras från att se på naturen som en självklarhet till en tillgång att räkna med och inte ta för given. Detta är ett positivt steg i rätt riktning för att inte utarma jordens resurser.

En kommentar från en av respondenterna tryckte på att hen ville ha bättre information om hur en kan använda det ökande digitaliserade samhället till hjälp i hållbarhetsarbetet. Hen menade att alla förbättrade verktyg, modeller och analyser av data kan ge betydligt bättre information än tidigare och att detta borde användas och lyftas fram mer i dialogen kring hållbarhetsarbetet. Detta återfinns i teorin om hållbar projektledning där Deland (2009) bland annat listar digitaliseringen och möjligheten att lagra och kommunicera digitalt som en möjlighet för att minska resursanvändandet i form av transport och material inom projekt.

Slutligen efterfrågades en bättre helhetsbild där företagets egna hållbarhetspolicy sätts i relation till större sammanhang, bland annat de svenska hållbarhetsmålen men också de globala målen för hållbar utveckling. Många av ovannämnda förslag från respondenterna

skulle kunna inkluderas i en e-utbildning som kan användas i repetitionssyfte för de som gått hållbarhetsutbildningen.

### 5.3 PÅVERKAN - INTERNT OCH I PROJEKTET

Internt kan påverkan på hållbarheten drivas från flera håll. Dels kan hållbarhetsfrågan drivas från top to bottom: chefer och individer med större mandat kan bestämma att företagets riktning ska vara hållbart. Exempel på detta är WSPs hållbarhetspolicy som högsta VDn internationellt antagit och beslutat ska gälla för alla WSPs anställda oavsett nationalitet (se fig. 1 för organisationsstruktur). Ett annat är att skapa verktyg och möjlighet för utbildningar och till och med göra dessa obligatoriska för medarbetarna. Att lyfta hållbarhetsfrågorna under möten på avdelningsnivå såväl som på chefsmöten samt att lägga en större del av budgeten för att skapa hållbara lösningar på kontoren är ytterligare en del.

Den andra sidan av påverkan är bottom up: från medarbetarna som efterfrågar hållbarhet från cheferna och de med mer mandat. Här kan det exempelvis vara större fraktionsindelning för avfallshanteringen på kontoren, ekologiska och olika märkningar på förbruknings- och konsumtionsvaror såsom frukt, kontorsmaterial och kaffe men även diskmedel för diskmaskiner och mindre engångsartiklar. Det kan även röra sig som att införa cyklar till kontoren för att gynna en hållbar transport mellan kontor och närliggande projekt samt minska biltransport till närliggande affärer. Andra saker kan vara att det finns möjligheter för inomhusparkering för cyklar och möjlighet att serva dessa som att byta däck med mera. Det finns med andra ord väldigt många saker som medarbetarna kan efterfråga för att deras vardag ska förenklas och därmed förenkla deras möjligheter att leva som de lär. En dimension till som är väldigt viktig är att värna om sin egen hälsa – både fysisk och psykiskt. Att efterfråga friskvård och möjligheter till läkarbesök vid behov är väldigt viktigt ur den sociala hållbarhetsaspekten och något som många verkar ha problem med. På WSP finns det goda rutiner för att ta hand om sina medarbetare men det är likväl viktigt att ha detta med sig i projekten. Som tidigare nämnt är det lättare att förebygga stress och utbrändhet än att försöka ta hand om det när skadan väl är skedd. Förseningar och problem i projekt kan bero på att personalen inte trivs och mår bra och därför inte kan utföra sina arbetsuppgifter på ett bra och effektivt sätt. Problemen kan då vara mindre såsom att behöva rekrytera ny personal till att en mycket viktig resurs i form av kompetens försvinner.

Om en utgår ifrån projektfaserna i stage-gate-modellen i figur 5 eller i WSPs egendesignade projektledningsprocess i figur 10 och 11 finns det med bakgrund av ovanstående avsnitt om vad som finns i organisationen och det som efterfrågas i intervjuerna av respondenterna goda möjligheter att påverka projektens hållbarhetsarbete. Enligt figur 8 från PMBOK Guide är kostnaden för att göra en förändring som lägst i början av projektet och enligt författarna som diskuterar och undersöker hållbar projektledning (Deland, 2009; Silvius et al., 2012; Tharp, 2011) ligger den största möjligheten att förändra inriktningen mot det hållbarare i början av projektet. Dessa två teorier tillsammans visar på att om planering och hänsyn tas från start av projektet finns



det goda möjligheter att göra detta på ett hållbart och kostnadseffektivt sätt. Figur 8 visar även att ju längre in i projektet ett beslut om förändring tas desto kostsammare blir det för projektet att införa detta vilket är något som många av respondenterna intygar stämmer med deras verklighet.

Många av respondenterna kommenterade att det läggs för lite resurser vid starten av ett projekt och att det skulle vara positivt för projektets hållbarhet och utveckling om en större andel av investeringen läggs under initierings och planeringsfasen för att få ett bättre slutresultat. I figur 7 visas ett generellt fördelningssätt av resurser i form av kostnad och bemanning under ett projekt och där kan tydligt ses att merparten av alla resurser läggs på utförandefasen. Chansen att utföra ett bättre arbete med mer genomgående utredningar att använda som beslutsgrund för projekten kan vara en väg att skapa hållbarare projekt. Här kommer exempelvis riskanalyser och intressentanalyser in som viktiga redskap i beslutsgrunden eftersom det ska ingå i beslutsunderlagen. Fördelar med att bedriva hållbara projekt kan här räknas in på samma sätt som andra faktorer.

Hållbarhet som arbetsriktning bör vara starkt inarbetat i processmålet för att ge ett bättre och hållbart effektmål. Om hållbarhetsaspekterna är krav i processmålet kommer hela projektet per automatik att arbeta mer med hållbarhet eftersom processmålet är beskrivningen för hur arbetet ska gå till. Detta kommer med andra ord att kunna leda till ett effektmål som exempelvis är certifierat enligt BREEAM, LEED eller miljöbyggnad. För att få in hållbarhetsaspekterna i processmålet krävs att både projektledaren och projektgruppen arbetar aktivt med hållbara lösningar men även att detta godkänns och beaktas av beställaren.

## 6 SLUTSATS

*Nedan sammanfattas slutsatserna för respektive frågeställning som formulerades i början av arbetet. Ett svar på varje delfråga sammanfattas till en början för att avsluta med sammanfattning av huvudfrågeställningen.*

*Vad är miljömanagement och hur relaterar det till konceptet hållbarhet/hållbar utveckling?*

Miljömanagement eller hållbarhetsarbete är arbetet för att integrera hållbarhet och miljöledning i företagsverksamheten. För att på bästa sätt lyckas implementera alla aspekter av hållbarhet, det vill säga ekonomiska, ekologiska/miljömässiga och sociala aspekter som ingår i TBL, måste strategier utvecklas och åtgärder vidtas för att nå bästa resultat. Det finns flera hjälpmedel för att göra detta, bland annat kan företag och organisationer använda sig av miljöledningssystem såsom ISO14001 och EMAS men även miljöcertifieringssystem såsom BREEAM, LEED och Miljöbyggnad för att uppnå önskat resultat.

*Hur ser den historiska utvecklingen hållbarhet och miljömanagement ut från introduktionen till implementering?*

Hållbarhet som begrepp fick sitt genomslag efter publiceringen av rapporten *Our Common Future*, även kallad Brundtlandrapporten, år 1987. Av Brundtlandrapporten följde en lavinartad ökning av vetenskapligt underlag vilket i sin tur ledde till debatten om hur förändringen av jordens system påverkade mänskligheten och huruvida detta var något som slog tillbaka mot människan negativt. Efter 30 år har vetenskapen nått allt mer konsensus och nästan alla världens länder är överens om att människans påverkan på jordens system måste regleras<sup>8</sup>. Parallellt med att kunskapen om konceptet hållbarhet och hållbar utveckling ökade och etablerades inom företagsvärlden övergick allt fler företag till att inkludera miljöledning i sin verksamhet. Till en början var regleringen i lagar och rekommendationer inte stora men på senare år har dessa skärpts och företag som tidigare inte anpassat sin företagsverksamhet tvingats åtgärda eller avsluta sin verksamhet. Regler och lagar gällde till en början i stort miljöaspekter men hållbarhet har inorporerats allt mer enligt TBL-modellen. Efter genomslaget har internationella organisationer som FN publicerat allt fler rapporter på ämnet bland annat genom klimatpaneler som IPCC. FN publicerade år 2015 de 17 globala målen för en hållbar utveckling som alla världens länder enats om gäller. Dessa är skapade för att samla alla världens samhällen under en enad insats för att förbättra och motverka klimatförändringarna och förändringarna på jordens system för att garantera framtida generationers överlevnad i välstånd. I och med den ökade förståelsen för hållbarhet och hållbar utveckling påbörjades ett mer aktivt hållbarhetsarbete såsom de globala målen för hållbar utveckling och inorporerandet av

---

<sup>8</sup> I början på juni 2017 gick den amerikanska presidenten Donald Trump ut med att USA vill gå ur Parisavtalet från 2015 (Whitehouse.gov, 2017) vilket kan ses som att alla världens länder inte längre är i konsensus.

hållbarhet och hållbarhetspolicys inom företagsvärlden. Detta lade grunden för den miljömanagement och det hållbarhetsarbete som vi känner det idag.

#### *Hur appliceras hållbarhet på WSP Management i rollen som projektledare idag?*

WSP har en ambitiös hållbarhetspolicy antagen av högsta VDn där alla aspekterna av hållbarhet enligt TBL inkluderas. Målet är att 70% av de anställda inom ett år skall tillgodogöra sig detta i form av en internutbildning för att öka kunskaperna internt och ge en bättre grund att utgå ifrån i projektledarrollen hos kund. Ute hos kunden idag har arbetet inte förändrats alltför mycket innan och efter utbildningen.

#### *Vilka verktyg behöver projektledaren för att uppfylla kraven som finns på projektledarrollen från kunden och företaget och vilka mandat har hen att applicera dessa?*

Projektledaren behöver idag framförallt en större kunskapsgrund att arbeta utifrån enligt respondenterna. För att kunna ta dialogen och argumentera för sina lösningsförslag krävs en bred grund inom hållbarhetsteorin vilket idag kan tillgodoses genom hållbarhetsutbildningen som erbjuds inom WSP Management. Många saknar dock fler förslag som kan visa svart på vitt vilka vinsterna är av en investering i hållbarhet. Enligt både respondenterna och teorin är det bättre för projektresultatet och hållbarhetsarbetet ju tidigare hållbarhetsaspekterna inkorporeras i projektplanen. En slutsats är att det till stor del ligger i beställarens händer att avgöra hur mycket hållbarhetsarbetet ska styra projektet.

#### *Finns det hinder/barriärer som bromsar eller framgångsfaktorer som förenklar appliceringen av ett hållbarhetstänk?*

Enligt respondenterna är de största hindren som stannar upp hållbarhetsarbetet att hållbarhet inte beaktats vid förstudien och i projektplanen vilket gör att när hållbarhetsaspekterna senare tas upp blir det mer kostsamt och tar längre tid. Det som förenklar hållbarhetsarbetet är att samhällsnormerna går mot att acceptera och förespråka hållbarhet mer. När efterfrågan på hållbarheten finns och allt större krav ställs från lagar och rekommendationer styr det arbetet mot en hållbarare framtid.

#### *Hur arbetar projektledaren med hållbarhet i sin yrkesroll hos kunden och vilka möjligheter har projektledaren att påverka hållbarhetsarbetet i projektet?*

Svaret på huvudfrågeställningen är att projektledaren idag arbetar aktivt med hållbarhet och efter bästa förmåga i sin yrkesroll hos kunden. Möjligheten att implementera hållbarhet i projekten varierar mellan projekten men det finns alltid möjlighet att presentera alternativa lösningar och genomföra hållbarhetsscanningen för att visa på förbättringsmöjligheter inom projekten. Slutsatsen är att det är beställarens ambition och efterfrågan som avgör hur mycket en projektledare kan arbeta med hållbarhet i sitt projekt men att det oavsett beställarens ursprungliga ståndpunkt är viktigt att frågan om hållbarhet och målsättningen framförs.

## 7 REFERENSLISTA

ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants), Fauna & Flora International, & KPMG. (2013). *Is natural capital a material issue? An evaluation of the relevance of biodiversity and ecosystem services to accountancy professionals and the private sector* [online]. Tillgänglig: <http://www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/environmental-publications/natural-capital.pdf> (Hämtad 2017-01-17)

Ammenbergs, J. (2012). *Miljömanagement* (2., [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(3), 337–342.

Bell, S., & Morse, S. (2003). *Measuring sustainability: Learning by doing*. Florence, New York: Routledge.

Beyond intent, & Företagarna. (2015). *Hållbara företag bygger framtiden* [online]. Tillgänglig: <http://www.foretagarna.se/globalassets/media/opinion/rapporter/2015-ovriga/hallbara-smaforetag-foretagarna-beyond-intent.pdf> (Hämtad 2017-01-30)

Bolagsverket. (2012). *Större och mindre företag* [online]. Tillgänglig: <http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> (Hämtad 2017-02-21)

Boverket, Myndigheten för samhällsplanering, byggande och boende. (2010). *Socialt hållbar stadsutveckling*. Malmö, Växjö, Gävle [online]. Tillgänglig: <http://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2010/socialt-hallbar-stadsutveckling.pdf> (Hämtad 2017-02-07)

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3 ed.). Oxford: Oxford University Press.

Building Research Establishment (BRE). (2017). BREEAM [online]. Tillgänglig: <http://www.breeam.com/> (Hämtad 2017-03-23)

Business Dictionary. (2017). Business Dictionary – Capital [online]. Tillgänglig: <http://www.businessdictionary.com/definition/capital.html> (Hämtad 2017-02-16)

Ciravegna Martins de Fonseca, L. M. (2015). ISO 14001:2015: An Improved Tool for Sustainability. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(1), 37–50.

Costanza, R., & Daly, H. E. (1992). Natural capital and sustainable development. *Conservation Biology*, 6(1), 37–46.

Daly, H. E. (1973). *Toward a steady-state economy*. San Francisco: W. H. Freeman.

Daly, H. E. (1977). *Steady-state economics: The economics of bio-physical equilibrium and moral growth*. San Francisco: W. H. Freeman.

Deland, D. (2009). *Sustainability through project management and net impact*. Paper presented at PMI® Global Congress 2009 - North America, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Demoskop. (2015). *EXECUTIVE SUMMARY Hållbarhet i svenska företag* [online]. Tillgänglig: <http://www.demoskop.se/wp-content/uploads/2015/10/Executive-summary-Demoskops-hållbarhetsundersökning151027.pdf> (Hämtad 2017-02-21)

Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3:ed, och uppdaterade upplagan ed.). Lund: Studentlitteratur.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.

Ekonomer för miljön. (2017). CSR - Corporate Social Responsibility - Ekonomer för miljö [online]. Tillgänglig: <http://ekonomerformiljo.se/corporate-social-responsibility/> (Hämtad 2017-03-23)

Elkington, J. (1999). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* (2nd ed.). Oxford: Capstone.

European Commission. (2002). *Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A Business contribution to Sustainable Development* (p. 24). Bryssel: European Commission [online]. Tillgänglig: [http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20020702\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/communication-corporate-social-responsibility-sustainable-development-com2002347-20020702_en.pdf) (Hämtad 2017-03-21)

European Commission. (2017). What is EMAS? [online]. Tillgänglig: [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) (Hämtad 2017-02-28)

Farley, J. (2012). *Natural Capital. The Berkshire Encyclopedia of Sustainability: Ecosystem Management and Sustainability* (pp. 264–267) [online]. Tillgänglig: <http://www.uvm.edu/~jfarley/publications/Natural-Capital-Farley.pdf> (Hämtad 2017-01-17)

Farley, J., & Daly, H. E. (2006). Natural Capital: The Limiting Factor. *Ecological Engineering*, 28(1), 6–10.

Folkhälsomyndigheten. (2014). Social hållbarhet [online]. Tillgänglig: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/motesplats-social-hallbarhet/social-hallbarhet/> (Hämtad 2017-02-06)

Farrant, R., & Silka, L. (2006). *Inside and out: universities and education for sustainable development*. Amityville N.Y.: Baywood.

Georgescu-Roegen, N. (1986). The Entropy Law and the Economic Process in Retrospect. *Eastern Economic Journal*, 12(1), 3–25.

Goodland, R., & Daly, H. (1996). Environmental sustainability: Universal and non-negotiable. *Ecological Applications*, 6(4), 1002–1017.

Hallin, A., & Karrbom Gustavsson, T. (2015). *Projektledning* (2 (uppdaterad) uppl.). Stockholm: Liber.

Hansson, S. O. (2007). *Konsten att vara vetenskaplig* (p. 102). Stockholm: Institutionen för filosofi och teknikhistoria, KTH [online]. Tillgänglig: <http://people.kth.se/~soh/konstenatt.pdf> (Hämtad 2017-03-14)

Harris, J. M., Wise, T. A., Gallagher, K. P., & Goodwin, N. R. (2001). *A survey of sustainable development: social and economic dimensions* (2013th ed., Vols. 1–6). Washington D.C.: Island Press.

Helm, D. (2014). Taking natural capital seriously. *Oxford Review of Economic Policy*, 30(1), 109–125.

Holmberg, J. (1992). *Making development sustainable: redefining institutions policy and economics*. Island Press.

Hopkins, M. J. D. (2012). *Planetary Bargain*. Routledge.

Hopkins, M. J. D. (2016). *Corporate Social Responsibility (CSR) and The United Nations Sustainable Development Goals (SDG): The Role of the Private Sector* [online]. Tillgänglig: <https://www.csr.fi.com/wp-content/uploads/2013/10/CSR-and-the-United-Nations-SDGs.pdf> (Hämtad 2017-03-04)

Iacob, S. E., & Popescu, C. (2015). Towards a sustainable economy. *Theoretical and Applied Economics*, 09/2015(3), 219–230.



International Organization for Standardization (ISO). (2017). The Benefits of International Standards [online].

Tillgänglig: <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm> (Hämtad 2017-02-27)

IVL Svenska Miljöinstitutet. (2017). Miljömanagement - IVL Svenska Miljöinstitutet [online]. Tillgänglig: <http://www.ivl.se/sidor/omraden/resurseffektiva-produkter/miljomanagement.html> (Hämtad 2017-02-27)

Jackson, T. (2009). Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy [online]. Tillgänglig: [http://www.sd-commission.org.uk/data/files/publications/prosperity\\_without\\_growth\\_report.pdf](http://www.sd-commission.org.uk/data/files/publications/prosperity_without_growth_report.pdf)

Kungliga tekniska högskolan (KTH) (2015a). Ekologisk hållbarhet [online]. Tillgänglig: <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekologisk-hallbarhet-1.432074> (Hämtad 2017-02-06)

Kungliga tekniska högskolan (KTH) (2015b). Ekonomisk hållbarhet [online]. Tillgänglig: <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekonomisk-hallbarhet-1.431976> (Hämtad 2017-02-13)

Kungliga tekniska högskolan (KTH) (2016). Social hållbarhet [online]. Tillgänglig: <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/social-hallbarhet-1.373774> (Hämtad 2017-02-13)

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lai, K.-H., Cheng, T. C. E., Wong, C. W. Y., & Lun, Y. H. V. (2016). *Environmental Management*. DE: Springer Verlag.

Larsson, A.-C., & Larsson, R. (2005). *Projektleddarrollen i praktiken: några grunder i att leda och delta i projekt* (1. uppl.). Uppsala: Konsultföretaget/Uppsala Publishing House.

Larsson, M., Vannfält-Restorp, K., & Genarp, E. (2012). *Hur vet företag att CSR är lönsamt? En undersökning av hur svenska företag mäter och utvärderar sitt hållbarhetsarbete* (p. 75). Uppsala: företagsekonomiska institutionen [online]. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:524399/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2017-02-22)

Mallin, C. A. (2009). *Corporate Social Responsibility: a case study approach*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Mazza, L., Bröckl, M., Ahvenharju, S., ten Brink, P., Pursula, T., Gaia Consulting Oy, & Institute for European Environmental Policy (IEEP). (2013). *Natural Capital in a Nordic Context: Status and Challenges in the Decade of Biodiversity* (TemaNord Ser. No. 2013:526) [online]. Tillgänglig: <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:700596/FULLTEXT01.pdf> (Hämtad 2017-02-16)

Meadows, D. H. (1972). *The limits of growth: a report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe books.

Müller, R., & Turner, J. R. (2006). Matching the project manager's leadership styl to project type. *International Journal of Project Management*, 2007(25), 21–32.

Nationalencyklopedin. (2017b). CSR [online]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/csr> (Hämtad 2017-03-21)

Nationalencyklopedin. (2017a). Ekonomi [online]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/ekonomi> (Hämtad 2017-02-10)

Naturvårdsverket. (2016b). EMAS – ett ambitiöst system för miljöledning [online]. Tillgänglig: <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Styrmedel/Miljoledning---EMAS/> (Hämtad 2017-02-28)

Naturvårdsverket. (2016a). Sveriges Miljömål [online]. Tillgänglig: <http://www.miljomal.se/sv/Miljomalen/> (Hämtad 2017-02-06)

Naturvårdsverket. (2017). Om miljöledning i statliga myndigheter [online]. Tillgänglig: <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Styrmedel/Miljoledning-i-statliga-myndigheter/> (Hämtad 2017-02-28)

NEF (New Economics Foundation). (2017). Happy planet index [online]. Tillgänglig: <http://happyplanetindex.org/terms/> (Hämtad 2017-02-07)

Olsson, S. (2012). *Social hållbarhet i ett planeringsperspektiv* (p. 11) [online]. Tillgänglig: <http://socialhallbarhet.se/wp-content/uploads/2013/08/Artikel+om+social+hallbarhet.pdf> (Hämtad 2017-02-06)

Park, C. C., & Allaby, M. (2013). *Natural capital - Oxford Reference* [online]. Tillgänglig: <http://www.oxfordreference.com.ezproxy.its.uu.se/view/10.1093/acref/9780199641666.001.0001/acref-9780199641666-e-5291> (Hämtad 2017-02-16)

Petros Sebhatu, S., & Enquist, B. (2007). ISO 14001 as a driving force for sustainable development and value creation. *The TQM Magazine*, 19(5), 468–482.

Project Management Institute (PMI). (2017). PMBOK; Guide and Standards [online]. Tillgänglig: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Hämtad 2017-05-11)

Quinn, L., & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 21–38.

Reed, D. (1997). The Environmental Legacy of Bretton Woods: The World Bank. In O. Young (ed.) *Global Governance: Drawing Insights from the Environmental Experience* (pp. 227–245). Cambridge: MIT press.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F. S., Lambin, E., ... Foley, J. (2009). Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2), 33.

Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: A study of economics as if people mattered*. London: Blond & Briggs.

Serageldin, I., Steer, A., Cernea, M. M., & International Bank for Reconstruction and Development. (1994). *Making development sustainable* (Vols. 1–2). Washington D.C.: World Bank [online]. Tillgänglig: <http://documents.worldbank.org/curated/en/514901468326404981/pdf/multi-page.pdf> (Hämtad 2017-02-06)

Silvius, G., Planko, J., Schipper, R., van den Brink, J., & Köhler, A. (2012). *Sustainability in Project Management*. Gower Pub.

Solow, R. M. (1974). The Economics of Resources or the Resources of Economics. *The American Economic Review*, 64(2), 1–14.

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., ... Sörlin, S. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *SCIENCE*, 347(6223), 11.

SU. (2015). *Fyra av nio planetära gränser överskrids* [online]. Tillgänglig: <http://www.su.se/forskning/forskningsnyheter/fyra-av-nio-planetära-gränser-överskrids-1.218028> (Hämtad 2017-06-26)

Svensk handel. (2015). *Hållbar handel är lönsam handel, Svensk handels hållbarhetsundersökning 2015* [online]. Tillgänglig:

<http://www.svenskhandel.se/globalassets/dokument/aktuellt-och-opinion/rapporter-och-foldrar/hallbar-handel/hallbarhetsundersokning-2015.pdf> (Hämtad 2017-01-30)

SVID. (2017). Hållbarhetsguiden – miljömanagement [online]. Tillgänglig: <http://www.svid.se/Hallbarhetsguiden/Inspiration/ordlista/#Miljömanagement> (Hämtad 2017-02-27)

Sweden Green Building Council. (2016a). BREEAM SE [online]. Tillgänglig: <https://www.sgbc.se/om-breeam-se-meny> (Hämtad 2017-04-23)

Sweden Green Building Council. (2016b). LEED [online]. Tillgänglig: <https://www.sgbc.se/var-verksamhet/leed> (Hämtad 2017-05-09)

Sweden Green Building Council. (2016c). Miljöbyggnad [online]. Tillgänglig: <https://miljobyggnad.se> (Hämtad 2017-05-10)

Sweden Green Building Council. (2016d). Miljöbyggnad [online]. Tillgänglig: <https://www.sgbc.se/var-verksamhet/miljoebyggnad> (Hämtad 2017-05-10)

Swedish Standard Institute (SIS). (2015). *Svensk Standard, SS-EN ISO 14001:2015; Miljöledningssystem - Krav och vägledning (ISO 14001:2015)* (No. 3).

Tharp, J. (2012). *Project Management and Global Sustainability* [online]. Tillgänglig: <http://www.pmi.org/learning/library/project-management-global-sustainability-6393> (Hämtad 2017-05-02)

The U.S. Green Building Council (USGBC). (2017). LEED | U.S. Green Building Council [online]. Tillgänglig: <http://www.usgbc.org/leed> (Hämtad 2017-05-09)

Tobin, J. (2005). Fisher's the nature of capital and income. *The American Journal of Economics and Sociology*, 64(1), 207–214.

United Nations. (2015b). Sustainable Development Goals[online]. Tillgänglig: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (Hämtad 2017-01-10)

United Nations. (2015a). Sustainable development knowledge platform [online]. Tillgänglig: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300> (Hämtad 2017-01-04)

United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future - Brundtland Report* [online]. Tillgänglig: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (Hämtad 2017-01-23)

United Nations. (2005). *World summit outcome: Resolution adopted by the general assembly* [online]. Tillgänglig: <http://www.un.org/womenwatch/ods/A-RES-60-1-E.pdf> (Hämtad 2017-02-06)

United Nations Development Programme (UNDP) (2017). Human Development Index (HDI) [online]. Tillgänglig: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi> (Hämtad 2017-02-07)

United Nations Development Programme (UNDP), & Globalamålen.se. (2017). Globala målen för hållbar utveckling [online]. Tillgänglig: <http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/> (Hämtad 2017-02-04)

United Nations Environment Programme (UNEP). (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication* [online]. Tillgänglig: <http://web.unep.org/greeneconomy/resources/green-economy-report> (Hämtad 2017-02-14)

Visser, W. (2014). *CSR 2.0: transforming corporate sustainability and responsibility* (1 ed). New York: Springer.

White, M. A. (2016). Sustainability: I know it when I see it. *Ecological Economics*, 86, 213–217.

Whitehouse.gov, 2017. [online]. Tillgänglig: <https://www.whitehouse.gov/the-press-office/2017/06/01/statement-president-trump-paris-climate-accord> (Hämtad 2017-06-14)

Wilson, J. P. (2015). The triple bottom line. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(4/5), 432–447.

WSP. (2017b). Affärsområden – Organisationsschema. [online]. Tillgänglig: <http://www.wsp-pb.com/sv/WSP-Sverige/Vilka-vi-ar/Affarsomraden/> (Hämtad 2017-05-21)

WSP. (2017c). Hållbarhetspolicy [online]. Tillgänglig: <http://www.wsp-pb.com/sv/WSP-Sverige/Vilka-vi-ar/Hallbarhet/Hallbarhetspolicy-/> (Hämtad 2017-05-11)

WSP. (2014a). Ledning och historik [online]. Tillgänglig: <http://www.wsp-pb.com/sv/WSP-Sverige/Vilka-vi-ar/The-WSP-Way/Ledning-och-historik/> (Hämtad 2017-02-21)

WSP. (2014c). Mission, Vision och värderingar [online]. Tillgänglig: <http://www.wsp-pb.com/sv/WSP-Sverige/Vilka-vi-ar/The-WSP-Way/Vision-och-varderingar/> (Hämtad 2017-02-21)

WSP. (2014b). Om WSP [online]. Tillgänglig: <http://www.wsp-pb.com/sv/WSP-Sverige/Vilka-vi-ar/The-WSP-Way/> (Hämtad 2017-02-21)

WSP. (2017d). Orbis – ett verktyg för hållbarhetsledning [online]. Tillgänglig: <http://www.wsp-pb.com/sv/WSP-Sverige/Designing-Future-Cities/Miljonprogram/Orbis--ett-verktyg-for-hallbarhetsledning/> (Hämtad 2017-05-11)

WSP. (2017a). WSPs nya varumärke [online]. Tillgänglig: <http://www.wsp-pb.com/sv/WSP-Sverige/Vilka-vi-ar/Newsroom/Nyheter/WSPs-nya-varumärke-Vilka-vi-ar-och-vart-vi-ar-pa-vag-/> (Hämtad 2017-05-11)

WSP Sverige AB & Project Management Institute (PMI). (2016). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Svensk översättning*. (5:ed uppl.). Stockholm: WSP Sverige AB & PMI.



## 8 APPENDIX

### APPENDIX 1 - INTERVJUGUIDE

#### Hållbarhet och miljömanagement i projektledarrollen

Intervju med NAMN, ÅLDER

##### Allmänt och bakgrund

1. Kan du beskriva din arbetsroll på WSP?
2. När började du arbeta på WSP?
  - a. Har din roll förändrats över tid?
3. Är det något annat du vill berätta om dina tidigare erfarenheter?

##### Hållbarhet och miljömanagement

4. Vad är hållbarhet för dig?
5. Hur presenterades hållbarhet för dig när du började på WSP?
6. Hur fungerade hållbarhetsarbetet när du började på WSP?
7. Kan du se en skillnad på hållbarhetsarbetet då till nu?
  - a. Om ja: vad är de största skillnaderna?
8. Upplever du en extern efterfrågan på hållbarhet?
  - a. Om ja:
    - i. Vem är det som efterfrågar?
    - ii. Vad är det som efterfrågas?
9. Upplever du en intern efterfrågan på hållbarhet?
  - a. Om ja:
    - i. Vem är det som efterfrågar?
    - ii. Vad är det som efterfrågas?
10. Upplever du att det finns hinder eller barriärer som bromsar eller framgångsfaktorer som förenklar hållbarhetsarbetet?
11. Varför är hållbarhet viktigt att arbeta med enligt WSP?
12. Har ni något arbete mot de globala hållbarhetsmålen?

### **Projektledarrollen**

13. Vad är dina erfarenheter som projektledare?
  - a. Typer av projekt (ämnesområde)
  - b. Längd på projekten (storleken)
14. Vilka typer av tjänster förväntar sig kunden av dig i projektledarrollen?
  - a. Anser du att kundens bild stämmer överens med din bild av ditt uppdrag?
15. Hur stor möjlighet upplever du att du har att påverka hållbarhetsarbetet hos kunden?

### **Verktygslådan**

16. Har du gått den interna hållbarhetsutbildningen?
  - a. Om ja: har den ökat din förståelse för ämnet?
  - b. Om nej: varför inte?
17. Använder du hållbarhetsscanningen i dina projekt?
  - a. Om ja: anser du att den fungerar bra?
    - i. Om ja: på vilket sätt?
    - ii. Om nej: varför inte?
  - b. Om nej: varför inte?
18. Hur förhåller sig kunden till hållbarhetsscanningen?
19. Upplever du att du har tillräckligt med kunskap på hållbarhetsområdet?
  - a. Om ja: vilken kunskap besitter du?
  - b. Om nej: vad upplever du att du skulle vilja ha mer av?

### **Övrigt**

20. Är du nöjd med intervjun?
  - a. Är det något som du känner att du vill ta med som vi ej tagit upp?
  - b. Har du några frågor till mig?

## APPENDIX 2 – WSPS HÅLLBARHETSPOLICY

# WSPs HÅLLBARHETSPOLICY

Företag och af årsverksamhet spelar en viktig roll för framväxten av hållbara och välmående samhällen. I den utvecklingen vill WSP ha en nyckelposition. Vi förväntar oss att framtidens värld kommer att vara annorlunda än dagens. Det är därför vårt ansvar att vägleda och råda våra kunder så att de kan fatta väl underbyggda beslut att för att möta framtidens förändringar inom klimat, demografi, resurser, teknik och sociala värderingar.

### VÅRA ÖVERGRIPANDE MÅL

Vi ska vara en ledande aktör inom fyra områden:

Vi ska använda den växande hållbara ekonomin som en möjlighet att identifiera nya marknader och af årsmöjligheter.

Våra råd och lösningar ska vara framtidskrade för att hjälpa kunden att reducera sin miljöpåverkan i ett livscykelperspektiv.

Vi ska arbeta aktivt med vår egen miljömässiga och sociala påverkan genom att minska de negativa delarna och öka de positiva.

Vi ska delta i meningsfulla aktiviteter i de samhällen där vi verkar.

### VÅRT FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Vi ska uppnå de övergripande målen genom att vara ett företag som påverkar miljön och samhället i en positiv riktning och som levererar de bästa hållbara lösningarna.

Som ledande hållbarhetskonsulter ska vi:

- Nyttja de senaste ideerna och forskningsrönen inom branschen för att ta möta de tuffa utmaningar världen står inför

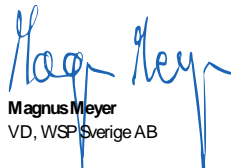
I våra uppdrag ska vi:

- Lyfta fram de mest nydanande och innovativa exemplen som förebilder för en hållbar framtid.
- Förse våra kunder med saklig expertrådgivning som vägledning i en föränderlig värld.

I vår verksamhet kommer vi att:

- Mäta och styra våra egna miljömässiga, sociala aspekter och system samt förbättra dem över tiden.
- Årligen redovisa våra framsteg och vår hållbarhetsprestanda för våra intressenter.
- Utveckla hälsosamma, säkra och hållbara arbetsplatser som stöder kontinuerligt lärande och karriärutveckling.
- Vara positiva deltagare och goda förebilder i de samhällen där vi verkar.

Medarbetare på alla nivåer inom WSP är ansvariga för att uppfylla denna hållbarhetspolicy. Rapportering om framsteg görs årligen till WSP Parsons Brinkerhoff ledning och styrelse.



Magnus Meyer  
VD, WSP Sverige AB

