



CHALMERS

Hållbarhet inom utredning och projektering av infrastruktur- och samhällsplaneringsprojekt

- En case-studie på Atkins Sverige AB

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik

Anton Giebat
Andreas Sandberg

**INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SERVICE MANAGEMENT AND LOGISTICS**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2022

www.chalmers.se

Rapportnummer E2022:080

Rapportnummer E2022:080

Hållbarhet inom utredning och projektering av infrastruktur- och samhällsplaneringsprojekt

- En case-studie på Atkins Sverige AB

Anton Giebat
Andreas Sandberg

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
Avdelning för Service Management and Logistics
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022

Hållbarhet inom utredning och projektering av infrastruktur- och samhällsplaneringsprojekt
- En case-studie på Atkins Sverige AB

ANTON GIEBAT
ANDREAS SANDBERG

© ANTON GIEBAT, 2022
© ANDREAS SANDBERG, 2022

Rapportnummer E2022:080
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2022

FÖRORD

Detta är ett examensarbete i samarbete med Atkins Sverige AB. Examensarbetet är utfört av två studenter som läser programmet Ekonomi och Produktionsteknik vid institutionen Teknikens Ekonomi och Organisation på Chalmers Tekniska Högskola. Arbetet har genomförts under våren 2022 och omfattar 15 högskolepoäng.

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare på Atkins, Audrone Persson och Christina Lundqvist, som har stöttat oss genom arbetet och hjälpt oss under våren. Vi vill även tacka alla på Atkins som ställt upp på intervjuer och som har gjort vår vistelse på kontoret trevlig och minnesvärd. Vi vill även rikta ett stort tack till de externa respondenterna som ställde upp på intervjuerna.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Anna af Hällström på Chalmers Tekniska Högskola för hennes goda råd, stora engagemang och all vägledning under arbetets gång. Vi vill också tacka vår examinator Henrik Eriksson.

Anton Giebat & Andreas Sandberg
Göteborg, Maj 2022

Göteborg, Sverige 2022

Hållbarhet inom utredning och projektering av infrastruktur- och samhällsplaneringsprojekt
- En case-studie på Atkins Sverige AB

ANTON GIEBAT
ANDREAS SANDBERG

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt står för cirka 38 procent av världens totala koldioxidutsläpp (UNEP, 2020). För att reducera koldioxidutsläppen från samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt är det viktigt att ha ett hållbarhetsfokus i utrednings- och projekteringsfasen. Därav har arbetets syfte varit att kartlägga hur en konsult, inom utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt, arbetar med hållbarhet i projekt samt vad som kan utvecklas ytterligare.

Arbetet genomfördes som en case-studie på Atkins, eftersom företaget bedömdes vara lämpligt som representativt case. För att kunna kartlägga Atkins hållbarhetsarbete i projekt användes en intervjustudie, en workshop, observationer samt dokumentstudie som metod. Studien var dessutom avgränsad till att endast behandla Atkins i Sverige.

Studien visade att Atkins arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor, men att det fortsatt finns områden att utveckla om de ska uppnå sina ambitioner att vara ledande inom hållbarhetsarbete. Slutsatsen från studien är att organisationskultur och utbildningar är viktigt för att skapa förutsättningar för att effektivt arbeta med hållbarhet i projekt, samt att anbudsfasen och uppföljningsarbetet är de stadier i projektarbetet som identifierats som de viktigaste för hållbarhetsfokus i projekt. Anbud identifierades som kritiskt eftersom det är viktigt att ha hållbarhet inkluderat i uppdragsbeskrivningen. Uppföljningsarbete identifierades som ett viktigt arbete för att bland annat öka engagemang och motivation bland medarbetare, genom att visa hur allas arbete påverkar projektets slutgiltiga hållbarhetsarbete. Där användning av visualisering, med hjälp av hållbarhetsverktyg, har identifierats som ett bra hjälpmedel.

Nyckelord: Utredning och projektering, Samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt,
Hållbarhet

Gothenburg, Sweden 2022

Sustainability in investigation and planning of infrastructure and community planning projects

- A case study at Atkins Sverige AB

ANTON GIEBAT

ANDREAS SANDBERG

Institution of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Community planning and infrastructure projects stands for about 38 percent of the world's total carbon dioxide emissions (UNEP, 2020). To reduce the carbon dioxide emissions from community planning and infrastructure projects it is important to have focus on sustainability in both investigation and planning of projects. Hence the purpose of the work has been to map how a consultant, working with investigation and planning of projects of community planning and infrastructure projects, works with sustainability within their projects and to identify what they can develop further.

The work was carried out as a case study at Atkins, as the company was deemed suitable as a representative case. An interview study, a workshop, observations and document studies were used as the method to be able to map Atkins sustainability work in projects. In addition, the study was limited to only serve Atkins in Sweden.

The study showed that Atkins actively works with questions related to sustainability, but that there still exists areas to develop if they are to reach their ambitions of being a leading company within sustainability. The conclusion from the study is that organizational culture and training of employees is important to create the necessary conditions to effectively work with sustainability in projects. Further, the tendering and follow-up stages of the projects were identified as crucial to create focus on sustainability within projects. Tendering was deemed crucial since it is important to have sustainability included already in the project description. The follow-up work is important to increase commitment and motivation by showing how each person's daily work affects the final outcome of the project, and its sustainability. Where the use of visualization, with the help of sustainability tools, has been identified as a good aid.

Keywords: Investigation and planning of projects, Community planning and infrastructure projects, Sustainability

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	1
1.1. Bakgrund.....	1
1.2. Syfte.....	2
1.3. Precisering av frågeställning.....	2
1.4. Företagsbeskrivning.....	2
1.5. Avgränsningar.....	4
2. Teoretisk referensram.....	5
2.1. Definition av hållbarhet.....	5
2.1.1. Ekologisk.....	5
2.1.2. Social.....	6
2.1.3. Ekonomisk.....	6
2.2. Implementering av hållbarhet i organisationer.....	7
2.2.1. Organisationskultur.....	7
2.2.2. Utbildningar.....	9
2.3. Projektarbete.....	10
2.3.1. Målskapande.....	10
2.3.2. Uppföljningsarbete.....	11
2.3.3. Hantering av intressenter.....	11
2.3.4. Trafikverkets hållbarhetsverktyg.....	12
3. Metod.....	14
3.2. Databesamling.....	16
3.2.1. Intervjuer.....	16
3.2.2. Observationer.....	18
3.2.3. Dokumentstudier.....	20
3.3. Reliabilitet och validitet.....	20
3.4. Felkällor.....	20
4. Resultat.....	22
4.1. Atkins hållbarhetsstruktur.....	22
4.1.1. QSSE-moments.....	25
4.1.2. Interna hållbarhetsprojekt.....	26
4.1.3. Hållbarhetsutbildningar.....	26
4.1.4. Atkins visioner.....	29
4.1.5. Kunskapsnivå kring hållbarhet.....	30
4.2. Hållbarhet i Atkins anbudsprocess.....	31
4.3. Atkins hållbarhetsarbete inom projekt.....	32
4.3.1. Användning av hållbarhetsverktyg.....	33
4.3.2. Uppföljning av hållbarhetsarbetet.....	35
5. Diskussion.....	37
5.1. Hållbarhet i organisationen.....	37
5.2. Hållbarhet i anbudsprocessen.....	39
5.3. Hållbarhet i projekt.....	39
6. Slutsats.....	42
Referenser.....	44
Bilagor.....	48

1. Inledning

Följande kapitel syftar till att ge en övergripande förståelse för examensarbetet och dess bakgrund. Kapitlets beståndsdelar är bakgrund, syfte, företagsbeskrivning, frågeställning och slutligen arbetets avgränsningar.

1.1. Bakgrund

Under de senaste 35 åren har hållbarhet blivit en allt mer aktuell fråga, som har fått ökad uppmärksamhet (Hedenus, Persson och Sprei, 2018). Enligt Hedenus et al. (2018) handlar hållbarhet om att ta hand om den värld vi lever i och det som finns i den, samtidigt som man har kommande generationers behov i åtanke. För att gemensamt arbeta mot en hållbar utveckling satte FN 2015 upp Agenda 2030, som består av 17 hållbarhetsmål, som det globalt behöver arbetas gemensamt mot (FN, 2022). Agenda 2030 är inte juridiskt bindande utan bygger på idéellt engagemang från medlemsländerna, privatpersoner samt näringslivet. Ett av de områden som står för störst miljöpåverkan är infrastruktur och samhällsplanering som står för 38 procent av de totala koldioxidutsläppen i världen (UNEP, 2020).

Som ett av de initiativtagande och drivande länderna inom hållbar utveckling i världen, har Sverige en viktig roll i det globala hållbarhetsarbetet (Isaksson & Rosvall, 2020). Enligt Lिंगegård, Alkan Olsson, Kadefors och Uppenbergs (2021) står infrastruktur- och samhällsplaneringsprojekt för en betydande del av Sveriges totala utsläpp, vilket gör det till ett viktigt område att utveckla, och arbeta med, för att reducera Sveriges totala klimatpåverkan. I detta arbetet anser Trafikverket att de själva har en nyckelroll, i och med att de har sådan stor makt att påverka, eftersom Trafikverket är den svenska myndigheten för planering av infrastruktur (Trafikverket, 2020b). Trafikverket tar, förutom klimatet, även hänsyn till flera andra aspekter av de globala hållbarhetsmålen, vilket påvisas i Trafikverkets vision "*Alla kommer fram smidigt, grönt och tryggt.*" (Trafikverket, 2022c). Enligt Trafikverket (2021) delas hållbarhetsansvaret med deras upphandlade konsulter och entreprenörer inom utredning, projektering, byggande, drift och underhåll. För att förverkliga Trafikverkets hållbarhetsambitioner behöver de upphandlade konsulterna och entreprenörerna fokusera mer på hållbarhet (Trafikverket, 2021). För att både underlätta sitt egna och konsulternas hållbarhetsarbete har Trafikverket utarbetat ett antal hållbarhetsverktyg som används vid

utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt (Trafikverket, 2021).

1.2. Syfte

Syftet med arbetet är att ta fram en helhetsbild kring hållbarhetsarbete inom företag som arbetar med utredning och projektering i den svenska samhällsplanerings- och infrastrukturektorn. Vidare syftar rapporten till att identifiera vilka aspekter som är viktiga för ett större hållbarhetsfokus genom hela samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt. Syftet besvaras genom en case-studie på Atkins Sverige AB.

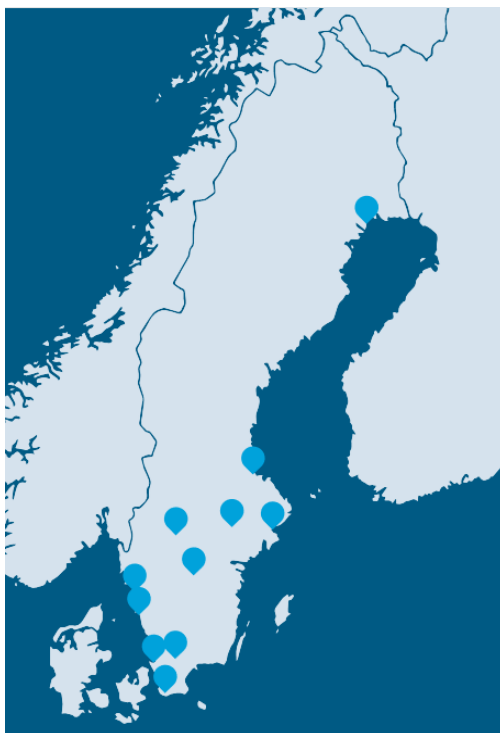
1.3. Precisering av frågeställning

Baserat på rapportens syfte och case-studiens avgränsningar har följande två frågeställningar framtagits.

- Hur är hållbarhet integrerat i utrednings- och projekteringsarbete inom samhällsplanerings- och infrastrukturektorn?
- Vilka aspekter kan uppdragsledning och projektledare påverka för att skapa ett ökat hållbarhetsfokus inom samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt?

1.4. Företagsbeskrivning

Atkins är ett konsultföretag som specialiserat sig på utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt. Atkins grundades i London för över 80 år sedan och har sedan 2017 varit en del av det kanadensiska företaget SNC-Lavalin. SNC-Lavalin erbjuder främst ingenjers-, inköps- och konstruktionstjänster och har idag drygt 50 000 anställda världen över. Atkins har funnits och verkat i Sverige sedan 2001, då deras första svenska kontor öppnades i Malmö (Atkins, 2021a). Idag har Atkins drygt 400 medarbetare i Sverige, som är utspridda över elva kontor (se Figur 1). Där arbetet är uppdelat i följande affärsområden, *järnväg, rolling stock, digital services, samhällsplanering och miljö*. I detta arbete kommer enbart Atkins i Sverige behandlas.



Figur 1. Bild över Atkins kontors geografiska lägen i Sverige. Atkins, 2022, återgiven med tillstånd.

Atkins är en av de konsulter inom utredning och projektering som Trafikverket anlitar. För att bidra till en hållbar infrastrukturutveckling vill Atkins utveckla hur de får hållbarhetsarbetet att genomsyra samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt i praktiken och därmed påverka branschens utveckling (Atkins, personlig kommunikation, 21 januari, 2022). Atkins uttalade syfte är *“att verka för en bättre framtid för vår planet och dess invånare”* (Atkins, 2021b). Med en vision om *“att skapa hållbara lösningar som för samman människor, data och teknik för att designa, leverera och driva de mest komplexa projekten”* (Atkins, 2021b).

Atkins har ambitioner att vara ledande på hållbarhet inom utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt. I samråd med handledarna från företaget identifierades dock behovet av helhetssyn över hållbarhetsarbetet genom hela processen, det vill säga från tidig utredning till projektering, som en förutsättning för utveckling av Atkins hållbarhetsarbete (Atkins, personlig kommunikation, 21 januari, 2022). Detta låg till grund för beslutet att undersöka hur Atkins uppdragsledning och projektledare kan öka hållbarhetsfokuset genom hela projektprocessen, vilket innebär att alla stadier från anbud till slutleverans (se Figur 2), samt att organisatoriska aspekter undersöks. Där avsikten är att kartlägga och identifierat vad i arbetet med hållbarhet som kan förbättras inom samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt.



Figur 2. Atkins övergripande projektprocess.

Fokuset i detta arbete kommer ligga på stadierna från anbud till slutleverans. Anbudsstadiet i projektprocessen kan delas upp i två delar, initieringsfasen och anbudsfasen, där initieringsfasen är när företaget börjar identifiera vad de kan leverera åt en specifik kund (Atkins, personlig kommunikation, 28 mars, 2022). Efter vunnit anbud startas projektet upp med ett uppstartsmöte. Projektgenomförandet är det stadie där utrednings- och projekteringsarbetet genomförs och där Trafikverkets hållbarhetsverktyg kan användas som hjälpmedel till hållbarhetsarbetet. Slutligen levereras genomfört projekt till beställaren.

1.5. Avgränsningar

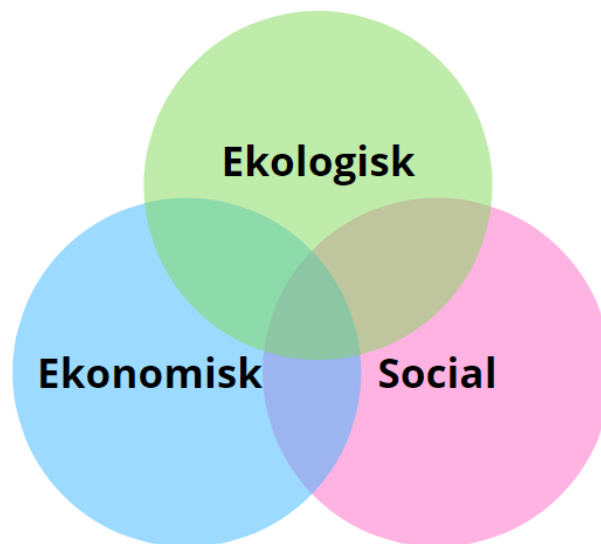
Som följd av att rapporten syftar till att undersöka hållbarhetsarbetet på ett konsultföretag inom utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastruktursektorn, kommer endast arbete relaterat till deras hållbarhetsarbete behandlas. Dock kommer projektspecifika detaljer inom projekten exkluderas, eftersom arbetet tar mer av ett helhetsperspektiv på case-företagets arbete. För att begränsa arbetet ytterligare kommer endast Atkins i Sverige undersökas, eftersom arbetet endast ska behandla hållbarhet inom den svenska samhällsplanerings- och infrastruktursektorn. Vidare kommer projekturval och projektutvärdering exkluderas, då dessa delar av processen inte anses vara av högsta relevans för arbetets frågeställningar. Det enda uppföljningsarbetet som kommer behandlas är uppföljning av hållbarhetsaspekter i de hållbarhetsverktyg som Atkins använder i projektgenomförandet, samt hur denna information förmedlas till relevanta intressenter.

2. Teoretisk referensram

I avsnittet teoretisk referensram presenteras och redogörs det för teori som används i arbetet. Områden såsom hållbarhet, organisationsteori och projektarbete berörs.

2.1. Definition av hållbarhet

En vanlig definition av hållbarhet, ofta kallad Brundtland-definitionen, handlar om att tillfredsställa de behov som finns idag, utan att äventyra framtida generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov (Hedenus et al., 2018). Enligt Kuhlman och Farrington (2010) innefattar hållbarhet tre dimensioner, den ekologiska, den sociala och den ekonomiska dimensionen (se Figur 3). Dessa tre dimensioner tillsammans kallas ofta för *Triple Bottom Line*, och de tre dimensionerna är beroende av varandra och bör eftersträvas att vara i balans (Kuhlman & Farrington, 2010).



Figur 3. De tre dimensionerna av hållbarhet.

2.1.1. Ekologisk

Enligt Hedenus et al. (2018) handlar den ekologiska dimensionen om att säkerställa att det finns tillräckligt mycket kvar av de naturliga resurserna för att framtida generationer ska kunna tillgodose även sina behov. Hedenus et al. (2018) beskriver att det inte är känt vilka ekologiska resurser som framtida generationer kommer vara beroende av, och därav är det viktigt att ha naturen i åtanke vid agerande. Kuhlman och Farrington (2010) exemplifierar resurser som inte kan återskapas med bland annat biologisk mångfald och landskap. Resurser som däremot kan återskapas illustrerar författarna med exempelvis kapital.

Enligt Hedenus et al. (2018) är det av yttersta vikt att tänka på att reducera utsläppen av föroreningar, eftersom dessa kommer vara kvar på jorden och i atmosfären under oerhört lång tid. Därtill poängterar författarna vikten av att tänka på den biologiska mångfalden och inte skada denna, eftersom det inte är möjligt att återställa en art som dött ut.

2.1.2. Social

Den sociala dimensionen av hållbarhet handlar om bland annat välbefinnande, rättvisa, mänskliga rättigheter och individens behov (KTH, 2021). Enligt Vallance, Perkins och Dixon (2011) är både kultur och politik också är viktiga delar av social hållbarhet. Social hållbarhet är dessutom nära relaterat till stadsutveckling, där frågor såsom demokrati, samhörighet och sociala normer är viktiga (KTH, 2014). Där ingår även aspekter som exempelvis tillgången till service, tekniska innovationer, transport- och trafiklösningar (KTH, 2014).

Enligt Treviño-Lozano (2022) är det inom infrastrukturprojekt viktigt att tänka på den sociala dimensionen av hållbarhet genom hela projekten, samt att ta alla som påverkas, såsom arbetare, framtida användare och närboende, i beaktning. Treviño-Lozano (2022) beskriver att positiva sociala hållbarhetsaspekter av infrastrukturprojekt ofta är skapandet av nytta för människor samt skapandet av jobb möjligheter.

2.1.3. Ekonomisk

Enligt Hedenus et al. (2018) handlar den ekonomiska dimensionen av hållbarhet om hur det ska hushållas med sådana resurser som är viktiga för tillfredsställelsen av mänskliga behov. Den ekonomiska dimensionen handlar också om att finna effektiva sätt att hantera ekonomin och de ekonomiska resurserna (Hedenus et al., 2018). Därtill beskriver Hedenus et al. (2018) att den ekonomiska dimensionen kan delas upp i två delar, som de kallar ändliga naturresurser och mänskligt skapat kapital.

Ändliga resurser inom den ekonomiska dimensionen av hållbarhet syftar till ämnen och råmaterial som utvinns ur jordskorpan, men som inte kan förnyas (Hedenus et al., 2018). Enligt Hedenus et al. (2018) är frågan gällande de ändliga resurserna hur de ska fördelas, både mellan olika samhällsgrupper idag och mellan dagens generation och framtida generationer.

Hedenus et al. (2018) syftar med mänskligt skapat kapital till tillgångar som människor har skapat för att kunna producera andra varor eller tillgångar. Där god hushållning av dessa tillgångar sker genom att de förvaltas väl och utvecklas (Hedenus et al., 2018).

2.2. Implementering av hållbarhet i organisationer

I nedanstående avsnitt presenteras teori gällande aspekter som påverkar implementering av hållbarhet i organisationer, vilket kan underlätta hållbarhetsarbete inom projekt. Teorin innefattar teori inom organisationskultur och utbildningar, som påverkar möjligheten till förändring.

2.2.1. Organisationskultur

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) kan ett kulturellt perspektiv på organisationer visa på hur organisationen i själva verket fungerar. Därtill kan organisationskultur ha starka effekter på beteendet hos medlemmarna i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Jacobsen och Thorsvik (2021) lyfter sex effekter kring vad starka kulturer betyder för organisationers sätt att fungera, *organisationers framgång, tillhörighet och gemenskap, motivation att prestera, tillit inom organisationen, samarbete och koordinering*, och slutligen *styrmedel*. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) ligger dessutom de sex ovan nämnda effekterna till grund för att organisationer med starka kulturer kan vara mer effektiva och välfungerande än de med svaga kulturer. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) är en av de mest refererade definitionerna av organisationskultur Schein och Scheins definition. Schein och Schein (2016, s. 6, egen översättning) definierar organisationskultur på följande sätt:

“En organisations kultur kan definieras som det samlade delade lärandet för organisationen då den löser dess problem med extern anpassning och intern integration; som har fungerat tillräckligt bra för att anses giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka, känna och bete sig i förhållande till dessa problem.

Denna samlade inlärning är ett mönster eller system av föreställningar, värderingar och beteendenormer som kommer att betraktas som självklara grundläggande antaganden, och slutligen kommer ske omedvetet.”

Schein och Schein (2016) beskriver att kultur bygger på lärande och att kulturen utvecklas efter hand som lärande sker i organisationen. Där lärande syftar både på att lära sig bemästra externa anpassningsutmaningar i förhållande till omvärlden och på att lära sig bemästra interna organisationsutmaningar, såsom hur man kommunicerar och samarbetar för att nå organisationens mål (Schein & Schein, 2016).

Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver, vad de kallar, artefakter som kulturella uttryck, och det kan vara fysiska föremål, texter, språk eller beteenden. Dessa är bakomliggande kulturelement, som ligger till grund för symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Symboler kännetecknas, enligt Jacobsen och Thorsvik (2021), av att de förmedlar mycket information och det är sedan symbolerna som ligger till grund för den uppfattning som finns kring organisationen, vad den är uppbyggd på och vad som karakteriserar den. Symboler främjar och underlättar dessutom för exempelvis intern kommunikation och delning av erfarenheter (Rafaeli & Worline, 2000).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) måste kultur i organisationer ständigt anpassas till förändringar i omvärlden. För att lyckas påverka och utveckla en organisationskultur förklarar Jacobsen och Thorsvik (2021) att bland annat kommunikation är ett viktigt och effektivt verktyg. För en organisation som lyckas skapa en gemensam organisationskultur, kan det innebära att medarbetarna förstår organisationen i ett större sammanhang för att förverkliga och uppfylla överordnade organisationsmässiga mål (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Enligt Chatman och O'Reilly (2016) kan organisationskultur ha olika styrka och att detta utgår från två dimensioner. Den första berör hur starkt eller kraftigt organisationen värdesätter sina normer och värderingar, och den andra kretsar kring graden av enighet eller konsensus det finns gällande värderingar och normer som utgör kulturen i organisationen (Chatman & O'Reilly, 2016). Jacobsen och Thorsvik (2021) beskriver att organisationer med starka kulturer karaktäriseras av exempelvis bättre sammanhållning, mer stabil arbetsstyrka, samt mer motiverade och samarbetsvilliga anställda. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) är det dock inte optimalt för en organisation att ha för stark kultur, eftersom detta kan hämma de positiva effekterna av organisationskultur.

För att lyckas bli mer hållbara som organisation förklarar Galpin, Whittington och Bell (2015) att det krävs att kulturen i en organisation främjar mer hållbara arbetssätt och rutiner.

Kortsiktiga positiva effekter kan fås av sporadiska insatser, men för att få mer långsiktiga positiva effekter krävs det att hela organisationens uppbyggnad präglas av en organisationskultur där hållbarhet kontinuerligt uppmärksammas samt utvärderas (Galpin et al., 2015).

2.2.2. Utbildningar

Enligt Benton, Richter, Takai och Teramoto (2004) är kunskapsskapande, genom exempelvis utbildningar, en viktig källa till långsiktiga konkurrensfördelar för organisationer, där ett exempel på en konkurrensfördel kan vara att vara ledande inom hållbarhetsarbete. Lärande och kunskapsskapande är en process där organisationer och människor tillägnar sig ny kunskap och sedan förändrar sitt beteende utefter denna kunskap (Jacobsen & Thorsvik, 2021). I organisationer måste det som enskilda personer lär sig spridas till andra, till exempel genom kommunikation och utbildningar, för att skapa ett kollektivt lärande (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Därtill förklarar Jacobsen och Thorsvik (2021) att kommunikation, erfarenhetsutbyte och kunskapsöverföring är nyckelvillkor för lärande inom organisationer. Detta eftersom det är viktigt att alla medlemmar i organisationen har en gemensam förståelse för vad som bör göras, och den kunskap som finns inom organisationen måste också få konkret tillämpning (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) skaffar sig organisationer erfarenhet och bygger kunskap genom lärande och utbildningar, och därför är det viktigt att studera lärande och utbildningar inom organisationer. En anledning till detta är att organisationer hela tiden måste anpassa sig till förändringar i omvärlden för att framstå legitima och klara av konkurrens (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Ytterligare en viktig orsak till att studera lärande och utbildningar i organisationer är enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) att det medför långsiktiga konkurrensfördelar, i och med att det bidrar till införskaffandet av erfarenheter och bygger upp ny kunskap, vilket i sin tur kan få organisationer att fungera bättre. Dessutom kan det också bidra till att organisationer får en ökad innovationsförmåga och fångar upp nya önskemål från kunder snabbare (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Enligt Löfstedt (2001) är det vitalt för organisationer att det finns en gemensam vision och organisationskultur för att lärande i organisationer ska ske. Därtill förklarar Salleh, Nik Amalena och Zahari (2021) att en varierande utbildningsform, det vill säga en kombination av

både digitala och fysiska utbildningar samt med varierande grad av interaktion, är mest optimal för att bibehålla en hög motivation. Mer motiverade deltagare på utbildningar kan kopplas samman till ett bättre och mer effektivt lärande (Rafiola, Setyosari, Radjah & Ramli, 2020).

2.3. Projektarbete

I nedanstående avsnitt presenteras teori inom aspekter relaterade till projektarbete, som kan påverka hållbarhetsarbetet i projekten. Avsnittet består av teori inom målskapande, uppföljningsarbete samt hantering av intressenter.

2.3.1. Målskapande

Mål kan medföra flera positiva konsekvenser, exempelvis fungera motiverande för medarbetare samt styrande genom att ge riktlinjer och hållpunkter för arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Vidare kan mål som sätts upp vara kritiska för att lyckas få effektiva projekt, och väl satta och formulerade mål kan dessutom bidra till en ökad intern effektivitet (Pinto, 2020). Vanligtvis bygger mål på exempelvis organisationens syfte och visioner (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Vision och syfte är viktigt för att motivera medarbetarna ytterligare och få dem att engagera sig mer och sträva efter att nå målen (Pinto, 2020). Vidare kan starka visioner exempelvis skapa gemensamma värderingar, ge arbetet en riktning och bidra till skärpt fokus (Jacobsen & Thorsvik, 2021).

Vid utformning av mål är det viktigt att göra dem tydliga och konkreta för att få effektiva projekt, eftersom det då är enklare för medarbetarna att förhålla sig till dem och för att drivas och motiveras att fortsätta sträva efter målen (Pinto, 2020). Därtill är det också viktigt att sätta rimliga tidshorisonter för målen för att hålla motivationen hög (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Vidare är det väsentligt att målen är mätbara, för att ge en tydligare bild över framsteg och hur långt på vägen man är till att uppnå målen (Bartlett & Ghoshal, 1994).

När målen väl är utformade är det viktigt att kommunicera ut målen, för att få samtliga involverade medarbetare att känna till dem och kunna sträva efter att nå dem tillsammans (Pinto, 2020). För att få medarbetarna att engagera sig i, och sträva efter, att nå målen, är det avgörande att medarbetarna har förståelse kring målens konsekvenser, samt vad målen ger medarbetarna för vinning (Bartlett & Ghoshal, 1994). Därtill är det viktigt att medarbetarna känner till att målen är uppnåbara och hur de kan bidra för att nå målen (Bartlett & Ghoshal,

1994). För att underlätta detta kan det vara bra om alla parter är inkluderade i processen för att ta fram mål, eller att målen presenteras på ett övertygande sätt som får samtliga parter att fatta intresse för dem (Bartlett & Ghoshal, 1994).

Det finns också utmaningar som kan uppstå vid mål och målskapande, exempelvis att målen först och främst kan få ett symboliskt syfte (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Där det viktiga är att målen förmedlar den bild av organisationen som de vill att omvärlden ska få se och att organisationen lägger tid på att utforma själva målen, men inte så mycket tid på hur de ska arbeta och sträva efter att nå målen (Pfeffer & Sutton, 2006).

2.3.2. Uppföljningsarbete

I projektbaserade organisationer är det vanligt förekommande att en begränsad kunskapsåterföring leder till lägre effektivitet eftersom organisationen inte tar vara på all den kunskap som finns tillgänglig (Ren, Deng & Liang, 2018). Pinto (2020) lyfter just uppföljning och kunskapsåterföring som en av tio "kritiska framgångsfaktorer" i projekt. För att optimera kunskapsåterföringens påverkan på en organisation lyfter Persson (2006) vikten av att den nödvändiga kunskapen görs tillgänglig för alla berörda, både under och efter projektets genomförande. Ett problem med kontinuerligt uppföljningsarbete är att det ofta blir tids- och resurskrävande (Nooteboom, 2001).

Kommunikation är grunden för en välfungerande kunskapsåterföring (Ren et al., 2018). Eftersom det är svårt att kommunicera och överföra tyst kunskap så måste den, genom externalisering, transformeras till explicit kunskap, vilket är enklare att överföra än tyst kunskap (Jacobsen & Thorsvik, 2021). Enligt Nooteboom (2001) är det även viktigt att hitta metoder för att visualisera den tysta kunskapen, vilket kan underlätta arbetet att transformera den till explicit kunskap. Med hjälp av digitala verktyg finns det även möjlighet att göra kommunikationen mer öppen, vilket underlättar kunskapsåterföring ytterligare (Ren et al., 2018).

2.3.3. Hantering av intressenter

Enligt Pinto (2020) definieras ett projekts intressenter som alla individer och grupper som påverkas av projektet, och som skulle kunna påverka projektets utveckling på något sätt. För att hantera de möjligheter och hinder som intressenter kan medföra, är det viktigt att lyckas

identifiera ett projekts intressenter (Pinto, 2020). Intressentgrupperna kan delas upp i interna och externa intressentgrupper, där interna intressenter generellt påverkar projektet positivt (Pinto, 2020). Enligt Pinto (2020) är några vanliga interna intressentgrupper, *Företagsledning, Ekonomiavdelningen, Chefer för andra funktionella grupper* och *Projektgruppens medlemmar*. Externa intressentgrupper exemplifierar Pinto (2020) med, *Kunder, Konkurrenter, Leverantörer*, samt *Samhällsgrupper inom politik och miljö*. Att hantera projektets intressenter är viktigt för ett projekts framgång, men kan bli komplicerat som följd av antalet intressenter som finns på stora projekt (Pinto, 2020). Pinto (2020) lyfter bland annat det potentiella antalet olika intressenter hos en kund som ett exempel på varför intressenthantering kan bli komplicerat, exempelvis kan ledningen, säljgruppen och produktionspersonalen ha olika krav. Att ha en förståelse kring vilka som är projektets intressenter underlättar arbetet att hantera situationer när intressenter vill påverka ett projekts utformning (Pinto, 2020).

Enligt Cvijovic, Obradovic och Todorovic (2021) kan intressenter använda ett antal olika strategier för att påverka ett projekt, beroende på vilken typ av intressent och projekt det rör sig om. Cvijovic et al. (2021) skriver att möjligheten att påverka en projektutformning är som störst tidigt i projekten. Utöver tidsaspekten lyfter Cvijovic et al. (2021) kommunikation och samarbete som två viktiga faktorer för att företagsintressenter ska kunna influera ett projekt. Skapandet av ett samarbete kan öka sannolikheten att den andra parten lyssnar, alternativt att ett samarbete med likasinnade parter kan öka möjligheten att sätta press på beslutsfattare (Cvijovic et al., 2021).

2.3.4. Trafikverkets hållbarhetsverktyg

Trafikverket har deltagit i framtagandet av två hållbarhetsverktyg, Klimatkalkyl och SUNRA-SE, som används av konsulter inom utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt. Båda verktygen är kostnadsfria och är tillgängliga för användning även utanför Trafikverkets projekt (Trafikverket, personlig kommunikation, 12 april, 2022). Verktygen är framtagna för att underlätta arbetet för deras upphandlade konsulter och entreprenörer att nå de hållbarhets- och klimatkrav som Trafikverket satt upp, samt driva på hållbarhetsarbetet (Trafikverket, 2021).

2.3.4.1. Klimatkalkyl

Klimatkalkyl är ett av Trafikverkets egna verktyg eller beräkningsmodeller som deras upphandlade konsulter och entreprenörer uppmanas att använda när det efterfrågas eller vid projekt värderade till 50 miljoner eller mer (Trafikverket, 2022b). Trafikverket har tagit fram Klimatkalkyl som ett verktyg eller beräkningsmodell för att beräkna energianvändningen och utsläppen, som transportsystem ger upphov till under byggande, drift och underhåll av transportinfrastruktur, på ett enkelt och konsekvent sätt (Trafikverket, 2022a). Klimatkalkyl är baserat på metodik för livscykelanalys, vilket är en metod för att systematiskt beskriva och kvantifiera miljöpåverkan från ett system (Trafikverket, 2022b).

Syftet med Klimatkalkyl är att den ska användas som beslutsunderlag och finnas som underlag vid målstyrning, redovisning och rapportering, samt ett ökat fokus på hållbarhet och minskade utsläpp av växthusgaser till atmosfären (Trafikverket, 2022b). Resultatet från Klimatkalkylen sammanfattas ofta till ett dokument som kallas *PM Reducerad klimatpåverkan*. Syftet med *PM Reducerad klimatpåverkan* är att ge en enklare och mer visuell överblick över Klimatkalkylens resultat, samt att fungera som underlag för beslut under projektets gång (Trafikverket, 2021).

2.3.4.2. SUNRA-SE

SUNRA-SE är ett av Trafikverkets hållbarhetsverktyg från 2012, som togs fram i samråd med andra europeiska trafikmyndigheter, med avsikt att underlätta identifiering och uppföljning av hållbarhetsaspekter i infrastrukturprojekt (Trafikverket, 2020a). Verktöget är excelbaserat och innehåller totalt 26 olika hållbarhetsteman som är relevanta för olika typer av infrastrukturprojekt som Trafikverket genomför (Trafikverket, 2020a). För identifiering av projektrelevanta hållbarhetsaspekter används ett flertal standardiserade sonderingsfrågor med avsikt att vägleda vid urval av hållbarhetsaspekter (Trafikverket, 2020a). När relevanta hållbarhetsaspekter är identifierade ska indikatorer identifieras och målsättningar skapas för de valda hållbarhetsaspekterna (Trafikverket, 2020a). Enligt Trafikverket (2020a) ska sedan målen följas upp under projektets gång, med hjälp av SUNRA-SE. Arbetet som genomförs i SUNRA-SE leder till framtagandet av *PM Hållbarhet*, som är en sammanställning av hur hållbarhetsfrågor har hanterats och hållbarhetsaspekter identifierats i ett projekt (Trafikverket, 2020a).

3. Metod

Följande avsnitt syftar till att ge en djupare förståelse för arbetets genomförande och varför de valda metoderna användes. Avsnittet presenterar hur information har samlats in och varför den valda metoden och bearbetningen av information ger ett tillförlitligt resultat, med hög validitet och reliabilitet. I metodavsnittet ingår momenten litteraturstudie, datainsamling genom intervjuer, observationer och dokumentstudier, samt metodens reliabilitet och validitet. Avsnittet avslutas med möjliga felkällor.

Höst et al. (2006) beskriver att det finns olika typer av forskningsmetoder och att de kan delas in i två huvudkategorier, kvantitativ och kvalitativ. Enligt Höst et al. (2006) utgörs kvantitativ data normalt sett av sådant som kan räknas eller ordnas. Kvalitativ data utgörs däremot av ord och beskrivningar, och är ofta mycket detaljerad (Höst et al., 2006). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2021) förmedlas rik information bäst vid möte ansikte mot ansikte eller vid digitala möten med video. Rik information är när flera signaler kan överföras samtidigt, såsom kroppsspråk och ansiktsuttryck, samt att det finns möjlighet till snabb återkoppling (Jacobsen & Thorsvik, 2021). I analysen av den kvalitativa datan är existensen av ord, begrepp och beskrivningar viktiga (Höst et al., 2006). Den data som analyseras består ofta av transkriberade intervjuer och arkivmaterial (Höst et al., 2006). Enligt Bryman och Bell (2011) har kvalitativa studier en förmåga att på ett effektivt sätt visa upp respondentens syn och perspektiv på situationer. Detta är viktiga aspekter för arbetet och ligger som grund till att en kvalitativ forskningsmetod använts i denna studie.

För att kunna applicera teori och besvara frågeställningarna genomfördes arbetet i form av en case-studie. Case-studier är en vanligt förekommande metod, som frekvent används i företagsorienterad forskning (Bryman & Bell, 2011). För detta arbete har ett medelstort företag som är aktivt i både Sverige och övriga Europa valts ut, då detta bedöms vara, vad Bryman och Bell (2011) kallar, ett "representativt case". Enligt Flyvbjerg (2006) är ett vanligt missförstånd att ett ensamt case inte kan användas för att generalisera ett ämne. Flyvbjerg (2006) beskriver istället att ett ensamt case mycket väl kan användas för generalisering, om det är ett representativt case. En case-studie fungerar väl som metod för att både förstå ett ämne och skapa teori, inte endast för skapandet av hypoteser, vilket kan vara ett vanligt missförstånd (Flyvbjerg, 2006).

Atkins bedömdes också vara ett bra case för arbetet eftersom de har en uttalad hållbarhetsstruktur på plats och har ambitioner att vara ledande inom hållbarhet vid utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt. Företagets hållbarhetsarbete är främst strukturerat runt deras QSSE-grupp (Quality, Safety, Sustainability och Environment) som arbetar med hållbarhetsrelaterade frågor för företaget (Atkins, personlig kommunikation, 21 mars, 2022). Atkins har även en strategisk hållbarhetsgrupp och hållbarhetsambassadörer på sina kontor, som samverkar med QSSE-gruppen i utvecklingen av hållbarhetsarbetet. För att ytterligare sprida kunskap om hållbarhetsarbete startar majoriteten av alla möten med ett *QSSE-moment* och företaget erbjuder utbildningar, med fokus på hållbarhet, till alla anställda (Atkins, personlig kommunikation, 21 mars, 2022). Därtill har Atkins visioner kring hållbarhet, samt interna hållbarhetsprojekt som syftar till att utveckla företagets hållbarhetsarbete.

3.1. Litteraturstudie

I ett initialt stadie av arbetet genomfördes en litteraturstudie för att få en ökad förståelse inom området. För att säkerställa att de behandlade texterna hade hög trovärdighet prioriterades tidskrifter, vetenskapliga artiklar och erfarenhetsartiklar, eftersom dessa typer av källor vanligtvis har hög trovärdighet, även om en analys måste göras av varje individuell källas trovärdighet (Höst, Regnell & Runesson, 2006). Även läroböcker, examensarbeten, företagsintern information och webbsidor har använts för att skapa en förståelse kring ämnet, vilka enligt Höst et al. (2006) bedöms kunna vara värdefulla för ett examensarbete även om de inte är vetenskapliga. Läroböckerna som använts är främst kurslitteratur som har behandlats under utbildningen.

För att identifiera lämpliga artiklar föreslår Bryman och Bell (2011) att exempelvis databasen EBSCO används. EBSCO nåddes via både Chalmers bibliotek och Google Scholar, som var de mest frekvent använda sökmotorerna för sökning av artiklar under arbetets gång. För att på ett effektivt sätt söka litteratur i databaserna krävs det att relevanta sökord används (Bryman & Bell, 2011).

Vid litteratursökningen var följande sökord centrala: *Sustainability, Infrastructure projects, Trafikverket, Leadership, Corporate sustainability, Project team, Organizational culture, Competence development, Stakeholder management*, och *Knowledge transfer*.

För identifiering av artiklar förekom dessutom användning av synonymer till sökorden, översättning av sökorden till svenska samt kombinerings av sökorden. Detta för att få bättre och fler resultat, samt ytterligare perspektiv.

3.2. Datainsamling

Följande avsnitt presenterar hur information om företaget har inhämtats och vilka tillvägagångssätt som använts. Inhämningen av data skedde främst genom intervjuer, observationer och analys av interna dokument.

3.2.1. Intervjuer

Enligt Bryman och Bell (2011) är intervjuer flexibla och det finns möjlighet för respondenterna att förmedla vad de tycker är viktigt. En intervju flexibilitet beror till stor del på vilken struktur den har (Bryman & Bell, 2011). Vanligtvis delas intervjuer upp i tre olika typer av struktur, ostrukturerade, semistrukturerade och strukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Enligt Patel och Davidson (2019) består semistrukturerade intervjuer delvis av standardiserade frågor, vilket ger en stabil grund samtidigt som det finns utrymme för respondenterna att själva utforma sin respons. Eftersom intervjuerna syftade till att både ge en bättre förståelse kring organisationen samt att ge svar på mer specifika frågor, så bedömdes semistrukturerade intervjuer vara lämpligast för arbetet. Denna bedömning stärks av Bryman och Bell (2011), som skriver att semistrukturerade intervjuer är lämpliga i denna typ av situationer.

Intervjuernas upplägg baserades på de fyra faser som presenteras av Höst et al. (2006), *sammanhang, inledande frågor, huvudfrågor, samt sammanfattning*. I sammanhangsdelen av intervjuerna presenterades examensarbetet, intervjuens syfte, varför respondenten ansågs tillföra värde till arbetet, hur information från intervjun skulle användas, anonymitet i slutrapporten, samt att en fråga om samtycke för inspelning ställdes. För att lära känna respondenterna och sätta in dem i sammanhanget ställdes inledande frågor om bakgrund, samt grundläggande frågor om ämnet. För att framgångsrikt genomföra intervjuerna användes Kvaless kriterier för framgångsrika intervjuer, kriterierna är att den som genomför intervjuerna bland annat ska vara, *Insatt, Strukturerad, Tydlig, Sensitiv, Öppen, Kritisk, Hänsynsfull* och kunna komma ihåg vad som tidigare sagts under intervjun (Bryman & Bell, 2011). Dessutom genomfördes intervjuerna på tysta platser med förtestad utrustning. Vilken utrustning som behövdes varierade beroende på intervju, eftersom inte alla kunde genomföras fysiskt. Detta medförde

att möjligheten till tolkning av kroppsspråk och reaktioner påverkades beroende på vilket medium intervjuerna genomfördes i. Alla genomförda intervjuer transkriberades, för att kunna analyseras i efterhand. Enligt Höst et al. (2006) är transkribering av intervjuer en bra metod för att ta till vara på den information som framkommer. Samtliga intervjuer genomfördes under mars och april månad 2022. Intervjuerna analyserades bland annat genom att datan från dem sammanställdes och där mönster identifierades. Därefter genomfördes också en workshop, som fungerade som en fokusgrupp där ämnet diskuterades djupare.

3.2.1.1. Urval av respondenter

För att få en helhetsbild av företaget och möjlighet att se olika situationer från flertalet olika synvinklar, spreds intervjuerna över olika demografiska grupper, geografiska grupper, arbetsroller och erfarenhetsnivåer. Ytterligare intervjuades både interna och externa intressenter för att få fler perspektiv och en djupare förståelse. Urval och identifiering av respondenter gjordes baserat på förslag från handledare på Atkins, tips från tidigare respondenter, samt att ett eget urval gjordes för att ge en kompletterande bild, där medarbetare från olika avdelningar och demografiska grupper valdes ut. Syftet med att sprida beslutsfattningen var att reducera fördomars påverkan på urvalet och säkerställa att en helhetsbild, som inte var kraftigt influerad av vem som valt ut respondenterna, kunde skapas. Intervjuerna fördelades mellan tio interna intervjuer och sex externa intervjuer, där fyra av de externa intervjuerna var med Trafikverket och övriga två genomfördes med kommuner. De externa intervjuerna användes för att ge ytterligare perspektiv på Atkins hållbarhetsarbete och hållbarhet inom samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt. Urvalsprocessen resulterade i följande lista av respondenter (se Tabell 1).

	Organisation	Avdelning
Respondent 1	Atkins	Järnväg
Respondent 2	Atkins	Järnväg
Respondent 3	Atkins	Järnväg
Respondent 4	Atkins	Samhällsplanering/Miljö
Respondent 5	Atkins	Samhällsplanering/Miljö
Respondent 6	Atkins	Anbud/Sälj
Respondent 7	Atkins	Anbud/Sälj
Respondent 8	Atkins	Anbud/Sälj
Respondent 9	Atkins	Övrigt
Respondent 10	Atkins	Övrigt
Respondent 11	Trafikverket	Järnväg
Respondent 12	Trafikverket	Anbud/Inköp
Respondent 13	Trafikverket	Anbud/Inköp
Respondent 14	Trafikverket	Anbud/Inköp
Respondent 15	Kommun	Samhällsplanering/Miljö
Respondent 16	Kommun	Samhällsplanering/Miljö

Tabell 1. Tabell över intervjustudiens respondenter, samt vilka organisationer och avdelningar respondenterna tillhör, utan inbördes ordning.

Enligt Bryman och Bell (2011) är det av hög prioritet att säkerställa att respondenter inte kan fara illa av sitt deltagande i en studie. Risken att fara illa av sitt deltagande är som störst om rapporten ska publiceras, och studentrapporter kan vara en riskabel rapporttyp då många med mer kunskap kan läsa rapporten efteråt (Bryman & Bell, 2011). För att säkerställa att inga respondenter far illa som följd av sitt deltagande i denna studie har alla anonymiserats och de presenteras i en slumpad ordning. Eftersom intervjuerna har spridits mellan ett stort spann av roller, där vissa roller är utelämnande, kommer inte respondenternas roll att presenteras. I rapporten presenteras inte heller vem eller vilka av respondenterna som sagt vad, detta görs för att ytterligare säkerställa att deras svar förblir anonyma, vilket var något som garanterades i starten på varje intervju. Enligt *Academy of Management Code of Ethical Conduct* måste anonymiteten bevaras om detta är en del av den initiala överenskommelsen för att genomföra intervjuer (Bryman & Bell, 2011).

3.2.2. Observationer

En huvudanledning till att observationer har använts som en kompletterande metod till de genomförda intervjuerna är att observationer, enligt Bryman och Bell (2011), är ett lämpligt

komplement till intervjustudier. En potentiell svaghet med observationer som metod är att det kan vara svårt att säkerställa en hög reliabilitet (Bryman & Bell, 2011). Enligt Bryman och Bell (2011) går det dock att genomföra observationsstudier med hög reliabilitet om det tas hänsyn till det från start. För att säkerställa att arbetet har en hög reliabilitet har observationerna endast använts som komplement till de intervjuer som genomförts.

Enligt Höst et al. (2006) kan observationerna delas upp i fyra olika kategorier beroende på i vilken utsträckning observatörerna interagerar med de som observeras, samt i vilken utsträckning den observerade är medveten om att en observation sker (se figur 4). Höst et al. (2006) benämner kategorierna som observerande deltagare, fullständigt deltagande, deltagande observatör och fullständig observatör. I arbetet har främst observationer i form av observerande deltagare och fullständig observatör genomförts.

Kunskap om att bli observerad		
Interaktion	Hög	Låg
Hög	Observerande deltagare	Fullständigt deltagande
Låg	Deltagande observatör	Fullständig observatör

Figur 4. Kategorisering baserad på observatörens interaktion och de observerades medvetenhet om att en observation genomförs. Egen figur, inspiration hämtad från Höst et al. (2006).

Observationerna som genomförts i arbetet har främst varit genom att närvara på möten samt att observera beteenden på kontoret. Närvarande vid möten kan ses som observationer genom observerande deltagare, eftersom en hög grad av interaktion har förekommit, samt att arbetet presenterats för deltagare som inte tidigare varit i kontakt med arbetet. Därav är både interaktionen och kunskapen om att vara observerad hög (Höst et al., 2006). Under arbetet har vi deltagit på tre större möten. Observation av beteenden på kontoret kategoriseras som observationer som fullständig observatör. Undantaget är om den som observeras gör ett antagande att hen observeras även när detta inte framgått på förhand och i en sådan situation kan observationen bedömas vara i form av deltagande observatör (Höst et al., 2006). Samtliga typer av observationer har dokumenterats genom anteckningar och vid de möten vi närvarat har vi även tagit del av mötesanteckningarna och presentationsmaterial, vilket har underlättat analysen av observationerna.

3.2.3. Dokumentstudier

För att få en bättre förståelse för Atkins arbetssätt har interna dokument studerats och analyserats. De studerade dokumenten består både av projektspecifika dokument och allmän information på deras intranät. Syftet med analysen av projektspecifika dokument var att få en inblick i hur arbetet och arbetsfördelningen fungerar i praktiken. Information från intranätet gjorde det möjligt att förstå vilken typ av information och i vilken omfattning som det finns tillgänglig för de anställda. Ytterligare har Atkins årsredovisningar samt hållbarhetsrapporter studerats.

3.3. Reliabilitet och validitet

Enligt Bryman och Bell (2011) kan reliabilitet definieras som i vilken grad undersökningar kan upprepas flertalet gånger, utan att resultatet förändras. Validitet beskriver hur väl undersökningen ger svar på det som söks (Bryman & Bell, 2011). Ytterligare förklarar Bryman och Bell (2011) att validiteten är beroende av reliabiliteten, men att förhållandet inte gäller åt motsatt håll, eftersom ett test inte kan ge svar på det som efterfrågas om svaret varierar för mycket.

För att säkerställa att reliabiliteten för intervjuerna var hög så spreds de mellan olika demografiska grupper och mellan olika kontor. Som följd av att intervjuerna är kvalitativa och semistrukturerade finns utrymme för följdfrågor, vilket kan användas för att säkerställa en hög validitet (Bryman & Bell, 2011). Arbetets metod bedömdes därmed att ge både en hög reliabilitet och validitet.

3.4. Felkällor

Arbetets metod för informationsinhämtning leder till ett antal potentiella felkällor, exempelvis arbetets tidsram, handledarnas påverkan på urval av respondenter samt potentiella missförstånd i kommunikationen under intervjuerna. Den begränsade tidsramen påverkade mängden information som kunde inhämtas, vilket påverkar möjligheten att skapa en korrekt helhetsbild av organisationen och dess arbetssätt. Med en längre tidsram hade fler intervjuer kunnat genomföras och en grundligare analys av interna dokument och teori hade möjliggjorts, vilket hade möjliggjort skapandet av en ännu mer tydlig bild av företagets verksamhet. Den begränsade tidsramen ökar även kravet att påbörja intervjustudier tidigt i arbetet, när en

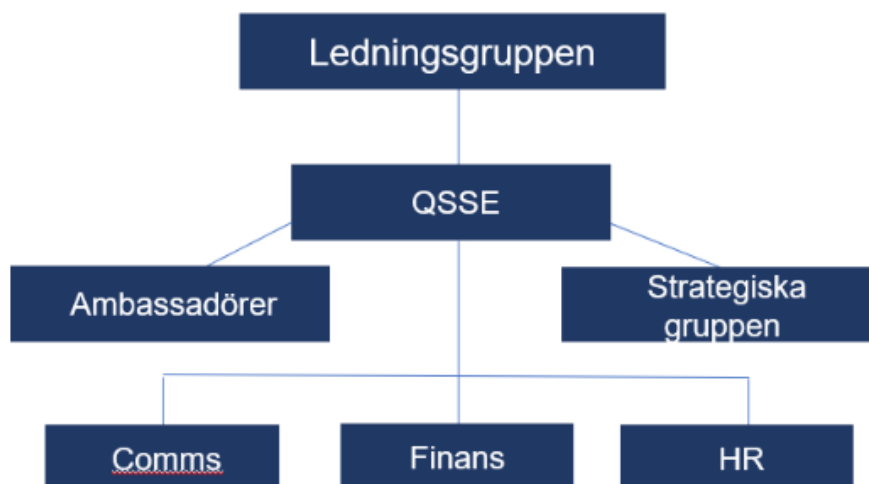
begränsad kunskap om organisationen finns. Följden av detta var att handledarna behövde föreslå majoriteten av respondenterna, vilket gjorde det möjligt att intervjua en bred blandning av personer inom olika avdelningar, roller och kunskapsnivåer. Att med den begränsade tidsramen identifiera lämpliga respondenter hade varit svårt, vilket gjorde att detta bedömdes vara en bra metod för identifiering av respondenter. Att någon annan föreslår majoriteten av respondenterna kan emellertid leda till att personerna oavsiktligt kan influera vad som kommuniceras genom intervjustudien. För att minska denna felkällas påverkan på arbetets resultat valdes dessutom ett fåtal respondenter ut, baserat på rekommendationer från övriga respondenter samt kring områden där ytterligare intervjuer bedömdes nödvändiga för att komplettera tidigare genomförda intervjuer. Även efter denna åtgärd var majoriteten av respondenterna utvalda av företagets handledare. Den huvudsakliga anledningen till varför urval av respondenter påverkar resultatet är att intervjuerna är av kvalitativ karaktär, där det finns utrymme för respondenterna att vinkla sina svar (Bryman & Bell, 2011). Som följd av att intervjuerna är av kvalitativ karaktär finns även risk att det som respondenterna försöker förmedla, tolkas på inkorrekt vis (Patel & Davidson, 2019). För att ytterligare reducera risken för intervjuernas felkällors påverkan på resultatet genomfördes fler intervjuer än initialt planerat, vilket reducerar varje individuell respondents påverkan på vår helhetsbild av organisationen och dess arbetssätt.

4. Resultat

I detta avsnitt ges en djupare beskrivning av hur hållbarhet är inkluderat i Atkins projektarbete och organisation. Resultatet baseras på genomförda intervjuer med interna och externa respondenter, observationer samt analys av interna dokument. Resultatet består av en kartläggning av Atkins nuvarande hållbarhetsarbete och vad respondenterna upplever för utvecklingsmöjligheter samt utmaningar inom Atkins nuvarande hållbarhetsarbete.

4.1. Atkins hållbarhetsstruktur

Atkins hållbarhetsarbete är organiserat enligt organisationsstrukturen nedan (se Figur 5). Det slutgiltiga ansvaret kring företagets arbete ligger på deras ledningsgrupp (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). I Atkins arbete har säkerhet, kvalitet, arbetsmiljö och hållbarhet identifierats som fyra viktiga faktorer. För att säkerställa att det aktivt arbetas med detta finns en QSSE-avdelning, vars roll är att samordna, leda, utveckla och säkerställa ett korrekt utförande av arbetet inom dessa områden (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). QSSE medverkar dessutom på globala forum för diskussion kring hållbarhetsarbete och hållbarhetsstrategier.



Figur 5. Atkins organisationsstruktur för arbete inom kvalitet, säkerhet, arbetsmiljö och hållbarhet. Atkins, 2022, återgiven med tillstånd.

För att utveckla Atkins hållbarhetsarbete samverkar QSSE med den strategiska hållbarhetsgruppen. Den strategiska hållbarhetsgruppens syfte är att bidra till företagets hållbarhetsstrategi, processer och mål, med avsikt att utveckla Atkins hållbarhetsarbete (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). För att säkerställa att hållbarhetsarbetet utvecklas inom hela företaget är alla avdelningar, inklusive supportfunktioner, representerade

i den strategiska hållbarhetsgruppen (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). För att främja utvecklingen av Atkins hållbarhetsarbete har den strategiska hållbarhetsgruppen följande huvudsakliga arbetsuppgifter:

- Bidra till och granska hållbarhetsplaner och mål
- Identifiera affärsmöjligheter genom omvärldsbevakning, samt öka internt samarbete mellan affärsområden
- Representera företagets hållbarhetsarbete och strategi internt och externt
- Bidra till processutveckling inom hållbarhet i projekt

För att inkludera hållbarhet på alla sina kontor har Atkins en hållbarhetsambassadör per kontor, oavsett kontorets storlek. Vem som är hållbarhetsambassadör kan variera mellan de olika kontoren, och kan vara medarbetare som är aktivt involverade i projekt, personer från företagets stödfunktioner eller någon annan som vill vara extra involverad i företagets hållbarhetsarbete (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). Som hållbarhetsambassadör har man regelbunden kontakt med de övriga ambassadörerna samt med företagets nationella hållbarhetssamordnare. Det huvudsakliga syftet med hållbarhetsambassadörerna är att det ska finnas någon på varje kontor att kontakta med frågor, synpunkter och idéer kring företagets hållbarhetsarbete (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). Övriga arbetsuppgifter för hållbarhetsambassadörerna är:

- Stöd vid intern och extern revision enligt ISO 14001:2015
- Lokalt språkrör och kontaktperson för Atkins hållbarhetsarbete
- Medverka i olika interna projekt inom hållbarhet

Vidare är det också rekommenderat att varje kontor ska ha en hållbarhetsvägg. Huvudsyftet med en hållbarhetsvägg är att väcka tankar och diskussion kring hållbarhet, genom att exempelvis lyfta de globala målen eller internt hållbarhetsarbete (se Figur 6) (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). Från observationer på olika kontor framgår det att hållbarhetsväggar ännu inte är implementerat på samtliga kontor. Det framgår dessutom från intervjuer och workshop att det saknas kunskap om vad en hållbarhetsvägg är och dess syfte. Dock finns det en överlag positiv inställning till att ha en hållbarhetsvägg, när dess funktion har beskrivits, eftersom det kan skapa ett ökat engagemang bland medarbetarna.



Figur 6. Hållbarhetsväggen på Atkins kontor i Stockholm.

För att koordinera företagets hållbarhetsarbete finns det en nationell hållbarhetssamordnare som tillhör QSSE-gruppen. Samordnaren är ansvarig för företagets hållbarhetsambassadörer och tillhör den strategiska hållbarhetsgruppen. En av huvuduppgifterna för hållbarhetssamordnaren är att ansluta den strategiska hållbarhetsgruppen och hållbarhetsambassadörerna till QSSE, med syfte att säkerställa att QSSEs beslut har förankring i hur hållbarhetsarbetet fungerar på operativ projektnivå (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022).

Enligt respondenterna är Atkins hållbarhetsstruktur överlag välfungerande, men det bygger i dagsläget mycket på ett fåtal personer som tar stort ansvar. I intervjuerna beskriver respondenter också hur det upplevs att många på kontoret inte har vetskap om arbetet som strategiska hållbarhetsgruppen och hållbarhetsambassadörerna gör, men respondenterna har varit positiva kring det efter att deras arbetsuppgifter presenterats. Enligt några respondenter skapar detta en viss osäkerhet kring vart man ska vända sig med sina frågor och idéer kring hållbarhet. Det framkommer dock att de flesta anser att de kan hitta någon att prata med om hållbarhet, men att informationsflödet då kanske inte följer den väg organisationen planerat när den strategiska hållbarhetsgruppen och hållbarhetsambassadörer infördes på kontoren. 70 procent av respondenter anger dessutom att det är till Atkins nationella hållbarhetssamordnare de skulle vända sig till med frågor gällande hållbarhet, istället för att prata med representanter

från den strategiska hållbarhetsgruppen eller kontorets hållbarhetsambassadör först. Vidare framgår det också att flera av respondenterna kan tänka sig att vända sig till anställda inom miljögruppen med hållbarhetsfrågor, och att de upplevde det positivt att många är behjälpliga om man har frågor och funderingar eller behöver hjälp.

4.1.1. QSSE-moments

För att öka medvetenheten om viktiga aspekter inom QSSE påbörjas varje möte, där fler än fem personer deltar, med ett *QSSE-moment*. Mötets *QSSE-moment* kan ha fokus säkerhet, kvalitet, integritet, hållbarhet eller någon annan aspekt som kan anses relevant för gruppen och mötet (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). Det är den som ansvarar för mötet som själv väljer vilken typ av *QSSE-moment* som ska finnas samt vad hen vill ta upp inom det. I början, vid implementeringen av *QSSE-moments*, var det främst *Safety-moments* som användes (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022).

På senare år har *Sustainability-moments* blivit vanligare och för att förmedla att begreppet hållbarhet inte är synonymt med miljö och den ekologiska hållbarhetsdimensionen försöker Atkins dessutom inkludera social och ekonomisk hållbarhet i sina *Sustainability-moments* (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). *Sustainability-moments* kan exempelvis handla om mänskliga rättigheter, miljöpåverkan i vardagen, projektspecifika aspekter som kan vara relevanta för mötet, eller hälsa och friskvårdsbidrag. Med att inkludera mer än bara ekologiska hållbarhetsaspekter i sina *Sustainability-moments* hoppas Atkins kunna skapa en mer enhetlig syn på hållbarhet, som är bredare än bara den ekologiska aspekten (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022).

Från intervjuerna, workshop och mötesobservationer framgår det att många är positivt inställda till att inleda möten med ett *QSSE-moment*. Vidare beskriver några respondenter att *QSSE-moments* ger dem en möjlighet att prata om viktiga aspekter som annars kan missas eller bortprioriteras (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). Flera respondenter kände även att *QSSE-moments* är något som har fått dem att tänka mer på hållbarhet och få större förståelse för ämnet.

4.1.2. Interna hållbarhetsprojekt

För att ytterligare utveckla hållbarhetsarbetet och öka anställdas medvetenhet genomförs det årligen interna hållbarhetsprojekt (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). Hållbarhetsprojekten är tidsbestämda och genomförs vanligtvis under ett år. Projekten behandlar flera olika aspekter av företagets hållbarhetsarbete, exempelvis hållbarhet inom kontorslokalerna, konkreta områden att utveckla i det dagliga projektarbetet samt definiering av olika hållbarhetsaspekter för att underlätta skapandet av en gemensam hållbarhetssyn (Atkins, personlig kommunikation, 15 april, 2022). På Atkins intranät, görs kontinuerliga uppföljningar gällande hållbarhetsprojektens status med syfte att skapa en transparens kring hållbarhetsarbetets utveckling. För att underlätta engagemang bland de anställda finns det även ansvariga kontaktpersoner för varje individuellt hållbarhetsprojekt.

Från intervjuer och deltagande på möten framgår det att många är positiva till de interna hållbarhetsprojekten och att de skapar samtal om hållbarhet. Dock framgår det från några respondenter att det finns en viss osäkerhet kring dess effekt. Samma respondenter var däremot tydliga med att de tycker att det är viktigt med denna typ av initiativ och att det är något de hoppas kan utveckla hållbarhetsarbetet.

4.1.3. Hållbarhetsutbildningar

Atkins (personlig kommunikation, 14 april, 2022) anser att de som konsultbolag främst säljer sina medarbetares kompetens. För att kunna påverka samhället i en mer miljöanpassad och hållbar inriktning ska Atkins genomföra sina uppdrag med minimal miljöpåverkan under dess samtliga faser. Det vill säga planering, genomförande och avslut av projekt, samt under hela anläggningens livstid (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022).

För att säkerställa att det finns kompetens inom miljö och hållbarhet har Atkins en kompetensplan för detta med flertalet åtgärder (se Figur 7). Däribland ingår en kort individuell grundutbildning kring ämnet som genomförs av samtliga nyanställda. Dessutom sker en kartläggning av kompetens, erfarenhet och tidigare utbildningar kring ämnet som medarbetarna besitter, samt ytterligare och mer fördjupande utbildningar kring ämnet för uppdragsledare, miljöspecialister och övriga medarbetare som är intresserade (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022).

Samtliga	Projektledare	Miljö-specialister
Individuell grundutbildning (bestående av två webb kurser) Årlig kartläggning av kompetens	Fördjupande utbildning (relaterat till anbudsfasen och skapandet av mervärde)	Personligt anpassade kompetensplaner

Figur 7. Sammanfattning av Atkins kompetensplan.

Den korta grundutbildningen kring miljö och hållbarhet, som samtliga nyanställda ska genomgå, är uppdelad i två delar. Den ena delen består av en kort intern webb utbildning från SNC-Lavalin, som samtliga medarbetare i koncernen ska ha (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). Denna utbildning handlar om miljömedvetenhet och syftar till att skapa en medvetenhet kring deras ansvar gentemot omvärlden, samt att skydda miljön inom alla områden och aspekter i deras arbete (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022).

Den andra delen av grundutbildningen kring miljö och hållbarhet består av ytterligare en webb utbildning, dock beräknas denna kräva upp emot två till tre timmar. Denna utbildning ges av Atkins till samtliga nyanställda och syftar till att ge grundläggande kunskaper inom miljö och miljölagstiftning (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). Innehåll såsom naturresurser, miljöproblem, hållbar utveckling och miljöstyrning - ISO 14001:2015 går igenom under utbildningen.

I samband med de utvecklingssamtal som hålls med samtliga medarbetare på Atkins, ska en kartläggning av medarbetarnas miljö- och hållbarhetskompetens ske (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). Där det uppdagas vilka, om några, utbildningar som medarbetaren har inom ämnet, vilken erfarenhet medarbetaren har, vilken utbildning inom ämnet som krävs med hänsyn till medarbetarens arbetsuppgifter, samt vad som kan behövas kompletteras.

Samtliga projektledare på Atkins ska genomgå en ytterligare och mer fördjupande webb utbildning inom miljö och hållbarhet. Syftet är att ge förståelse kring möjligheter och

risker kring miljö och hållbarhet under anbudsfasen, samt kring hur Atkins kan ge mervärde till kunden avseende miljö och hållbarhet (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022).

Atkins miljöspecialister får personligt anpassade kompetensplaner för att kunna fördjupa och bredda sin kunskap inom miljö och hållbarhet. Detta inkluderar inte enbart utbildning i traditionell form, utan även aktiviteter av annan karaktär. I dessa planer ingår dessutom kunskapsöverföring till kollegor och företaget (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022).

Slutligen finns det flertalet olika utbildningar, av varierande karaktär, för de som är intresserade av att fördjupa sin kunskap inom hållbarhet. En form är det som Atkins kallar *Lunch & Learn* med hållbarhetstema, där en medarbetare med mycket kunskap och erfarenhet kring diverse hållbarhetsaspekter presenterar och skapar diskussion kring ämnet under lunchtid, där vem som helst på Atkins får sitta med och lyssna, ställa frågor och delta i diskussionen (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). Ytterligare finns det en global satsning från SNC-Lavalin för att uppnå netto noll-utsläpp till år 2030, som de kallar *Engineering Net Zero*. Detta är ett initiativ som ska kunna bidra både i projekt med kunskap, men även utbilda medarbetare inom koncernen. I dagsläget är initiativet främst i Storbritannien, men de kan stå till tjänst även för medarbetarna i Sverige. Vidare är Atkins dessutom en medlem i *NMC Nätverket för Hållbart Näringsliv*, vilket är en mötesplats för företag från hela landet och olika branscher där de kan dela kunskaper, erfarenheter och idéer kring ämnet med varandra (Atkins, personlig kommunikation, 14 april, 2022). Därtill har Atkins mycket information om miljö och hållbarhet på sitt intranät enligt flertalet respondenter.

Enligt respondenterna varierar både kunskaps- och utbildningsnivån inom miljö och hållbarhet på Atkins. Det framgår från respondenterna att några faktorer som spelar in är tid sedan anställning, vilken arbetsroll och vilka arbetsuppgifter den anställde har, samt det egna intresset och engagemanget i ämnet. Vidare framgår det att de frivilliga utbildningarna inte alltid prioriteras, eftersom medarbetarna anser sig ha mycket att göra redan som det är i dagsläget. Ytterligare en anledning till varför det inte alltid prioriteras är enligt några respondenter att det ibland är oklart vad syftet med utbildningarna är. Dessutom anser några av respondenterna att de exempelvis inte vill börja läsa på intranätet, då de menar att "*det är lätt att drunkna i all information*".

Dock framgår det från workshopen och från några av respondenterna att miljö- och hållbarhetsarbete har fått ett ökat fokus inom både Atkins och samhällsplanering- och infrastruktursektorn överlag de senaste åren. Denna ökning har skett trots att flera av respondenterna menar att de inte kommer ihåg särskilt mycket av de genomförda hållbarhetsutbildningarna. Dessutom hävdar några respondenter att en bidragande orsak till detta är dess utformning, där utbildningarna inte är speciellt interaktiva och att de ses mer som ett måste än som något intressant, lärorikt och nyttigt. Därtill framgår det från observationer av möten att det finns intresse av gruppbaseade utbildningsmoment och att det finns stort intresse av att lära sig mer. Ytterligare förklarar respondenterna att de skulle uppskatta om utbildningarna blev mer fysiska istället för webbaserade, vilket de var före COVID-19.

4.1.4. Atkins visioner

Atkins visioner kring hållbarhet förmedlas under de obligatoriska hållbarhetsutbildningarna som genomförs vid nyanställning (Atkins, personlig kommunikation, 18 april, 2022). Från intervjuerna framgår det att flera respondenter hade begränsad kunskap om företagets visioner och de som var mer insatta angav att det i nuläget samexisterar några olika visioner inom organisationen. De två mest vanligt förekommande visionerna var,

“Vi skapar hållbara lösningar som kopplar samman människor, data och teknik för att designa, leverera och driva de mest komplexa projekten” (Atkins, 2021b, egen översättning)
och *“Engineering net zero”* (Atkins, 2021c)

Visionerna kommer från Atkins i Storbritannien och moderbolaget SNC-Lavalin. För att göra hållbarhet till en integrerad del av det dagliga arbetet har de det inkluderat i sina visioner, istället för att skapa separata hållbarhetsvisioner (Atkins, personlig kommunikation, 18 april, 2022). En tidigare vision som dök upp var,

“Här utvecklas ledande innovatörer som skapar framtiden” (Atkins, personlig kommunikation, 18 april, 2022)

Enligt några respondenter är hållbarhet fortfarande under utveckling som del av organisationskulturen. Samma respondenter säger även att det finns en varierande kunskapsnivå gällande hållbarhet, vilket respondenterna hoppas ska bli mer enhetlig genom att

företaget i dagsläget har hållbarhet tydligt integrerat i sina visioner och utbildningar. Flera respondenter vittnar även om att företagets ambitioner och driv kring att bli ledande inom hållbarhet har stärkts av att ha hållbarhet integrerat i visionerna. Respondenterna anser att en gemensam kunskapsnivå kring hållbarhet är en förutsättning för den fortsatta utvecklingen av hållbarhetsarbetet.

4.1.5. Kunskapsnivå kring hållbarhet

Den varierande kunskapsnivån kring hållbarhet var något som Atkins redan på förhand benämnde som ett område där utvecklingspotential finns. Därav ansågs det relevant att använda intervjuerna för kartläggning av de anställdas kunskapsnivå kring hållbarhet. Resultatet från intervjuerna illustreras i figurerna nedan (se Figur 9 & 10), där externa och interna respondenter är separerade. Färgkodningen har gjorts enligt tre nivåer som alla tilldelats en egen färg, där färgerna symboliserar hur stort fokus respondenterna lade på de olika dimensionerna av hållbarhet (se Figur 8).

	= Mycket
	= Lite
	= Inte alls

Figur 8. Färgkodning för illustration av respondenternas syn på hållbarhet.

	Ekologisk	Social	Ekonomisk
Respondent 1			
Respondent 2			
Respondent 3			
Respondent 4			
Respondent 5			
Respondent 6			
Respondent 7			
Respondent 8			
Respondent 9			
Respondent 10			

Figur 9. Sammanställning av interna respondenternas syn på hållbarhet, utan inbördes ordning.

	Ekologisk	social	Ekonomisk
Respondent 11			
Respondent 12			
Respondent 13			
Respondent 14			
Respondent 15			
Respondent 16			

Figur 10. Sammanställning av externa respondenternas syn på hållbarhet, utan inbördes ordning.

Från intervjuerna framgår det att den ekologiska aspekten av hållbarhet fick stort fokus av majoriteten av respondenterna, men att sociala och ekonomiska aspekter inte nämndes i samma utsträckning. För flera respondenter var miljö och hållbarhet nästintill synonymt. Det går även att avläsa att de externa respondenterna generellt inkluderade sociala och ekonomiska aspekter i större utsträckning än vad de interna respondenterna gjorde. Detta kan bero till viss del på att de externa respondenterna delvis var utvalda på grund av sitt engagemang inom hållbarhet. Från intervjuerna framgår det även att det överlag finns en bred syn på hållbarhet, där långsiktighet och ansvar var två vanligt förekommande begrepp, även om sociala och ekonomiska aspekter inte nämndes i detalj. Överlag finns det en gemensam förståelse kring att hållbarhet är ett brett begrepp, men kunskaps- och engagemangsnivån är varierande, vilket ligger till grund för en syn på hållbarhet som inte är enhetlig inom företaget.

4.2. Hållbarhet i Atkins anbudsprocess

Atkins anbudsprocess startar direkt i initieringsfasen, vilket är när de börjar planera vad de skulle kunna leverera åt kunden. Därefter måste beslut fattas gällande om anbud ska läggas eller inte. Denna process kan ta mellan någon vecka till flera månader, beroende på bland annat projektets storlek och hur tidigt man startat initieringsfasen (Atkins, personlig kommunikation, 25 april, 2022). Det som sedan avgör vilka som vinner anbudet är vanligtvis pris, samt om företaget och anbudet uppfyller de krav som ställs för att ett anbud ska vara giltigt (Atkins, personlig kommunikation, 25 april, 2022).

Samtliga respondenter som pratade om anbudsprocessen angav att det är viktigt att ha hållbarhet involverat i projekten redan från anbud. Enligt externa respondenter är det viktigt att i anbudsprocessen ha inkluderat allt arbete i uppdragsbeskrivningen som ska göras, detta eftersom det är uppdragsbeskrivningen som konsulterna sedan ska arbeta enligt. Därav angav

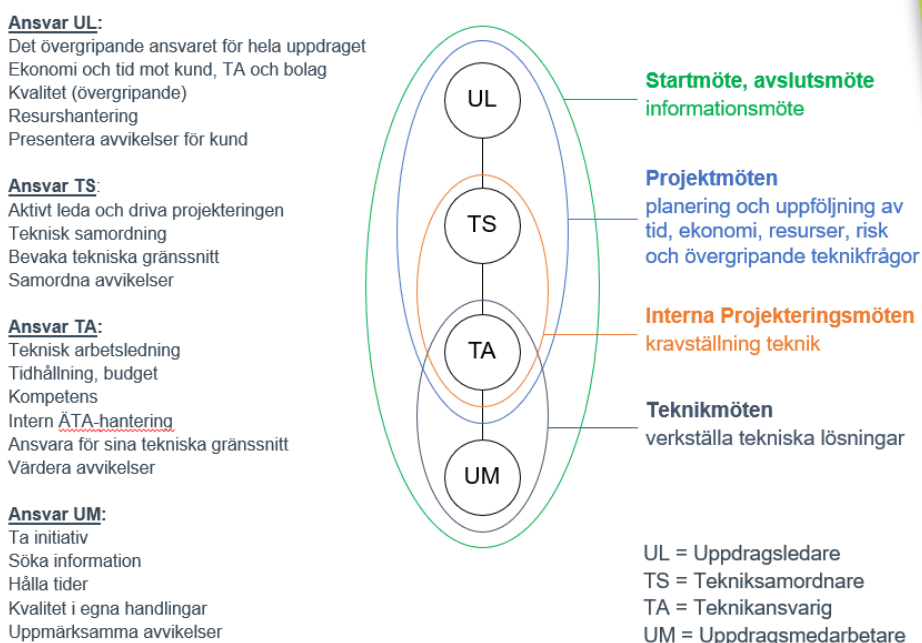
80 procent av de interna respondenterna att anbudsprocessen är ett område där det är kritiskt att lyckas involvera hållbarhet. Både externa och interna respondenter, med insyn i anbudsprocessen, angav att det är svårare att inkludera hållbarhet i projekt efter projektstart. Vidare framgår det även att hållbarhet sällan är en konkurrensfaktor i Trafikverkets projekt, utan att det endast kan förekomma som ett grundkrav. Allt adderat hållbarhetsarbete, utöver projektets uppdragsbeskrivning, medför endast kostnader som försvårar att vinna anbud. Därav ansåg flera att det är viktigt att kommunicera med kunder och lyckas delta och influera uppdragsbeskrivningen före anbud, för att göra hållbarhet till en central del av projekten. Från intervjuer med några av beställarna framgår det även att det finns konsultföretag som i dagsläget strävar efter att jobba nära beställarna. Flera interna respondenter lyfte just att jobba nära beställarna och delta tidigt i processen som viktigt för att kunna inkludera hållbarhet mer i uppdragsbeskrivningarna. För att Atkins på ett mer effektivt sätt ska kunna delta tidigare i processen, säger flertalet respondenter att de tror att bättre kunskap kring vilka kompetenser och resurser företaget besitter, samt ett ökat hållbarhetsfokus i anbudsprocessen, hade underlättat.

4.3. Atkins hållbarhetsarbete inom projekt

Från intervjuerna framgår att arbetssättet kan variera beroende på vem som utföra uppgifterna, och därmed kan även hållbarhetsfokuset variera. Den standardisering som främst finns i dagsläget för att underlätta arbetet är standardisering av processer, där exempelvis anbudsprocessen har tydligt definierade steg och projektens övergripande uppdragsstruktur är standardiserad. Inom projekten finns det tydligt definierade ansvarsområden och standardiserat vilka som ska närvara på vilka möten för att skapa effektiva projekt (se Figur 11).

Uppdragsstruktur, kommunikation, ansvar och roller

ATKINS



Figur 11. Atkins uppdragsstruktur kommunikationsflöden, ansvarsområden samt roller inom projekt.

Atkins, 2022, återgiven med tillstånd.

Inom projektens hållbarhetsarbete utgörs standardiseringen främst av användningen av hållbarhetsverktygen Klimatkalkyl, SUNRA-SE och till viss del SEED.

För att minska variationen samt underlätta arbetet vill några av respondenterna att fler moment ska vara standardiserade, eftersom standardiseringsgraden är relativt låg i dagsläget. Detta har gjort att några respondenter beskrev det nuvarande arbetssättet som “att starta från blankt blad varje projekt” eller som “att uppfinna hjulet om och om igen”. En utmaning som har lyfts fram med att standardisera arbetsuppgifter är den varierande styrning som finns från kunderna, beroende på projektutformning. Där vissa projekt är kraftigt styrda, av exempelvis Trafikverket, medan andra projekt har mer utrymme för kreativa lösningar. Bland respondenterna fanns det dock en enhetlig syn kring att det finns många mindre moment som hade kunnat standardiseras, oavsett typ av projekt, för att bli mer tidseffektivt, underlätta arbetet och dessutom underlätta upplärning av nyanställda.

4.3.1. Användning av hållbarhetsverktyg

Från intervjuer framgår det att hållbarhetsarbete endast genomförs när det är efterfrågat i uppdragsbeskrivningen. Enligt externa respondenter är detta så som arbetet i branschen ser ut

generellt, då det är beställaren som avgör vad som ska göras i projekten. De hållbarhetsverktyg Atkins främst använder är Klimatkalkyl och SUNRA-SE. Enligt några respondenter har Atkins dessutom ett internt hållbarhetsverktyg under utveckling, SEED, som har använts under ett pilotprojekt. Generellt syftar verktygen till att, på ett strukturerat och standardiserat sätt, ge en helhetsbild av hållbarhetsarbetet eller miljöpåverkan (Atkins, personlig kommunikation, 18 april, 2022).

4.3.1.1. Klimatkalkyl

Av intervjuerna framgår det att Klimatkalkyl främst genomförs när det ställs krav på att det ska användas från Trafikverket eller övriga beställare. Detta eftersom det är resurskrävande att genomföra en Klimatkalkyl, vilket i sin tur minskar vinsten, då de inte får något extra betalt för att genomföra en Klimatkalkyl. Detta är något som framgår av intervjuer med flertalet respondenter. Ytterligare framgår det från intervjuerna att Klimatkalkylen inte har en användarvänlig design, som kan orsaka att den upplevs komplicerad och avskräckande för dem som inte dagligen arbetar med verktyget. Vidare ansåg de respondenter med erfarenhet av Klimatkalkyl att ett mer estetiskt och lättöverskådligt utseende hade underlättat intresseskapande och involvering för övriga medarbetare.

4.3.1.2. SUNRA-SE

Från intervjuerna framgår det att målens formuleringar kan göra det svårt att genomföra uppföljningsarbetet. I nuläget förekommer det formuleringar där uppfyllandegraden inte kan kvantifieras, eftersom målen formuleras med formuleringar som *“ska tas i beaktning”* och *“när möjlighet finns”*, vilket respondenter har upplevt som problematiskt för uppföljningsarbetet. Från intervjuerna framgår även att Trafikverket har meddelat att de ska hålla både externa och interna utbildningar kring användandet av SUNRA-SE, vilket respondenter uttryckt sig positivt kring med motivering att det kan skapa en tydligare standard kring användandet av verktyget. Från intervjuerna framgår det även att SUNRA-SE inte ger någon bra överskådlig helhetsbild av arbetet, vilket försvårar användandet och möjligheten att enkelt presentera resultat och framsteg till projektets intressenter.

4.3.1.3. SEED

Atkins i Storbritannien har tagit fram och utvecklat ett eget hållbarhetsverktyg, SEED. SEED är ett verktyg som har sitt ursprung från det ökade behovet från Atkins kunder att möta sina

hållbarhetsagendor. Innan detta verktyget togs fram har Atkins bidragit och hjälpt sina kunder med hållbarhet och kommit med tips, förslag och lösningar, dock främst genom att använda sig av kalkylblad. Dessutom har detta arbete och användning av tidigare hållbarhetsverktyg endast utförts när det efterfrågats (Atkins, personlig kommunikation, 21 april 2022). Detta eftersom det, som tidigare nämnts, krävs resurser för att utföra hållbarhetsarbetet, vilket i sin tur kostar mer samtidigt som kunderna inte är villiga att betala mer för det.

Avsikten med SEED var att skapa ett digitalt verktyg som lätt skulle kunna appliceras och användas i samtliga Atkins projekt. Därtill att också skapa ett mer effektivt, standardiserat och konsekvent verktyg. SEED är dessutom utformat för att omfatta hållbarhet i ett projekts alla faser och ge en konsekvent strategi och redovisning av hållbarhet. Där SEED också ska kunna hjälpa till i tidiga stadier av projekt med att adressera hållbarhet (Atkins, personlig kommunikation, 21 april 2022). Vidare är syftet med SEED att underlätta arbetet med hållbarhet och göra det mer användarvänligt. Viktiga fördelar med SEED är också att det på ett visuellt sätt visar upp data och resultat, samt att det är möjligt att jämföra olika faser inom projekt och jämföra olika projekt med varandra. Dock är SEED utformat för projekten i Storbritannien och har enbart testats i ett pilotprojekt i Sverige. Därav framkom det att verktyget inte helt och hållet var anpassat för projekten i Sverige. Dessutom är SEED nu under utveckling för att bli ännu bättre och förhoppningsvis mer anpassat till Atkins i Sverige och Sveriges behov (Atkins, personlig kommunikation, 21 april 2022).

Av de två respondenterna som hade erfarenhet av SEED tycker båda två att verktyget är bra. En av respondenterna anser att grunderna i SEED är bra, men att det krävs lite mer utveckling för att det ska fungera ännu bättre och bli enklare att använda, samt för att ge en mer lättöverskådlig bild. Vidare framgår det från intervjun med en respondent att SEED är bättre och mer flexibelt än tidigare använda verktyg, men att det under pilotprojektet användes med för stor "försiktighet" och testades inte till dess fulla potential. Dock är förhoppningen att detta verktyget ska kunna komma att användas i Atkins samtliga projekt i framtiden och fungera som komplement till, eller ersätta, verktyg såsom SUNRA-SE.

4.3.2. Uppföljning av hållbarhetsarbetet

I dagsläget genomförs uppföljning av hållbarhetsarbete i Klimatkalkyl och SUNRA-SE, vilket leder till skapande av *PM Reducerad klimatpåverkan* och *PM Hållbarhet*. Från intervjuerna

framgår det att det totala resultatet som framtas genom uppföljningsarbete främst ses av de som arbetar aktivt med verktygen och av beställarna. Med det nuvarande uppföljningsarbetet och den återkopplingen som finns blir det många medarbetare inom projekten som inte ser hur deras val påverkar projektets helhet och grad av måluppfyllnad inom hållbarhet (Atkins, personlig kommunikation, 25 april, 2022).

Utifrån detta angav respondenter att de ansåg att mer återkoppling från miljögruppen, och övriga som arbetar med uppföljning av hållbarhet, hade underlättat för att prioritera hållbarhet i det dagliga projektarbetet. De huvudsakliga anledningarna var enligt respondenterna att mer återkoppling hade kunnat visa mer konkreta resultat, bli mer motiverande och gjort fler involverade och engagerade i hållbarhetsarbetet.

5. Diskussion

Nedanstående kapitel består av en diskussion som förankras i resultatet framtaget i föregående kapitel och den teori som har behandlats. Diskussionen är organiserad enligt delarna, hållbarhet i organisationen, hållbarhet i anbudsprocessen, samt hållbarhet i projekt, och ämnar att besvara arbetets frågeställningar.

5.1. Hållbarhet i organisationen

Den kartläggning som genomförts har identifierat att Atkins har en bra grund med en välfungerade hållbarhetsstruktur, vilket visar på hur hållbarhet är relativt väl integrerat i organisationen. Atkins hållbarhetsstruktur består bland annat av en QSSE-grupp, en strategisk hållbarhetsgrupp och hållbarhetsambassadörer, samt en nationell hållbarhetssamordnare. Vi anser att dessa grupper och roller kompletterar varandra väl i hållbarhetsarbetet, eftersom de har tydligt fördelade ansvarsområden och nära samarbete. Respondenterna är eniga om att strukturen är välfungerande, men flera har sagt att de är lite osäkra kring vem de ska vända sig till med frågor och funderingar. Samtidigt har respondenterna varit tydliga med att det alltid går att få stöd från miljöspecialister eller den nationella hållbarhetssamordnaren. En annan positiv aspekt som respondenter lyfte under intervjuerna var att det finns en ambition att vara ledande inom hållbarhet och att detta syns då hållbarhet numera är inkluderat i företagets visioner. Enligt Pinto (2020) är visioner viktigt för att bland annat skapa ökat engagemang, vilket vi anser är en viktig aspekt för att Atkins ska kunna skapa ett engagemang bland samtliga medarbetare.

En konkret åtgärd som enligt respondenterna kan skapa ökat engagemang är upprättandet av en hållbarhetsvägg. Vi anser dock att hållbarhetsväggarna bör vara mer interaktiva och rörliga, där innehållet uppdateras kontinuerligt. Ett förslag skulle kunna vara att det finns en anslagstavla där innehållet lätt skulle kunna förändras eller att det finns en TV-skärm med ett rullande bildspel, för att hållbarhetsväggen inte ska bli för statisk utan istället väcka mer uppmärksamhet. Vidare säger några respondenter att hållbarhet fortfarande är under utveckling som del av företagets organisationskultur, därför anser vi att en hållbarhetsvägg på kontoret vore en bra åtgärd för att djupare förankra hållbarhet i organisationskulturen. Detta stöds av Rafaeli och Worline (2000) som beskriver att symboler, såsom en hållbarhetsvägg, kan främja intern kommunikation och därmed öka engagemanget. I dagsläget har Atkins *QSSE-moments*

för avsikt att öka hållbarhetsfokuset i projekt och göra hållbarhet till en viktig del av företagets organisationskultur, vilket dessutom visar på att de har ambitioner att utveckla sitt hållbarhetsarbete inom projekt. Respondenterna har varit övervägande positiva till *QSSE-moments* och dess påverkan på företagets hållbarhetsarbete. Respondenterna uppskattar också möjligheten till att lyfta viktiga ämnen, såsom hållbarhet, på möten. Vi anser att *QSSE-moments* är ett mycket bra initiativ som enligt flera respondenter har fått dem att tänka mer på hållbarhet. Dock anser vi att det krävs ytterligare åtgärder för att kunna göra hållbarhet till en central del av Atkins organisationskultur och deras projekt.

Från intervjuerna framgår det att det för närvarande finns en varierande kunskapsnivå kring hållbarhet. Flera av respondenterna som arbetar mest intensivt med hållbarhetsfrågor hade en definition av hållbarhet som inkluderade de tre dimensionerna som Hedenus et al. (2018) presenterar, vilket är ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Att arbeta med skapandet av en enhetlig kunskapsnivå kring hållbarhet är något vi anser måste göras för att möjliggöra att uppnå hållbarhetsmål och inkludera hållbarhet i organisationskulturen i större utsträckning. Från dokumentstudierna framgår det att Atkins, i sina interna hållbarhetsprojekt, aktivt arbetar med att definiera vad social och ekonomisk hållbarhet innebär för företaget, vilket vi anser stödjer deras ambition om att bli ledande inom hållbarhet. Bland respondenterna finns det blandade åsikter kring huruvida de interna hållbarhetsprojekten kommer bidra till förändring. Trots att respondenterna inte är eniga så anser vi att de interna hållbarhetsprojekten är en viktig del i att fokusera sin kraft på specifika områden inom hållbarhet. Samtidigt vill vi belysa att vi tror det är viktigt att alla projekten är relevanta för företagets verksamhet för att säkerställa att alla projekten fyller en funktion för företagets utveckling.

Enligt flertalet respondenter varierar både kunskaps- och utbildningsnivån inom hållbarhet på företaget. Respondenterna identifierade att utbildningarna inte var speciellt interaktiva och enbart i form av digitala utbildningar. Vidare beskrev några respondenter dessutom att syftet med utbildningarna kan vara oklart, vilket bedömdes kunna bidra till en lägre motivation. Enligt Salleh et al. (2021) är varierande utbildningsformer bäst för att för att hålla motivationen uppe, vilket Rafiola et al. (2020) kopplar till ett bättre lärande. Detta är varför vi anser att Atkins borde återgå till en kombination av digitala utbildningar med mer interaktiva gruppmoment, så som det var innan COVID-19. Från observationerna framgår det att det finns en positiv inställning bland anställda till att genomföra gruppbaseade utbildningar. Detta skiljer sig från den inställning många respondenter haft kring digitala individuella utbildningar. För att vidare

möjliggöra kontinuerlig kompetensutveckling föreslår vi att utbildningar inom hållbarhet ska genomföras mer kontinuerligt, både individuellt och i grupp. Detta anser vi även skulle kunna bidra till ett ökat hållbarhetsfokus, då respondenterna förklarar att utbildningarna främst genomförs vid nyanställning i dagsläget. För att långsiktigt klara av att bli en mer hållbar organisation lyfter Galpin et al. (2015) just vikten av en organisationskultur där hållbarhet kontinuerligt uppmärksammas. Detta anser vi visar på att kontinuerliga och varierande utbildningar och aktiviteter med fokus hållbarhet, samt implementering av en hållbarhetsväg hade varit bidragande faktorer till att påverka Atkins organisationskultur och långsiktiga hållbarhetsarbete. Vi upplever dessutom att det i dagsläget finns ett stort driv och positivitet kring hållbarhet, samt att majoriteten av medarbetarna är intresserade av att lära sig mer och att delta i diskussioner och aktiviteter.

5.2. Hållbarhet i anbudsprocessen

80 procent av respondenterna ansåg att det är viktigt att involvera hållbarhet redan i anbudsprocessen om hållbarhet ska kunna få en central del i projekten. Huvudanledningen till detta är enligt både de interna och externa respondenterna att det är svårare att inkludera hållbarhet i uppdragsbeskrivningen efter avslutad anbudsprocess. Vikten av att påverka projektutformningen tidigt förstärks av Cvijovic et al. (2021), som säger att den största möjligheten att påverka ett projekts utformning är i de tidigaste skedena. Därför anser vi att det vore bra om Atkins, genom ett nära samarbete med sina kunder, redan i anbudsprocessens initieringsfas arbetar med att inkludera hållbarhet i projekten. Att samarbete och kommunikation i ett tidigt skede med Trafikverket och övriga kunder är viktigt stärks av att Cvijovic et al. (2021) lyfter det som den mest framgångsrika metoden för påverkan på projektutformning. För att möjliggöra påverkan på projektutformning inom ramarna för vad Atkins kan leverera till kund, anser vi att en tydlig kartläggning av företagets interna kompetenser och resurser inom hållbarhetsarbete är viktigt. Detta eftersom det från observation av möten framkommit att det ibland kan vara svårt att, i anbudsprocessen, veta vilka kompetenser alla olika avdelningarna besitter.

5.3. Hållbarhet i projekt

I projektarbetet finns det enligt respondenterna en viss osäkerhet kring vart man bör vända sig med frågor relaterade till hållbarhet, vilket medför att kommunikationen inte alltid följer det

planerade informationsflödet. För att öka hållbarhetsfokuset i det dagliga projektarbetet har respondenter föreslagit att ha fler personer med tydligt hållbarhetsansvar i varje projekt, vilket respondenterna anser skulle kunna möjliggöra mer diskussion kring ämnet. Därför anser vi att det vore bra om det fanns fler kontaktpersoner i projekten med hållbarhetsexpertis. Vidare anser vi att det är viktigt att alla medarbetare i projekten inser att det är ett gemensamt ansvar med hållbarhetsarbetet, vilket skulle kunna underlätta att arbeta tillsammans mot organisationens hållbarhetsmål. Att samarbete är kritiskt stärks av Pinto (2020) som lyfter vikten av att arbeta tillsammans som en central del i att uppnå gemensamma mål.

Vidare finns det enligt flertalet respondenter en möjlighet att strukturera och standardisera delar av projektarbetet mer, för att underlätta arbetet och göra det mer tidseffektivt. Ett område där standardiseringen hade kunnat utvecklas ytterligare är enligt respondenterna vid användningen av hållbarhetsverktyg. Därtill beskriver respondenterna att hållbarhetsmålen formuleringar kan försvåra uppföljningsarbetet, eftersom det förekommer formuleringar där uppfyllandegraden inte kan kvantifieras. Att målen kan kvantifieras och mätas är viktigt för att kunna se projektets framsteg och uppfyllandegrad av målen (Bartlett & Ghoshal, 1994). Därför anser vi att det vore fördelaktigt om arbetet med målformulering i hållbarhetsverktygen är mer strukturerat och standardiserat, för att säkerställa att alla målen alltid går att följa upp. Att uppföljningsbara mål är viktigt förstärks ytterligare av Bartlett och Ghoshal (1994) som betonar att det är viktigt att medarbetarna vet att målen är uppnåbara och hur de kan bidra till att projektet uppnår sina mål. Vi anser också att det är viktigt att Atkins fortsätter försöka visa på hur medarbetarna kan arbeta för att nå hållbarhetsmålen, eftersom Pfeffer och Sutton (2006) förklarar att detta är en viktig del i att inte målen endast ska få symboliska syften.

Enligt respondenterna så hade återkoppling gällande hållbarhetsarbetet varit något som hade motiverat medarbetarna och gjort det mer konkret hur deras individuella arbete påverkar Atkins hållbarhetsarbete. För att möjliggöra en effektiv återkoppling och kunskapsöverföring, som når ut till många, så krävs det välfungerande kommunikation (Ren et al., 2018). Vidare är det även viktigt att all nödvändig information görs tillgänglig för alla medarbetare, både under och efter projektets genomförande (Persson, 2006). Flertalet respondenter vill se tydligare hur deras och medarbetares val påverkar projektens sammantagna hållbarhetspåverkan och hållbarhetsmålen uppfyllnadsgrad. Flera respondenter har även sagt att de upplever att ett ökat arbete med återkoppling och uppföljning hade gjort det enklare att prioritera hållbarhet i det dagliga arbetet.

Enligt flertalet respondenter kan de hållbarhetsverktyg som används i nuläget uppfattas något komplexa och där det är svårt att få en helhetsbild över det genomförda hållbarhetsarbetet. Enligt Nooteboom (2001) är visualiseringen en viktig aspekt i uppföljningsarbete, och Ren et al. (2018) understryker hur digitala verktyg kan bidra till en mer öppen kommunikation, vilket kan underlätta kunskapsåterföring. Därför anser vi att det är viktigt att Atkins sätter samman resultatet från hållbarhetsarbetet, i hållbarhetsverktygen, till en mer visuell sammanställning, med avsikt att göra hållbarhetsarbetet lättförstått för samtliga medarbetare. I nuläget arbetar Atkins med att utveckla sitt egna hållbarhetsverktyg, SEED, med avsikt att bland annat ge en mer lättöverskådlig bild över hållbarhetsarbetet. Vi anser även att det vore av värde att anordna en presentation eller workshop efter avslutat projekt med syfte att presentera sammanställningen av projektets hållbarhetsarbete och diskutera vad som kan utvecklas till nästa projekt.

6. Slutsats

Syftet med arbetet var att ta fram en helhetsbild kring arbetet med hållbarhet på företag inom utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt i Sverige. Arbetet syftade dessutom till att identifiera viktiga aspekter för ett större hållbarhetsfokus inom sektorn. Syftet och frågeställningarna besvarades genom en case-studie på Atkins, där metoden för informationsinsamling bestod av en intervjustudie, en workshop, observationer, och analys av interna dokument. Från den kartläggningen av Atkins hållbarhetsarbete som genomfördes för att få en helhetsbild, framgår det att Atkins har en bra grund och struktur för hållbarhetsarbete, men att det fortsatt finns områden att utveckla för att uppnå deras mål om att vara ledande inom hållbar utveckling. Som följd av att Atkins bedöms vara ett representativt case, så kan ett antagande göras att utvecklingsområdena även gäller för andra företag som arbetar med utredning och projektering av samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt. De utvecklingsområden som har identifierats är spridda mellan organisatoriska och projektrelaterade åtgärder.

För att jobba med hållbarhet genom hela processen, från tidig utredning till projektering, inom samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt krävs det en ledning och organisation som stödjer hållbarhetsarbetet. Från studien har hållbarhetsutbildningar identifierats som en viktig aspekt för att stötta projektledarna och projektarbetet. Hållbarhetsutbildningar kan dessutom bidra till skapandet av en organisationskultur som främjar förändring och utveckling, vilket är viktigt för att organisationer ska bli mer hållbara. Det är dessutom viktigt att det finns en bakomliggande struktur som stödjer hållbarhetsarbetet. Atkins har till exempel en relativt välfungerande hållbarhetsstruktur, där *QSSE-moments* och interna hållbarhetsprojekt är exempel på uppskattade engagemangssökande aktiviteter.

I projektprocessen har anbudsfasen och uppföljning av hållbarhetsarbetet identifierats som två centrala faser i projekts hållbarhetsarbete. För att hållbarhetsarbetet i dagsläget ska genomföras, behövs det oftast att det är inkluderat före projektstart. Därför är det viktigt att i anbudsfasen arbeta med att inkludera hållbarhet i uppdragsbeskrivningen. I uppföljningen av hållbarhetsarbete genom hållbarhetsverktyg har formuleringen av mål identifierats som en viktig aspekt, eftersom det är viktigt att målen är formulerade på ett sätt som möjliggör uppföljning och kvantifiering. Vidare är det viktigt att alla involverade i projekt får återkoppling kring hur deras arbete påverkar projektets totala hållbarhetsarbete. För att göra

detta effektivt förespråkas visualisering och enkla sammanfattningar för att gör det enkelt och överskådligt även för dem som inte arbetar med hållbarhetsverktygen dagligen.

Från studien framgår det att miljö- och hållbarhetsarbete har fått ett ökat fokus inom både Atkins och samhällsplanering- och infrastruktursektorn överlag de senaste åren. Detta kan bland annat ses på att ämnet lyfts mer i diskussioner och har fått en större plats i projekten. För att ytterligare öka hållbarhetsfokuset i hela samhällsplanerings- och infrastruktursektorn anser vi att Atkins *QSSE-moments*, deras interna hållbarhetsprojekt och hållbarhetsvägg är något som alla företag i branschen hade haft nytta av att implementera.

För fortsatt arbete inom området rekommenderas att kolla på hur Trafikverket, kommuner eller andra beställare kan arbeta för att integrera hållbarhet mer i samhällsplanerings- och infrastrukturprojekt, samt hur konsulter och beställare bör arbeta tillsammans för att möta hållbarhetsutmaningar gemensamt. För vidare studier på Atkins skulle det kunna vara intressant att djupdyka i utvecklingen av det interna hållbarhetsverktyget SEED och dess potential.

Referenser

Atkins. (2021a). *Vår historia*. Hämtad 2022-03-28, från <https://atkins.se/var-historia/>

Atkins. (2021b). *Vår vision*. Hämtad 2022-03-28, från <https://atkins.se/var-vision/>

Atkins. (2021c). *Hållbarhetsrapport 2020*. Hämtad 2022-04-15, från http://atkins.se/publik/hallbarhetsrapporter/Atkins_Sverige_hallbarhetsrapport_2020.pdf

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.

Benton, C. F., Richter, F.-J., Takai, T., & Teramoto, Y. (2004). *Meso-Organizations and the Creation of Knowledge: Yoshiya Teramoto and His Work on Organization and Industry Collaborations*. Westport, CT: Praeger.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc.

Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224. doi: 10.1016/j.riob.2016.11.004

Cvijovic, J., Obradovic, V., & Todorovic, M. (2021). Stakeholder Management and Project Sustainability—A Throw of the Dice. *Sustainability*, 13(17). doi: 10.3390/su13179513

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. doi: 0.48550/arXiv.1304.1186

FN. (2022). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*. Hämtad 2022-03-17, från <https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/>

Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17. doi: 10.1108/CG-01-2013-0004

Hedenus, F., Persson, M., & Sprei, F. (2018). *Hållbar utveckling - nyanser och tolkningar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Höst, M., Regnell, B., & Runesson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Isaksson, R., & Rosvall, M. (2020). Understanding building sustainability - the case of Sweden. *Total Quality Management & Business Excellence*. doi: 10.1080/14783363.2020.1853520

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

KTH. (2021). *Social hållbarhet*. Hämtad 2022-05-03, från <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/social-hallbarhet-1.373774>

KTH. (2014). *Social hållbarhet*. Hämtad 2022-05-03, från <https://www.kth.se/social/group/socioekologisk/page/social-hallbarhet-2/?msclid=5e43aa51cae511ec8569536992994e00>

Lingegård, S., Alkan Olsson, J., Kadefors, A., & Uppenberg, S. (2021). Sustainable Public Procurement in Large Infrastructure Projects - Policy Implementation for Carbon Emission Reductions. *Sustainability*, 13(20). doi: 10.3390/su132011182

Löfstedt, U. (2001). Competence Development and Learning Organizations: A Critical Analysis of Practical Guidelines and Methods. *Systems Research & Behavioral Science*, 18(2), 115-125.

Nooteboom, B. (2001). Problems and solutions in knowledge transfer. *ERIM Report Series Research in Management*. Erasmus Research Institute of Management.

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Persson, M. (2006). *Lessons Learned in Knowledge Management-the case of construction*. Lund: Lund University.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.

Pinto, J. K. (2020). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. Harlow: Pearson Education.

Rafaeli, A., & Worline, M. (2000). Symbols in organizational culture. I N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (red.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Rafiola, R. H., Setyosari, P., Radjah, C. L., & Ramli, M. (2020). The Effect of Learning Motivation, Self-Efficacy, and Blended Learning on Students' Achievement in The Industrial Revolution 4.0. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(8), 71-82. doi: 10.3991/ijet.v15i08.12525

Ren, X., Deng, X., & Liang, L. (2018). Knowledge transfer between projects within project-based organizations: the project nature perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(5), 1082-1103. doi: 10.1108/JKM-05-2017-0184

Salleh, S. M., Nik Amalena, N. A. N., & Zahari, N. H. M. (2021). Students' Perception on Interactive Learning in Enhancing Blended Learning Experiences. *Global Business and Management Research*, 13(4), 268-276.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Trafikverket. (2022a). *Klimatkalkyl*. Hämtad 2022-04-18, från <https://bransch.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/miljo---for-dig-i-branschen/energi-och-klimat/Klimatkalkyl/>

Trafikverket. (2022b). *Klimatkalkyl - Infrastrukturhållningens energianvändning och klimatpåverkan i ett livscykelperspektiv*. Hämtas 2022-04-18, från <https://trvdokument.trafikverket.se/Versioner.aspx?spid=5059&dokumentId=TDOK%202015%3A0007>

Trafikverket. (2022c). *Vår verksamhet, vision och uppdrag*. Hämtad 2022-04-25, från <https://www.trafikverket.se/om-oss/var-verksamhet-vision-och-uppdrag/>

Trafikverket. (2021). *Klimat i infrastrukturprojekt*. Hämtad 2022-04-29, från <https://bransch.trafikverket.se/for-dig-i-branschen/miljo---for-dig-i-branschen/minskad-klimatpaverkan/klimat-i-infrastrukturprojekt/>

Trafikverket. (2020a). *Studie av konsulters arbetssätt, metoder och verktyg för ett strukturerat hållbarhetsarbete*. Borlänge: Trafikverket.

Trafikverket. (2020b). *Tillgänglighet i ett hållbart samhälle*. Hämtad 2022-04-25, från <https://bransch.trafikverket.se/om-oss/vi-gor-sverige-narmare/tillganglighet-i-ett-hallbart-samhalle/>

Treviño-Lozano, L. (2022). Framing Social Sustainability in Infrastructure Theory and Practice: A Review of Two Road Projects in Mexico from a Business and Human Rights Lens. *Sustainability*, 14(4). doi: 10.3390/su14042369

UNEP. (2020). *Global Status Report for Buildings and Construction: Towards a Zero-Emission, Efficient and Resilient Buildings and Construction Sector*. Hämtad 2022-04-29, från <https://globalabc.org/resources/publications/2020-global-status-report-buildings-and-construction>

Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. *Geoforum*, 42(3), 342-348. doi: 10.1016/j.geoforum.2011.01.002

Bilagor

Bilaga 1:

Intervjumall

Grundläggande frågor som ställdes till interna respondenter:

- *Kan du berätta lite om dig själv och din roll?*
- *Kan du berätta lite mer om din roll i projekten samt när du är involverad i dem?*
- *Vad tänker du på när du hör begreppet hållbarhet?*
- *Har du deltagit i några hållbarhetsutbildningar? (När, hur ofta och vilken omfattning?)*
- *Känner du till Atkins hållbarhetsvision?*
- *Hur genomsyrar hållbarhet ditt dagliga arbete?*
- *Använder du dig av några hållbarhetsverktyg i ditt arbete?*
- *Hur upplever du Atkins hållbarhetsarbete?*
- *Inom vilka delar av projektprocessen (anbud till slutleverans) anser du att hållbarhetsarbete har störst påverkan?*
- *Vad hade kunnat göras för att förbättra eller underlätta hållbarhetsarbetet?*
- *Har du några funderingar eller något du vill tillägga? Och har du någon som du tycker vi borde intervjua?*

Ämnesspecifika frågor till interna respondenter:

- *Hur arbetar ni med uppföljning, mätning samt utvärdering av hållbarhetsarbetet i era projekt?*
- *Hur ser hållbarhetsarbetet ut vid upphandling med kund?*
- *Hur går kommunikationen mellan er och Trafikverket kring hållbarhet vid projektstart/uppköp?*

Frågor som ställdes till externa respondenter:

- *Kan du berätta lite om dig själv och din roll?*
- *Kan du berätta lite mer om din roll i projekten samt när du är involverad i dem?*
- *Vad tänker du på när du hör begreppet hållbarhet?*
- *Hur har ert hållbarhetsarbete sett ut historiskt?*
- *Hur genomsyrar hållbarhet ditt dagliga arbete?*
- *Använder du dig av några hållbarhetsverktyg i ditt arbete?*
- *Hur upplever du Atkins hållbarhetsarbete?*
- *Hur tidigt i er process involveras konsulterna för utredning och projektering?*
- *Vad finns det för incitament och hinder för hållbarhetsarbete hos er?*
- *Vad hade kunnat göras för att förbättra eller underlätta hållbarhetsarbetet inom projekt?*
- *Har du några funderingar eller något du vill tillägga? Och har du någon som du tycker vi borde intervjua?*

**INSTITUTIONEN FÖR TENIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SERVICE MANAGEMENT AND LOGISTICS
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA**

Göteborg, Sverige 2022
www.chalmers.se



CHALMERS