

Avtalsbilaga 4

Slutrapport för projekt inom Miljömiljarden, Stockholm stad

Diarienummer för ursprunglig ansökan: 466-2794/2005

Projektets nummer och namn: B 112 Miljöeffektiva varuleveranser

Datum för slutrapporten: 2006-11-

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
1 Inledning	5
1.1 Beskrivning och syfte	5
1.2 Bakgrund och utgångsläge	5
2 Mål och resultat	7
2.1 Projekt mål och deras uppfyllelse	7
2.2 Projektets resultat i relation till målen i Stockholms miljöprogram	7
2.3 Projektets pådrivande roll	7
2.4 Tekniska lösningar	7
2.5 Attityd- och beteendeförändringar	8
2.6 Ej uppnådda mål	8
3 Projektekonomi	9
3.1 Bidrag och kostnader	9
3.2 Besparingspotential	9
3.3 Löpande kostnader	9
4 Arbetssätt	10
4.1 Projektorganisation	10
4.2 Samarbete mellan aktörer	10
4.3 Kvalitetssäkring	10
4.4 Kunskapsspridning	10
5 Erfarenheter	11
5.1 Samlade erfarenheter och slutsatser	11
5.2 Framgångsfaktorer	11
5.3 Förvaltning av det genomförda projektet	11
5.4 Projektdokumentation och styrning	12
5.5 Följdåtgärder	12
5.6 Projektets replikerbarhet	12
6 Kontaktuppgifter	13
7 Bilagor	14
Bilaga I – Sammanfattat omdöme	15

Sammanfattning

Projektets huvudsyfte är att på ett miljövänligt och trafiksäkert sätt ersätta det transportsystem för leverans av förbrukningsvaror som infördes av Simonsen hösten 2002. Avtalet med Simonsen löpte ut 31 oktober 2006. Utöver det närliggande behovet att säkra leveranser av förbrukningsvaror till Stadens verksamheter finns ett behov att effektivisera även övriga varuleveranser. Historiskt har varuupphandlingar även inkluderat avtal om leverans, s k fri leverans. Leverantören har ansvarat för leverans inom viss tid och kostnaden har täckts via ett generellt påslag på varupriset. Genom att Staden tar över ansvaret för transportererna kan kostnaden synliggöras samtidigt som transportlösningar bättre anpassas till Stadens behov. Ett transportavtal i Stadens regi öppnar även möjligheter att påverka fordonens beskaffenhet ur ett miljö- och trafiksäkerhetsperspektiv.

I praktiken har Staden två alternativ att ta ställning till.

- 1) Simonsens sortiment delas upp i flera upphandlingar och där respektive leverantör svarar för transportererna. I detta alternativ har staden begränsade möjligheter att ställa miljökrav på transporten.
- 2) Upphandlingen/upphandlingarna av varor sker exklusive transport varvid transportlösningen upphandlas för sig. Detta alternativ möjliggör för staden att ställa direkta miljökrav på transportererna.

Kommunfullmäktige beslöt i mars 2005 att bifalla Stadsledningskontorets förslag enligt alternativ två.

En viktig förutsättning är att övriga varuleverantörer, c:a 200 st, har avtal med varierande löptid. Staden har beslutat att i samband med förnyelse av dessa avtal ska krav ställas på varuleveranserna. Konsekvensen blir att det tar 2-3 år innan alla avtal förnyats och samtliga transportvolym överförs till det nya transportsystemet.

En upphandling av en logistikplanerare/transportör genomfördes under sommaren/hösten 2005 och avtal skrevs med Schenker AB i januari 2006. Under perioden januari till oktober 2006 har förberedelser gjorts för driftstart per den 1 november 2006 i enlighet med beslut.

Mål beträffande lönsamhet och miljöeffekter finns angivna men är inte möjliga att mäta förrän det nya transportsystemet varit i drift en tid. För att säkerställa uppföljningen via en neutral part har Vägverket tillsammans med Vinnova upphandlat Transek AB. Transeks uppgift är att beskriva ett nuläge, före driftstart, och att därefter årligen följa upp resultatet.

Datum

Datum

Underskrift av ansvarig chef

Underskrift av projektledare

Namnförtydligande

Namnförtydligande

I Inledning

I.1 Beskrivning och syfte

"Projektets syfte är primärt att begränsa miljöeffekterna av de transporter som genereras av stadens varubeställningar. Utöver miljöeffekter kommer staden att spara pengar och öka trafiksäkerheten, inte minst i trafikkänsliga områden runt skolor och förskolor. Sekundärt (ej projektets uppdrag) förväntar vi oss efterföljare från andra offentliga verksamheter i Stockholm inklusive länet, men även butiker och privata varuköpare. Även Stadens interna transportbehov tillkommer."

Uppdraget har bestått i att förverkliga de intentioner som finns i tjänsteutlåtande 125-1215/2004 med tillhörande KF-beslut daterat 2005-03-21 (bilaga 2). Konkret innebär det att skapa en logistisk plattform för effektiva varuleveranser till Stadens verksamheter.

Avgränsning har skett dels i form av att endast lokala leveranser ingår, sk spridnings-transporter, dels ingår endast leverans av upphandlade varor till Stadens egna verksamheter. Deltagande har varit frivilligt från bolagens och stiftelsernas sida vilket lett till att endast fyra bolag ingår i projektet tillsammans med stadens förvaltningar.

Projektet har drivits med förutsättningen att efter genomförande övergå i en fast organisation inom Stadsledningskontoret.

Projektets huvudfaser har varit
förberedelse för genomförande 2004-08-01--2005-06-14,
genomförande 2005-06-15--2006-12-31.

I genomförandet har även, i enlighet med KF-beslut, ingått en förstudie för införande av elektronisk beställarplattform för Stadens inköp av varor och tjänster.

Miljömiljarden har avsatt medel för genomförandet 1,7 mkr.
Övriga projektbidrag har erhållits från Kompetensfonden 1,6 mkr samt Vägverket (konsultstöd).

I.2 Bakgrund och utgångsläge

Trafiken är den dominerande källan till hälso- och miljöstörningar i Stockholms utomhusmiljö och koldioxid från avgaserna bidrar till den ökade växthuseffekten. Genom att upphandla varor exklusive leverans får Staden möjlighet att, via separat upphandling av leveranserna, ställa långt gående miljökrav på dessa. Ett eget transportavtal skapar möjligheter till samordning av leveranser från olika leverantörer och krav på utnyttjande av fordon som är bättre anpassade till stadsmiljöer. Resultatet blir färre, säkrare och renare transporter till lägre kostnad.

Som stor beställare av varor är Stockholm Stad en inflytelserik aktör på marknaden. Denna position bör användas för att påverka leverantörer till ett ökat miljöengagemang. Stadsdelsförvaltningar och större fackförvaltningar har en nyckelroll i detta arbete. Det är via krav från verksamheterna som marknaden kan påverkas.

Med nuvarande lagstiftning, Lagen om offentlig upphandling (LOU), är det inte möjligt att ställa långt gående miljökrav på transporter som upphandlas som en del av ett varuinköp, sk fri leverans. Merparten av stadens varor upphandlas på detta sätt idag. För att skapa möjlighet

till ökad kontroll av de lokala transportererna har projektet föreslagit att varor i fortsättningen upphandlas med fri leverans till en given punkt utanför staden. Ett särskilt transportavtal skrivs med en extern part som får till uppgift att optimera de lokala leveranserna.

Med särskild betoning på miljöeffekterna förväntas projektet leda till

- reducerad miljöpåverkan från trafiken i försöksområdet,
- minskat antal transportkilometer inom stadens gränser,
- ökad fyllnadsgrad i transportfordonen.

Effekterna uppnås genom att göra färre och större leveranser till stadens olika verksamheter, sk vissdagsleveranser. Normalt en leverans per vecka och verksamhet. På så sätt kan bilarnas kapacitet utnyttjas bättre, dvs ökad fyllnadsgrad. Ökad fyllnadsgrad leder till färre transporter.

Dessa åtgärder kombineras med krav på miljöfordon.

I förslaget till projekt, som behandlades av KF i mars 2005, uppdrogs åt kommunstyrelsen bl a att

- genomföra centralupphandling avseende logistikcentra med samordnade varustransporter.
- i samverkan med miljö- och hälsoskyddsnämnden, utarbeta en plan för införande av miljöfordon vid samordnade varustransporter samt ange en lämplig procentandel miljöfordon som bör ingå i den samordnade varuleveransen.

Stockholms Stads förvaltningar upphandlar årligen produkter och tjänster för 1,2 mdr SEK. Det finns ca 250 avtal skrivna med olika varuleverantörer. Organisatoriskt anger stadens policy att respektive nämnd ansvarar för sina egna upphandlingar.

I väsentliga delar gäller de antaganden som gjordes i projektets inledning. I de fall ändringar gjorts är det i form av höjda ambitioner. Vi kräver t ex redan från driftstart att samtliga fordon skall vara miljöfordon och som en konsekvens av detta har vi ökat målet användning av förnyelsebara drivmedel från 5 till 25%. Förväntningarna på minskning av antalet leveranser har höjts från 30 till 75%.

Även förväntningarna på lönsamheten har höjts. Se bifogad kalkyl, bilaga 3.

2 Mål och resultat

2.1 Projekt mål och deras uppfyllelse

100 % miljöfordon inom projektets ramar.

Att minska kostnaderna för leverans av upphandlade varor med 30 %.

Att öka användandet av förnyelsebara drivmedel till minst 25 % inom projektets ramar.

Att uppnå en ökad trafiksäkerhet. Mängden fordonsrörelser vid varuleveranser till skolor och förskolor ska minska med 75 %.

Att minska antalet transportkilometer inom Stadens gränser med 30 %.

Att öka fyllnadsgraden i transportfordonen med 40 %.

Effektmål:

Vid upphandling av varor ska antalet anbud öka. Exakt procent går ej att uppskatta idag.

Både andelen ekologiskt odlad mat och andelen närproducerad mat ska öka. Exakt procent går ej att uppskatta idag.

2.2 Projektets resultat i relation till målen i Stockholms miljöprogram

Projektet ska bidra till att stadens miljömål för perioden 2002-2006 uppnås. Effekterna blir märkbara på såväl kort som lång sikt varför projektets resultat kommer att bidra till måluppfyllelse även i kommande miljöplaner.

Mål 1:8 Staden ska ställa miljökrav vid upphandling av transporter.

Delmål 1.8.1 Andel upphandlingar av transporttjänster där miljökrav ställs/totala antalet upphandlingar. Ej relevant i detta projektet.

Idag ställs miljökrav vid upphandlingar av transporter i samtliga centrala upphandlingar.

Upphandlangunder har tagits fram av Miljöförvaltningen och spritts till samtliga förvaltningar med målet att nå 100%.

2.3 Projektets pådrivande roll

Av massmedia, transportbranschen och engagerade myndigheter beskrivs projektet som ett paradigmskifte. Traditionellt har leverantörer ansvaret för leverans av beställda varor, dvs avsändaren. Nu tar mottagaren över ansvaret. Konsekvensen blir att mottagarens behov bättre tillgodoses, vilket resulterar i högre effektivitet och annorlunda kravställande. Även i varumottagningen höjs effektiviteten.

2.4 Tekniska lösningar

Systemtransporter har använts sedan lång tid tillbaka, bl a vid inleveranser till bilindustrin.

Varje åkeri över en viss storlek använder sig i sitt arbete av terminalhantering och samordning

av de egna transportererna. Däremot förekommer inte samordning mellan åkerier, av konkurrensskäl. En mottagare av varor från flera leverantörer/åkerier har helt andra möjligheter att skapa samordning.

Kommuner, med ett uttalat ansvar för miljö och infrastruktur, har andra behov än varuleverantörerna när det gäller transporterens utförande.

LOU sätter hinder i vägen för långt gående miljökrav i den traditionella transportlösningen, fri leverans. Vid separat upphandling av logistiken öppnas nya möjligheter.

Några tekniska innovationer har inte förekommit i detta projekt. Däremot har vi ställt krav på den senaste tekniken när det gäller miljöfordon och deras utrustning.

2.5 Attityd- och beteendeförändringar

Vi har utbildat/informerat c:a 1000 chefer, inköpare, vaktmästare och upphandlare i Staden. Vi har även byggt upp ett nätverk av kontaktpersoner på ekonomienheterna inom samtliga förvaltningar och de bolag som ingår i avtalet med Schenker. Vi har informerat de politiska partierna och fått deras fulla stöd. Vi har gjort utskick med informationsblad till samtliga verksamheter (c:a 2000 st). Vi har gjort enkäter via USK till dessa verksamheter vid två tillfällen. Fokusgrupper, med ett urval av anställda från Maria Gamla Stans stadsdelsförvaltning, har besvarat våra frågor kring verksamheternas behov. Allt detta tillsammans har öppnat upp för en debatt kring hur vi planerar våra beställningar och konsekvenser av bristande avtalstrohet mm.

Av de frågor som kommer från anställda i Staden förstår vi att frågor och tankar kring logistik och transporteffektivitet blir allt vanligare. De ger också idéer om nya eller kompletterande transportuppdrag som ytterligare ökar värdet av en "egen" transportorganisation.

2.6 Ej uppnådda mål

Med det uppgraderade målet för andelen miljöfordon ställde vi kravet i upphandlingen av en logistikpartner att samtliga fordon skulle vara miljöfordon enligt Stadens definition. När Schenker genomlyste marknaden för lättare transportfordon visade det sig att flera modeller upphört att tillverkas och ännu inte ersatts med nya. Fordon med kapacitet över 3,5 ton för transport av pallat gods och transportburar finns över huvud taget inte att få tag på. Resultatet blev att två distributionsbilar för biogas inköptes från Mercedes. Övriga lättare miljöfordon beräknas kunna inköpas under vintern 2006/2007 när flera tillverkare kommer med sina nya modeller. Det är osäkert när transportfordon över 3,5 ton kommer att finnas tillgängliga på marknaden.

Ett projekt pågår, med Miljöförvaltningen och Trafikkontoret som initiativtagare, där ett stort antal köpare gått samman för ett gemensamt inköp av lättare distributionsfordon. C:a 3000 fordon köps in vid ett tillfälle. Vår förhoppning är att en större upphandling ska "väcka" bilindustrin.

De bilar som Schenker använder under övergångsperioden är utrustade med s k EURO5-motorer, dvs dieselmotorer med prestanda enligt EU-krav från 2008. Dessa motorer är ännu inte i serieproduktion men finns att tillgå i mindre omfattning. EURO5 har lika rena utsläpp som miljömotorer, men drivs med fossila bränslen.

3 Projektekonomi

3.1 Bidrag och kostnader

Tabell A

Beviljat bidrag i kr (avser Miljömiljarden)	Utnyttjat bidrag i kr (avser Miljömiljarden)	Total kostnad i kr (inkl. annan finansiering)
1700000		

Tabell B

Post	Utnyttjat bidrag i kr (avser Miljömiljarden)					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Summa						

3.2 Besparingspotential

Se kalkyl, bilaga 3.

3.3 Löpande kostnader

Merparten av utvecklingsresurser samt det praktiska utförandet av varuleveranser har genom transportavtalet lagts på leverantören, Schenker. Löpande kostnader kan därför definieras enligt följande.

- Budget för en logistikfunktion bestående av en ansvarig och en medarbetare.
- Avropkostnader hos Schenker för utförda uppdrag.

I det senare fallet är kostnaderna relaterade till den ökande mängden av gods som transporteras i logistiksystemet. För närvarande finns två varuleverantörer anslutna, Simonsen och Dell. I takt med att gamla leverantörsavtal ska förnyas kommer nya leverantörer in. Nästa större upphandling kommer hösten 2007 när livsmedelsavtalet ska omförhandlas. Av en total volym/per år på 1,2 mdr kr i upphandlade varuvärden utgör avtalet med Simonsen historiskt c:a 10%, Dell datorer c:a 5%, it kringutrustning c:a 5% samt livsmedel c:a 25%. Samtliga leverantörsavtal beräknas vara förnyade inom 2-3 år vilket betyder att först vid den tidpunkten är transportererna i full verksamhet. Transportkostnaden i relation till transporterade varuvärden beräknas till c:a 2%. Den slutliga kostnadsbilden är beroende av hur väl Stadens verksamheter förmår att planera sina inköp.

4 Arbetsätt

4.1 Projektorganisation

Styrgrupp - Enhetschef Upphandlingsenheten, Stadsledningskontoret, enhetschef Trafik och Energi, Miljöförvaltningen. Styrgruppen var aktiv perioden 2004-06--2005-06. Styrgruppen sammanträdde en gång per månad c:a 2 tim per tillfälle.

Projektgrupp - Projektledare 100% perioden 2004-06--2005-10.
Projektledare samt en projektmedarbetare 2x100% perioden 2005-10-2006-12.
Konsulter har använts vid ett tillfälle. Kostnaden har finansierats av Vägverket.

Vi uppskattar att 50% av kostnaderna under perioden 2005-08--2006-10 finansierats av Miljömiljarden. Före den perioden finansierades projektet av Kompetensfonden och i slutet av projektet efter 2006-10-31 finansierades projektet helt av Miljömiljarden.

4.2 Samarbete mellan aktörer

Projektet har omgivits av en mängd aktörer, varierande beroende på vilken fas projektet befunnit sig i. Därför togs en kommunikationsplan fram i projektstarten, bilaga 4. Av planen framgår vilka aktörer som funnits och hur relationer byggts. Sammantaget kan sägas att merparten av dessa aktörer på ett positivt sätt bidragit till projektets framgång, var och en på sitt sätt. Vi har fått stor uppmärksamhet från massmedia, se bifogade artiklar i bilaga 5. Ett antal institutioner har inbjudit oss att föreläsa, t ex KTH, Naturvårdsverket, Vägverket, Länsstyrelsen, Landstinget samt ett antal kommuner. Vi har även haft besök från Norge vid ett par tillfällen och representanter från Staden har varit i Oslo.

4.3 Kvalitetssäkring

Merparten av kvalitetssäkringen var planerad att ske vid återkommande styrgruppsmöten. Så skedde också det första projektåret. Därefter upphörde dessa trots påstötningar från projektet. Kvalitetssäkring har därefter skett sporadiskt vid föredragningar hos överordnade chefer. Dialog med berörda parter har i övrigt varit tillämplig metod. Att styrgruppen upphörde har upplevts som otillfredsställande för projektansvarig. Periodvis har det varit svårt att få tid hos ansvariga chefer för rapportering.

4.4 Kunskapsspridning

Vi har redogjort för kunskapsspridningen även på annan plats i avslutsrapporten. Projektet har tidigt definierats som ett kommunikationsprojekt med de förplikelser som det medför. För att få en överblick över alla intressenter och deras informations-/kommunikationsbehov har en kommunikationsplan tagits fram, bilaga 4. Utöver planen har vi använt mer tid än planerat för utbildning av stadens nyckelpersoner. Internt har c:a 1000 personer utbildats vid c:a 60 seminarier. En egen intranätsida har tagits fram och informationsfoldrar har, inför driftsstart, gått ut i en upplaga om 5000 ex. Externt har massmedia, såväl fackpress som dagstidningar och radion (lokal- och riksradiation) haft återkommande inslag om projektet. Vi har hållit föredrag för folkpartiets riksdagsgrupp, EU:s konferens Clean-Med 30 maj 2006, deltagit vid två Inspiration Stockholm, transportmässan i Göteborg 11-12 maj 2006, föreläsningar på KTH hösten 2005/hösten 2006, presskonferenser och möten med kommuner mm.

5 Erfarenheter

5.1 Samlade erfarenheter och slutsatser

1. Att bedriva ett förändringsarbete som berör Stadens samtliga verksamheter innebär att väldigt många människor måste ha en kunskap och förstå sin roll i det större sammanhanget. Desutom måste dessa människor vara beredda att förändra sitt beteende så att intentionerna från projektet förverkligas. Som alla vet tar attitydförändringar relativt lång tid och sker successivt. Slutsatsen blir att mycket återstår att göra efter projektets avslut. Inte minst i form av avtalsförvaltning och fortsatt dialog med Stadens anställda.

2. Ska ett projekt som detta kunna bedrivas framgångsrikt är chefer på alla nivåer nyckelpersoner. Eller omvänt kan man säga att även de bästa idéer dör om dessa nyckelpersoner inte är beredda att aktivt bidra. I detta projekt har, med få undantag, alla ledare, politiker, stadsdirektörer, förvaltningschefer och enhetschefer, gjort en fantastisk insats. Vilket i sin tur lyft projektdeltagarna.

Men åter igen är det viktigt att påpeka att projektet endast startat processen. Den samlade effekten ser vi om 2-3 år.

Negativa faktorer har varit

1. svårigheten att nå ut på ett effektivt sätt med information. Staden saknar uppenbarligen färdiga kommunikationsvägar, vilket måste vara ett problem även i andra sammanhang.
2. Stadens decentraliserade organisationen innebär att människor i högre grad gör egna prioriteringar utifrån sin egen vardag vilket kan leda till att även beslut i KF får en nedtonad betydelse. Konsekvensen blir att man måste lägga ned mycket tid och kraft på att få människor med sig på de förändringar som beslutet innebär.
3. I en stor organisation tar beslut lång tid att förbereda och genomdriva.

5.2 Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorerna har vi egentligen redogjort för ovan. I punktform kan de sammanfattas på följande sätt.

1. Stöd från politiker och stadsdirektörer.
2. Massiv kommunikation med många målgrupper.
3. Bra arbete med upphandlingsunderlaget.
4. "Alla" drar åt samma håll.

5.3 Förvaltning av det genomförda projektet

I skrivande stund är förvaltningen av projektet inte klar. Orsaken är främst den pågående politiska processen efter valet. En organisation har beslutats vid sista KS före valet och vi hoppas att beslutet gäller. Rekryteringsstopp har dock införts i Staden och nyrekryteringen till den fasta organisationen är osäker. Hur övergången till fast organisation ska lösas är inte klart. Beslutet om ny organisation för Stadsledningskontoret har MBL-förhandlats och tidplanen är att detaljorganisation och bemanning ska vara klar under december 2006. Ett beslut om inrättande av en logistikfunktion efterföljs av rekrytering med konsekvens att logistikarbetet ligger nere åtminstone under första kvartalet 2007.

5.4 Projektdokumentation och styrning

Projektets huvuduppgift var att upphandla ett transportföretag och säkerställa att idéer enligt KF-beslut genomfördes med given tidsplan. Projektdirektiv, projektkontrakt, kommunikationsplan samt dokumentation kring upphandlingen av logistikplanerare kommer att ad acta-läggas enligt sedvanliga regler. Slutlig dokumentation kommer i form av avslutsrapport till Miljömiljarden samt en "restlista" över kommande aktiviteter till ansvarig lokal chef på Stadsledningskontoret.

Projektets fortsatta arbete skall dokumenteras av Transek AB, dels i form av en nulägesbeskrivning före projektstart, dels årligen de kommande tre åren. Uppgiften är att mäta effekten av projektet mot uppställda mål. Uppdraget finansieras av Vägverket och Vinnova. Någon utvärdering har inte gjorts eftersom transportererna påbörjats 1 november 2006 och resultat inte kommer att finnas tillgängliga förrän till våren 2007, efter en tids produktion.

5.5 Följdåtgärder

Följdåtgärder finns föreslagna men eftersom ingen organisation eller budget är fastställd finns inte heller några fattade beslut, se restlista bilaga 6.

5.6 Projektets replikerbarhet

Som framgår av ovan är projektet stadsövergripande. Replikerbarheten bör beskrivas i form av tillämplighet på andra organisationer, typ kommuner, landsting eller statliga organisationer. Omvärldens bedömning är avgörande för hur detta kommer att ske. Enligt SKL, Sveriges kommuner och landsting, pågår diskussioner inom ett hundratal kommuner och landsting om hur man ska kunna effektivisera sina transporter. Ett tiotal kommuner har fattat beslut om att genomföra liknande åtgärder som i Stockholm. Vägverket avser att skicka utvärderingsrapporten till Bryssel. Schenker planerar en marknadskampanj bland Sveriges kommuner och i förlängningen i Europa.

De interna transportvolymerna, mellan stadens verksamheter, har inte analyserats i detta projekt. Vår bedömning är att potentialen är stor.

6 Kontaktuppgifter

Jan Hultgren, Slk, Upphandlingsenheten, 105 35 Stockholm.
jan.hultgren@stadshuset.stockholm.se
08-508 29 475/070-47 29 475

Efter 2006-12-19
Stefan Nordin, adress som ovan.
stefan.nordin@stadshuset.stockholm.se
08-508 29 539/070- 47 29 539

7 Bilagor

Bilaga 2 Tjänsteutlåtande och KF-beslut (word)

Bilaga 3 Kalkyl (word)

Bilaga 4 Kommunikationsplan (word)

Bilaga 5 Artiklar i media (?)

Bilaga 6 Restlista (word)

Bilaga I – Sammanfattat omdöme

Nr	Påstående	Instämmer				
		Inte alls	I viss mån	Ganska mycket	Helt	Vet ej
1	De uppnådda resultaten överensstämmer med de tidigare angivna målen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Det genomförda projektet medför en positiv påverkan på miljön.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Projektet bidrar till utvecklingen av ny teknik (t ex genom användningen av sådan teknik).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Projektet har lett till attityd- och/eller beteendeförändringar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Projektet medför minskade kostnader (för drift och underhåll, t. ex. i form av energikostnader).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Samarbetet med andra aktörer inom och utom staden har fungerat väl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Projektresultaten kommer till användning inom förvaltningen/bolaget, eller inom andra förvaltningar/bolag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Projektet är så bra att det bör upprepas (inte nödvändigtvis i samma förvaltning/bolag).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>