



CHALMERS



Från betongbytta till samhällsnytta

En undersökning om hur social hållbarhet kan skapa attraktivare anbud

Examensarbete inom kandidatprogrammet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

KAJSA JONSSON
WILMA OLOFSSON

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
Avdelningen för Byggnadsdesign

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se

EXAMENSARBETE ACEX20

Från betongbytta till samhällsnytta

En undersökning om hur social hållbarhet kan skapa attraktivare anbud

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik*

KAJSA JONSSON
WILMA OLOFSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för byggnadsdesign
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2021

Från betongbytta till samhällsnytta

En undersökning om hur social hållbarhet kan skapa attraktivare anbud

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

KAJSA JONSSON

WILMA OLOFSSON

© KAJSA JONSSON & WILMA OLOFSSON, 2021

Examensarbete ACEX20

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2021

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen byggnadsdesign

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Omslag:

Omslaget visualiserar uttrycket ”Från betongbytta till samhällsnytta”.

Omslagsbilden är utformad av egen författare.

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2021

Från betongbytta till samhällsnytta
En undersökning om hur social hållbarhet kan skapa attraktivare anbud

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

KAJSA JONSSON

WILMA OLOFSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för byggnadsdesign
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Social hållbarhet är ett begrepp med många definitioner och tolkningar. Avsaknaden av en fastställd definition av begreppet i bygg- och fastighetsbranschen gör att det upplevs utmanande att arbeta med. Samtidigt utökas kravställningen kring de sociala frågorna i upphandlingar, varför det blir viktigt att utveckla ett starkt socialt hållbarhetsarbete för att anses vara ett företag i framkant. Syftet med examensarbetet är därför att undersöka hur företag kan utveckla sitt arbete med social hållbarhet för att bli attraktivare i upphandlingar.

Undersökningsmetoderna till arbetet har utgjorts av kvalitativa semistrukturerade intervjuer med representanter från olika branschaktiva företag, litteraturstudier samt en benchmarking. Benchmarkingen genomfördes med intentionen att få inspiration från företag i andra branscher som är framgångsrika inom social hållbarhet. Intervjuresultaten har vävts samman med insamlad information från litteratur och benchmarking för att sammanställas till förslag på framtida förhållningssätt.

Resultatet från intervjuerna visar på hur de olika företagen arbetar med social hållbarhet, vilka utmaningar de ställs inför, vilken roll social hållbarhet har i upphandling och vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Respondenterna menar att byggbranschen är på väg mot en mognad, där social hållbarhet är högt prioriterat och spelar en central roll i upphandlingar. Däremot finns det fortfarande utmaningar som måste hanteras, till exempel arbetsrättsliga villkor och den höga olycksrisken, innan företagen kan gå över på extra tillägg.

Arbetet mynnar ut i fyra förslag som kan leda till mer attraktiva anbud i framtiden. Förslagen handlar om att skriva välarbetade anbud, ha tydlig kommunikation utåt kring sitt sociala hållbarhetsarbete, inkludera hållbarhetsplaner i anbuden samt att samla alla projekt i en gemensam hubb.

Nyckelord: upphandling, erbjudanden, byggbranschen, hållbar utveckling, sociala frågor, hållbarhetsarbete

From concrete pit to societal benefit

A study of how social sustainability can create more attractive tenders

Degree Project in the Bachelor's Programme

Business Development and Entrepreneurship

KAJSA JONSSON

WILMA OLOFSSON

Department of Architecture and Civil Engineering

Division of Building Design

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Social sustainability is a concept with many definitions and interpretations. The lack of an established definition of the concept in the construction and real estate industry makes it challenging to work with. At the same time the requirements are expanded around the social issues in procurements, therefore it is important to develop a strong social sustainability process to be considered an organization in the front line. The purpose of this degree project is therefore to examine how companies can develop their social sustainability work to become more attractive in procurements.

The used research methods for this project consist of qualitative semi structured interviews with respondents from industry active companies, a literature study and a benchmarking. The intention of the benchmarking was to gather inspiration from other companies in other industries, who are considered successful within social sustainability. The interview results have been woven together with collected information from the literature study and the benchmarking to be compiled into proposals for future approaches.

The result from the interviews shows how the different companies work with social sustainability, which challenges they are facing, the role of social sustainability in procurement and what development opportunities there are. The respondents believe that the construction industry is heading towards maturity, where social sustainability is a high priority and plays a central role in procurement. However, there are still challenges that need to be addressed, such as labor law conditions and the high risks of accidents, before companies can focus on extra supplements.

The degree project results in four proposals that can lead to more attractive tenders in the future. The proposals are about writing well-prepared tenders, having clear communication about their social sustainability work, including sustainability plans in the tenders and gathering all projects in an internal hub.

Key words: procurement, offers, construction industry, sustainable development, social issues, sustainability work

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
BEGREPPSLISTA	VI

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Företaget Skanska AB	1
1.2 Syfte	1
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Problemformulering	2
1.5 Avgränsningar	2
2 KUNSKAPSÖVERSIKT	3
2.1 Hållbar utveckling	3
2.2 Social hållbarhet	5
2.2.1 Social hållbarhet – ett svårdefinierat begrepp med många tolkningar	5
2.2.2 Social hållbarhet – ett begrepp som är svårt att mäta	6
2.2.3 Social hållbarhet – hur begreppet kan användas i upphandlingar	7
2.3 Skanskas modell ”Design för samhällsnytta”	8
3 METOD	11
3.1 Förutsättningar	11
3.2 Undersökningsstrategi	11
3.3 Undersökningsdesign	11
3.4 Undersökningsmetod	12
3.4.1 Urval av respondenter	12
3.4.2 Intervjuade personer och företag	13
3.5 Kvalitetssäkring	14
3.5.1 Tillförlitlighet	14
3.5.2 Överförbarhet	14
3.5.3 Pålitlighet	14
3.5.4 Konfirmering	15
3.6 Analys av intervjuer	15
3.7 Metoddiskussion	16

4	RESULTAT	18
4.1	Hur arbetar företag med social hållbarhet idag?	18
4.2	Varför arbetar företag i byggbranschen med social hållbarhet och finns det utmaningar med det?	21
4.3	Vilken påverkan har social hållbarhet i upphandling?	24
4.4	Hur kan arbetet med social hållbarhet utvecklas?	28
4.5	Benchmarking	31
4.5.1	Hur arbetar företagen med social hållbarhet?	31
4.5.2	Vad är framgångsfaktorerna? Hur har de lyckats utveckla ett så framgångsrikt hållbarhetsarbete?	32
4.5.3	Vilka utmaningar ställs företagen inför kopplat till social hållbarhet och hur arbetar de med dessa utmaningar?	33
4.5.4	Vad ser företagen för framtida utvecklingsmöjligheter i sitt arbete med social hållbarhet?	34
5	DISKUSSION	35
5.1	Vilken roll har social hållbarhet i upphandling och anbud idag?	35
5.1.1	Svårdefinierat begrepp och svårt att mäta	35
5.1.2	Påverkan i upphandlingar och kravställning	36
5.1.3	Hur ska man hantera och förhålla sig till utmaningar?	37
5.2	Hur kan arbetet med social hållbarhet utvecklas för att skapa attraktivare anbud i framtiden?	38
5.2.1	Vad imponerar på beställarna?	38
5.2.2	”Från betongbytt till samhällsnytta”?	39
5.2.3	Hållbarhetsplaner	40
5.2.4	Skapa en social-hållbarhets-hubb	42
6	SLUTSATS	43
6.1	Hur det sociala hållbarhetsarbetet ska förbättras	43
6.2	Framtida studier	45
	REFERENSER	46
	BILAGOR	50
	Bilaga 1	50
	Bilaga 2	51
	Bilaga 3	52

Förord

Detta examensarbete har utförts av Kajsa Jonsson och Wilma Olofsson under våren 2021, som avslutande del av vår teknologie kandidatexamen från programmet Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik vid Chalmers tekniska högskola. Arbetet omfattar 15 högskolepoäng och har skrivits tillsammans med ett av världens ledande bygg- och projektutvecklingsföretag, Skanska.

Vi vill först tacka samtliga personer som har ställt upp på intervju och delat med sig av sin kunskap och sina tankar. Tack till våra respondenter från Jernhusen, Vasakronan, Region Stockholm och Skanska.

Ytterligare ett stort tack till vår handledare på Skanska, Sofie Windahl, som med sitt breda kontaktnät hjälpt oss hitta relevanta respondenter, gett oss värdefulla råd och peppat oss när vi har behövt det. Även tack till Stella B. Grundström på Skanska som hjälpte oss mycket under examensarbetets uppstart.

Slutligen vill vi tacka vår fantastiska handledare och examinator Nina Ryd, som med sin kunskap och engagemang varit en stöttepelare under hela examensarbetets gång. Utan dig och din vägledning hade arbetet aldrig blivit detsamma.

Göteborg, juni 2021

Kajsa Jonsson och Wilma Olofsson

Begreppslista

Här presenteras och förklaras ord och begrepp som används i studien.

Anbud är ett svar från en entreprenör som lämnas på förfrågningsunderlag från upphandlande enhet (Konkurrensverket, 2017). Anbudet är bindande och kan omfattas av absolut sekretess.

CEEQUAL står för ”The Civil Engineering Environmental Quality Assessment and Award Scheme” och är ett hållbarhetscertifieringssystem för projekt inom offentliga miljöer, anläggning, infrastruktur, landskapsutformning och mark (Sweden Green Building Council, 2021).

Entreprenör utför arbeten på en entreprenad, det kan till exempel vara byggnads-, rivnings-, mark-, eller anläggningsarbeten (Borga, u.å.). I detta examensarbete avser entreprenör byggföretag i byggbranschen.

Hårda parametrar benämns de parametrar som ofta är mätbara och som går att kvantifiera. Sådana parametrar kan till exempel vara lönsamhet, vinstmarginal, produktivitet och omsättning (HR Commitment, 2020).

Kommersiell fastighet avser fastigheter avsedda för vinstdrivande verksamhet. Vanligast förekommande inom handelssektorn och kan därmed avse exempelvis butiker, frisörer, biografier, restauranger och kontor. Det kan även innebära industriverksamheter (Lind & Lundström, 2009).

Lagen om offentlig upphandling, förkortat LOU, är en lag som gäller för alla offentliga upphandlingar som görs av en upphandlande myndighet (Riksdagen, 2016).

Mjuka parametrar är motsatsen till hårda parametrar, dessa parametrar är således svåra att kvantifiera och mäta. Exempel på mjuka parametrar är tillhörighet, kompetens, relationer, engagemang och trygghet (HR Commitment, 2020).

Offentlig upphandling görs av offentliga verksamheter. Då deras inköp finansieras med allmänhetens skattemedel finns det regler kring hur upphandlingen ska gå till. Exempelvis gäller att alla företag har möjlighet att ställa upp på lika villkor där en fri konkurrens råder på marknaden (Upphandlingsmyndigheten, u.å.b).

Upphandling är en process som används av en upphandlande enhet vid inköp av exempelvis varor, tjänster och byggentreprenader (Konkurrensverket, 2017). Upphandling förekommer både i den privata och i den offentliga sektorn. Offentlig upphandling innebär särskilda regler.

1 Inledning

Detta inledande avsnitt behandlar bakgrunden till examensarbetet och dess syfte, frågeställningar och avgränsning. Det ges även en presentation av företaget som arbetets skrivs tillsammans med.

1.1 Bakgrund

Hållbar utveckling är ett väletablerat och viktigt koncept i hela samhället, inte minst i bygg- och fastighetsbranschen. Begreppet består vanligtvis av tre hållbarhetsdimensioner: ekonomisk, ekologisk och social. Sedan hållbar utveckling etablerades i byggbranschen har det hos många varit prioriterat att angripa de ekonomiska och ekologiska delarna först. Detta har lett till att företag i byggbranschen upplever sig vara sämre på att integrera den sociala hållbarheten i sitt arbete, jämfört med de ekonomiska och ekologiska dimensionerna. Samtidigt ställer beställare högre krav på arbetet med sociala frågor, varför det blir viktigt att undersöka hur företagen kan utveckla sitt arbete med social hållbarhet för att möta dessa krav och ses som ett modernt företag i framkant.

Examensarbetets frågeställningar är framtagna tillsammans med Skanska Sverige region Hus Stockholm Syd, distrikt 52550. Distriktschef Stella B. Grundström förklarade att hon personligen upplevt att Skanska kan bli bättre på att integrera den sociala hållbarheten i anbud och upphandlingar. Med bakgrund i detta riktar sig arbetet till att ta fram förslag på hur de kan utveckla sitt arbete för att stärka framtida anbud.

1.1.1 Företaget Skanska AB

Skanska är ett världsledande företag inom bygg och projektutveckling, de är verksamma i Norden, Europa och USA (Skanska, 2021). Deras kärnverksamhet i Sverige delas in i tre delar som alla syftar till att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön i samhället (Skanska, 2019). Dessa tre grenar är bygg- och anläggningsverksamhet, bostadsutveckling och kommersiell fastighetsutveckling. Inom bygg- och anläggningsverksamhet, som är det aktuella området för examensarbetet, arbetar Skanska Sverige med att bygga och renovera anläggningar, bostäder, infrastruktur och hus. De arbetar både internt mot de andra verksamhetsgrenarna och mot externa kunder. Skanska är även medlemmar av det strategiska initiativet FN Global Compact och ska därmed anpassa sitt arbete till mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorrupcion (Skanska, 2017).

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att undersöka hur företag i byggbranschen kan utveckla sitt arbete med social hållbarhet för att stärka sina anbud och därmed stärka sin attraktivitet i upphandlingar.

1.3 Frågeställningar

1. Vilken roll har social hållbarhet i upphandling och anbud idag?
2. Hur kan arbetet med social hållbarhet utvecklas för att skapa attraktivare anbud i framtiden?

1.4 Problemformulering

Sedan hållbar utveckling etablerades i bygg- och fastighetsbranschen har företag angripit de ekologiska och ekonomiska dimensionerna i en större utsträckning än den sociala. Nu har dock den sociala hållbarheten börjat ta mer plats och fått en större betydelse än tidigare. Däremot finns det inte en fastställd och branschgemensam definition av begreppet, vilket gör det svårare att arbeta med (Dempsey et al., 2011). Som ovan nämnt upplever Skanska att det, i förhållande till den ekologiska och ekonomiska hållbarheten, är svårare att integrera den sociala hållbarheten i anbuden. Samtidigt ställer fler beställare krav på arbete med social hållbarhet vilket medför att företag, i detta fall entreprenörer, behöver utveckla sitt arbete inom ämnet.

1.5 Avgränsningar

Examensarbetet avgränsas till att enbart undersöka den sociala dimensionen av hållbar utveckling, då företaget upplever att de inte integrerar denna del i sitt arbete i lika stor grad som resterande två hållbarhetsdimensioner.

Arbetet är även avgränsat till att enbart inkludera projekt och kunder rörande kommersiella fastigheter, vilket är den del Skanska Sverige Hus Stockholm Syd arbetar med. Fokus ska ligga på vad beställarna anser viktigt kring social hållbarhet, varför andra entreprenörer inte kommer att intervjuas.

2 Kunskapsöversikt

I följande avsnitt presenteras den kunskap som arbetet har utgått ifrån, det är begreppsdefinitioner, tidigare forskning, och modeller. Detta är fakta som anses viktig för vidare fördjupning och förståelse för ämnet.

2.1 Hållbar utveckling

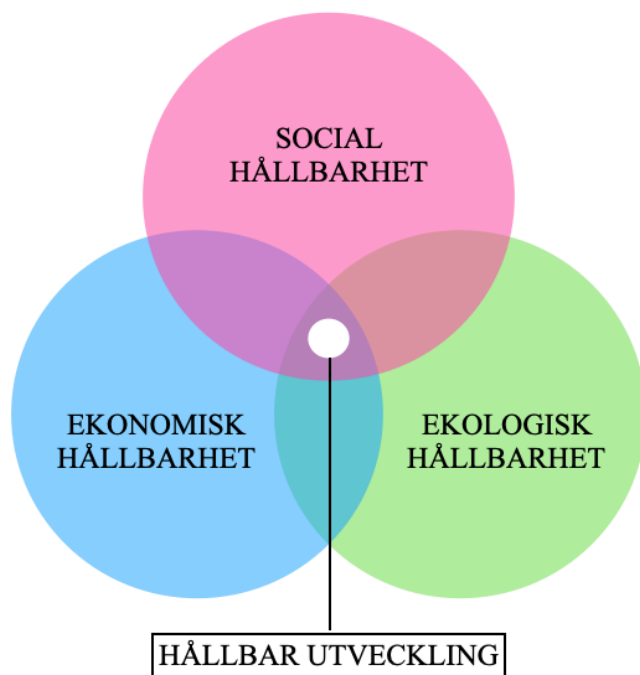
Hållbar utveckling har rötter som sträcker sig tillbaka till konferensen *The UN Conference on the Human Environment* som hölls i Stockholm den 5 till 16 juni 1972, där Förenta nationernas arbete med hållbar utveckling initierades (Svenska FN-förbundet, 2016). Men själva begreppet hållbar utveckling introducerades först 1981 av Lester Brown, en amerikansk miljövetare och författare. Begreppet blev senare känt internationellt i samband med att slutrapporten *Vår gemensamma framtid* publicerades av Världskommission för miljö och utveckling år 1987. Rapporten, som ofta kallas för Brundtlandrapporten efter Norges dåvarande statsminister Gro Harlem Brundtland, ger följande definition av begreppet hållbar utveckling:

”En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”.

(Svenska FN-förbundet, 2016)

Ofta delas begreppet hållbar utveckling in i tre dimensioner: ekologisk, social och ekonomisk. Dessa tre behöver samspela med varandra för att en hållbar utveckling ska uppnås (Svenska FN-förbundet, 2016). Den ekologiska dimensionen av hållbarhet definieras på flertalet olika sätt men handlar i stort om att ta tillvara på och bevara jordens ekosystem, den biologiska mångfalden och att använda jordens resurser på ett effektivt sätt (Gulliksson & Holmgren, 2018). Den sociala hållbarheten berör våra mänskliga behov och rättigheter, och avser ett samhälle som är rättvist, jämlikt, inkluderande och demokratiskt. Ekonomisk hållbarhet avser användning och hushållning av ekonomiska resurser som inte äventyrar miljön eller jordens begränsade resurser, eller kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. En stabil och hållbar ekonomisk tillväxt eftersträvas.

När begreppet hållbar utveckling växte fram under 1980-talet förändrades sättet att se på företagande och vilket ansvar företag besitter (Savitz, 2013). Denna nya generation av aktivt hållbarhetsarbete har ökat kraven som ställs på företag och numera tittar man inte längre på hur samhället kan dra nytta av företagens hållbarhetsarbete utan snarare hur företagen blir framgångsrika genom att göra det rätta. År 1994 skapade hållbarhetsgurun John Elkington modellen *Triple Bottom Line* för att kunna mäta och se kopplingarna mellan de tre dimensionerna: ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Denna modell används flitigt idag av företag för att kunna visa hur deras arbete påverkar klimatet, den nationella och globala ekonomin samt samhället de är aktiva i. Modellen redovisas ofta i likhet med Figur 1, mittpunkten där alla tre dimensioner sammanvävs anses vara balansen som krävs för en hållbar utveckling.



Figur 1. Visualisering av modellen Triple Bottom Line. Utformad av egen författare med inspiration från Elkington.

2015 antogs den hittills största utvecklingsagendan av FN:s medlemsstater i syfte att utrota fattigdom, stoppa de växande klimatförändringarna och skapa samhällen som är trygga och fredliga. Agenda 30 består av 17 globala mål, se Figur 2, som samtliga länder antagit sig ansvaret att arbeta med för att tillsammans skapa en bättre, mer rättvis och hållbar värld (FN-förbundet, 2019). Social hållbarhet är integrerat i flera av de 17 globala målen, i samspel med ekonomisk och ekologisk hållbarhet.



Figur 2. De 17 globala målen i Agenda 30. Hämtad från: <https://www.globalamalen.se/>

2.2 Social hållbarhet

Nedan följer tre aspekter som gör det utmanande att arbeta med social hållbarhet. All information kommer från publicerade artiklar och texter där forskare har angripit begreppet och försökt förtydliga vad det kan innebära.

2.2.1 Social hållbarhet – ett svårdefinierat begrepp med många tolkningar

I artikeln *The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability*, publicerad 2011 på Wiley Online Library, skriven av Nicola Dempsey, Glen Bramley, Sinéad Power och Caroline Brown beskrivs hur begreppet social hållbarhet har etsat sig fast och gett starka influenser i byggbranschen, stadsplanering och i utvecklingen av samhällen. Det är numera fastställt att hållbarhet inte enbart innefattar den ekologiska aspekten, utan även de sociala och ekonomiska. Trots att den sociala dimensionen av hållbarhet är ett accepterat faktum, är det inte definierat vad detta exakt betyder och innebär. Dempsey et al. menar att social hållbarhet precis som hållbar utveckling varken är konstant eller absolut utan detta måste ses som ett dynamiskt koncept som ständigt förändras med tiden. Social hållbarhet är därför svårtolkat eftersom det inte finns en fastställd innebörd eller definition av begreppet i dagsläget.

I artikeln bryter Dempsey et al. ner begreppet i tre kategorier i syfte att definiera vad social hållbarhet innebär i den urbana kontexten. Dessa tre kategorier är jämlik tillgång [equitable access], social rättvisa [social equity] och hållbarhet i lokalsamhället [sustainability of community]. Jämlik tillgång och social rättvisa grundas i rättvis fördelning av resurser och lika villkor. Inom den urbana kontexten innebär social rättvisa att det inte finns en grund för exkludering och diskriminering som hindrar människor från att delta i samhället ekonomiskt, socialt eller politiskt. Hållbarhet i lokalsamhället handlar om samhällets egen förmåga att upprätthålla och reproducera sig själv på en acceptabel funktionsnivå. Förekommande tolkningar av detta innebär att ett hållbart samhälle innefattar de aktiva, inkluderande och trygga aspekterna av social hållbarhet samt att de karakteriseras av en gemenskapskänsla bland invånarna och till området de bor i. Dempsey et al. har vidareutvecklat dessa tolkningar och kategoriserat indikatorer på hållbart samhälle i fem dimensioner, dessa är:

- Social interaktion/sociala nätverk i samhället
- Medverkan i kollektiva grupper och nätverk i samhället
- Samhällsstabilitet
- Stolthet/känsla av plats
- Trygghet och säkerhet

En annan tolkning av vad social hållbarhet egentligen innebär presenterar Lisa Ström, Stefan Molnar och Sanna Isemo i rapporten *Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv – en kunskapsöversikt* (2017). Syftet med kunskapsöversikten var att belysa några övergripande perspektiv på social hållbarhet i förhållande till samhällsplanering, presentera praktiska exempel på hur socialt hållbarhetsarbete vid samhällsplanering i Sverige kan utföras, samt redovisa identifierade kunskaps- och utvecklingsbehov i forskning och praktiskt utvecklingsarbete. Ström et al. lyfter fyra

förhållningssätt till social hållbarhet som visar komplexiteten kring begreppet och hur det kan tolkas. Dessa fyra förhållningssätt är:

- Social hållbarhet – ett begrepp med många betydelser
- Social hållbarhet som ett separat fenomen eller en del av en treenighet
- Social hållbarhet som bevarande och utveckling
- Social hållbarhet – som helhet eller summan av beståndsdelar

Social hållbarhet – ett begrepp med många betydelser

I Brundtlandrapporten beskrevs de tre hållbarhetsdimensionerna som en oskiljaktig enhet som tillsammans leder till en hållbar utveckling. Den ekologiska dimensionen har senare setts som en ram för resterande två dimensioner, på grund av att grundförutsättningarna för dessa utgörs av jordens ekosystem, där ekonomi är medlet som används för att uppnå målen och där social hållbarhet anses vara det övergripande målet. Definitionen av social hållbarhet skiljer sig däremot mellan olika sammanhang, där politik, makt och organisatoriska förutsättningar utgör en vital roll. Flertalet möjliga definitioner och betydelser leder till, av Ström et al. översatt från engelska, ett koncept i kaos. Men slutligen menar författarna att begreppet ska användas trots dess komplexitet på grund av dess potential att lyfta viktiga frågor som berör social rättvisa.

Social hållbarhet som ett separat fenomen eller en del av en treenighet

I den moderna forskningen är det vanligt att social hållbarhet utgörs av två delar. I den första delen diskuteras social hållbarhet som ett eget begrepp. Den andra delen diskuterar istället social hållbarhet som ett begrepp i relation till ekologisk och ekonomisk hållbarhet, där social hållbarhet således är en del av en treenighet.

Social hållbarhet som bevarande och utveckling

Begreppet social hållbarhet kan ses både i relation till utveckling och bevarande. Medan relationen till utveckling berör utvecklandet av grundläggande mänskliga behov avser relationen till bevarande istället bevarandet av olika värden, så som sociala relationer.

Social hållbarhet – som helhet eller summan av beståndsdelar

Istället för att utforma definitioner av social hållbarhet beskriver vissa forskare begreppet genom att förklara de värden, kategorier, teman eller dimensioner de anser begreppet utgörs av. Det kan exempelvis vara socialt kapital, välbefinnande, livskvalitet och social sammanhållning eller social rättvisa och samhällets uthållighet.

2.2.2 Social hållbarhet – ett begrepp som är svårt att mäta

Eftersom det inte finns en vedertagen definition av begreppet social hållbarhet följer en rad konsekvenser där en av dessa är svårigheten att mäta effekter av hållbarhetsinvesteringar eller sociala åtgärder. Eva Gustavsson och Ingemar Elander beskriver i rapporten *Social hållbarhet inte bara "sustainable"? Från mångtydig vision till analytiskt redskap vid uppföljning av stadsbyggnadsprojekt* (2013) hur avsaknaden av ett måtetal för den sociala hållbarheten, motsvarande koldioxid eller energiförbrukning, gör det otroligt svårt att mäta stärkt eller försvagad social hållbarhet. Det finns ingen måttstock för att mäta effekterna av investeringar eller åtgärder på samma sätt som det går att mäta utsläppsmängd av koldioxid i den ekologiska hållbarhets-

frågan. Kort och gott saknas det en ”socialdioxid” som gör det möjligt att mäta social hållbarhet på samma sätt som de två andra dimensionerna.

Det är många faktorer som bidrar till social hållbarhet vilket också bidrar till svårigheten med att mäta de åtgärder och investeringar som tilltas. Dempsey et al. (2011) sorterar in dessa i två kategorier: icke-fysiska faktorer och dominerande fysiska faktorer, några av dessa presenteras i Tabell 1.

Icke-fysiska faktorer	Dominerande fysiska faktorer
<ul style="list-style-type: none"> • Utbildning och träning • Social rättvisa • Medverkan och lokal demokrati • Hälsa, livskvalité och välmående • Social inkludering • Socialkapital • Gemenskap • Trygghet • Sociala interaktioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanitet • Attraktiv allmänhet • Anständiga bostäder • Lokal miljö kvalitet och bekvämligheter • Tillgänglighet (till exempel lokal service, grönområden) • Hållbar stadsdesign • Grannskap • Fotgängarvänligt

Tabell 1. Faktorer för social hållbarhet enligt Dempsey et al., indelat i icke-fysiska och dominerande fysiska faktorer.

En av utmaningarna med att kategorisera faktorerna på detta sätt är att människan förmodar att social hållbarhet endast kan uppnås i områden med ”hög” miljö kvalitet, alltså där de dominerande fysiska faktorerna uppfylls till en högre grad. Detta i sin tur gör att mätbarheten försvåras ytterligare då de icke-fysiska faktorerna handlar mycket om känsla, uppfattning, och individuella åsikter. De dominerande fysiska faktorerna ses som hårda parametrar som generellt är lättare att kvantifiera och mäta medan de icke-fysiska faktorerna anses vara mjuka parametrar som är svårare att sätta siffror på. Problemet som uppstår när halva innebörden av social hållbarhet går att mäta men inte den andra halvan är att de resulterande mätetalen ger en ofullständig bild av den sociala hållbarheten.

2.2.3 Social hållbarhet – hur begreppet kan användas i upphandlingar

Daniella Troje och Pernilla Gluch beskriver i artikeln *Beyond Policies and Social Washing: How Social Procurement Unfolds in Practice* (2020) hur social upphandling kan användas som ett verktyg för att skapa socialt värde. Social upphandling omfattar sociala kriterier som till exempel rättvisa arbetsvillkor, kollektivavtal, hälsa och trygghet, jämlikhetsfrågor, sysselsättningskrav, främja minoritetsföretag och liknande sociala frågor. Det kan handla om att den upphandlande myndigheten, genom en upphandling, skapar exempelvis arbetstillfällen eller praktikplatser för de delar av samhället som har svårt att ta sig in i arbetslivet. Målet är att minska segregation, arbetslöshet och utanförskap. Artikeln fokuserar på hur en sådan process påverkar de inblandade.

Troje och Gluch förklarar att tidigare studier kring social upphandling inom byggbranschen visar att många aktörer är positivt inställda till social upphandling. Det fungerar som ett verktyg för att skapa bättre samarbeten genom hela leverantörskedjan, göra det möjligt att dela kunskap, uppfylla kundernas krav, utveckla kompetensen i branschen och för att skapa fler arbeten. Som resultat av denna insikt har social upphandling visat sig ge fler fördelar som till exempel förbättrad arbetsmiljö, lägre personalomsättning och frånvaro samt högre produktivitet.

Daniella Petersen och Anna Kadefors resonerar också kring social upphandling som ett verktyg för att skapa socialt värde i rapporten *Social Procurement and Employment Requirements in Construction* (2016). De menar att trots att social upphandling har ett högt erkännande finns det lite kunskap om hur sociala policys ska implementeras i professionella upphandlingsprocesser. Det är många organisationer och företag som är bekanta med konceptet av sociala upphandlingar men att det saknas tydliga verktyg för hur man ska använda det. Petersen och Kadefors avslutar med att säga att det sker en avinstitutionalisering i byggbranschen där den traditionella logiken, där värdet av ett projekt är funktionen mellan priset och den färdiga produkten, allt mer får samspela och konkurrera med en logik där socialt värde har en stor påverkan.

I offentlig upphandling finns ett ansvar hos den upphandlande organisationen att använda medborgarnas skattepengar på ett ansvarsfullt sätt (Upphandlingsmyndigheten, u.å.a). Genom att ta social hänsyn i upphandlingarna genom att exempelvis ställa krav kring bland annat arbetsrättsliga villkor, ansvarsfulla leverantörskedjor, arbetsmiljö och sysselsättningskrav medverkar organisationerna till ett mer socialt hållbart samhälle. Som upphandlande organisation finns skyldighet att ställa krav av dessa slag.

2.3 Skanskas modell ”Design för samhällsnytta”

Skanska har utvecklat en intern modell för att systematiskt kunna tillföra sociala värden i alla skeden av en byggprocess (Skanska, 2020). Modellen heter ”Design för samhällsnytta” och syftar till projektutveckling med socialt värdeskapande i centrum. Den gör socialt värdeskapande till en naturlig och bärande del i hela projektets tid, från idéstadium till förvaltning. Målet med arbetet är att bidra till hälsosamma och inkluderande samhällen som ger goda livsvillkor till alla.

Modellen bygger på samverkan för att utveckla hållbara och trivsamma städer där människan sätts i centrum. Målet är att maximera samhällsnyttan för varje investerad krona. I Figur 3 visas modellen Design för samhällsnytta och vilka dess fem grundprinciper är och nedan beskrivs kortfattat hur Skanska arbetar med dessa.



Figur 3. Skanskas modell för social hållbarhet. Publicerad med tillstånd av Skanska.

Nuläge och behov

Vid projektutveckling är utgångspunkten platsens nuvarande situation. Här genomförs en kartläggning av utmaningar och behov i kommunen, platsens egenskaper, närområdet samt vilka människor det är som bor och verkar där.

Lyssna av samhället

Genom att lyssna av samhället skapas en större förståelse för vilka kvaliteter och behov som finns på platsen idag. Att föra dialog med närboende och andra intressenter skapar ett demokratiskt inflytande och tillit till förändringen som ska ske.

Socialt värdeskapande

Under projektutveckling sker analyser för att fastställa hur projektet kan bidra med socialt värdeskapande. I dessa analyser identifieras möjligheterna att skapa sociala värden och öka de boendes livsvillkor och hälsa. Detta genom att platsens nuläge samkörs med projektets förutsättningar till att göra skillnad, därefter väljs fokusområden ut och konkreta mål sätts.

Social agenda

En handlingsplan upprättas tillsammans med kommuner och andra aktörer där lösningar till den tidigare genomförda analysen presenteras. Handlingsplanen blir en social agenda som sträcker sig hela vägen från idéstadiet till förvaltning.

Värdera samhällsnyttan

För att mäta hur stort värde kundens och Skanskas sociala investeringar ger till samhället räknas effekterna av insatserna ut och vilka faktorer som gett framgång. På det sättet ökar kunskapen som gör socialt värdeskapande och samhällsekonomisk nytta till en självklarhet i kommande projekt.

För att kunna erbjuda kunden konkreta och tydliga lösningar är arbetet efter denna modell en förutsättning. Alla projekt är unika och därför fungerar inte ”copy-paste” i byggbranschen, en faktor som varit framgångsrik i ett projekt är inte nödvändigtvis det i ett annat. För att öka möjligheterna att tillföra största möjliga samhällsnytta

behöver därför de lokala behoven lyssnas av, och arbetet ska ske noggrant, inte förhastat och enkelt (Skanska, 2020).

Som det stora, internationella företaget Skanska är inom samhällsbyggnad har de betydande möjligheter att påverka arbetet och strävan efter att nå FN:s globala mål för hållbar utveckling. På grund av den breda verksamheten Skanska besitter berör deras arbete i princip alla 17 globala målen, men huvudfokus ligger på mål 11: Hållbara städer och samhällen (Skanska, 2019). Detta betyder att planera och bygga för inkluderande och hållbara städer där målen fungerar som ledstjärnor i arbetet tillsammans med kunder, samarbetspartners och andra aktörer.



”Växande städer kan skapa nya möjligheter för ekonomisk tillväxt, men kan också bidra till ökade sociala klyftor och påfrestningar på ekosystem. Den snabba och stora inflyttningen till städer ställer nya krav som behöver bemötas på ett ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbart sätt.”

(Globala målen, 2021)

3 Metod

I detta avsnitt redovisas undersökningens arbetsprocess. Nedan beskrivs undersökningens förutsättningar, undersökningsstrategi, -design och -metod, hur intervjupersoner valts ut, kvalitetssäkring, analys av intervjuer samt metoddiskussion.

3.1 Förutsättningar

För att skapa en grundförståelse och helhetsbild av undersökningens utgångspunkt har sekundärdata insamlats och analyserats. Denna sekundärdata har varit i form av tidigare publicerade textdokument och forskning rörande social hållbarhet, samt modeller och figurer som kompletterat texterna.

I avsnittet Kunskapsöversikt återfinns referenserna som har lagt grunden till undersökningen. Det är referenser från granskade vetenskapliga artiklar, litteratur och andra elektroniska källor som haft koppling till social hållbarhet och byggbranschen.

Studiens primärdata kommer från intervjuer som har genomförts med branschaktiva personer med koppling till anbud och/eller social hållbarhet. Dessa intervjuer har genomförts med grund i det som insamlats från sekundärdata, detta för att kunna ställa relevanta och gynnsamma frågor som bidrar till att besvara frågeställningarna.

3.2 Undersökningsstrategi

För att på bästa sätt bemöta undersökningens två frågeställningar applicerades en kvalitativ strategi. En kvalitativ forskningsstrategi betonar framförallt ett induktivt synsätt på relationen mellan forskning och teori, där teorin är resultatet av forskningen (Bryman & Bell, 2017, s. 45). Det är i huvudsak av denna anledning den kvalitativa strategin valdes, då målet var att kunna ge förslag som svar till frågeställningarna baserat på undersökningens resultat.

3.3 Undersökningsdesign

Undersökningsdesignen har utgjorts av en fallstudiedesign där det studerade fallet är social hållbarhet i anbudsprocessen. En fallstudiedesign bygger på detaljerade och ingående studium av ett särskilt fall och berör på så sätt den komplexitet och specifika natur det valda fallet påvisar. Det är också fallet i sig som utgör motivationen till varför intresset för forskningsfrågan har uppstått från första början (Bryman & Bell, 2017, s. 86). Fallstudien består i denna undersökning av två olika delar, den första delen syftar till att skapa förståelse för hur byggbranschen idag ser på och arbetar med social hållbarhet samt hur arbetet kan utvecklas. Detta undersöks genom semistrukturerade intervjuer med branschaktiva. Den andra delen av undersökningen består av en benchmarking mot företag i andra branscher i syfte att få inspiration till nya arbetssätt kring social hållbarhet. Fallstudiedesignen valdes då utgångspunkten är att genomföra en undersökning av social hållbarhet i anbudsprocessen för att kunna utveckla förslag som är applicerbara inom verksamheten och dess framtida projekt.

3.4 Undersökningsmetod

En stor del av frågorna har utretts genom semistrukturerade intervjuer. Denna intervjuform gör det möjligt att utöver frågorna i intervjuunderlaget ställa relevanta följdfrågor och anpassa intervjun efter respondenten (Bryman & Bell, 2017, s. 452). I grunden har alla respondenter fått samma frågor, men beroende på deras arbetsroll har vissa frågor lagts till, tagits bort eller ändrats något. Se Bilaga 1, 2 och 3 för intervjuunderlag.

Intervjuunderlaget skickades till respondenten via e-post två arbetsdagar före intervjun. Detta för att respondenten skulle få möjlighet att förbereda svar på frågorna i syfte att inte tappa den röda tråden under intervjun genom att frånga ämnet i för hög utsträckning. För att säkerställa att frågorna var relevanta, lätta att förstå och ställdes i rätt ordning granskades intervjuunderlaget av handledare på Skanska samt en opponentgrupp innan intervjuerna genomfördes. Intervjuunderlaget granskades av:

- Sofie Windahl, handledare på Skanska.
- Ida Abrahamsson och Sophia Solberg, opponentgrupp, studenter på Chalmers tekniska högskola.

I samtycke med respondenten spelades intervjun in. Inspelning medför att mer fokus kan läggas på vad och hur respondenten svarar på frågorna, istället för att fokusera på att föra anteckningar kring vad som sägs (Bryman & Bell, 2017, s. 466).

Samtliga intervjuer transkriberades, vilket är en nödvändig och/eller rekommenderad men tidskrävande process vid kvalitativa semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017, s. 465). Transkriberingen möjliggör en mer noggrann analys av det som sagts, minimerar risken för feltolkning av respondentens svar och leder till mer korrekt citering och användning av respondenternas svar. Efter transkribering skickades underlaget tillbaka till respondenten för godkännande och eventuell korrigerings av materialet. Detta för att säkerställa att det använda materialet inte innehöll sådant som respondenten inte ville eller fick dela med sig av. Anbud är en något känslig fråga som ofta är sekretessbelagd och hanteras som affärshemligheter, varför det är viktigt att vara mån om att fel information inte sprids.

Intervjuerna, som var omkring 45 till 60 minuter långa, skedde i syfte att hantera båda frågeställningarna. För att komplettera den andra frågeställningen genomfördes en benchmarking mot företag i andra branscher som ansågs ligga i framkant med sitt arbete kring social hållbarhet. Detta gjordes i syfte att få inspiration till alternativa arbetssätt som kan appliceras i byggbranschen.

3.4.1 Urval av respondenter

De semistrukturerade intervjuerna genomfördes efter ett sekventiellt målstyrt urval av respondenter. Detta då det sekventiella tillvägagångssättet ger möjlighet till att välja nya intervjupersoner och utöka urvalet efter hand (Bryman & Bell, 2017, s. 407). I dialog med Skanska fastställdes vilka företag och möjliga arbetsroller som hade varit givande att intervjua för undersökningen. Företagen som valdes ut är nuvarande kunder till Skanska som aktivt jobbar med social hållbarhet. De intervjuade personerna har varit från Skanska samt personer från företag som ska representera

beställarsidan. Anledningen till detta var att på bästa sätt få en övergripande bild av hur begreppet social hållbarhet hanteras och arbetas med idag i branschen, där både entreprenör- och beställarsidan representerades.

Initialt valdes ett mindre urval av respondenter som ansågs relevanta för undersökningsfrågan men det upptäcktes snabbt att dessa gav förslag på andra möjliga intervjupersoner som också kunde bidra till undersökningen. Därför tillämpades ett snöbollsurval till undersökningen för att ta tillvara på rekommenderade och relevanta respondenter (Bryman & Bell, 2017, s. 411).

Till den andra delen av undersökningen, benchmarkingen, valdes respondenterna med grund i deras framgångsrika arbete med social hållbarhet i deras respektive branscher. Att företagen ansågs framgångsrika baserades på deras placering i den årliga rapporten *Sustainable Brand Index*, som rangordnar företag efter deras hållbarhetsarbete (Sustainable Brand Index, 2019). Genom de senast presenterade listorna för ”Sustainable Brand Index Sweden B2B” och ”Sustainable Brand Index Sweden B2C”, valdes två responderande företag ut. Företagen är IKEA och Lantmännen som båda fanns med på topp 20-listan av hållbara företag ”Business to Consumers” respektive ”Business to Business”. Resultatet från den genomförda benchmarkingen hade som huvudsakligt syfte att bidra till den andra frågeställningen *Hur kan arbetet med social hållbarhet utvecklas för att skapa attraktivare anbud i framtiden?* genom att ge nya synsätt och infallsvinklar till arbetet med social hållbarhet. För att säkerställa att de valda företagen var relevanta för frågans koppling till social hållbarhet och anbud fördes dialog med handledare på Skanska.

3.4.2 Intervjuade personer och företag

Namn	Roll	Företag	Datum för intervjun
Anna Bergström	Projektutvecklare	Jernhusen	24/2 - 2021
Björn Heiling	Chef inköp	Jernhusen	10/3 - 2021
Niklas Grimslätt	Affärsutvecklingschef Fastigheter Göteborg	Skanska	2/3 - 2021
Anja Skans	Hållbarhetschef	Skanska	16/3 - 2021
Anna Denell	Hållbarhetschef	Vasakronan	10/3 - 2021
Stefan Persson	Hållbarhetschef	Region Stockholm	9/3 - 2021

Tabell 2. Lista över intervjuade personer. Utformad av egen författare.

Utöver Skanska intervjuades representanter från Jernhusen, Region Stockholm samt Vasakronan. Anledningen till just dessa företag är att Skanska har arbetat tillsammans och mot dessa företag tidigare och de arbetar aktivt med frågor kring social hållbarhet. Många av respondenterna innehar rollen som hållbarhetschef. Denna roll efterfrågades för att kunna ge detaljrika svar på hur respektive företag arbetar med frågor som rör social hållbarhet. De andra rollerna har kunnat ge mer ingående svar kring processen vid utveckling av projekten och den sociala hållbarhetens betydelse, samt mer konkret hur social hållbarhet påverkar anbudsprocessen. Niklas Grimslätt

kontaktades specifikt då han varit med och vunnit ett stort projekt i Göteborg, Citygate, på just social hållbarhet.

3.5 Kvalitetssäkring

Vanliga begrepp vid kvalitetssäkring är validitet och reliabilitet, dock är definitionerna till dessa begrepp ofta anpassade till kvantitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2017, s. 378). I kvalitativa undersökningar saknar validitet och reliabilitet samma bestämda definitioner. Istället kan andra begrepp som tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering användas för att säkra kvaliteten i arbetet.

3.5.1 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet i en undersökning kan enligt Bryman och Bell (2017, s. 381) fås genom att befintliga regler efterföljs i studien samt att resultaten rapporteras till de personer som varit inblandade, exempelvis genom respondentvalidering.

I arbetet har semistrukturerade intervjuer med ett flertal personer i olika positioner på olika företag genomförts. Innan intervjuerna har respondenterna fått information om arbetets syfte och bakgrund samt frågor kring om de accepterar inspelning och att deras och företagets namn används i rapporten. Respondenternas svar har sedan transkriberats och skickats tillbaka för godkännande och eventuell korrigerings. Respondenterna har sedan fått ta del av ett utkast av resultatet där deras svar har använts och sedan rapporten i sin helhet. Intervjuunderlaget skickades till respondenterna senast två arbetsdagar innan intervju vilket gav respondenterna en tydligare förståelse kring intervjuens innehåll.

3.5.2 Överförbarhet

Överförbarhet innebär i vilken utsträckning undersökningens resultat kan överföras till andra miljöer och situationer (Bryman & Bell, 2017, s. 382). Kvalitativa undersökningar tenderar att studera specifika fall och sociala miljöer, dessa är unika och inte konstanta. Därför uppmanas det till att tydligt förklara tillvägagångssätt och detaljer som gör det möjligt för läsaren att bedöma om resultaten är överförbara till andra miljöer.

Arbetets överförbarhet har säkerställts genom tydliga presentationer kring processen kring intervjuerna och hur dessa har analyserats. I studien har det inte lagts fokus på ett specifikt projekt utan ett mer generellt synsätt har tillämpats med utgångspunkt i respondenternas förhållande till ämnet social hållbarhet utifrån deras tidigare och pågående projekt.

3.5.3 Pålitlighet

Inom den kvalitativa forskningen talas det ofta om pålitlighet som ett delkriterium för att stärka undersökningens trovärdighet. För att göra detta på ett framgångsrikt sätt ska ett granskande synsätt antas, vilket innebär att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av undersökningsprocessens samtliga faser (Bryman & Bell,

2017, s. 328). Det är av största vikt att tydligt visa i rapporten vad som är teori, respondentsvar, litteraturstudier eller författarnas egna analyser och tankar.

För att säkerställa arbetets pålitlighet har rapporten tydliga rubriker där det klargörs var ifrån informationen kommer, om det kommer från respondenterna, litteratur eller om det är författarnas egna analyser. Genom rapporten redogörs samtliga faser i undersökningsprocessen genom att inkludera formulering av forskningsfrågan, urvalsprocessen av respondenterna, intervjuunderlagen från de semistrukturerade intervjuerna samt en redogörelse för hur data har analyserats.

3.5.4 Konfirmering

Konfirmering innebär att forskaren säkerställer att hen har agerat i god tro, det vill säga att det är uppenbart att forskaren inte medvetet har inkluderat egna tankar, värderingar eller sin teoretiska inriktning som har påverkat resultatet eller utförandet av undersökningen (Bryman & Bell, 2017, s. 382).

För att garantera konfirmeringen i arbetet har inga personliga värderingar medvetet inkluderats under arbetsprocessen eller i rapporten där det inte ska finnas med. Detta har pågått genom hela arbetets gång från litteraturstudie till intervjuer till resultat. Konfirmeringen stärks även av att det är två personer som har genomfört undersökningen och skrivit rapporten, detta betyder att det är två åsikter som spelar in och inte enbart en som dominerar. Genom att vara två kan texten kontrolleras av två individer för att säkerställa att inga egna åsikter eller värderingar har inkluderats på olämpligt vis.

3.6 Analys av intervjuer

Analysen av intervjuerna har gjorts i fyra steg:

1: Gemensam diskussion kring övergripande frågor som ska besvaras i resultatet och vilka av intervjufrågorna som sätts samman till en övergripande fråga.

Intervjuunderlaget bestod av relativt många frågor som inte kunde behandlas enskilt i resultatavsnittet då detta kunde upplevas spretigt och osammanhängande. Därför gjordes en gemensam sammansättning av intervjufrågorna till fem mer övergripande frågor. Dessa övergripande frågor är de som ligger till grund för varje underrubrik i resultatet.

2: Varje övergripande fråga tilldelades en färg.

När det var beslutat vilka de övergripande frågorna skulle vara tilldelades dessa varsin färg för att kunna kategorisera respondenternas svar utefter vad varje övergripande fråga behandlade. Detta för att göra det enklare att lokalisera svar och citat i respondenttranskriberingarna.

3: Individuell genomgång av intervjuerna där svaren markerades med respektive färg.

På grund av att en av oss skribenter var bortrest under en vecka valde vi att individuellt gå igenom samtliga intervjutranskriberingar och färgsätta det vi tyckte var relevant till respektive övergripande fråga, detta för att inte tappa värdefull tid för

arbetet. Det skapades således två kopior av varje transkribering där var och en fick analysera intervjuerna och färgkoda det som ansågs intressant och relevant.

4: Gemensam genomgång av intervjuerna.

Innan resultatet skrevs genomfördes en gemensam genomgång av intervjuerna för att jämföra och diskutera vad som ansågs relevant för undersökningens resultat. Därefter selekterades citat och information ut som bedömdes vara av vikt för undersökningen och detta presenteras i resultatet.

3.7 Metoddiskussion

Med anledning av den rådande pandemin var det lämpligt att genomföra samtliga intervjuer på distans, i detta fall via videosamtal. Detta möjliggjorde intervjuer med personer där avståndet annars hade varit ett problem, vilket även besparade oss mycket tid. Vi befann oss i Göteborg och flertalet av respondenterna arbetade i Stockholm eller andra delar av landet. Att inte genomföra fysiska intervjuer innebar att vi inte kunde observera kroppsspråk i lika hög utsträckning, eftersom vi endast kunde se en begränsad del av respondenten. Vid ett intervjutillfälle var respondenten tvungen att stänga av sin kamera på grund av dålig anslutning, vilket gjorde att vi endast kunde höra respondenten under resten av intervjun. Detta var något som vi upplevde gjorde det svårare att ställa frågorna eftersom det inte gick att läsa av personen på samma sätt.

Inspelning av intervjun kan göra att respondenten blir mer nervös och reserverad i sina svar. Men inspelning ansågs trots detta nödvändigt då det gör tolkningen och användandet av respondentens svar mer rättvis. Inspelning är också en stor fördel när intervjuerna skulle transkriberas ordagrant.

Även i benchmarkingen var det tänkt att vi skulle genomföra intervjuer, men de valda företagen uttryckte en tid efter att vi kontaktat dem att de inte hade tid att ställa upp på intervju. Då valde vi istället att genomföra benchmarkingen som en litteraturstudie, då vi ansåg att det fortfarande var viktigt att ta upp hur andra branscher arbetar med social hållbarhet. Detta i syfte att få inspiration till hur arbetet i byggbranschen kan utvecklas. Litteraturstudien innebar att vi inte kunde få svar på exakt de frågor vi hade tänkt ställa och att de svar vi hittade troligtvis var av lite mer generell karaktär än de vi hade fått i en intervju.

Intervjupersonerna var representanter från företag med olika verksamhetsinriktningar, vilket gav en bredd och variation i intervjusvaren. Från de utvalda företagen fick vi perspektiv från både privat och offentlig upphandling, och från privata och statligt ägda bolag. Vi har valt att inte intervju andra entreprenadföretag, som kan ses som Skanskas konkurrenter. Merparten av intervjupersonerna har varit representanter från kunder till Skanska, då det var detta fokus vi efterfrågade.

Vi upplevde att analysmetoden fungerade väl för arbetet och att det var ett smidigt sätt att hantera en större mängd data på. Eftersom en av oss var bortrest under en vecka valde vi att analysera intervjusvaren på två man hand som ett första steg, det beslutet anser vi i efterhand haft både för- och nackdelar. Fördelarna är att vi oberoende av varandra tagit fram det som vi ansåg vara relevant. Vi har därmed kunnat ta in bådas åsikter utan att bli påverkade av varandra. Det resulterade i att det fanns delar av

intervjutranskriberingarna som vi båda hade färgsatt som viktigt, men också delar där bara en av oss hade gjort det. Således skapades en bredd vi inte hade fått om vi enbart analyserade data tillsammans. Nackdelen är att det tog längre tid att först analysera informationen på egen hand och därefter gemensamt, istället för att göra det tillsammans med en gång. Det är svårt att säga om det hade varit bättre att enbart gå igenom intervjuvaren gemensamt, men eftersom situationen såg ut som den gjorde för vår del valde vi att göra på detta sätt för att utnyttja tiden optimalt.

Ett framtida råd till liknande studier är att genomföra intervjuer vid en benchmarking. Vi upplevde att de svar vi kunde hitta i litteraturstudien inte var lika detaljerade och givande som vi tror att intervjusvar hade varit. Detta baserar vi på att svaren från de intervjuerna vi genomförde var av hög kvalitet och mer informationsrika än vad som står på företagens webbplatser.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet från samtliga kvalitativa intervjuer med branschaktiva personer från företagen Jernhusen, Vasakronan, Region Stockholm samt Skanska. Syftet med intervjuerna var att öka förståelsen för den sociala hållbarhetens roll och påverkan i upphandlingar i byggbranschen. Förståelsen baseras på en inblick av hur branschföretag faktiskt arbetar med begreppet, vilka utmaningar de ser, hur de resonerar vid uppförandet av krav kring ämnet samt hur arbetet kommer att utvecklas i framtiden. I slutet av varje underrubrik sammanfattas huvuddragen från de redovisade svaren, vilket görs för att förtydliga vad som kommer att lyftas i diskussionskapitlet.

Resultatet är sammanställningar från intervjuerna som genomfördes där samtliga respondenter givit sitt godkännande att medverka vid namn och citering. Citaten har ändrats i den mening att göra det mer lättläst, i form av grammatiska korrigeringar, men innehållet har inte kompromissats med.

4.1 Hur arbetar företag med social hållbarhet idag?

Syftet med att ställa frågan om hur företagen arbetar med social hållbarhet idag var att ta reda på vad som redan görs i branschen för att i ett senare skede kunna ge förslag på hur arbetet kan utvecklas. Respondenterna fick frågor kring vad social hållbarhet är för dem, hur de arbetar med det och hur social hållbarhet prioriteras i företaget.

Gemensamt hos de intervjuade företagen var att de har någon form av övergripande hållbarhetsmål inriktat på den sociala aspekten. Enligt Anna Bergström på Jernhusen handlar social hållbarhet om att på ett professionellt sätt hantera människors trygghet, hälsa och säkerhet, vilket bland annat görs genom strategiska samarbeten med till exempel Stadsmissionen (personlig kommunikation, 24 februari, 2021). Det är viktigt att ta hand om alla som vistas i de ägda lokalerna. Det handlar om att det ska vara säkert, sunt och tryggt, för om deras miljöer inte är säkra, sunda, trygga och attraktiva så kommer folk inte att vilja resa kollektivt i samma stora uträkning, vilket är Jernhusens mål.

”Vi har tre övergripande hållbarhetsmål för bolaget och ett är att vi ska ha en hållbar tillväxt [...]. Vårt andra hållbarhetsmål är att vi ska vara klimatneutrala och det tredje är inom social hållbarhet: säkert, sunt och tryggt.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

”Vår vision är att vi ska göra skillnad för människor och miljö. [...] Jag tycker den är otroligt starkt faktiskt för att det i sin tur genomsyrar rätt mycket av det vi gör.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

Region Stockholm använder sig av hållbarhetscertifieringssystemet CEEQUAL där entreprenörerna får besvara frågor som handlar om alla tre hållbarhetsdimensioner (S. Persson, personlig kommunikation, 9 mars, 2021). Frågorna poängsätts men det finns inte ett krav på att klara alla frågorna utan de ska nå en målnivå. I dagsläget tittar Region Stockholm inte enbart på den sociala aspekten utan på totalen, även om det

kan vara relevant att göra framöver för att utvärdera hur det gick med de sociala frågorna.

”Vi har tre övergripande mål och det ena handlar om klimat, det andra om arbetsmiljö och det tredje handlar om CEEQUAL, som är ett certifieringssystem som mäter hur hållbara projekt eller företag är.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

En stor del i arbetet med social hållbarhet är ansvar och påverkan på de som blir berörda av projekten och verksamheten, det gäller både tredje man, personal och leverantörer. Anna Denell poängterar att aktiviteter i form av exempelvis sponsring och ungdomspraktik inte är fel, men att det i första hand handlar om att ta ansvar för de människor man faktiskt påverkar och säkerställa en basnivå där man bland annat ser till att alla på arbetsplatsen får rätt betalt och har en trygg och säker arbetsmiljö (personlig kommunikation, 10 mars, 2021). Först efter det kan man jobba med ”add-ons” och saker som är ”nice to have” som kanske påverkar andra människor än de som är direkt inblandade i projektet och verksamheten.

”Vi är väldigt tydliga med att socialt ansvar, det har man för de människor man själv faktiskt har en direkt påverkan på. [...] Det är jättebra när företag skänker pengar om de har pengar över, men det kan aldrig på något sätt ersätta det ansvar som man har för de människorna som faktiskt påverkas när man driver sin verksamhet.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

”Sen inom begreppet social hållbarhet hos oss så sorterar även arbetsmiljö in [...]. För oss handlar det mycket om den personal som jobbar åt oss, inte bara på våra arbetsplatser utan även på våra leverantörers arbetsplatser. Vi snackar hållbara leverantörskedjor och att det är schyssta förhållanden där.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

”Sen är det i själva byggfasen också, vi har ju vissa arbetsplatser på plats under ett barns hela uppväxt i vissa fall, så att det gäller att ha en bra kommunikation och samverkan och bra arbetsplatser som inte påverkar barnen till exempel.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

”Vi har en uppförandekod som består av ganska uppenbara krav som vi ställer på våra leverantörer: att de ska betala skatt, inte ha barnarbete och att de ska bete sig schysst. Den är obligatorisk, vi skriver inga avtal med leverantörer som inte godkänner den.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

Sett till vilken prioritet företagen tycker att social hållbarhet har i förhållande till ekonomisk och ekologisk hållbarhet är många överens om att det prioriteras högt men att de olika dimensionerna kräver olika mycket arbete och att resurserna inte i första hand läggs på det sociala.

”Vår målsättning är att bli hållbara och det är man bara om man inte har någon negativ påverkan på människor eller miljö. Eftersom vi har otroligt stor miljöpåverkan, är det ju så att om man tittar på antalet timmar vi lägger ner så lägger

vi mer timmar på miljö för vi har en längre resa inom det området för att bli hållbara. Men det betyder inte att de sociala dimensionerna inte är viktiga. [...] Men på något sätt, gapet mellan att bli hållbara inom miljödimensionen och inom den sociala dimensionen är så mycket större inom miljö så därför måste vi jobba mycket mer med de frågorna.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

”Grundförutsättningen för att över huvud taget kunna driva ett företag, och för de anställda att få jobba kvar är ju att vi är ekonomiskt hållbara. [...] Det är ju en förutsättning för att kunna engagera sig i de andra två. Finns det inga pengar så kan man inte engagera sig. Det var någon som beskrev det här hållbarhetsbegreppet som en trehjuling, att det stora framhjulet är det man trampar och går och driver, och går det framåt då hänger bakhjulen med. Framhjulet är då den ekonomiska hållbarheten, de andra två är ekologisk och social.”

- *Niklas Grimslätt, Skanska*

”Just givet vår verksamhet så är det en av de högsta prioriteringarna faktiskt. [...] Det vi gör har så extremt stark koppling till säkerhet, trygghet och trivsel för resenärer och besökare. Om man ska jobba med vår verksamhet så måste man vara besjälad av att lösa de här sakerna, annars kan inte vi leverera det vi ska.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

När det kommer till vad företagen gör i sitt arbete ges konkreta exempel som till exempel att bjuda in allmänheten till byggplatsen genom att göra titthål i byggväggarna (S. Persson, personlig kommunikation, 9 mars, 2021). Men mycket handlar om att föra en dialog med de berörda grupperna och ge information för att minska sin påverkan. Hos Vasakronan finns inte en renodlad hållbarhetsavdelning som har ansvaret för hållbarhetsarbetet utan det inkluderas i hela verksamheten (A. Denell, personlig kommunikation, 10 mars, 2021). Däremot har Anna Denell tillsammans med andra personer med hållbarhetsexpertis tagit fram generella krav som ska ställas, system, rutiner och hjälpmedel. Detta för att säkra upp att alla i verksamheten alltid gör allt för att minska både miljöpåverkan och den negativa påverkan på människor. Andra exempel på vad som görs är mentorskap och läxläsning (N. Grimslätt, personlig kommunikation, 2 mars, 2021).

”Alla medarbetare har två arbetsdagar per år som man får lägga på sociala engagemang, så man kan i princip identifiera en tvådagarsaktivitet och sedan säger man till chefen att nästa onsdag och torsdag så är jag borta från jobbet.”

- *Niklas Grimslätt, Skanska*

-
- Alla företag har olika tolkningar av begreppet och hur man arbetar med det varierar.
 - Den sociala dimensionen är prioriterad hos företagen, men det läggs mer tid och resurser på de andra två dimensionerna.
-

4.2 Varför arbetar företag i byggbranschen med social hållbarhet och finns det utmaningar med det?

För att utveckla arbetet med social hållbarhet behöver det finnas en förståelse för varför företag i byggbranschen arbetar med det. Därför ställdes frågor kring varför företagen arbetar med social hållbarhet, hur de anser att byggbranschen generellt hanterar begreppet samt om det finns några utmaningar med att arbeta med social hållbarhet.

Det som nästan alla respondenter tog upp som en av de främsta anledningarna till varför de arbetar med social hållbarhet är dess påverkan på affärerna och affärsperspektivet. Det är viktigt att förstå att de sociala frågorna inte bara är mjuka parametrar utan att det direkt påverkar affärerna.

” [...] för att vi ska kunna leverera bra affärer måste våra miljöer vara attraktiva och upplevas som attraktiva för affärsidkare och det gör de inte om vi inte tar hand om de sociala utmaningarna. [...] Om vi inte jobbade med social hållbarhet hade vi inte haft våra affärer.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

” [...] se till att bolaget har en strategi som är hållbar. Med hållbar menar vi att vi fortsätter att leverera den avkastningen som våra ägare förväntar sig av oss, men utan att det sker på bekostnad av människor, miljö och samhälle.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

”Hållbarhetsfrågorna är ju en affärsfråga, det är bara att se på alla hållbarhetsfonder och etiska fonder. Så det är ju ekonomiska intressen för privata företag att jobba med sociala frågor [...]”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

”Jag pratar alltid om ’shared value’, det ska vara ett värdeskapande för samhället, men det ska också vara värdeskapande för Skanska. Vi vill ju bygga de här områdena som blir trygga, som folk vill bo i, så att vi får kunder, så att folk vill köpa våra lägenheter [...]. Så det finns en affärsnytta i det också såklart, och det ska det göra. För det är då det får en påverkan på affären och det är då som det blir intressant för våra aktieägare.”

- *Anja Skans, Skanska*

Utöver affärsperspektivet understryks också vikten av att skapa ett samhälle där människor känner bland annat trygghet, välmående, delaktighet och värde. Genom samhällsbyggande företag kan platser utformas och konstrueras för att skapa sociala värden för människan. Jernhusens mål inom social hållbarhet är ”säkert, sunt och tryggt”, för att skapa miljöer där människor vill vistas och känner sig trygga (A. Bergström, personlig kommunikation, 24 februari, 2021). Skanska arbetar efter sin modell ”Design för samhällsnytta” där de utgår från platsens utmaningar och förutsättningar och genom detta skapar så mycket värde som möjligt för samhället (A. Skans, personlig kommunikation, 16 mars, 2021). Anna Denell, Vasakronan, menar att om företag strävar mot att bli hållbara måste man arbeta med de sociala frågorna. Ingen kan hävda att de är hållbara om man på något sätt utnyttjar människor eller inte

ser till att de har rätten till likabehandling, hälsa och liknande faktorer (personlig kommunikation, 10 mars, 2021).

I frågan kring hur byggbranschen generellt arbetar med social hållbarhet rådde skilda åsikter om hur långt arbetet hade kommit och hur väl åtgärderna som tagits fungerar.

”Jag tror att den här branschen har kommit ganska långt när det gäller sånt här som jag har pratat om: tillgänglighet, trygghet, barnkonsekvens, barnperspektivet och äldreperspektivet. Både bygg och anläggning har kommit ganska långt där.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

”Jag tror att det är många, eller ett antal som engagerar sig, men jag tror generellt sett att vi kan göra mer, hela branschen inklusive Skanska. [...] Jag tror att hela branschen är på den frågan men olika mycket i olika organisationer.”

- *Niklas Grimslätt, Skanska*

”Det finns många som, om jag nu får använda det uttrycket, ’tramsar’ med helt oväsentliga saker när de pratar om sitt sociala ansvar som faktiskt inte är deras egentliga ansvar, utan det är någon annan typ av välgörenhet eller filantropi. Det är klart att man kan engagera sig i angelägna samhällsfrågor, men om den frågan inte egentligen har någon direkt koppling till den egna verksamheten då blir det något som vi på Vasakronan brukar kalla för utökat samhälls-engagemang.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

Samtliga respondenter ansåg att det finns utmaningar med att arbeta med social hållbarhet. Dessa utmaningar varierade i både storlek och område. Något av det första som uppmärksammades var tid och resurser. Företagen måste aktivt välja att lägga tid och resurser på arbetet med social hållbarhet, men i projekt med begränsade förutsättningar är det inte alltid de sociala frågorna som prioriteras högst.

”Det tar alltid tid, så man måste ha tiden att sätta och är man en väldigt tight organisation med väldigt ansträngt arbetsmässigt så är det väldigt svårt att kunna avsätta tid för att jobba med sociala engagemang.”

- *Niklas Grimslätt, Skanska*

”Det alla håller med om är väl att det är jättebra med hållbarhet och social hållbarhet inte minst, så länge det inte kostar något. För att till syvende och sist när det börjar bli tal om pengar och lönsamhet och kronor då är det de första frågorna som får stryka på foten på något vis.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

”[...] att man bara går på pris när man gör upphandlingar och att man inte skapar de här möjligheterna att göra åtgärder, det är den absolut största utmaningen tycker jag. [...] om man jobbar med kvalitet i en upphandlingskravställning kan man få en mycket bättre produkt för egentligen samma pris, för då väljer man inte bara efter priset utan också efter de åtgärder man har.”

- *Anja Skans, Skanska*

En annan utmaning som uppmärksammades hos några av respondenterna är om företagen generellt har långsiktiga eller kortsiktiga mål i deras sociala arbete. Beroende på om det är lång- eller kortsiktiga mål kommer åtgärderna anpassas, vilket kan ha varierande resultat.

”Jag tror att det svåra är om man är ett bolag som är drivet hårt på till exempel bara kortsiktigt ekonomiskt resultat. Om man inte kan räkna hem det på ett kvartal, då kan det bli svårt att förklara vikten av det sociala hållbarhetsperspektivet, om man bara mäts på ett kortsiktigt, ekonomiskt resultat. [...] Kortsiktighet gör det svårare att jobba med social hållbarhet, tycker jag. Sen finns det säkert de som lyckas med båda, men övergripande bör man ha en ganska långsiktig vilja för att lyckas riktigt bra.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

Något som påverkar företagens målsättning kring det sociala arbetet är att olika organisationer ser olika på begreppet och vad det egentligen innebär. För många i branschen är den sociala hållbarheten fortfarande något extra man gör för att det moraliskt känns bra att arbeta med denna typ av frågor, medan det för andra är en grundförutsättning för deras arbete. Denna tvetydighet av vad social hållbarhet innebär utgör en utmaning.

”Det är egentligen det där att hållbarhet fortfarande är ’nice to have’ för många. Det är en fråga som alla säkert skriver under på är viktig men inte viktigast kanske.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

”Jag skulle säga att det är det nya svarta när man pratar om hållbarhet. Alltså, de andra sakerna känns som hygienfaktorer nu.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

”Man måste på något sätt börja med den här basnivån innan man sedan kan jobba med ’add-ons’ som såklart är jätteviktiga och bra men man kan inte hoppa över till det steget förrän man ser till att människor till exempel får lagstadgad minimilön.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

En återkommande utmaning som togs upp är svårigheten med att mäta social hållbarhet. Att mäta och kunna sätta siffror på det arbete man gör kan förenkla motivationen till att utföra arbetet då man tydligare ser resultatet av det. Med sociala frågor upplevs detta svårt och utmanande då det främst är mjuka parametrar som präglar dessa.

”Så det är väl det svåra med att mäta social hållbarhet, det är en känsla, att det bidrar till välmående, och vad är välmående? Det är ju samma sak som om du tittar på en arbetsmarknadsinsats, ja du kan värdera att du får pengar till familjen, att du får ett jobb, men hur värderar du att du har fått en tillhörighet, ett självförtroende och att dina barn kan vara stolta över att du har ett jobb?”

- *Anja Skans, Skanska*

Byggbranschen har varit omtalad när det kommer till arbetsrättsliga frågor, vilket samtliga respondenter tog upp som en stor utmaning.

”Det här med arbetsrättsliga villkor, det kom nya lagar för ett par, tre, år sedan som har varit väldigt svåra att implementera, som handlar om att man som beställare ska, i vissa fall där det är behövt, sätta krav i våra upphandlingar på sådant som minimilöner, arbetstider och ledighet. Det har varit en jätteutmaning i Sverige känns det som hittills i alla fall och det kan det fortfarande vara.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

”Det är ju att det finns ganska många oseriösa företagare som utnyttjar människor från andra länder och helt enkelt inte ger tillräckligt betalt. Det är också en orimlig konsekvens. På ett sätt är den utmaning större än arbetsmiljöfrågorna. För arbetsmiljöfrågorna kan vi som beställare gå in på en byggarbetsplats och kontrollera, se och känna om det finns ett systematiskt arbetsmiljöarbete som ser ut att fungera. Gör det inte det så kan man i princip stoppa bygget och säga att nu måste ni bättra er. Men det här andra sker ju i det dolda och även om man ställer frågor till dem som arbetar, som fysiskt finns på platsen [...] så finns det ändå en risk att människor inte vågar säga sanningen.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

”Och det i sin tur hänger ihop med att branschen är en lågmarginalbransch, det är stora kostnader för material när man bygger [...], det är dålig marginal på arbetskraft helt enkelt så därför försöker man köpa den så billigt som det bara går och då blir det till slut svart arbetskraft för det är billigare. [...] På det sättet har byggbranschen ögonen på sig och vi som beställare i byggsammanhang har också en utmaning i att hålla efter våra leverantörer och ställa rätt typ av krav på dem.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

-
- Att arbeta med social hållbarhet är inte bara en moralisk fråga utan också en affärsfråga.
 - Arbetet med de sociala frågorna har kommit olika långt inom olika områden, generellt är branschen på god väg men inte i mål än.
 - Många utmaningar: tid och resurser, lång- och kortsiktiga mål, begreppstolkning, mätbarhet och arbetsrättsliga frågor.
-

4.3 Vilken påverkan har social hållbarhet i upphandling?

För att kunna utveckla hållbarhetsarbetet och bli mer attraktiva i anbuden är det viktigt att förstå vilken position den sociala hållbarheten har i just upphandlingar och anbud. För att få en förståelse för detta ställdes frågor till respondenterna som handlade om den sociala hållbarhetens roll i upphandling, kravställningen i förfrågningsunderlagen samt vad som anses vara bra respektive mindre bra socialt hållbarhetsarbete.

Samtliga respondenter var överens om att social hållbarhet har en roll och påverkan i anbuden och att denna utvecklas i samma takt som begreppet i sig får större betydelse

i branschen. Det sker ett ökande intresse generellt i branschen och från kommunerna att arbeta med sociala frågor. Företag har också börjat märka att man får positiv uppmärksamhet när man arbetar med de sociala frågorna, vilket har resulterat i ett större ömsesidigt intresse att göra det (A. Bergström, personlig kommunikation, 24 februari, 2021). I samband med att uppmärksamheten kring social hållbarhet ökar förändras också kravställningen på leverantörer i upphandlingar. Nu utvärderas anbud på mer än bara kronor och ören, hållbarhetskraven ökar och det hänger ihop med att branschen generellt förhåller sig mer omfattande till dessa frågor och då måste även beställare och kravställningen spegla detta (B. Heiling, personlig kommunikation, 10 mars, 2021). Men det är samtidigt inte bara att skriva in krav i underlagen utan det bör vara enkla krav som går att följa upp. Är det bara en rad olika krav i handlingarna som inte har en tydlig uppföljningsmöjlighet så är det ingen poäng i att göra det, även om det finns en tyngd i det. Men sammanfattningsvis så finns det en social aspekt i prekvalificering och kvalificeringen där det ställs krav på att företag är hållbara och är kapabla till att utföra uppdragen. Värnar man inte om sociala frågor till en viss nivå är det svårt att uppfylla det som efterfrågas i branschen (S. Persson, personlig kommunikation, 9 mars, 2021).

Eftersom de sociala frågorna har utvecklats och numera besitter en påverkande roll i branschen har även kravställningen kring ämnet förändrats i upphandlingar. Men hur byggherrar och beställare resonerar när de ska ställa krav i förfrågningsunderlagen är varierande och det finns många olika metoder. De företag som respondenterna representerade hade alla olika grunder och prioriteringar när det kommer till vilken typ av krav som ställs i underlagen samt varför just dessa väljs att ta med.

För Vasakronan handlar det mycket om att aktivt arbeta med att flytta fram nivån på kravställningen och ställa tuffare och tuffare krav på leverantörerna och entreprenörerna. För att kunna göra detta måste det i första hand handla om att säkra upp att alla leverantörer har en minimistandard som är acceptabel och att man sedan kan jobba vidare med olika typer av sociala frågor. Basnivån måste alltså vara stabil och acceptabel innan man kan börja arbeta med åtgärder som är "nice to have" (A. Denell, personlig kommunikation, 10 mars, 2021).

"Frågor som vi just nu håller på att titta på är hur man skulle kunna höja ambitionsnivån eller öka kraven. Det är bland annat hur våra leverantörer skulle kunna anamma samma synsätt som vi, att det finns både en större mångfald utifrån könsperspektivet och sedan framför allt kanske utifrån etnicitetsperspektivet. [...] även jämställdhet tycker vi är intressant att titta på inom byggentreprenadarbeten. Det finns några företag som har börjat jobba mer med det och de upptäcker att de får massa positiva spinn-off-effekter av att få en mer jämn könsbalans."

- Anna Denell, Vasakronan

Jernhusens formuleringar av krav i upphandling ska spegla deras hållbarhetsmål "säkert, sunt och tryggt". Detta handlar inte enbart om Jernhusens fastigheter utan hur dessa begrepp ska tillgodoses av samtliga som utför arbete på Jernhusens uppdrag: arbetsmiljö, tredje man exempelvis (A. Bergström, 24 februari, 2021). För att upprätthålla detta formulerar Jernhusen kraven efter tillfället. Det är viktigt att ställa rätt krav vid rätt tillfälle och inte oreserverat ha samma kravställning vid varje nytt projekt. Att ställa relevanta krav och ha rätt nivå på kraven är det som tillför något till

projektet, att ta efter samma kravformuleringar från projekt till projekt ger inte så mycket (B. Heiling, personlig kommunikation, 10 mars, 2021). Kraven på social hållbarhet är obligatoriskt inkluderade i upphandlingarna från Jernhusen. Det finns bland annat en uppförandekod som består av obligatoriska krav som alla leverantörer som arbetar för Jernhusen måste godkänna. Men resonemanget kring kravställningen syftar till att utveckla hållbarhetsarbetet genom att utöka och anpassa kravställningen efter projekten (B. Heiling, personlig kommunikation, 10 mars, 2021).

”Det vi jobbar med [...] är att inte bara ställa kravet ’bygg ett hus’ utan att ställa kravet ’bygg ett klimatsmart hus’ eller ’bygg ett hus och se till att alla inblandade mår bra under tiden’. Att utöka kravställningen smart sett och det blir ju någonting som i nästa steg, det vill säga upphandling av de leverantörer som ska hjälpa oss, måste avspeglas, att vi kan inte bara ha det som ett internt krav utan det måste ju ställas på våra leverantörer också.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

För Region Stockholm, som till skillnad från de andra företagen är offentliga beställare, baseras mycket av deras kravställning på att de känner ett visst ansvar mot samhället som de och alla övriga inblandade parter lever och verkar i. För att ta ansvar på bästa sätt handlar det mycket om att i grunden ställa krav som är konkreta, möjliga att följa upp och säkerställa att entreprenörerna har ordning och reda på de här sakerna och informationen för att de ska kunna arbeta med frågorna på bästa sätt. Region Stockholm arbetar med ett system som heter CEEQUAL även i upphandlingarna där entreprenörerna poängsätts efter hur bra deras arbete är. Några av de sociala aspekterna som ingår i CEEQUAL är barnperspektivet, samverkan, kommunikation och påverkan. Företagen måste också under hela projektets tid producera bevis på att de arbetar med frågorna, så det räcker inte att bara hävda att man arbetar med det i anbuden (S. Persson, personlig kommunikation, 9 mars, 2021). Under upphandling kräver Region Stockholm ofta in ett utkast av en genomförandeplan som berör hållbarhetsfrågorna där de vill få beskrivet av entreprenören hur de planerar att utföra arbetet. Detta kan sedan utvecklas och konkretiseras under projektets genomförande men inledningsvis krävs en beskrivning av genomförandeplanen (S. Persson, personlig kommunikation, 9 mars, 2021).

”Vi har flera bilagor som bara beskriver hur man ska jobba med klimat och resurseffektivitet eller hållbara leverantörskedjor och krav på kemiskt innehåll. Läs de dokumenten, för det är inte säkert att alla gör det tror jag. Och ställ frågor!”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

Att beskriva i genomförandeplanen hur det är tänkt att arbeta med social hållbarhet var något Niklas Grimslätt gjorde till projektet Citygate i Göteborg (personlig kommunikation, 2 mars, 2021). I kravställningen till detta projekt var kommunen tydlig, det skulle vara ett projekt i framkant vad gäller miljö, med fokus på social och ekologisk hållbarhet, och det skulle vara högt. Till dessa krav skapades en hållbarhetsplan som beskrev hur de skulle arbeta med hållbarhet genom hela projektet. Hållbarhetsplanen bestod av fyra faser, den första faser låg till grund för mark-anvisningen, den andra var detaljplanefasen, den tredje projektgenomförandefasen och den sista faser var förvaltningsfasen. Det var denna fyrstegsraket i hållbarhets-

planen som till stora delar la grunden till att projektet accepterades av kommunen (N. Grimslätt, personlig kommunikation, 2 mars, 2021)

Som en sista pusselbit för att förstå vilken påverkan den sociala hållbarheten har i upphandlingar ställdes frågan till respondenterna vad de anser är bra, respektive mindre bra hållbarhetsarbete. Respondenterna gav både svar på specifika åtgärder de uppskattar men också tankar kring vad som egentligen bör anses vara bra och mindre bra hållbarhetsarbete. En punkt som togs upp var att de sociala frågorna i anbud ofta ses som honorerat arbete och inte som en grundförutsättning för ett projekts genomförande.

”Vi är jättetydliga med det här med arbetsmiljöfrågorna, att det inte får förekomma att man utnyttjar personer, att mänskliga rättigheter ska tillgodoses, att sunda arbetsvillkor måste gälla. På något sätt, det ska inte premieras, det ska bara vara en grundförutsättning. På samma sätt som att man bygger ett hus som kommer klara lagar och regler så måste man i sitt utförande av entreprenaden se till att människor respekteras med sina mänskliga rättigheter.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

”Samtidigt så ur mitt perspektiv som individ och aktör i branschen tycker jag att det är en hygienfaktor, det är en självklarhet, att våra leverantörer tycker det är självklart att ingen dör under arbetet.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

Till det som anses mer imponerande och positivt är när entreprenörer lämnar anbud som är välarbetade, genomtänkta och kanske till och med som levererar mer än det som efterfrågas.

”Vad som imponerar på mig är, på samma sätt som jag skulle skämmas för att skicka ut en anbudsfrågan som kändes slarvigt hopsatt och liksom bara är klipp och klistrade frågor och krav som inte har någon uppenbar koppling till det vi försöker handla upp. På samma sätt så blir ju jag lite trött när jag ser anbud där de har gjort samma sak. De har inte ansträngt sig att egentligen svara på frågorna utan de har bara klippt och klistrat in en informationsmängd där vi får leta efter svaren.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

”[...] De hade ett väldigt medvetet arbete kring mångfald och jämställdhet, det imponerade och det var egentligen mer än vad vi ställde frågan om men det var mer på rätt sätt, om man får säga så. Så att det imponerar och kommer alltid imponera på mig, folk som anstränger sig lite mer än de måste.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

”Att beskriva sitt hållbarhetsarbete i anbudsskedet, om man kan göra det, även om vi kanske glömmer att ställa den frågan ibland. [...] Har vi ett förhandlat förfarande så finns det, eller det finns olika sätt att handla upp där det finns möjlighet att ställa frågor och diskutera med entreprenörerna under anbudsfasen. Ställ frågor, det är viktigt kom jag på nu, ställ frågor under upphandlingsprocessen.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

-
- Social hållbarhet har en given plats i upphandlingarna och detta påverkar förfrågningsunderlagen och kravställningarna mer och mer.
 - Kravformuleringarna varierar beroende på vad beställaren har för interna mål men kraven utvecklas även i enighet med att branschen når högre nivåer.
 - Hållbarhetsplaner kan visa på tydlighet och engagemang genom hela projekttiden.
 - Imponerande är när företag lämnar anbud som är välarbetade, genomtänkta och riktade mot de specifika kraven.
 - Mindre imponerande är när företag prioriterar komplicerade tillägg istället för de grundläggande basnivåerna.
-

4.4 Hur kan arbetet med social hållbarhet utvecklas?

Slutligen ställdes frågor kring hur respondenterna tror att arbetet med social hållbarhet kommer att utvecklas i framtiden och vilka utvecklingsmöjligheter som finns.

Flertalet av respondenterna ser att arbetet med social hållbarhet kommer att fortsätta att utvecklas, precis som arbetet med ekologisk hållbarhet har gjort under de senaste åren. Det kommer att bli mer krav och en förutsättning för att bli framgångsrik. En svårighet kring social hållbarhet har varit att det är svårt att arbeta med, att mäta och förstå eftersom det inte är så konkret, men detta håller på att utvecklas nu.

”[...] det kan vara svårt att identifiera vad social hållbarhet är och att det kan vara svårt att få det konkret. Men det är det som händer nu tycker jag, de här frågorna blir konkreta och de blir viktigare.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

”Jag tror att fler och fler kommer att inse att social hållbarhet är en förutsättning för hållbar tillväxt i Sverige.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

”Ja, jag hoppas att vi har fått en mognad i branschen, vi har ju gjort en stor förflyttning inom miljöfrågorna de senaste tio åren. Där vi på något sätt ändå inom branschen pratar samma språk, man förstår vad man menar, det finns tydliga definitioner, det finns certifieringsverktyg och sådant som gör att det är mycket enklare att ställa miljökrav nu för tiden än vad det var för ett antal år sedan. Jag hoppas att vi får se någon liknande resa inom socialt ansvarstagande.”

- *Anna Denell, Vasakronan*

”I det långa loppet så tror jag inte att det är ’Niklas’ eller ’Lisa’ eller ’Pelle’ som personligen åker ut och har läxhjälp när man känner för det och när man känner att man orkar och har tid. Det blir inte någon kontinuitet i det utan att det mest logiska vore ju att vi lånar ut en del av vår tid men också sätter en del pengar till organisationer som jobbar med läxhjälp till exempel. För då blir det kontinuitet i det. Då bygger det inte på frivilliginsatser från personalen bara, men det kan vara en kombo.”

- *Niklas Grimslätt, Skanska*

”[...] det kommer att bli mycket mer, tror jag, där de här frågorna faktiskt värderas i anbudsskedet för både kvalificering, mervärden och bonusar. Jag tror att det här med att handla upp det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet, det kommer vi liksom inte göra. Det handlar inte bara om rena kronor som man sätter i anbud längre, utan det handlar om hur man utför saker som kanske skapar ett ekonomiskt mervärde för oss.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

Trots att många lyfter att branschen har kommit ganska långt i vissa avseenden i det sociala hållbarhetsarbetet, som till exempel tillgänglighet, trygghet och barn- och äldreperspektivet, finns det områden där man ligger efter och behöver bli bättre.

”[...] Sedan ligger vi definitivt efter jämfört med andra branscher när det gäller hållbara leverantörskedjor.”

- *Stefan Persson, Region Stockholm*

”Där tror jag att byggbranschen på ett sätt ligger i framkant för det är här som det blir uppenbart eller det är här media gärna tycker om att hitta brister. [...] det är ju ingen slump att byggbranschen är lite så här döskallemärkt för det förekommer ju mycket skumt och dåligt.”

- *Björn Heiling, Jernhusen*

Respondenterna gav olika förslag på vad som kan göras för att utvecklas inom social hållbarhet och nå uppsatta mål.

”[...] alla bolag får bidra på sitt sätt, alltså med de verksamheter och de bidrag man kan göra för att inkludera fler grupper från samhället. För att det är ingen hållbar utveckling för Sverige att ha människor som är utanför samhället.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

”[...] vi måste väl visa lite, både kundnyttan och samhällsnyttan, vi måste ta fram goda exempel och vi måste lyfta våra kunders perspektiv utifrån det här. Vi är en stor aktör, vi har ett ansvar att bidra, att hjälpa andra att förflytta branschen, att flytta den här lägsta delen av kurvan så att det som var fantastiskt förut det är bara medel nu, så att vi förflyttar oss framåt.”

- *Anja Skans, Skanska*

”Och man måste knyta många allianser, man måste vara beredd att samarbeta med andra aktörer och i så fall kanske kompromissa lite. Om du ska få den här samverkan med alla påverkade aktörer, så kan du inte driva din egen agenda till 100 procent utan då måste du vara beredd att ge och ta för att saker ska hända.”

- *Anna Bergström, Jernhusen*

”Det kan inte vara så att varje enskild medarbetare ska komma på sitt eget engagemang och lösa det, för det kommer aldrig gå. Det måste finnas någon meny eller buffé där man kan se 'här kan vi lätt engagera oss', och det är viktigt att sätta en sådan struktur. För har man det, har man den här buffén, så kan man dels om man av personliga skäl vill engagera sig, så kan man göra det och man kan göra det om man har lovat att engagera sig i ett projekt [...].”

- *Niklas Grimslätt, Skanska*

Att branschen är farlig är något som lyfts tidigare under vilka utmaningar som finns med det sociala hållbarhetsarbetet. Dödsfall och olyckor är inte ovanligt och är något som några av respondenterna lyfte som en aspekt som måste ses över för att utvecklingen ska gå framåt. Anna Denell lyfter att det är viktigt att bli tydligare med att det finns en nolltolerans kring dödsfallen (personlig kommunikation, 10 mars, 2021). Även Anna Bergström lyfter dödsfallen, det utmärkta initiativet ”håll nollan” och nämner att det borde ses som en hygienfaktor, en självklarhet, att ingen dör under entreprenaden och att det inte ska ses som en prestation i sig att anse att man gjort ett bra arbete om ingen omkommit (personlig kommunikation, 24 februari, 2021).

”Det är lite så med det här, varför ska vi sponsra ett ungdomsfotbollslag om det samtidigt är så att de här fotbollstjejernas farsor går omkring och dör på våra byggarbetsplatser eller inte ens får rätt betalt för att de råkar vara en svag grupp i samhället som man kan utnyttja. Eller för den delen långtidsarbetslösa för att de inte släpps in på våra olika arbetsplatser. Givetvis kan man göra både och. Min poäng är att fotbollspelandet förmodligen är underordnat att ha föräldrar i livet och som är väletablerade i arbetslivet. Det har större påverkan på hur det går för ungdomarna längre fram i livet.”

- Anna Denell, *Vasakronan*

”Alltså jag kan på ett sätt tycka, jag tycker det är fantastiskt bra att man har initiativ som ’håll nollan’ och det här, men på ett sätt så tycker jag att det är lite genant att man ska behöva klappa sig själv på axeln, ’åh kolla vad bra vi är, det är ingen som dör på vår arbetsplats’. Nej men herregud skulle det göra det?”

- Anna Bergström, *Jernhusen*

Det framgår också att fokus läggs på fel saker. Återigen handlar det om att först nå upp till en basnivå där man ser till att alla på arbetsplatsen har schyssta villkor och mår bra innan man kan välkomna extravaganta sociala åtgärder.

”Eller som till exempel en del som har gått all in på WELL-certifiering på byggnader, [...] Det kan ju låta intressant och nice på något sätt, men det blir väldigt konstigt om man då lägger miljontals kronor på att se till att det finns yogamattor i ett hörn på ett kontor men samtidigt inte ser till att de människorna som bygger huset har allt i form av säkerhetsanordningar och säkerhetstänk för att inte skadas när man bygger huset.”

- Anna Denell, *Vasakronan*

-
- Arbetet med social hållbarhet kommer fortsätta att utvecklas och mogna i branschen, vilket även kan bidra till en kollektiv uppfattning av vad det innebär och där olika tolkningar av begreppet inte existerar.
 - De sociala frågorna kommer ta mer plats i upphandlingar där det inte bara är lägsta pris som vinner.
 - Det finns många utvecklingspunkter som företag i branschen behöver arbeta med för att nå en övergripande hög nivå.
-

4.5 Benchmarking

Nedan redovisas resultaten från benchmarkingen som genomfördes i syfte att undersöka hur framgångsrika företag i andra branscher arbetar med social hållbarhet. Ambitionen var att få inspiration till potentiella förslag på hur liknande arbete kan implementeras i byggbranschen. Resultatet är en sammanställning av en litteraturstudie där dokumentation från IKEA och Lantmännen har analyserats.

4.5.1 Hur arbetar företagen med social hållbarhet?

Lantmännen har konstruerat en hållbarhetsstrategi som utgår från deras varumärkeslöfte ”Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord”. Deras hållbarhetsarbete fokuserar mycket på de frågorna som har störst inverkan på ett långsiktigt hållbart, livskraftigt och lönsamt lantbruk (Lantmännen, u.å.b). En del av denna strategi är hållbara affärer som handlar om att kunna erbjuda och utveckla produkter och tjänster som tillför mervärden för hälsa och miljö. I praktiken innebär detta att Lantmännen ska använda samtliga av deras resurser så effektivt som möjligt och se till att ta ansvar för människor och miljö i leverantörskedjan genom hela förädlingsprocessen.

IKEA:s hållbarhetsstrategi kallas ”People & Planet Positive” och har ambitionen om en positiv påverkan på både människan och miljön. Strategin behandlar tre fokusområden: hälsosamt och hållbart liv, cirkulär och klimatpositiv samt rättvis och lika [Healthy & sustainable living, Circular & climate positive och Fair & equal] (IKEA, 2018). De tre fokusområdena är baserade på tre stora utmaningar företaget ställs inför: klimatförändringar, ohållbar konsumtion och ojämlikhet. Med grund i visionen ”Att skapa en bättre vardag för de många människorna” arbetar IKEA för att göra det bättre för alla de personer som påverkas av företaget (IKEA, u.å.d). En förutsättning för att kunderna ska kunna erbjudas prisvärd kvalitet, vilket är en del av affärsidén, är att hela värdekedjan optimeras.

Hos Lantmännen innefattar den modell som finns för hållbar affärsutveckling fyra dimensioner: riskhantering, affärsutveckling, effektivisering och ökade intäkter (Lantmännen, u.å.d). Dessa dimensioner arbetar samtliga av Lantmännens affärsverksamheter med för att stärka varumärket och bidra till affärsnyttan på både lång och kort sikt. För att säkerställa lönsamma och hållbara affärer måste de mervärden som skapas kommuniceras ut till kunder och konsumenter. Genom att driva intressentdialoger tar man nya steg inom hållbarhetsfrågor och ökar kunskapen om ansvarsarbetet till kunder och konsumenter.

I IKEA:s hållbarhetsarbete inom den sociala dimensionen lyfts fyra olika delar, den första handlar om *Svenska samarbeten* med Generation Pep, Rädda Barnen, Naturskyddsföreningen och Fryshuset (IKEA, u.å.c).

Nästa del i hållbarhetsarbetet är *IKEA Sociala entreprenörer*, där IKEA genom samarbete med de sociala entreprenörerna kan ge arbete åt lokala hantverkare i utsatta områden runt om i världen (IKEA, u.å.a). Produkterna som tillverkas genom samarbetet säljs i tillfälliga kollektioner på utvalda varuhus. Samarbetet ger hantverkarna möjlighet till försörjning, respekt och en bättre framtid samtidigt som IKEA stödjer en positiv ekonomisk och social utveckling, något som inte kan åstadkommas genom välgörenhet.

En tredje del i hållbarhetsarbetet är *Väver för en bättre framtid*, som handlar om handvävda mattor där IKEA genom att ta bort mellanhänder och agenter upprättat vävcenter där de kunnat ge vävarna bättre arbetsvillkor (IKEA, u.å.f). Vävcentren innebär att vävarna får en säkrare arbetsmiljö, lagenliga löner och förmåner och en mer regelbunden inkomst till följd av mer regelbundna beställningar.

Fjärde och sista delen i hållbarhetsarbetet är *Våra leverantörer*. Viktigt för IKEA vid val av leverantörer är inte enbart kvalitet och pris utan även att leverantören i fråga uppfyller IKEA:s miljöstandard och att de tar väl hand om alla (IKEA, u.å.b). I detta arbete är IKEA:s uppförandekod för leverantörer, IWAY, en vital del som ska följas av samtliga leverantörer. Det finns även tydliga standarder kring rekrytering och anställning, där det bland annat framgår att migrantarbetare inte ska betala för eventuella rekryteringsavgifter. Sist men inte minst handlar det om att dela visioner med sina leverantörer, då det skapar långa och starka samarbeten där man tillsammans kan bidra till varandras tillväxt.

-
- Kommunicera ut arbetet med de sociala frågorna till kunder och konsumenter på ett tydligt sätt.
 - Arbeta för att alla personer som påverkas av företaget mår bra.
-

4.5.2 Vad är framgångsfaktorerna? Hur har de lyckats utveckla ett så framgångsrikt hållbarhetsarbete?

Det finns bland annat två faktorer som gör att Lantmännen har utvecklat ett stabilt och framgångsrikt hållbarhetsarbete. Den första faktorn är deras starka värdekedja (Lantmännen, u.å.c). Liket deras varumärkeslöfte ”från jord till bord” arbetar Lantmännen med att skapa hållbara mervärden längs hela produktkedjan. Ambitionen är att vara en del av framtiden genom att utvecklas för att kunna leverera hållbara mervärden till kunden. Genom innovation och produktutveckling mot lönsamma affärer möter Lantmännen marknadens efterfrågan på hållbara produkter där kunderna förstår att ansvar har tagits från jord till bord.

Den andra faktorn som gör att Lantmännens hållbarhetsarbete klassificeras som det bästa i Sverige 2020 i B2B, och även bäst i kategorin Fast-Moving Consumer Goods, FMCG, är tydligheten de förmedlar med deras varumärkeslöfte ”Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord”. Det ska inte finnas oklarheter kring vad detta innebär utan kunder och konsumenter ska känna trygghet och tillit till att Lantmännen har kunskap och kontroll genom hela värdekedjan (Lantmännen, 2020). Sustainable Brand Index grundare Erik Elvingsson Hedén menar att det är just denna tydlighet i ansvarstagandet som gör att Lantmännens hållbarhetsarbete toppar både B2B och B2C-listorna (Ekman, 2020).

”Lantmännen toppas tack vare att deras ganska enkla kommunikation kring jord till bord fungerar även på näringslivets beslutsfattare. De uppfattas helt enkelt driva agendan och ta ansvar i alla led. Detta borde vara en lärdom för många

andra B2B-företag som ofta gör hållbarhetskommunikation alltför komplicerad.”

- Erik Elvingsson Hedén
till tidningen Miljö & Utveckling

IKEA:s vision är som tidigare nämnt ”Att skapa en bättre vardag för de många människorna”. Genom sin storlek når IKEA ut till många människor, vilket tillsammans med produkter av bra kvalitet som passar många följs av stora produktionsvolymerna till lågt pris (IKEA, u.å.e). Som svar på frågan hur IKEA kan bidra till en positiv förändring lyfter hållbarhetsstrategin att företaget ska föregå med gott exempel (IKEA, 2018). Exempelvis ställer företaget samma eller till och mer högre krav på sig själva som de krav som ställs på leverantörer och andra samarbetspartners, bland annat i uppförandekoden IWAY. IWAY är baserad på internationellt erkända dokument och konventioner som utgör en stark trovärdighet och en grundläggande del i hela hållbarhetsarbetet (IKEA, u.å.b).

IKEA ligger på andra plats i listan över de mest hållbara varumärkena B2C år 2021 i den årliga rankingen gjord av Sustainable Brand Index (Sustainable Brand Index, 2021). Även 2019 låg IKEA högst upp på listan och IKEA:s hållbarhetschef tror att hemligheten ligger i företagets storlek och förmåga att nå ut till många (Lindholm, 2019).

”Vi har en stor förmån att kunna nå ut till de många människorna i Sverige eftersom vi har nästan 140 miljoner besökare i våra varuhus och på webben.”

- Jonas Carlehed, hållbarhetschef IKEA
till tidningen Miljö & Utveckling

-
- Komplicera inte arbetet med de sociala frågorna i onödan, enkelhet och tydlighet gör att det inte råder tvivel om företagets engagemang.
 - Utnyttja företagets storlek.
 - Utför eget arbete inom företaget med gott exempel.
-

4.5.3 Vilka utmaningar ställs företagen inför kopplat till social hållbarhet och hur arbetar de med dessa utmaningar?

Likt byggbranschen ställs Lantmännen inför utmaningar som omfattar komplexa frågor och utmaningar kopplat till socialt ansvar i leverantörskedjan. Det handlar om arbetsförhållanden och affärsetik hos leverantörer och underleverantörer där Lantmännen systematiskt arbetar för att minimera och följa upp på de risker som finns (Lantmännen, u.å.a). Detta gör de bland annat genom deras leverantörsuppförandekod som ska efterföljas av alla leverantörer. Koden anger tydliga förväntningar som ska uppfyllas vad gäller miljö, socialt ansvar och affärsetik och denna är integrerad i inköpsprocessen och är en del av alla leverantörsavtal. För att säkerställa att denna följs ska alla leverantörer utföra självutvärderingar samt att uppföljning kan ske av oberoende tredjepartsrevisorer.

Med verksamheten följer påverkan på både människa och miljö, vilket kan vara en utmaning (IKEA, u.å.b). IKEA:s uppförandekod IWAY används som medel för att

uppnå mål om att alla inblandade ska må bra. Genom exempelvis det sociala ansvarstagandet kring sina handvävda mattor har IKEA skapat kontroll i leverantörskedjan där vävarnas agenter tidigare tog stora delar av inkomsten och där vävarna arbetade under dåliga och oregelbundna förhållanden (IKEA, u.å.f). I uppförandekoden finns fyra nivåer: *must*, *basic*, *advanced* och *excellent*, där de två första är obligatoriska minimikrav och de två sista innehåller högre krav och ytterligare steg mot mer hållbara arbetssätt (IKEA, 2019).

-
- Ta ansvar i hela värdekedjan och ge leverantörer möjlighet att utveckla sitt eget arbete genom högre krav.
-

4.5.4 Vad ser företagen för framtida utvecklingsmöjligheter i sitt arbete med social hållbarhet?

Något Lantmännen har börjat arbeta med är en branschgemensam dataplattform som ger kollektiv tillgång till data som ägs av svenska lantbrukare (Lantmännen, 2020). Plattformen ska skapa möjligheter till att utveckla branschen där mer avancerade tjänster och innovationer kan inspirera andra och skapa mer lönsamhet och hållbarhet på gårdsnivå. Genom detta ska även lantbrukarnas position i värdekedjan stärkas.

IKEA har som mål att vara ett företag i framkant för ett rättvist och lika samhälle till 2030 (IKEA, 2018). För att nå dit ska verksamheten utvecklas på ett mer inkluderande sätt, respektera och uppmuntra mångfald samt främja skäligt och meningsfullt arbete som gör att fler människor kan få ett gott liv.

-
- Genom samarbete kan man inspirera och stärka sitt hållbarhetsarbete och samtidigt skapa mer lönsamhet.
 - En gemensam plattform där hållbarhetsåtgärder från olika projekt samlas in kan skapa bättre förutsättningar för inspiration.
 - Det är viktigt att involvera alla berörda i sitt ansvarsarbete.
-

5 Diskussion

I detta avsnitt diskuteras resultatet från intervjuerna och benchmarkingen kopplat till den litteratur och bakgrund som presenterats tidigare i arbetet. Avsnittet har delats in i två huvuddelar som motsvarar de två frågeställningarna. Litteraturen vävs samman med intervjuresultatet i den första frågeställningen och i den andra frågeställningen kopplas intervjuresultatet till benchmarkingen. De sammanfattande punkterna i resultatavsnittet används som underliggande teman i diskussionsrubrikerna.

5.1 Vilken roll har social hållbarhet i upphandling och anbud idag?

Diskussionen kring den första frågeställningen består av kopplingar mellan kunskapsöversikten och intervjuresultaten.

5.1.1 Svårdefinierat begrepp och svårt att mäta

Det första problemet man stöter på i frågor om social hållbarhet är begreppets breda innebörd och dess förmåga att tolkas på olika sätt. Precis som Dempsey et al. var inne på i artikeln *The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability* (2011) blir social hållbarhet svårtolkat eftersom det inte finns en fastställd definition av vad begreppet innebär som alla företag i byggbranschen arbetar efter. Även Ström et al. var inne på samma spår i rapporten *Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv - en kunskapsöversikt* (2017) där de visade, genom att lyfta fyra stycken förhållningssätt till social hållbarhet, hur svårt det är att precisera betydelsen av begreppet. Detta stärktes sedan när samtliga respondenter mer eller mindre gav helt olika svar på vad social hållbarhet innebär för det företag de representerar. Svårigheten med social hållbarhet är inte bara att det är svårdefinierat, det är också dess utsträckning och bredd som gör det svårt att selektera vad som anses viktigast.

I de ovannämnda artiklarna ger författarna exempel på dimensioner av social hållbarhet, det är bland annat social interaktion, samhällsstabilitet, stolthet och känsla av plats, trygghet och säkerhet, social rättvisa utan diskrimineringar, livskvalitet, sociala relationer och mycket mer. Att de sociala frågorna påverkar på så många sätt och i så många delar av samhället gör det i princip omöjligt att möta alla dimensioner. Detta uppmärksammades också under intervjuerna med respondenterna då alla förklarade hur och på vilket sätt de arbetade med sociala frågor och där det blev tydligt att det finns så många olika delar av begreppet man kan arbeta med. Ett av företagen arbetade mer med trygghet och säkerhet medan ett annat värnade mer om att integrera flera samhällsgrupper i företaget så att de speglade verkligheten de verkar i. Poängen blir att när det inte finns en uttalad begreppsbestämning skapar företagen sin egen tolkning av det och därmed sätter de även sina interna mål efter den tolkningen. Detta gör att det inte finns ett konkret kollektivt mål som alla arbetar mot utan alla arbetar efter det de själva anser vara social hållbarhet. På ett sätt kanske detta är att föredra då företagens olika fokusområden gör att fler dimensioner av social hållbarhet uppmärksammas. Samtidigt hade kollektiva branschmål kanske kunnat resultera i en snabbare utvecklingsprocess och göra det lättare att jämföra företagens arbete med varandra i exempelvis en upphandlingsprocess.

Ett annat problem som också nämns ofta som en svårighet med social hållbarhet är att det inte finns något lättillgängligt sätt att mäta det på, en avsaknad av ”socialdioxid” som Gustavsson och Elander uttryckte det i rapporten *Social hållbarhet inte bara ”sustainababble”?* Från mångtydig vision till analytiskt redskap vid uppföljning av stadsbyggnadsprojekt (2013). Denna faktor kan också vara en av anledningarna till att social hållbarhet i jämförelse med de andra dimensionerna av hållbar utveckling, ekologisk och ekonomisk hållbarhet, inte har haft samma utvecklingskurva. Avsaknaden av ett måtetal gör det svårt att mäta stärkt eller försvagad social hållbarhet eller vad effekterna av en social investering resulterat i. Varför det inte finns något enkelt sätt att mäta social hållbarhet på förklarade en av intervjurespondenterna genom att ifrågasätta hur man ska mäta något där resultatet är en känsla eller upplevelse. Hur ska man på ett rättvist sätt kvantifiera något som baseras på individuella åsikter, det är nästan omöjligt. Kopplar man detta till vad Dempsey et al. (2011) skriver om utmaningarna med att mäta social hållbarhet så stärks deras teori om att utmaningen till viss del grundas i att begreppet innefattar mjuka parametrar. Mjuka parametrar, eller icke-fysiska faktorer som det också benämns som i artikeln, handlar mycket om just känslor, uppfattningar och individuella åsikter och detta gör att det blir svårt att sätta siffror på det. De hårda parametrarna är till viss del lättare att kvantifiera och mäta men det är ju trots detta inte en rättvis mätning av hela begreppet social hållbarhet om de mjuka parametrarna, som är minst lika väsentliga, inte ingår. Det är alltså svårt att över huvud taget lyckas mäta den sociala hållbarheten och lyckas man hitta sätt att lösa detta på kan det ändå vara ofullständiga mätningar där de mjuka parametrarna antingen inte ingår eller inte går att siffersätta på ett objektiva sätt.

Däremot något som är tydligt, som alla respondenter utan tvekan höll med om, är faktumet att social hållbarhet är en ytterst viktig del i branschen och att det verkligen har etsat sig fast. Dempsey et al. (2011) var inne på att begreppet har intagit en stark position i byggbranschen och att det ger starka influenser, något som samtliga respondenter bevisade stämde när de pratade om hur viktigt arbetet med de sociala frågorna är för företagen.

5.1.2 Påverkan i upphandlingar och kravställning

Inledningsvis presenterades hur Troje och Gluch i artikeln *Beyond Policies and Social Washing: How Social Procurement Unfolds in Practice* (2020) hävdar att tidigare studier kring social upphandling inom byggbranschen visar på att många aktörer är positivt inställda till att inkludera sociala krav i upphandlingar för att skapa ett högre socialt värde. Detta visade sig stämma överens med intervjurespondenternas åsikt om ämnet, då alla instämde i att social hållbarhet har en betydande roll och påverkan i anbuden som ständigt utvecklas i takt med att begreppet får ett större inflytande i branschen. Användningsområdet för social upphandling är brett, det kan handla om allt ifrån arbetsrättsliga villkor till sysselsättningskrav till att främja minoritetsföretag. Områden där social upphandling kan vara ett verktyg för att stärka det sociala värdet är många och detta är något som branschens aktörer har förstått och anammat. Det är idag mer av en självklarhet för företag att inkludera sociala frågor i kravställningen i upphandlingar än vad det har varit tidigare. Det är en positiv utveckling som ger fler fördelar än vad som först kanske förväntades. Både Troje och Gluch samt några av respondenterna är inne på att social upphandling kan resultera i mer än bara

lönsamhet för företagen. Det kan påverka inställningen hos de anställda, ge högre produktivitet, lägre personalomsättning och flera positiva spinn-off-effekter.

Det som Petersen och Kadefors är inne på i rapporten *Social Procurement and Employment Requirements in Construction* (2016) om att det sker en avinstitutionalisering i byggbranschen där det inte enbart är lägsta pris som är avgörande i upphandlingarna längre är väldigt intressant. En av respondenterna var tydlig med att säga att den största utmaningen med att arbeta med social hållbarhet för ett entreprenadföretag är när anbud accepteras på lägsta pris. Går man bara på pris skapar man inte möjligheter att införa sociala åtgärder utan det måste bli en ökad förståelse för att kvalitet i en upphandlings kravställning, kopplat till de sociala frågorna, kan resultera i en bättre slutprodukt för egentligen samma pris. En annan respondent är också inne på samma spår, att lägsta pris ofta har en negativ påverkan på just sociala frågor då det oftast är dessa som stryks först när budgeterna är strama. Så genom en högre grad av avinstitutionalisering där anbud inte värderas efter funktionen mellan priset och den färdiga produkten utan där de måste samspela med sociala värden kan göra att det standardiseras att utvärdera anbud på mer än bara kronor och ören.

En aspekt som är intressant att titta på är hur mycket kravställning kring sociala frågor faktiskt kan ha en långsiktig påverkan på mer än bara de specifika projekten. Något som Troje och Gluch (2020) var inne på är hur sysselsättningskrav i upphandlingar kan skapa värde för människor, och speciellt för de i utsatta delar av samhället. De menar att detta kan minska segregation, arbetslöshet och utanförskap. Men frågan är hur mycket ett krav på praktikplatser faktiskt påverkar en människas liv i det längre perspektivet. Har aktörer som uppvisar att de erbjuder praktikplatser verkligen intentionen att anställa dessa människor när praktikperioden är slut eller är praktikplatsen bara ett sätt att visa ett engagemang? Det blir då mer av en uppvisning än ett faktiskt försök till att lösa problemet. Tanken med sysselsättningskrav är att integrera människor och samhället på ett bredare sätt för att skapa samma förutsättningar för alla. Det som däremot sker allt för ofta är att åtgärderna för att möta detta sysselsättningskrav blir mer av ett plåster på såren och en lindring än en lösning till problemet. Det är ett viktigt och bra initiativ att erbjuda praktikplatser men om det enbart görs för att möta de specifika kraven i en upphandling och inte för att på längre sikt vidhålla och upprätthålla samma tankebanor så löser man inte grundproblemet med arbetslöshet utan det blir bara ett sätt att lindra problemet tillfälligt. Summan av allt blir att kravställningar är ett bra verktyg för att uppmärksamma problem och få företag att börja arbeta med det, men i slutändan måste det finnas långsiktiga och kollektiva initiativ och viljor till att lösa de sociala frågorna på djupet.

5.1.3 Hur ska man hantera och förhålla sig till utmaningar?

En av de identifierade utmaningarna med social hållbarhet handlar om brist på tid och resurser att lägga på arbete inriktat på de sociala aspekterna. När det väl kommer till kritan ses det inte som det högst prioriterade eller det som gör att projektet kan ros in hamn, varför dessa aspekter plockas bort för att antingen klara tid eller budget. Men för att uppnå en hållbar utveckling krävs en balans mellan alla tre dimensioner, precis som det beskrivs i Elkingtons modell *Triple Bottom Line*. För att undvika att de sociala aspekterna blir bortprioriterade och plockas bort behöver de vara med som ett

grundkrav från början. Till exempel att kravet går från att bygga ett hus till att bygga ett hus där alla inblandade har det bra.

En förutsättning för att göra ett bra socialt arbete är att arbeta efter och uppnå uppsatta mål. Långsiktiga mål kan sända budskap till omgivningen om att man är seriös med sitt engagemang kring social hållbarhet och att det är något som kontinuerligt arbetas med genom hela verksamheten. Dessa mål visar att man inte behandlar sociala aspekter bara för att det är efterfrågat i ett specifikt projekt, utan för att det är viktigt för företaget även på lång sikt. Kortsiktiga mål kan vara mer plats specifika och kopplade till ett specifikt projekt, där målet och arbetet kan anpassas till de aktuella förutsättningarna. Detta kan visa på att man inte bara använder metoden ”copy-paste” från tidigare koncept och lösningar. En kombination av kort- och långsiktiga mål kan således vara att föredra, då det visar på både kontinuitet och anpassning efter de projektspecifika förutsättningarna.

Arbetsrättsliga villkor och en säker arbetsmiljö är fler utmaningar branschen ställs inför. Svart arbetskraft förekommer, inte allt för sällan som följd till att de ekonomiska målen ska uppnås, då det ofta är stora kostnader för material vilket lämnar en liten marginal kvar till att köpa in arbetskraft. Tyvärr sker det då med människors mående, säkerhet och rättigheter som insats. Som en av respondenterna nämnde gäller det att i första hand hantera de personer som direkt påverkas av ens projekt, snarare än att fokusera på grupper som har nytta av stödet men som inte påverkas av det projekt som genomförs. Med det sagt kan det anses vara mer värdefullt att se till att arbetarna får rätt lön för sitt jobb och har en säker arbetsplats än att resurser går till att exempelvis sponsra idrottslag.

Något annat som kräver tid och resurser är att hantera sina leverantörskedjor. För att det inte bara ska bli en skrivbordsprodukt krävs det att den uppföljning och kontroll som görs på leverantörerna genomförs på ett sådant sätt att det kan användas på ett lämpligt sätt inför kommande val av leverantörer. Det kan dock vara svårt att kontrollera sina leverantörer, och framför allt sina underleverantörer då dessa är ännu ett steg längre bort i kedjan. Det behövs tydliga krav mot leverantören kring hur de i sin tur ska handla upp underleverantörer så att de också uppfyller samma krav.

5.2 Hur kan arbetet med social hållbarhet utvecklas för att skapa attraktivare anbud i framtiden?

För att behandla den andra frågeställningen består diskussionen av resultat från intervjuer och benchmarking.

5.2.1 Vad imponerar på beställarna?

För att vinna en upphandling kan det vara en fördel att imponera på beställaren. Delar av det som respondenterna ansåg vara imponerande var när anbudet är välarbetat, genomtänkt och riktat mot de specifika kraven. Ofta vill inte entreprenören skriva mer i sitt anbud än det som är nödvändigt och efterfrågat, bland annat till följd av den sidbegränsning som ofta präglar anbud. Det kan däremot ses som positivt att till exempel lyfta hur man tänkt arbeta med social hållbarhet, även om det inte var ett krav i upphandlingen. Genom att skriva lite mer än vad som är efterfrågat och lyfta den sociala hållbarheten kan entreprenören öppna upp beställarens ögon för vikten av kravställningen, där beställaren kanske väljer att ställa krav kring social hållbarhet i

kommande upphandlingar. Entreprenören kan då imponera genom att behandla aspekter som beställaren inte hade tänkt på tidigare. Denna process bidrar då till att fler företag utvecklar sitt hållbarhetsarbete på den sociala fronten vilket innebär att man tillsammans kan nå längre. Respondenterna uppskattade när entreprenören gjort ett bra och välarbetat anbud, som inte bestod av standardtexter och inklistrade textmängder där de behövde leta efter svar på de frågor och krav som ställts.

Något annat som imponerar enligt respondenterna är när man som entreprenör sätter sig in i vad beställaren har för mål inom social hållbarhet och arbetar för att även uppnå dessa mål och inte bara sina egna. Vid en upphandling kan man sikta på att försöka skapa någon form av mervärde, shared value och en win-win-situation för beställaren, men som också ger mer åt samhället och de som ska befinna sig i det man bygger. I situationer där lägsta pris är avgörande för vem som vinner upphandlingen kan det vara ont om utrymme för att ta ut svängarna och lägga till de här extra tilläggen, men genom att då utnyttja shared value kan man ändå erbjuda en lösning som är mer än det lägsta efterfrågade. I likhet med detta imponerar det när man i anbudet visar att man anpassat sig till den specifika upphandlingen och företaget bakom, där man visar att man är intresserad av och nyfiken på vad som är viktigt för den aktuella beställaren. Detta gäller inte bara innan och under entreprenaden utan även efteråt, när huset står färdigt och entreprenörens arbete på pappret är slutfört. Då är det imponerande när entreprenörer är intresserade av hur huset kommer må i framtiden och som kan stå för det arbetet de har gjort.

5.2.2 ”Från betongbytta till samhällsnytta”?

Tydlighet är A och O när det kommer till kommunikation. Otydlig kommunikation kan leda till förvirring, oklarheter och frågor, något man inte vill koppla till sitt sociala arbete. En sådan tydlighet är anledningen till att Lantmännen värderats högst i de senast publicerade listorna om hållbara företag. Alla har hört uttrycket ”Tillsammans tar vi ansvar från jord till bord” och alla förstår vad det innebär. Det är konkret, tydligt, simpelt och Lantmännen vinner på att göra det tillgängligt för alla att ta del av. Detta är något byggbranschen borde inspireras av då företagens arbete med social hållbarhet kompliceras onödigt mycket, det borde finnas en motsvarighet till ”från jord till bord” som handlar om sociala frågor. På samma sätt som man förstår Lantmännens ansvarstagande från jorden där bönderna arbetar till bordet där kunderna sitter och äter, och alla steg där emellan, borde det vara en lika distinkt process som präglar byggföretagens sociala arbete: ”Från betongbytta till samhällsnytta”. Det behöver inte vara de exakta orden men principen är densamma. Byggföretaget visar utan tveksamheter att de tar ett socialt ansvar från ett projekts första betongbytta till att slutmålet har uppnåtts, vilket inte bara är en färdig produkt utan även att samhällsnytta har skapats. Frasen har således två betydelser, den ena är för att visa att byggföretagen tar ansvar genom hela projektkedjan, från start till slut och i alla steg där emellan. Den andra innebörden är för att visa att de inte bara skapar en produkt utan att de i varje projekt skapar en samhällsnytta för berörda och inblandade personer och för samhället i stort.

Ansvar under hela projekttiden och i alla led är något som respondenterna uttryckte är en stor utmaning i branschen. Det är en bransch där många aktörer, i olika storlekar och från olika länder, verkar och arbetar. ”Från betongbytta till samhällsnytta” är en process som kräver både tid och resurser för att säkerställa att företaget tar ett socialt

ansvar i utförandet av projektet, påverkan på människor i och utanför projektet och även ett ansvar i leverantörskedjan. Detta är inte en lätt uppgift men väldigt viktig och där kan man inspireras av hur IKEA förhåller sig till detta. IKEA är ett världsomfattande företag med fabriker, medarbetare och kunder i alla världens hörn. Detta gör att de når ut och kan påverka väldigt många människor och detta visar på att storleken faktiskt betyder något. IKEA drar nytta av sin storlek när de ställer krav på sina leverantörer i sin uppförandekod. Som leverantör till IKEA vill man inte riskera att förlora dem som kund, varför det blir viktigt att följa de ställda kraven. Storlek och resurser går också ofta hand i hand, ett större företag har förmodligen mer resurser att lägga på att kontrollera sina leverantörer och underleverantörer. Ett stort företag borde visa vägen för andra företag och utföra det egna arbetet med gott exempel, som en inspirationskälla och förebild.

Under intervjuerna var respondenterna också inne på temat med att konkretisera och göra det enkelt att förstå hur de arbetar med de sociala frågorna. Det handlar om att sätta tydliga mål som går att följa upp och som kommuniceras ut till andra aktörer på ett effektivt sätt. Som tidigare nämnt kompliceras det sociala arbetet för många företag och på ett sätt tappar man då de viktigaste grundläggande frågorna som borde vara hygienfaktorer, som respondenterna uttryckte det. Det är inte förvånande att arbetet ofta kompliceras då nya metoder och arbetssätt kan vara konkurrenskraftigt, men detta har visat sig hämma det fundamentala arbetet med sociala frågor som till exempel att inga dödsolyckor sker under projektiden. Felet uppstår när företag anstränger sig för mycket för att komma med innovativa idéer och förhållningssätt till det sociala hållbarhetsarbetet till den grad att de primära basnivåerna inte uppfylls. Respondenterna var tydliga med att många företag misstar sig och prioriterar modernitet och sådant som är "nice to have" istället för att inrikta sig på det som är grundläggande förutsättningar till ett projekts genomförande. Vad företagen anser vara basnivåer kan variera, detta bland annat till följd av begreppets avsaknad av definition och många tolkningar, samt att företag har kommit olika långt i arbetet med social hållbarhet. Att göra det tydligt för en själv vad som är viktigt och arbeta med detta kan göra att prioriteringarna blir bättre. Är det tydligt vad som anses vara basnivån internt på företaget kan mål och arbetsprocesser utformas efter detta, för att sedan gå över till vad som kan adderas för att fortsätta utveckla arbetet med nya idéer.

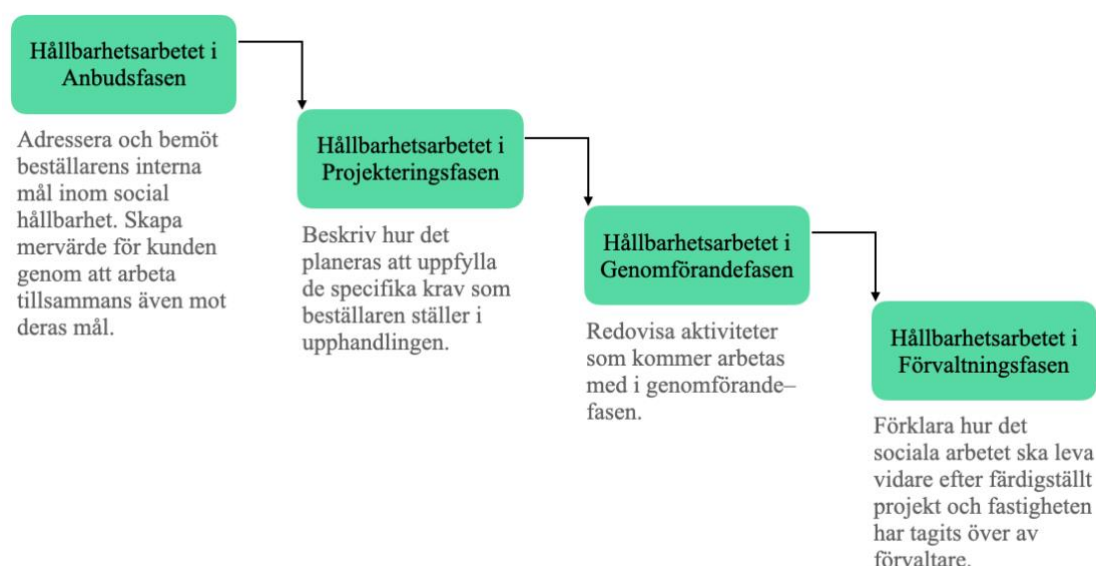
5.2.3 Hållbarhetsplaner

Några av respondenterna har varit inne på hållbarhetsplaner, hur de används och hur man arbetar med dem. Det har däremot inte uppfattats som något som är vanligt förekommande eller speciellt efterfrågat då det ändå var fler respondenter som inte nämnde det över huvud taget. Detta är intressant då konsekvenserna av hållbarhetsplaner upplevs väldigt positiva och konkurrenskraftiga. Huruvida avsaknaden av hållbarhetsplaner i intervjusvaren beror på att de övriga respondenterna själva inte har kommit i kontakt med detta tidigare, eller om de inte har lika positiva erfarenheter av det är inte fastställt.

Oavsett kan en förklarande hållbarhetsplan visa på tydlighet, engagemang och genuint intresse för de sociala frågorna i en upphandling. Genom att beskriva hur det är planerat att arbeta med social hållbarhet genom hela projektiden skapas förtroende och tillit gentemot beställaren. Som i projektet Citygate som redovisades i resultatet, kan en hållbarhetsplan vara en avgörande faktor till att ett projekt accepteras. Genom

att bryta ner projektet i olika faser och beskriva hållbarhetsarbetet i varje fas skapas en tydlig struktur för hur de olika utmaningarna i varje steg ska hanteras. Likt Citygate kan dessa faser delas in i fyra steg: anbudsfasen, projekteringsfasen, genomförandefasen och förvaltningsfasen. Genom att bryta ner projektet och anpassa åtgärder efter de specifika utmaningarna i ett projekts olika faser kommer slutresultatet vara en hållbarhetsplan med ett helhetsperspektiv. Det blir således tydligt och konkret hur entreprenören planerar att arbeta med de sociala frågorna under hela projektet. Sociala frågor finns under hela projekttiden men de varierar i storlek och område. Det betyder dock inte att de utmaningarna som finns i exempelvis genomförandefasen är viktigare än de andra, även om det initialt är utmaningarna i denna fas man kanske tänker på först.

En hållbarhetsplan ska vara tydlig, lätt att förstå, konkret och framförallt kopplad till de utmaningar och krav som projektet ställs inför. I Figur 4 illustreras ett exempel på hur ett tillvägagångssätt för att ta fram en hållbarhetsplan kan se ut och vad som bör fokuseras på i varje fas. Detta är alltså inte en beskrivning av respektive fas, utan snarare en plan för hur man ska integrera social hållbarhet i ett projekts olika steg.



Figur 4. Tillvägagångssätt för att ta fram en hållbarhetsplan. Utformad av egen författare.

Anbudsfasen

I anbudsfasen bör hållbarhetsplanens fokus ligga på att läsa på om och intressera sig för beställarens interna mål. Detta för att ta reda på hur man kan samverka för att både uppnå sina egna mål och beställarens mål och på så sätt skapa ett mervärde.

Projekteringsfasen

I projekteringsfasen är tanken att hållbarhetsplanen ska rikta in sig på de specifika kraven som ställs i förfrågningsunderlaget. Bemöt målen och beskriv hur beställarens krav för projektet ska uppfyllas redan innan produktionen startar. Att få in sociala engagemang i projekteringen kan till exempel göras genom att föra fler diskussioner med lokala aktörer och befolkningen.

Genomförandefasen

I genomförandefasen ska hållbarhetsplanen visa vilka aktiviteter som kommer inkluderas under produktionstiden för att bidra till ett ökat socialt värde. Exempel på aktiviteter som kan genomföras i denna fas är studiebesök och praktikplatser.

Förvaltningsfasen

I förvaltningsfasen kan hållbarhetsplanen behandla hur det är tänkt att se till att det sociala ansvarstagandet lever kvar efter att produktionen är färdig och det lämnas över till en förvaltare. Exempel på hur det sociala kan få leva kvar är genom att arbeta med certifieringar som följer med byggnaden oavsett vem som äger den.

5.2.4 Skapa en social-hållbarhets-hubb

Något som kom upp under intervjuerna var en efterfrågan på en intern buffé eller en social-hållbarhets-hubb med olika åtaganden där medarbetarna får en översikt över de olika sociala åtgärder som gjorts i tidigare projekt. På så sätt kan de dra nytta av tidigare kunskap från den dokumentation och uppföljning som gjorts från projekten och applicera det på sitt nuvarande projekt. Detta kan ses som ett alternativ till att ta hjälp av de interna hållbarhetsspecialisterna som kan kosta projektet mycket pengar. Givetvis kräver detta att någon dokumenterar och följer upp projekten och delar dem i hubben, vilket också kräver resurser i form av tid. Men det kan innebära en stor nytta för kommande arbeten där man inte behöver ”uppfinna hjulet på nytt” vid varje projekt, utan tanken är då att kunna gå till hubben och ta inspiration från tidigare genomförda projekt. Genom detta kan man se vad som har fungerat och vad som inte har fungerat tidigare, för att ta hänsyn till det när man väljer vilka sociala åtgärder som ska införas i det aktuella projektet. Om det exempelvis handlar om en ny skola som ska byggas i en förort, kan sökorden ”skola” och ”förort” användas för att söka fram tidigare projekt som kan användas som inspiration.

En social-hållbarhets-hubb eller en buffé kan liknas vid den branschgemensamma dataplattform som Lantmännen har börjat arbeta med (Lantmännen, 2020). I det här fallet kan företagets medarbetare och projekt liknas vid de svenska lantbrukarna och gårdsnivån i Lantmännens exempel. Inspiration kan även hämtas från IKEA, nämligen att utnyttja företagets storlek. I en stor organisation finns många människor, mycket kompetens och många projekt som kan användas för att skapa bättre förutsättningar i kommande projekt. Hubben blir en gemensam plattform där alla medarbetare kan dela med sig av sina projekt och dess framgångsfaktorer, så att de tillsammans kan stärka sin hållbarhet och lönsamhet. Efter ett avslutat projekt besitter de enskilda medarbetarna otroligt mycket erfarenhet som de själva tar med sig till kommande projekt med liknade eller helt andra förutsättningar. Genom hubben kan de dela med sig av sina erfarenheter till medarbetare som kanske inte arbetat med de aktuella åtgärderna eller förutsättningarna tidigare, vilket bidrar till kunskapsöverföring mellan medarbetarna. Hubben blir ett sätt att arbeta för att underlätta för framtida projekt.

6 Slutsats

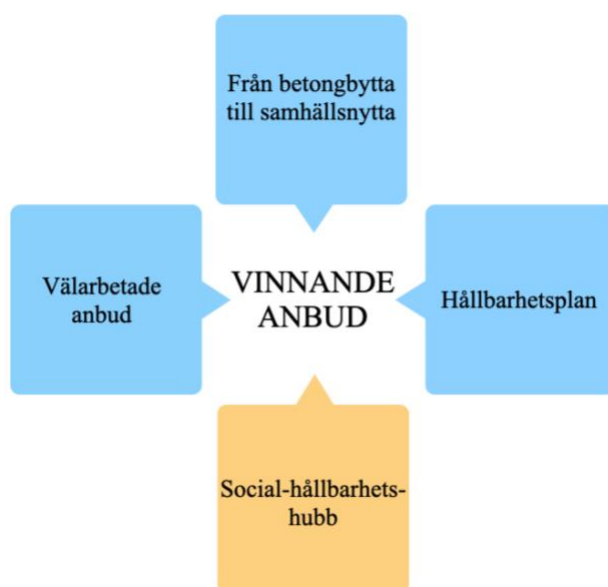
I detta avsnitt presenteras examensarbetets slutsatser baserade på den diskussion som förts kring tidigare forskning och intervjuresultat.

Examensarbetets ämne togs fram tillsammans med Skanska då de upplevde att den sociala hållbarheten inte integrerades lika starkt som den ekologiska och ekonomiska hållbarheten i deras arbete och anbud. Genom detta beslutade vi att undersöka hur byggföretag, Skanska specifikt, kan utveckla sitt arbete med social hållbarhet och inkludera detta i sina anbud för att stärka sin position i upphandlingar. I undersökningen genomfördes litteraturstudier, semistrukturerade intervjuer samt en benchmarking för att kunna presentera förslag på utvecklingsmöjligheter. I examensarbetet har vi fokuserat på två frågeställningar: *Vilken roll har social hållbarhet i upphandling och anbud idag?* och *Hur kan arbetet med social hållbarhet utvecklas för att skapa attraktivare anbud i framtiden?* Den första ger förståelse kring resonemangen som förs i den andra frågeställningen, snarare än att vara det vi vill att arbetet ska komma fram till. Det vi vill framföra med undersökningen är främst slutsatserna från den andra frågeställningen.

6.1 Hur det sociala hållbarhetsarbetet ska förbättras

Något vi ändå vill lyfta från den första frågeställningen är att begreppet social hållbarhet, som tidigare beskrivet, har varierande definitioner hos olika företag och branscher. Det kan vara en faktor till att den sociala dimensionen är svår att arbeta med. Men efter de genomförda intervjuerna är uppfattningen att begreppet börjar mogna och aktörer ser alltmer lika på dess innebörd. Mognaden medför att aktörerna i en upphandling börjar tala samma språk, vilket kan göra det lättare att veta vad man kan förvänta sig av sin motpart. Vi tror att denna fortsatta utveckling mot en branschgemensam definition kommer förenkla arbetet med social hållbarhet.

Som slutsats till den andra frågeställningen har vi landat i fyra förslag, som redovisas i Figur 5.



Figur 5. Fyra förslag kring hur Skanska kan utveckla sitt sociala hållbarhetsarbete. Utformad av egen författare.

Tanken är inte att ersätta Skanskas befintliga modell för social hållbarhet ”Design för samhällsnytta”, utan att Skanska kan anamma dessa kompletterande förslag för att skapa attraktivare anbud i upphandlingar kopplat till social hållbarhet.

Välarbetade anbud

Gör välarbetade anbud där det inte är copy-paste eller klipp- och klistrametoder som används. Beskriv tydligt vad som är tänkt att göras och rikta det till den specifika beställaren. Försök att få in de sociala frågorna i anbuden även om de inte inkluderas specifikt i kravställningarna och var inte feg för att göra lite mer än vad som efterfrågas, det imponerar alltid. Var intresserad och villig att samarbeta med beställaren för att uppnå gemensamma mål och skapa mervärde.

”Från betongbytta till samhällsnytta”

Det sista ett byggföretag vill är att förmedla otydlighet och förvirring i sin kommunikation kring den sociala hållbarheten, såväl internt som externt. Därför kan ett konkret, simpelt och tydligt koncept som ”Från betongbytta till samhällsnytta” skapa en stark bild av hur arbetet med social hållbarhet inkluderas genom hela projekttiden, från början till slut. Det innebär att ansvar tas genom hela projektkedjan, och att målet inte bara är en färdig produkt, utan att samhällsnytta skapas i varje projekt. Anledning till att ”Från betongbytta till samhällsnytta” behövs är de många olika definitionerna och tolkningarna av social hållbarhet som finns i branschen. Något som är självklart för en själv behöver inte nödvändigtvis vara det för andra, därför är det viktigt att även förmedla de mest basala värderingarna.

Hållbarhetsplan

Hållbarhetsplanen ska visa hur det sociala arbetet ska integreras i ett projekts samtliga faser. Genom att presentera arbetet i en välarbetad och strukturerad hållbarhetsplan visar man seriositet till de sociala frågorna och att det inte bara är tomma ord. Det visar tydligt hur man ska arbeta med social hållbarhet genom hela projektet och stärker förtroendet hos beställaren. Anbud består ofta av många dokument och mycket information, där en kort och tydlig hållbarhetsplan kan göra hållbarhetsarbetet lättöverskådligt och lättillgängligt för beställaren. Denna bidrar också till att presentera välarbetade anbud.

Social-hållbarhets-hubb

En social-hållbarhets-hubb är en åtgärd som indirekt kan leda till mer attraktiva anbud. Detta är alltså inte ett förslag med direktpåverkan på just anbud men det kan ändå vara givande i längden, därav är den orange i illustrationen ovan. Hubben kan bidra med att internt underlätta arbetet med att involvera social hållbarhet i anbuden, genom att erfarenheter från tidigare projekt delas. Hubben kräver att projekt dokumenteras, följs upp och delas med organisationen, men det är värt det extra arbetet vid nästa anbudsprocess, då hjulet inte behöver uppfinnas på nytt. I en stor organisation pågår många projekt samtidigt och många projekt har genomförts tidigare, därför vore det en skam att inte ta tillvara på all den kunskap som finns internt.

6.2 Framtida studier

Under examensarbetets gång har följande frågor och tankar uppstått men som på grund av den begränsade tidsramen inte har kunnat undersökas.

Undersökningen har lyft att social hållbarhet är svårt att mäta, delvis på grund av att det ofta handlar om mjuka värden. Det vore intressant att titta på hur uppföljningen av det sociala hållbarhetsarbetet ser ut hos entreprenörer och vilka effekterna av arbetet blir. Det kanske är givande att ange redan i anbudet hur man har tänkt att följa upp de sociala åtgärder man har planerat för projektet.

Studien har sett till entreprenörsperspektivet i upphandlingar, det hade därför varit intressant att vidare undersöka även beställarperspektivet. Hur kan beställarna utforma och arbeta med kravställningarna för att skapa bättre förutsättningar för de sociala frågorna?

Slutligen hade det varit väldigt intressant att se om de förslagen vi har presenterat i detta arbete har anammats av Skanska och om det har gett några effekter. Har det påverkat hur de arbetar med social hållbarhet i anbud? Har det visat sig ge resultat?

Referenser

- Borga. (u.å.). *Vad är skillnaden mellan byggherre, beställare och entreprenör?* Hämtat från <https://www.borga.se/faq/byggherre-bestallare-entreprenor/> [2021-05-19]
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Vol. 3). Stockholm: Liber AB.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (den 27 sept 2011). *The social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability*. Hämtat från <https://doi.org/10.1002/sd.417>
- Ekman, J. (den 30 jan 2020). *Topplista: Här är bolagen som är bäst på hållbarhet*. Hämtat från <https://miljo-utveckling.se/topplista-har-ar-bolagen-som-ar-bast-pa-hallbarhet/> [2021-04-06]
- FN-förbundet. (2019). *Globala målen för hållbar utveckling*. Hämtat från FN-förbundet: <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/> [2021-02-01]
- Globala målen. (den 23 feb 2021). *Mål 11 Hållbara städer och samhällen*. Hämtat från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-11-hallbara-stader-och-samhallen/> [2021-05-10]
- Gulliksson, H., & Holmgren, U. (2018). *Hållbar utveckling. Teknik, samhälle och livskvalitet* (Vol. 3). Lund: Studentlitteratur.
- Gustavsson, E., & Elander, I. (2013). *Social hållbarhet inte bara "sustainababble"? Från mångtydig vision till analytiskt redskap vid uppföljning av stadsbyggnadsprojekt*. Hämtat från <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:697644/FULLTEXT01.pdf>
- HR Commitment. (den 5 okt 2020). *Nu kommer de mjuka värdenas revansch!* Hämtat från <https://hrcommitment.se/nu-kommer-de-mjuka-vardenas-revansch/> [2021-05-07]
- IKEA. (juni 2018). *IKEA sustainability strategy. People & Planet Positive*. Hämtat från https://www.ikea.com/se/sv/files/pdf/7e/58/7e58334c/ikea-sustainability-strategy_people-and-planet-positive.pdf [2021-04-07]
- IKEA. (2019). *IWAY Standard 6.0*. Hämtat från <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/aboutikea/pdfs/iway/iway-standard-general-section-edition-60.pdf?rev=9ed0ddb9593441b4833653c18067f281&hash=0F8789D9890E464BF5BA7D4104F93B6F> [2021-04-13]
- IKEA. (u.å.a). *IKEA Sociala entreprenörer*. Hämtat från <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/community-engagement/ikea-sociala-entreprenorer-pubd2296037> [2021-04-13]

- IKEA. (u.å.b). *Våra leverantörer*. Hämtat från <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/community-engagement/vara-leverantorer-pube6a17819> [2021-04-13]
- IKEA. (u.å.c). *Svenska samarbeten*. Hämtat från <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/community-engagement/svenska-samarbeten-pubd5cbc5c3> [2021-04-09]
- IKEA. (u.å.d). *This is IKEA*. Hämtat från <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/vision-och-affaerside-pub565898d9> [2021-04-08]
- IKEA. (u.å.e). *Vision och affärsidé*. Hämtat från <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/about-us/vision-och-affaerside-pub565898d9> [2021-04-07]
- IKEA. (u.å.f). *Väver en bättre framtid*. Hämtat från <https://www.ikea.com/se/sv/this-is-ikea/community-engagement/vaever-en-baettre-framtid-pub16ea801d> [2021-04-13]
- Kadefors, A., & Petersen, D. (2016). *Social procurement and employment requirements in construction*. Hämtat från <https://core.ac.uk/download/pdf/74357061.pdf>
- Konkurrensverket. (den 30 okt 2017). *Ordlista*. Hämtat från <https://www.konkurrensverket.se/upphandling/vagledning-fragor-och-svar/ordlista/> [2021-05-07]
- Lantmännen. (den 14 maj 2020). *Gemensam dataplattform för ökad lönsamhet, hållbarhet och innovation*. Hämtat från <https://www.lantmannen.se/om-lantmannen/press-och-nyheter/pressmeddelanden/2020/gemensam-dataplattform-for-okad-lonsamhet-hallbarhet-och-innovation/> [2021-04-12]
- Lantmännen. (2020). *Lantmännens Årsredovisning med Hållbarhetsredovisning*. Hämtat från <https://www.lantmannen.se/siteassets/documents/01-om-lantmannen/press-och-nyheter/publikationer/arsredovisningar/ars--och-hallbarhetsredovisning-2020.pdf> [2021-04-07]
- Lantmännen. (u.å.a). *Ansvar i leverantörskedjan*. Hämtat från <https://www.lantmannen.se/hallbar-utveckling/ansvar-genom-helavardekedjan/ansvar-i-leverantorskedjan/> [2021-04-07]
- Lantmännen. (u.å.b). *Hållbar utveckling*. Hämtat från <https://www.lantmannen.se/hallbar-utveckling/> [2021-04-09]
- Lantmännen. (u.å.c). *Produkter med hållbara mervärden*. Hämtat från <https://www.lantmannen.se/hallbar-utveckling/ansvar-genom-helavardekedjan/hallbara-produkter/> [2021-04-08]
- Lantmännen. (u.å.d). *Vår modell*. Hämtat från <https://www.lantmannen.se/hallbar-utveckling/hallbarhetsstrategi/arbetsatt/> [2021-04-07]
- Lind, H., & Lundström, S. (2009). *Kommersiella fastigheter i samhällsbyggandet*. Stockholm: Studieförbundet näringsliv och samhälle.

- Lindholm, I. (den 12 april 2019). *Ikea toppar varumärkesligan i hållbarhet*. Hämtat från Miljö & Utveckling: <https://miljo-utveckling.se/ikea-toppar-varumarkesligan-i-hallbarhet/> [2021-04-26]
- Riksdagen. (2016). *Lag (2016:1145) om offentlig upphandling*. Hämtat från https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145 [2021-05-07]
- Savitz, A. (2013). *The Triple Bottom Line : How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success - and How You Can Too*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Skanska. (den 14 mars 2017). *Våra värderingar*. Hämtat från <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/vara-varderingar/> [2021-05-19]
- Skanska. (den 22 maj 2019). *Globala målen för hållbar utveckling*. Hämtat från <https://www.skanska.se/om-skanska/hallbarhet/globala-malen/> [2021-02-03]
- Skanska. (den 17 april 2019). *Verksamheten i Sverige*. Hämtat från <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/verksamheten-i-sverige/> [2021-01-30]
- Skanska. (den 13 nov 2020). *Social hållbarhet*. Hämtat från <https://www.skanska.se/om-skanska/hallbarhet/social-hallbarhet/> [2021-02-03]
- Skanska. (den 23 juni 2020). *Socialt värdeskapande genom design för samhällsnytta*. Hämtat från <https://www.skanska.se/om-skanska/press/nyheter/socialt-vardeskapande-genom-design-for-samhallsnytta/> [2021-02-03]
- Skanska. (den 29 april 2021). *Kort om Skanska*. Hämtat från <https://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/kort-om-skanska/> [2021-05-19]
- Ström, L., Molnar, S., & Isemo, S. (2017) *Social hållbarhet ur ett samhällsplaneringsperspektiv - en kunskapsöversikt*. Mistra Urban Futures Report 2017:4. Hämtat från <https://goteborgsregionen.se/download/18.732e47a815f3248c32f25b35/1508420231055/social-hallbarhet-ur-ett-samhallsplaneringsperspektiv.pdf>
- Sustainable Brand Index. (2019). *Sustainable Brand Index Sweden B2B*. Hämtat från Sustainable Brand Index: <https://www.sb-index.com/sweden-b2b> [2021-03-09]
- Sustainable Brand Index. (2021). *Sustainable Brand Index Sweden B2C*. Hämtat från Sustainable Brand Index: <https://www.sb-index.com/sweden> [2021-03-09]
- Sweden Green Building Council. (2021). *Vad är CEEQUAL?* Hämtat från <https://www.sgbc.se/vad-ar-ceedual/> [2021-05-07]

- Svenska FN-förbundet. (den 15 aug 2016). *Faktablad 2-12: Hållbar utveckling*. Hämtat från FN-förbundet : <https://fn.se/wp-content/uploads/2016/08/Faktablad-2-12-H%C3%A5llbar-utveckling.pdf> [2021-02-10]
- Troje, D., & Gluch, P. (juni 2020). Beyond Policies and Social Washing: How Social Procurement Unfolds in Practice. *Sustainability (Switzerland)*, 12(12), Article 4956. <https://doi.org/10.3390/su12124956>
- Upphandlingsmyndigheten. (u.å.a). *Socialt hållbar upphandling*. Hämtat från <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/om-hallbar-upphandling/socialt-hallbar-upphandling/> [2021-05-07]
- Upphandlingsmyndigheten. (u.å.b). *Kunskapsbank för offentliga affärer*. Hämtat från https://www.upphandlingsmyndigheten.se/kunskapsbank-for-offentliga-affarer/#vad_%C3%A4r_offentlig_upphandling_ [2021-05-07]

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuunderlag 1

Bakgrund:

Vi kommer från Chalmers tekniska högskola och läser vårt sista år på Affärsutveckling och entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik. Syftet med vårt examensarbete är att undersöka vilken roll social hållbarhet har i byggbranschen idag och hur det kan utvecklas. Detta då vi upplever att social hållbarhet har hamnat i skymundan i förhållande till de ekologiska och ekonomiska dimensionerna i branschen.

Arbetet är uppbyggt på två frågeställningar, den ena är hur social hållbarhet betraktas idag i branschen på en generell nivå, den andra riktar sig mer specifikt på hur ett utvecklat arbete med social hållbarhet kan skapa attraktivare erbjudanden genom anbud i framtiden och möta de behoven som finns.

Innan intervjun:

Vi skriver detta arbete tillsammans med Skanska vilket innebär att de kommer ta del av informationen. Arbetet kommer även publiceras när det är klart och blir tillgängligt för alla som vill läsa det. Därför ber vi dig att inte säga sådant som inte allmänheten ska få tillgång till.

Godkänner du att vi spelar in samtalet i syfte att vi ska kunna spegla ditt svar så rättvist som möjligt i rapporten?

Får vi nämna ditt/företagets namn i rapporten?

Vi kommer att skicka en kopia på intervjuunderlaget med dina svar via mail. Detta för att du ska få en chans att eventuellt korrigera samt bekräfta dina svar innan publicering av rapport.

Om du har material som du vill dela med dig av till oss efter intervjun är detta varmt välkommet.

Frågor:

1. Berätta lite om din roll och vad du gör i ditt arbete.
2. Vad betyder social hållbarhet för er på företaget och hur arbetar ni med det?
3. Hur prioriteras social hållbarhet i företaget?
4. Varför arbetar ni med social hållbarhet? Finns det några utmaningar med det?
5. Hur tycker du generellt att branschen arbetar med social hållbarhet?

6. Vilken roll har social hållbarhet i anbud/upphandling idag? Hur tror du att det arbetet kan utvecklas?
7. Hur tänker ni när ni ska ställa krav i förfrågningsunderlag? Hur kommer ni fram till de specifika kraven?
8. När du läser anbud, vad ser du som "bra/dåligt" gällande social hållbarhet?
9. Finns det något annat du kommer att tänka på som kan vara intressant för arbetet?

Bilaga 2

Intervjuunderlag 2

Bakgrund:

Vi kommer från Chalmers tekniska högskola och läser vårt sista år på Affärsutveckling och entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik. Syftet med vårt examensarbete är att undersöka vilken roll social hållbarhet har i byggbranschen idag och hur det kan utvecklas. Detta då vi upplever att social hållbarhet har hamnat i skymundan i förhållande till de ekologiska och ekonomiska dimensionerna i branschen.

Arbetet är uppbyggt på två frågeställningar, den ena är hur social hållbarhet betraktas idag i branschen på en generell nivå, den andra riktar sig mer specifikt på hur ett utvecklat arbete med social hållbarhet kan skapa attraktivare erbjudanden genom anbud i framtiden och möta de behoven som finns.

Innan intervjun:

Arbetet kommer publiceras när det är klart och blir tillgängligt för alla som vill läsa det. Därför ber vi dig att inte säga sådant som inte allmänheten ska få tillgång till.

Godkänner du att vi spelar in samtalet i syfte att vi ska kunna spegla ditt svar så rättvist som möjligt i rapporten?

Får vi nämna ditt/företagets namn i rapporten?

Vi kommer att skicka en kopia på intervjuunderlaget med dina svar via mail. Detta för att du ska få en chans att eventuellt korrigera samt bekräfta dina svar innan publicering av rapport.

Om du har material som du vill dela med dig av till oss efter intervjun är detta varmt välkommet.

Frågor:

1. Berätta lite om din roll och vad du gör i ditt arbete.
2. Vad betyder social hållbarhet för er på Skanska och hur arbetar ni med det?
3. Varför arbetar ni med social hållbarhet? Finns det utmaningar med det?
4. Vilken roll har social hållbarhet i anbud/upphandling idag?
5. När Skanska ska lämna ett anbud, hur går det till? Hur mycket är "standard" och hur mycket måste "uppfinnas på nytt" till varje projekt?
6. Hur involverad är du, som hållbarhetsexpert, i anbudsskrivandet kopplat till social hållbarhet?
7. Tar ni med framgångsrika metoder från ett projekt till nästa eller stannar det i endast det projektet?
8. Hur arbetar ni med uppföljning? Hur utvärderas projekten?
9. Hur kan Skanska bli bättre på att arbeta med social hållbarhet? Vilka utvecklingsområden finns?
10. Om du hade kollat på en benchmarking till en annan bransch, för just arbetet med social hållbarhet, vilken hade du kollat på? Förslag på företag?
11. Är det något annat du kan komma på som vore intressant för vårt arbete?

Bilaga 3

Intervjuunderlag 3

Bakgrund:

Vi kommer från Chalmers tekniska högskola och läser vårt sista år på Affärsutveckling och entreprenörskap inom Samhällsbyggnadsteknik. Syftet med vårt examensarbete är att undersöka vilken roll social hållbarhet har i byggbranschen idag och hur det kan utvecklas. Detta då vi upplever att social hållbarhet har hamnat i skymundan i förhållande till de ekologiska och ekonomiska dimensionerna i branschen.

Arbetet är uppbyggt på två frågeställningar, den ena är hur social hållbarhet betraktas idag i branschen på en generell nivå, den andra riktar sig mer specifikt på hur ett utvecklat arbete med social hållbarhet kan skapa attraktivare erbjudanden genom anbud i framtiden och möta de behoven som finns.

Innan intervjun:

Vi skriver detta arbete tillsammans med Skanska vilket innebär att de kommer ta del av informationen. Arbetet kommer även publiceras när det är klart och blir tillgängligt för alla som vill läsa det. Därför ber vi dig att inte säga sådant som inte allmänheten ska få tillgång till.

Godkänner du att vi spelar in samtalet i syfte att vi ska kunna spegla ditt svar så rättvist som möjligt i rapporten?

Får vi nämna ditt/företagets namn i rapporten?

Vi kommer att skicka en kopia på intervjuunderlaget med dina svar via mail. Detta för att du ska få en chans att eventuellt korrigera samt bekräfta dina svar innan publicering av rapport.

Om du har material som du vill dela med dig av till oss efter intervjun är detta varmt välkommet.

Frågor:

1. Berätta lite om din roll och vad du gör i ditt arbete.
2. Vi blev rekommenderade att prata med dig då du nyligen varit med och vunnit ett projekt med social hållbarhet, kan du berätta lite om projektet?
3. Varför arbetar ni med social hållbarhet? Finns det utmaningar med det?
4. Hur prioriteras social hållbarhet i Skanska enligt dig?
5. Hur tycker du generellt att branschen arbetar med social hållbarhet?
6. Vilken roll har social hållbarhet i anbuden? Hur tror du den kan stärkas?
7. Hur tänker ni när ni ska skriva anbud? Hur arbetar ni för att möta de specifika kraven som ställs kopplat till social hållbarhet?
8. Finns det något annat du kommer att tänka på som kan vara intressant för arbetet?

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH
SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se



CHALMERS