

SOCIAL HÅLLBARHET I LEVERANTÖRSKEDJAN

FRÅN KRAV TILL VERKLIGHET



**Sara Nilsson, Karin Iseman och Daniel Balian,
WSP**

2019-07-12

SBUF 13664

SOCIAL HÅLLBARHET I LEVERANTÖRSKEDJAN – FRÅN KRAV TILL VERKLIGHET

2019-07-12



SBUF 13664

SOCIAL HÅLLBARHET I LEVERANTÖRSKEDJAN – FRÅN KRAV TILL VERKLIGHET

FÖRORD

Projektet *Social hållbarhet i leverantörskedjan – från krav till verklighet* har beviljats medel av Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (SBUF) och är ett samarbetsprojekt mellan ett flertal aktörer i branschen:

- Förvaltningen för Utbyggd Tunnelbana (FUT)
- Peab anläggning AB
- NCC
- Skanska
- Implenía
- Trafikverket
- WSP Sverige AB

Denna rapport med bilagor redovisar genomförda aktiviteter inom projektet under projektiden februari till juni 2019. Flera personer och organisationer har medverkat i projektet och bidragit till att vi nått våra projekt mål om en samlad bild av de största hindren för att ta arbetet med hållbara leverantörskedjor till nästa nivå.

Huvudförfattare till denna slutrapport är Sara Nilsson, Karin Iseman och Daniel Balian, WSP.

Vi vill tacka styr- och arbetsgrupperna för projektet som bidragit med viktig egen kunskap och erfarenhet från anläggningsbranschen.

Arbetsgrupp

- Sara Nilsson, WSP
- Karin Iseman, WSP
- Daniel Balian, WSP
- Johanna Weckström, Peab
- Joakim Suhr, Skanska
- Therese Rönnkvist Mickelsson, Implenía
- Jennie Fridolin, NCC
- Åsa Fransson, Trafikverket
- Klas Bergholtz, FUT

Styrgrupp

- Anna Klenell, Peab
- Joakim Suhr, Skanska
- Therese Rönnkvist Mickelsson, Implenía
- Jennie Fridolin, NCC
- Åsa Fransson, Trafikverket
- Roger Rang, Trafikverket
- Stefan Persson, FUT
- Elisabeth Lindh, WSP

SAMMANFATTNING

Detta projekt har utförts som en vidareutveckling på tidigare projekt som finansierats inom ramen för SBUF. Inom dessa projekt har de sociala och etiska riskerna för de vanligaste materialen i anläggningsprojekt analyserats, en målbild för branschen fastslagits och ett arbetssätt tagits fram.

Arbetsättet beskrivs i en vägledning som i viss utsträckning används men långt ifrån fullt ut och det råder fortfarande stor osäkerhet i branschen kring hur frågorna bäst ska hanteras. Detta projekt har ämnat att nysta i denna osäkerhet för att se hur arbetet kan få mer fart.

Syftet med detta projekt har varit att undersöka hur arbete med sociala och etiska frågor gentemot leverantörer av material och produkter bör implementeras i anläggningsbranschen för att det ska ge önskvärd effekt i leverantörskedjan, samt identifiera hinder och framgångsfaktorer för praktisk implementering av arbetssätt och kravställning som främjar hållbara leverantörskedjor. Projektet utgör den första delen av två där del två ska förverkliga de åtgärder som identifierats i denna första del.

I projektet har två workshopar hållits med representanter för de medverkande företagen för att identifiera vilka hinder som föreligger för att ta arbetet vidare och hur ett systematiskt arbetssätt kan implementeras inom branschen. Förutom workshoparna har en omvärldsanalys gjorts för att fånga ny kunskap inom områdena sociala krav i leverantörskedjan och hållbarhet i upphandling. Det framkom att ett av de stora hindren är kopplat till bristen på transparens i leverantörskedjan. Otydliga och icke kalkylerbara krav och otydlighet gällande uppföljning och hantering av avvikelser var annat som nämndes. Brist på kompetens och resurser pekades ut som ytterligare hinder, vilket förstärks av att arbetet ofta görs inom enskilda projekt.

Slutsatser från detta projekt är att nästa steg inom arbetet med hållbara leverantörskedjor bör innefatta en färdplan för hur branschens arbete med hållbara leverantörskedjor stegvis ska tas framåt, hur arbetet med krav och uppföljning bör se ut inledningsvis och hur det ska utvärderas och utvecklas i takt med att området mognar ytterligare. Detta är tänkt att driva vidare i ett kommande projekt. I denna färdplan ingår också att skapa de förutsättningar som behövs för ett systematiskt arbetssätt, som till exempel användandet av gemensamma verktyg. Del två ska även undersöka och föreslå ramar för ett branschgemensamt forum där arbetet kan drivas fram i samverkan mellan olika aktörer inom anläggningsbranschen.

INNEHÅLL

1	BAKGRUND	5
1.1	SYFTE OCH OMFATTNING	5
1.2	METOD	6
1.2.1	Omvärldsanalys	6
1.2.2	Workshopar	6
1.2.3	Definition av del 2	7
2	OMVÄRLDSANALYS	8
2.1	SAMMANFATTNING FRÅN TIDIGARE ARBETE	8
2.2	BRANSCHSPECIFIKA FAKTORER	9
2.3	ORGANISATORISKA FAKTORER	11
2.4	BESTÄLLARENS ROLL I ARBETET MED SOCIAL HÅLLBARHET I LEVERANTÖRSKEDJAN	12
2.5	UTVECKLING I SVERIGE DE SENASTE ÅREN	13
3	WORKSHOPAR MED BRANSCHEN	15
3.1	VILKA ÄR DE STORA HINDREN?	15
3.1.1	Brister kopplat till kravställning	15
3.1.2	Avsaknad av syfte, incitament och uppföljning	16
3.1.3	Brist på transparens	16
3.1.4	Tidsbrist	16
3.1.5	Resursbrist	17
3.1.6	Brist på inflytande hos materialleverantörerna och producenter	17
4	DISKUSSION OCH SLUTSATSER	19
4.1	TRANSPARENSEN I LEVERANTÖRSKEDJORNA BEHÖVER BLI BÄTTRE	19
4.2	ARBETET BEHÖVER BEDRIVAS SYSTEMATISKT BÅDE INOM OCH UTANFÖR PROJEKTEN	19
4.3	SYSTEMATIKEN KAN FÖRSTÄRKAS AV BÄTTRE VERKTYG	20
4.4	INCITAMENT OCH SYFTE BEHÖVER TYDLIGGÖRAS	20
4.5	BEHOV AV ATT HANTERA FRÅGORNA GEMENSAMT	21
5	REKOMMENDATIONER FÖR DEL 2	23
5.1	SYFTE, MÅL OCH OMFATTNING	23
5.1.1	Färdplan för arbete med leverantörskedjor	23
5.1.2	Branschgemensamt forum	24
5.2	TID- OCH GENOMFÖRANDEPLAN	25
5.3	ORGANISATION	26
6	REFERENSER	27

1 BAKGRUND

Produktion av material påverkar såväl de människor som arbetar i gruvor och fabriker som samhället och de människor som lever i anslutning till dessa verksamheter. Det är därför viktigt att säkerställa god arbetsmiljö och efterlevnad av de mänskliga rättigheterna i enlighet med FN:s allmänna principer och ILO:s konventioner. Anläggningsbranschen är materialintensiv och har därmed en stor påverkan, men också en stor möjlighet att bidra till socialt hållbara förutsättningar i sina leverantörskedjor. Vilka risker som är förknippade med de vanligaste materialen i anläggningsprojekt har utretts i ett tidigare projekt (*Ansvarsfulla materialval i anläggningsbranschen*, Id 13044). I samband med detta togs också en målbild för branschen fram.

En metod för beställare att bidra till att mänskliga rättigheter respekteras är att utreda vilka risker som föreligger i aktuella projekt och minimera dessa genom att ställa krav på sina leverantörer. Förslag till hur detta kan göras beskrivs i en vägledning som tagits fram i ett tidigare SBUF-projekt (*Hela kedjan*, Id 13182). Denna vägledning har nu funnits ett tag och används i viss utsträckning men långt ifrån fullt ut och det råder fortfarande stor osäkerhet i branschen kring hur frågorna bäst ska hanteras.

1.1 SYFTE OCH OMFATTNING

Detta projekt syftar till att undersöka hur arbete med sociala och etiska frågor gentemot material- och produktleverantörer bör implementeras i anläggningsbranschen för att det ska ge önskvärd effekt. Syftet är också att identifiera hinder och framgångsfaktorer för praktisk implementering av arbetssätt och kravställning som främjar hållbara leverantörskedjor.

Projektet genomförs i två steg, där första steget utgörs av en förstudie för att identifiera hinder och förutsättningar för arbete med social hållbarhet samt att definiera vad som bör vara fokus i kommande arbete (del 2). Denna rapport redovisar resultatet från detta första steg och beskriver behovet av vidare arbete samt en tänkbar modell för detta.

Mål med projektets del 1 är att:

- Få djupare förståelse för varför inte nämnda vägledning (se ovan) används i större utsträckning och vilka eventuella hinder som föreligger
- Identifiera vad som behöver göras för att driva arbetet framåt

Att arbeta med dessa målsättningar är ett steg mot att reducera eventuella hinder och begränsningar som idag står i vägen för arbete med social hållbarhet i leverantörskedjan i anläggningsprojekts olika skeden, för att nå mot det övergripande målet är att förbättra de sociala förhållandena i anläggningsprojekts leverantörskedjor. För de medverkande företagen kan arbetet utgöra stöd för rapportering och kommunikation av hållbarhetsarbete och för att visa hur man lever upp till åtaganden som till exempel FN:s globala mål. Systematisk hantering av leverantörskedjorna kan också på sikt leda till bättre relationer med leverantörer och göra företagen bättre rustade för att möta framtida beställarkrav.

1.2 METOD

Steg 1 har genomförts i följande steg:

- Omvärldsanalys
- Workshopar
- Analys av behov gällande vidare arbete, definition av del 2

Arbetet har framförallt drivits av en projektgrupp på WSP med stöd av en arbetsgrupp bestående av medlemmar från deltagande företag. Inriktning och slutsatser har stämts av med projektets styrgrupp som likaså består av representanter för projektmedlemmarna.

1.2.1 Omvärldsanalys

Omvärldsanalysen har genomförts genom en litteraturstudie med syftet att identifiera tidigare genomfört arbete och sammanställa lärdomar inom branschen från andra projekt som rör arbete med sociala krav och effektivt leverantörskedjesamarbete. Arbetet har även innefattat en översiktlig kartläggning av vad som är på gång inom området med syftet att identifiera goda exempel där man till exempel har arbetat med olika modeller för kravställning och uppföljning i upphandling. Ett internationellt perspektiv har tillämpats.

Litteraturstudien och kartläggningen har baserats på följande delar:

- Utvärderingar och analyser som innefattar arbete med att minimera sociala risker, med fokus på leverantörskedjan och anläggningsbranschen.
- Utvärderingar och analyser av arbete med krav och uppföljning, inom hållbarhetsområdet men ej specifikt kopplat till sociala krav.
- Kända goda exempel på arbete med riskanalyser och uppföljning av krav.
- Utveckling inom området sedan tidigare genomförda SBUF-projekt (ex inom BVB, Stengruppen, SKL).

1.2.2 Workshopar

Som komplement till omvärldsanalysen har två workshopar genomförts med syfte att få inspel om hur arbetet fungerar i de olika skederna av ett anläggningsprojekt och få möjlighet att diskutera hinder och förutsättningar för steg framåt. Utgångspunkt i workshoparna har varit den vägledning som tagits fram i tidigare projekt (id 13182) för att undersöka i hur stor utsträckning den efterföljs. Utöver detta diskuterades även den målbild som tidigare tagits fram för att därmed få en avstämning av hur långt arbetet har kommit, och avslutningsvis diskuterades behov av ytterligare stöd och faktorer som påverkar inarbetning av vägledningens föreslagna arbetssätt i företagens respektive verksamhet.

Den ena workshopen fokuserade på byggskede och den andra på tidigare skeden av anläggningsprojekt; plan- och projekteringsskede. På båda workshoparna var såväl beställar- som genomförandeorganisationer representerade. Personer som deltog var utpekade av projektets arbetsgrupp och sådana som kommer i kontakt med kravställning kopplad till social hållbarhet i sitt dagliga arbete.

1.2.3 Definition av del 2

Baserat på resultat från workshoparna tillsammans med lärdomar från omvärldsanalysen gjordes en analys av vad som försvårar arbetet framåt med hållbarhet i leverantörskedjorna, och tillsammans med projektets arbetsgrupp formulerades förslag på vad som bör vara den framtida inriktningen. Dessa förslag har diskuterats vidare med experter inom WSP.

Inför ansökan om medel för genomförande av nästa steg inhämtas också synpunkter från en referensgrupp som utgörs av organisationer ej representerade i projektet.

2 OMVÄRLDSANALYS

Omvärldsanalysen ger en översikt över tidigare genomfört arbete. Studierna som ligger till grund för omvärldsanalysen har i flera fall syftat till att identifiera hinder och framgångsfaktorer när det gäller att arbeta med kravmodeller i upphandlingar samt att ta fram rekommendationer för fortsatt arbete. Analysens sammanfattande bild ger ett underlag för att identifiera var problemen ser ut att föreligga och därmed att förstå bättre vad som behöver förändras för att komma längre i arbetet.

2.1 SAMMANFATTNING FRÅN TIDIGARE ARBETE

I det tidigare SBUF-projektet *Ansvarsfulla materialval i anläggningsbranschen (Id 13044)* (SBUF, 2015) analyserades vilka risker som är förknippade med de vanligaste materialen i anläggningsprojekt, och en målbild för branschen togs fram. I samband med detta radas nedanstående punkter upp som hinder för vidare arbete:

- Komplex område med utmanande problemställningar som ofta kräver långsiktiga lösningar genom samverkan mellan olika aktörer
- Kompetens, resurser och incitament i projektorganisationerna saknas
- Resurskrävande att följa upp
- Svaga krav från beställare
- Branschens medvetenhet låg relativt andra branscher
- Risker finns ofta långt från avtalspart
- Kostnader och ekonomiska drivkrafter dåligt kända

I *Hela Kedjan* (SBUF, 2017) beskriver författarna hur beställare, entreprenörer och konsulter i ett infrastrukturprojekt alla behöver ta olika ansvar och roller för att säkerställa hållbar utveckling. Denna fördelning av ansvar beror på vald entreprenadform. Dock har beställaren oavsett entreprenadform ansvaret att sätta ambitionsnivån för projektet. En intervju i studien lyfter också fram att det finns brister kopplat till system för information och transparens.

I *Hela Kedjan* finns även en checklista för ett lyckat arbete med hållbara leverantörskedjor:

- Uppförandekod riktad mot leverantörer finns, antagen av ledningen
- Uppförandekoden är kommunicerad och godtagen av leverantörerna
- Samsyn och gemensam målbild finns inom anläggningsprojektet – både mellan de olika aktörerna och mellan de olika rollerna i projektorganisationen
- Kompetens och resurser finns i projektet
- Kunskap och medvetenhet om risker finns

I SBUF studien *Ansvarsfulla materialval i anläggningsbranschen* (SBUF, 2015) nämns följande punkter som drivkrafter för att arbeta med hållbarhet i leverantörskedjor:

- Förväntningar från intressenter och samhället i stort att leva upp till människorättsnormer, sanktionerat bl.a. genom politiska målsättningar genom offentlig upphandling, mediegranskning,

investerarperspektiv och kritiska organisationer som granskar företagsuppförande

- Marknadsföring – imageskapande, goodwill
- Ökad hållbarhetsprestanda - nå egna uppsatta hållbarhetsmål
- Egen utveckling – pilottest av nya verktyg och idéer eller användning av existerande verktyg för hållbarhetsklassning eller certifieringar

De hinder, drivkrafter, framgångsfaktorer och rekommendationer för lyckat arbete med social hållbarhet som har identifierats i dessa studier består både av organisatoriska faktorer som handlar om arbetssätt och struktur, och faktorer som är specifika för branschen, men gemensamma för aktörerna inom den. Utöver detta lyfts beställare för projekten fram som en avgörande faktor för arbetet med frågorna. Genom litteraturstudien blev det tydligt att dessa teman även framkommer i övriga studier.

2.2 BRANSCHSPECIFIKA FAKTORER

I en studie genomförd av Peres och Skog (Peres & Skog, 2016) där åtta materialföretag inom bygg- och infrastrukturbranschen intervjuades och studerades framgick det att det fanns en stor spridning mellan ambitionsnivå och hantering av sociala aspekter hos olika aktörer i leverantörskedjan. Ett vanligt förekommande verktyg för hantering av sociala krav i företagens leverantörskedjor inom bygg- och anläggningsbranschen är att, som även i andra branscher, använda sig av en uppförandekod som leverantörerna skriver under. Detaljgrad på sociala krav i uppförandekoden uppfattades skilja sig åt mellan materialföretagen i studien. Materialföretagen i studien redovisar att de endast ställer krav på sina leverantörer i första led (Tier 1) samt att de endast genomför revisioner på sina leverantörer i första led (Peres & Skog, 2016).

Jämförelsen mot arbete inom ekologisk hållbarhet inom branschen är intressant då detta också är frågor som tidigare inte behandlades hos företagen, men som fått ett ökat fokus de senaste åren. Hos de intervjuade bolagen inom anläggningsbranschen i Storbritannien i en studie av Adetunji (2008) uppfattas kunskapen vara störst inom ekologisk hållbarhet och anledningen anses vara implementering av nationell lagstiftning och policystyrning inom miljöområdet samt inom "hälsa och säkerhet" på grund av tidigare bristande hantering inom branschen av dessa aspekter.

I studien *Engaging small firms in sustainable supply chains: responsible sourcing practices in the UK construction industry* (Glass, 2012) framgår att regeringen i Storbritannien kräver att 25 procent av konstruktionsmaterialet i ett anläggningsprojekt ska vara hållbarhetscertifierat (HM Government, 2008). Glass påpekar att entreprenörer även motiveras att nå högre än dessa 25 procent för att kunna nå uppsatta mål i hållbarhetsramverk för infrastrukturprojekt som BREEAM och CEEQUAL. Materialleverantörer som har certifierat sina produkter uttrycker att de säljer mer, även under svåra år.

Sedan regeringskravet infördes har certifierade produkter på marknaden ökat markant (Glass, 2012). Dock har små eller medelstora, globala, materialleverantörer inte haft samma möjlighet att certifiera sina produkter, vilket enligt Glass har missgynnat dessa i konkurrens med de större företagen.

Snabba förändringar i leverantörsledet skapar möjligheter men innebär också hinder för kontroll över sociala aspekter (Peres & Skog, 2016). För vissa företag tillkommer nya leverantörer i snabb takt vilket försvårar materialföretagens uppföljningsarbete gällande sociala och etiska aspekter och de snabba förändringarna upplevs istället kräva långsiktiga relationer.

Ett viktigt hinder för utvecklat hållbarhetsarbete inom anläggningsbranschen, som bland annat tas upp i (Adetunji, et al., 2008) har varit företagets avsaknad av systematisk hantering av leverantörskedjan, så kallad Supply Chain Management (SCM). Det är framförallt en organisatorisk faktor, men anledningen är enligt studien att branschen har styrts utifrån kortsiktighet, opportunistisk och motsägelsefulla relationer.

Glass radar även upp verktyg som kan vara till stöd för hantering av hållbarhet i leverantörskedjor (Glass, 2012). Till exempel *Supplier data exchange* och revisionsramverk som Sedex och StringTogether som används i textilbranschen för att bland annat hantera frågor kring ursprung. FTSE4Good, the Global Reporting Initiative (GRI), och SA8000 nämns också som verktyg för att rapportera och jämföra hållbarhetsprestanda.

Blockchain är en teknik som förutspås kunna bidra till att på ett effektivt och automatiserat sätt säkerställa objektiv information om ursprung och tillvägagångssätt, t.ex. relaterat till sociala aspekter, i transaktioner av byggmaterial i leverantörskedjan (IBM, 2018). Tekniken bygger på decentraliserad informationsdelning där alla transaktioner kontrolleras i förutbestämda algoritmer innan de läggs till som ett block. Ett företag som beställer byggmaterial kan därmed lättare säkerställa att särskilda krav är uppfyllda längs leverantörsleden – till exempel att leverantörens anställda får betalt som utlovat.

Trots att branschen fått upp ögonen för de fördelar som Supply Chain Management skulle kunna innebära har det visat sig vara svårt att implementera och därför ännu inte fått så stor spridning. Några av anledningarna till utebliven implementering som nämns är att branschen är fragmenterad, har dålig vinstmarginal, leverantörers rädsla för att inte gagnas av transparens i leverantörskedjan och leverantörernas rädsla för att förlora makt gentemot sin beställare/kund (Adetunji, et al., 2008).

I studien av Peres & Skog (2016) anger de tillfrågade materialföretagen liknande hinder för möjligheter till social hållbarhet i sina leverantörsled. Ett stort hinder anses komplexa leverantörsled vara, där ett framträdande hinder är den stora mängd leverantörer som materialföretagen har. Ett av materialföretagen anger att de har 600 leverantörer i första ledet (Tier 1). Det andra problemet är icke-transparenta leverantörsled. Liknande erfarenhets finns från kemikaliebranschen, där utmaningen bland annat är att leverantörerna innehar patent som gör att de inte redovisar varifrån de köper sina råvaror. Utöver patent finns det en rädsla inom kemikaliebranschen att ange sina recept och leverantörer utifrån ett konkurrensperspektiv. I studien anges det också att ju fler delar en produkt består av, desto svårare att spåra alla led i leverantörskedjan.

Enligt studien av Peres & Skog (2016) uppfattas det som att företag med korta leverantörsled har större möjlighet att ställa sociala krav samt att säkerställa att dessa efterlevs. En annan fördel som identifierats är att det är

lättare att följa leverantörskedjan för ”enkla och rena produkter” som till exempel stenmaterial, jämfört med leverantörskedjan för sammansatta produkter med många komponenter och därmed flera leverantörsled.

Studier som gjorts inom anläggningsbranschen men med fokus på kravställning för minskade utsläpp av växthusgaser lyfter fram att det finns faktorer kopplade till hur anläggningsprojekt är utformade som försvårar arbetet med hållbarhet, där till exempel brist på tid på grund av pressade tidplaner utgör barriärer, liksom resurser och kompetens inom projektorganisationerna (Kadefors, et al., 2019) (Nilsson, et al., 2019).

Gällande branschens drivkrafter lyfter ett av materialföretagen i studien av Peres och Skog att ökade krav från företagets intressenter som anledningen till deras omfattande arbete med hållbarhetsfrågor i leverantörskedjan (Peres & Skog, 2016).

2.3 ORGANISATORISKA FAKTORER

I studien av Adetunji et al (2008) uppges de största organisatoriska hindren vara bristande kunskap inom hållbarhetsfrågor, kostnadsfrågor i allmänhet och kostnad för tredjepartscertifieringar samt problem med barriärer för beteende- och kulturella förändringar, vilket kan vara både ett organisatoriskt hinder, men även som ett generellt hinder inom branschen.

Hinder har även visat sig variera mellan olika typer av bolag. Små och mellanstora företag beskrivs ha mindre förståelse för hållbarhet i leverantörskedjor och ofta undermåligt ledarskap (Glass, 2012). Enligt Glass känner få av de mindre materialleverantörerna till möjligheten att hållbarhetscertifiera sina produkter. Anledningen är bland annat att de inte deltar i nätverk eller forum som de större företagen gör. Mindre materialtillverkare påpekar även att certifieringar är för dyra och att det är svårt att uppnå kraven.

Inblandning av många olika parter i ett infrastrukturprojekt gör det svårt att samordna och dela information (Kadefors, et al., 2019). Avståndet mellan de styrande funktionerna och de som ansvarar för implementering, i en organisation eller värdekedja, ses också som en barriär, bland annat på grund av kommunikationsbrister och missförstånd. Det kan också finnas en tydlig skillnad i engagemang för hållbarhetsfrågor i olika funktioner hos en organisation som kan resultera i motstridiga mål och arbetsätt. Projektledningens engagemang för hållbarhetsfrågor uppges i Kontrollstation vara en framgångsfaktor, där utbildning och arbete med att medvetandegöra hållbarhetsfrågor internt hos beställarorganisationen är av stor vikt för implementering i projekten (Nilsson, et al., 2019).

Enligt Glass (2012) är det viktigt med en ledare i den egna organisationen som brinner för hållbarhetsfrågan. Att det är viktigt med en eldsjäl i organisationen för att arbeta med hållbarhetsfrågor i de egna leverantörskedjorna påpekas även i forskningsprojektet om upphandlingskrav för minskade växthusgasutsläpp i infrastrukturprojekt (Kadefors, et al., 2019). Det anses dock särskilt viktigt vilken maktstatus denna person har i leverantörskedjan. Flaggskeppsprojekt har också identifierats som en stor möjliggörare för att driva hållbar utveckling i leverantörskedjan. Detta då stora infrastrukturprojekt har en betydande påverkan via inköp under en relativt lång period.

Ett internt hinder för materialföretagen är också att det är resurskrävande att ställa och följa upp hållbarhetskrav (Peres & Skog, 2016). Det nämns också att definitionen av vad social hållbarhet innebär upplevs som hinder, samt problematik med att det finns flera olika bedömningssystem för social hållbarhet som ställer olika krav.

2.4 BESTÄLLARENS ROLL I ARBETET MED SOCIAL HÅLLBARHET I LEVERANTÖRSKEDJAN

Studien *Hela kedjan (Id 13182)* (SBUF, 2017) lyfter fram beställarens roll som avgörande för ambitionsnivån gällande arbetet med sociala krav i leverantörskedjan. Krav från kunder, och kunders mål, nämns som en av de viktigaste drivkrafterna för arbete med hållbarhet, tillsammans med möjlighet att följa lagstiftning och avtalsvillkor (Adetunji, et al., 2008).

En litteraturstudie från 2019 om Green Supply Chain Management (GSCM) i anläggningsbranschen visar att hållbarhetsarbetet behöver appliceras under hela livscykeln av anläggningsprojektet (Benachio, et al. 2019) (Benachio, et al., 2019). Design och projekteringsfasen anses särskild viktig på grund av att en stor del av materialvalet sker då. Litteraturstudien visar även att statliga incitament behövs för att möjliggöra för företag att implementera GSCM i sina verksamheter.

Kostnad nämns till exempel i studien av Adetunji et al (2008). Enligt studien är några av de största hindren kunders benägenhet att välja beprövade lösningar för att undvika risker samt kundernas ovilja att betala mer för hållbara lösningar. Även i studien Impres nämns ofta kostnadsfrågan som en barriär hos intervjuade entreprenörer (Kadefors, et al., 2019). Pris kan lätt gå före hållbarhetsfrågor om inte kunden prioriterar och ställer tydliga krav på hållbarhet. Denna barriär kan i vissa fall bero på dåligt utformade kontrakt med otillräcklig budget. Möjlighet att erhålla finansiell bonus anses vara av stor vikt för arbetet med klimatreduceringar (Nilsson, et al., 2019). Detta är en ekonomisk faktor som rimligtvis också påverkar entreprenörens prioriteringar inom andra hållbarhetsområden.

Något som framgår av flera studier är att krav som ställs från kund/upphandlare till entreprenör sällan når ända fram till materialleverantörer – detta nämns till exempel i Kontrollstation (Nilsson, et al., 2019). Studien beskriver att branschens aktörer ännu inte har börjat samverka, även om det i detta fall handlar om krav på reducerat koldioxidutsläpp. Studien visar också att prestandakrav för hållbarhet upplevs som otillräckligt och att entreprenörer ofta efterfrågar vägledning och goda exempel kring genomförandet. Stöd från beställaren kan vara nödvändigt tills branschen har anpassat sig till kraven och utvecklat kompetensen.

Gemensamt för Kontrollstation (Nilsson, et al., 2019), Impres (Kadefors, et al., 2019) och SBUF-studien *Hela Kedjan* (SBUF, 2017), är att de nämner vikten av branschgemensamma sammanslutningar och en gemensam inriktning. Eftersom materialleverantörer arbetar mot flera beställare med olika kravställningar är det viktigt att branschen har en samsyn i hållbarhetsfrågor. Branschgemensamma vägledningar och standarder skulle kunna underlätta arbetet.

Ovan nämnda rapporter visar också på en utbredd farhåga bland upphandlande aktörer och leverantörer att hållbarhetskrav potentiellt begränsar konkurrensen, och att detta istället leder till att upphandlare inte vågar lägga en för hög ambitionsnivå.

2.5 UTVECKLING I SVERIGE DE SENASTE ÅREN

Upphandlingsmyndigheten tillhandahåller sedan en tid tillbaka stöd och verktyg för hållbarhet i upphandlingar, som förslag till kontraktsvillkor, mallar för rapportering samt tillämpningsstöd (Upphandlingsmyndigheten, u.d.)¹. Myndigheten lanserade den 13 mars 2019 en modell² för hur beställare kan arbeta med social hållbarhet i sina leverantörskedjor som syftar till att visa hur upphandlingar med ansvarsfulla leverantörskedjor kan genomföras i praktiken, med stöd för såväl de strategiska, taktiska och operativa delarna av inköpsprocessen. Som ytterligare stöd har myndigheten även tagit fram en informationsfilm³ om hållbarhetsrisker i leverantörskedjor med fokus på mänskliga rättigheter, arbetares rättigheter, miljöskydd och antikorruption.

Byggvarubedömningen, en icke vinstdrivande ekonomisk förening som tillhandahåller miljöbedömning av bygg- och anläggningsmaterial, har sedan år 2016 arbetat med att även implementera sociala krav i bedömningen av materialen. Byggvarubedömningen ser detta som ett första steg att hjälpa materialleverantörer att börja arbeta med dessa frågeställningar i sina leverantörsled. Kriteriedokumentet bygger på ILO:s åtta kärnkonventioner, FN:s konventioner, Riodeklarationen, Genevekonventionen och FN:s principer för företag och mänskliga rättigheter. Byggvarubedömningen håller även seminarium och utbildningar på temat social hållbarhet utifrån perspektiven vad det innebär att arbeta med frågorna och hur Byggvarubedömningen gör sina bedömningar utifrån de sociala aspekterna. I maj 2019 uppdaterades Byggvarubedömningens kriteriedokument. Nu är detta något mer kondenserat med en del frågor som följer en liknande struktur och fokusområden som den ovan nämnda modellen från Upphandlingsmyndigheten.

Anläggningsforums temaområde Social hållbarhet syftar till att ta fram branschgemensamma steg mot en gemensam tolkning och riktlinjer inom social hållbarhet. Fokus under 2019 är att skapa förutsättningar för god och sund konkurrens. Detta har resulterat i en branschrekommendation med fokus på arbetsrättsliga villkor och sund konkurrens inom entreprenader i Sverige. För arbetsrättsliga villkor i materialkedjan kommer inspel att inhämtas från detta projekt.

Kommunerna Göteborg, Malmö och Örebro samarbetar sedan 2006 kring etiska krav och uppföljning för natursten, och sedan en tid tillbaka är även Stockholms, Linköpings och Lunds kommuner delaktiga i arbetet. Dessa lanserade i mars 2018 en vägledning för etiska krav och uppföljning av

¹ <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/hallbarhet/stall-hallbarhetskrav/arbetsrattsliga-villkor/arbetsrattsliga-villkor-enligt-ilos-karnkonventioner-och-hallbara-leveranskedjor/>

² <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/hallbarhet/socialt-ansvarsfull-upphandling/arbetsrattsliga-villkor/villkor-enligt-ilos-karnkonventioner-och-hallbara-leveranskedjor/inkopsprocess-for-ansvarsfulla-leveranskedjor/>

³ <https://www.youtube.com/playlist?list=PLTutjsNo5TQAQy1oZ-B3xwUvahLXsuRTI>

natursten med syfte att förenkla för kommuner som vill ställa krav på natursten.

Det av SGBC koordinerade projektet Hållbar Infrsamverkan 2.0, med finansiering av InfraSweden 2030, SBUF samt finansiella medel från medverkande aktörer, sammanfattades i en slutrapport i december 2018 (Absér, 2018). Som ett delprojekt inom detta uppdrag undersöktes hur bygg- och anläggningssektorn på bästa sätt kan lära av varandra och samverka. I detta arbete identifierades att det fanns ett behov av tvärspektoriella nätverk mellan anläggnings- och byggbranschen avseende hållbara leverantörskedjor, möjligheter till erfarenhetsutbyte genom en gemensam plattform och gemensamma seminarier, gemensamma revisioner samt mätetal för uppföljning.

3 WORKSHOPAR MED BRANSCHEN

Under de två workshopar som arrangerades inom detta projekt diskuterades den målbild och den vägledning som togs fram i de tidigare SBUF-projekten (*Hela kedjan*, 13182 och *Ansvarsfulla materialval i anläggningsbranschen*, 13044). Generellt upplevde deltagarna att arbetet har gått framåt de senaste åren, idag pratas det mer om social hållbarhet inom branschen och det finns en högre mognad och kompetens jämfört med för fem år sedan inom området. Tankegången i såväl målbilden som vägledningen känns igen, och arbetssättet känns också delvis igen från andra områden såsom kvalitet, kemikalier, arbetsmiljö eller minskade koldioxidutsläpp.

Många av de medverkande var överens om att arbetet med social hållbarhet inom anläggningsbranschen drivits på tack vare ett antal eldsjälar inom företagen vilket har möjliggjort att arbetet utvecklats så pass mycket som det har gjort. Dock behöver detta arbete bli självgående och drivas på oavsett vilka som arbetar med frågorna, för annars kan det aldrig bli integrerat fullt ut hos alla de olika företagen inom branschen. För att lyckas med detta behöver arbetet drivas på ett systematiskt sätt.

3.1 VILKA ÄR DE STORA HINDREN?

För att skapa ett systematiskt och förutsägbart sätt att arbeta med social hållbarhet i leverantörskedjorna finns det ett antal hinder som behöver överstigas. De hinder som var mest framträdande under workshoparna – brist kopplat till kravställning, avsaknad av incitament, tidsbrist, brist på resurser och brist på transparens – beskrivs nedan.

3.1.1 **Brister kopplat till kravställning**

Under workshoparna framkom det att kravställningen från beställaren inte alltid är tydlig. Ibland är kraven för ambitiösa och därmed orealistiska, ibland för låga, och ibland för vaga.

Entreprenörerna behöver tydlighet i kravställningen och vad som förväntas av dem. De har fullt upp som det är att efterleva alla krav i kontraktet, och behöver tydlighet också med social hållbarhet. Det behöver vara tydligt i kontraktet vad de förväntas göra för att det ska bli gjort. De ser gärna krav som säger hur de ska utföra arbetet.

Tydlighet i kravställningen är viktigt också för beställaren själv, då de med denna ska kunna utvärdera om den andra parten har levt upp till deras förväntningar. Beställaren behöver specifika krav för utvärdering, och projektören och entreprenören behöver specifika krav för att veta hur de ska gå tillväga och vad de kommer bedömas på.

I workshoparna lyftes utbyggandet av tunnelbanan i Stockholm fram som ett exempel där man byggt upp en struktur att utgå ifrån för att följa upp sociala krav i leverantörsleden. I projekteringen finns det krav från beställaren att identifiera tre prioriterade material och/eller produkter utifrån en riskanalys som bör bevakas och följas upp i senare skeden. En aspekt som projektet redan i tidigt skede noterat är vikten av att säkerställa att alla relevanta aktörer är väl medvetna om kraven som ställs av beställaren, och att beställarens uppföljningsprocess är tydlig för alla de som berörs.

3.1.2 Avsaknad av syfte, incitament och uppföljning

Brist på incitament talades det om på båda workshoparna. Förutom det som står i kravställningen för projektet så behöver alla aktörer (beställare, projektör och entreprenör) även efterfråga resultatet. Om krav ej följs upp eller om brott mot kraven inte ger påföljder blir motivationen för att arbeta med frågorna låg. Många av workshopdeltagarna intygade att detta ofta saknas. De medverkande pekade även på att det saknas beslut för hur avvikelser ska hanteras.

Avsaknad av tydligt syfte om vad kraven ska leda till längre ner i leverantörskedjan bidrar också till att kraven upplevs som tandlösa, och kanske i ännu större utsträckning till låg motivation för de som arbetar med frågan. Då många av de som arbetar med social hållbarhet drivs av att bidra till förbättringar i leverantörsleden, kan det vara särskilt viktigt för dem att veta att deras arbete har ett syfte. Vad som är syftet med arbetet i specifika projekt verkar inte vara tydligt.

3.1.3 Brist på transparens

Ett stort hinder för att kunna arbeta med social hållbarhet i leverantörsled ligger i att leverantörskedjorna inte är transparenta och att det är mycket svårt att spåra material och produkter längre än ett led bakåt i kedjan. Detta är särskilt sant i de fall material köps in via grossister.

Det talades om att leverantörerna värnar sina affärshemligheter, och att det eventuellt finns en rädsla hos leverantörer av produkter och material för att klippas bort om entreprenören/projektören/beställaren fick insyn i deras leverantörskedja och därmed kunde gå direkt till källan.

Entreprenörer kan även tänkas vara rädda för att bli av med ett projekt om de är öppna med eventuella risker som förekommer i deras leverantörskedjor. Detta kan i så fall hämma arbete med riskidentifiering om blottandet av risker i leverantörskedjan kan leda till att entreprenörerna straffas genom att ordern dras in.

Det framkom också att även om det finns en specifik lista över godkända leverantörer och material som har genomgått en riskscreening så finns det ingen säkerhet att inköparna i projekten använder just dessa i sina beställningar.

3.1.4 Tidsbrist

Tidsbrist under projekts genomförande var ett återkommande tema. Eftersom ett anläggningsprojekt är utformat med snäva tidsramar finns begränsat med tid till att följa upp om kraven gällande social hållbarhet har uppfyllts.

Det framkom även att uppföljningsarbetet under projektets gång försvåras av att det är begränsat med tid från det att beslut om materialleverantör fattas till när materialet är inköpt och på plats. Det gör att tiden för revisioner och uppföljningsarbete är starkt begränsad, och när en revision väl är gjord så kan det vara så att materialet är redan på väg till Sverige vilket försvårar arbete med eventuella förbättringsåtgärder.

Det talades även om att det under projekt inte alltid finns så många ytor för att stanna upp och tala med sina kollegor om hur kravställningen arbetas med. Interna rutinerna finns inte alltid på plats på alla organisationer och olika kollegor på olika områden skulle behöva träffas för att tillsammans arbeta med frågan.

Även inköpsmodellen inom anläggningsbranschen försvårar arbetet med att arbeta med social hållbarhet i leverantörsleden. Framst uppstår svårigheter då en försenad leverans under projektets gång kan skapa stor skada på hela projektet. Om entreprenören ställer krav som riskerar att leda till byte av underleverantör eller producent, så finns det inte tid att granska också denna nya leverantör. Om ordern blir försenad så kan det påverka hela projektets tidsplan och om ordern istället blir tidigarelagd så finns det svårigheter att lagra materialen då de är i stora kvantiteter och det saknas lagringsutrymme.

3.1.5 Resursbrist

Resursbrist upplevs vara ett återkommande problem, såväl ekonomiska resurser som kompetens. Eftersom arbetet med sociala kravställningar sällan har kvantifierats i anbudsgivarens budget så finns inte heller resurser avsatta för att genomföra arbetet.

Det nämndes att kompetens saknas hos flera av de inblandade aktörerna. Beställaren vet inte alltid vad de ska kräva, vad som är relevant, eller vad som är realistiskt. Projektören och entreprenören vet inte alltid hur de ska gå tillväga för att arbeta med social hållbarhet i leverantörsleden. Det krävs kunskap om hur man utför en riskklassning utifrån sociala kriterier, vad som är prioriterade områden, och hur ett uppföljningsarbete bör gå till. Om den relevanta aktören inte besitter dessa kunskaper så blir det svårt att förverkliga kravställningen. Stora företag som sitter på mer resurser och ofta har tillgång till hållbarhetsexperten har en klar fördel i dessa lägen, och mindre företag som inte har samma förutsättningar kan få svårare att hänga med.

Finansiell resursbrist handlar om att förfrågningsunderlagen inte är tillräckligt tydliga med det arbete som behöver göras med riskanalyser och uppföljningsarbete inom social hållbarhet, eller att det är beskrivet på ett sätt på ett sätt som gör det svårt att räkna på för anbudsgivaren. Det uttrycktes en rädsla för att anbudsgivare som inkluderar kostnader för arbete med social hållbarhet hos sina leverantörer i sin prissättning istället kan förlora på detta med tanke på att det ofta är så stort tryck på priset. Även från beställarperspektiv är det förstås fördelaktigt med en tydlig kravställning. Samtidigt finns från beställaren förväntningar om att anbudsgivare på eget initiativ arbetar med hållbara leverantörskedjor. Detta med tanke på att arbetet bör drivas av andra drivkrafter, flera anbudsgivare är till exempel anslutna till Global Compact, har uppförandekoder som omfattar till exempel ILO:s kärnkonventioner och inköp omfattas i hållbarhetsredovisningar.

3.1.6 Brist på inflytande hos materialleverantörerna och producenter

Eftersom anläggningsbranschen arbetar på projektbasis och efterfrågan varierar från projekt till projekt är de relationer som skapas mellan materialleverantören och entreprenören inte alltid långsiktiga och

kontinuerliga. Fokus ligger ofta på just det material som ska levereras till det aktuella projektet. I och med detta så är inflytandet över leverantörens långsiktiga arbete med att eftersträva transparens och hållbarhet i sina leverantörskedjor begränsat.

Ett annat problem kan härledas till att materialleverantören i vissa fall saknar inflytande och köpkraft hos producenten då kvantiteterna som köps in är så pass små, jämfört med kvantiteterna som köps in till större länder med större befolkning. Risken finns att producenterna inte lägger vikt vid de krav som kommer från en svensk leverantör, som ur ett globalt perspektiv har en relativt liten beställning från en svensk entreprenör.

Under workshoparna spekulerades det i att svenska materialleverantörer kanske är måna om att inte sätta för mycket press på en producent, och att det kan finnas en rädsla hos leverantören att framstå som besvärlig vilket kan leda till att producenten till slut ber dem söka sig någon annanstans. Om alternativen är begränsade kan det leda till svårigheter att införskaffa det material de behöver och som beställts av entreprenören. Att hitta nya producenter är också ett arbete som kräver tid och resurser. Detta hinder förstärks kraftigt om materialet har väldigt lågt utbud. Då kan den svenska materialleverantören hamna i en situation där de ställer krav trots att de vet att de är tvungna att köpa från producenten även om det framkommer att producenten bryter mot deras krav och uppförandekod. Detta för att det inte finns några andra alternativ.

Det diskuterades ifall en gemensam målsättning för byggbranschen som helhet skulle kunna underlätta arbetet framöver. Detta skulle göra att materialleverantörerna inte behöver mötas av olika kravbilder i olika projekt och kraven bör därför upplevas som mer logiska och lättare att följa och förverkliga.

4 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Flera av de teman som nämnts i den omvärldsanalys som beskrivs i kapitel 2 kom även fram under diskussionerna i workshoparna. I detta avsnitt sammanfattas och diskuteras de aspekter som utmärker anläggningsprojekt och som behöver tas i beaktning vid arbete med hållbara leverantörskedjor. Dessutom pekas områden som behöver arbetas vidare med för att ta arbetet framåt ut.

4.1 TRANSPARENSEN I LEVERANTÖRSKEDJORNA BEHÖVER BLI BÄTTRE

Anläggningsprojekts leverantörskedjor är ofta komplexa, det är vanligt förekommande att varor köps från grossister och transparensen är ofta väldigt låg. Såväl workshoparna som litteraturstudien lyfter fram att krav i kedjan sällan fortplantas längre än till första ledet, och att kunskapen om vad som händer bortom detta är låg. Även om tanken är att leverantörer i sin tur ansvarar för att säkerställa att dessa krav även ställs på/efterlevs av deras leverantörer så är det inte säkert att så är fallet.

Dessutom väljs leverantörer från projekt till projekt vilket försvårar för att bygga långsiktiga relationer. Kunskapen om hur riskbilden ser ut i de aktuella leverantörsleden behöver bli bättre för att arbete med krav och uppföljning ska kunna utvecklas och för att relevanta indikatorer som mäter hur arbetet förbättras ska kunna tas fram.

För att komma till rätta med bristen på transparens bör kravställningen initialt fokusera på att öka graden av information. Liknande arbete har bedrivits på motsvarande sätt inom andra områden i anläggningsbranschen, till exempel klimatområdet där informationskrav infördes innan prestandakrav för att i första hand öka kunskapen. På liknande sätt kan arbetet inom detta område gynnas av att informationen efterfrågas innan prestandakrav börjar implementeras.

Materialleverantörerna behöver involveras mer i arbetet och kunskapen om vilken information de har tillgång till och hur deras utmaningar ser ut behöver bli större för att kunna beaktas. Idag stannar ofta informationen hos materialleverantörerna och det behöver undersökas vidare hur transparensen kan öka. Idag är det inte känt vilka modeller och incitament som behöver finnas på plats för att öppna upp för materialleverantörerna att också verka för en högre grad av transparens. Detta behöver ses över.

4.2 ARBETET BEHÖVER BEDRIVAS SYSTEMATISKT BÅDE INOM OCH UTANFÖR PROJEKTEN

Även om det idag finns en högre medvetenhet i branschen kring sociala och etiska aspekter kopplat till leverantörskedjan har frågorna ännu inte mognat helt och det saknas kunskap. Eftersom anläggningsarbete i huvudsak bedrivs i projektform är det vanligt att frågorna behöver hanteras i projektorganisationen, och de personer som förväntas utföra arbetet hamnar ofta långt bort från specialistorganisationen både på beställar- och entreprenörsidan. Det är därmed vanligt att såväl resurser som kompetens saknas i projektorganisationerna, något som till viss del kan underlättas med

starkare interna processer. Intern förankring av arbetet är också viktig och personer i ledande befattningar, såväl på organisationsnivå som projektledarnivå behöver tala om social hållbarhet och visa att det är viktigt.

Arbetet har fram till idag i stor utsträckning varit beroende av eldsjälarna vilket gör arbetet mycket sårbart. Det behöver finnas en systematik på plats som säkerställer att arbetet blir gjort oavsett vem som arbetar med frågorna. Vidare behöver arbetssätten finnas på plats och vara verkningfulla innan kravnivåerna kan skärpas.

Tidsbristen i projekten minskar möjligheterna till ett effektivt uppföljningsarbete och tiden för revisioner och förbättringsåtgärder är starkt begränsad och i vissa fall obefintlig. Att arbetet drivs på projektbasis riskerar också att motverka erfarenhetsåterföring och skapa strukturer så att nya arbetssätt behöver tas fram i varje nytt projekt. Detta leder till slutsatsen att det också behöver finnas ett långsiktigt arbete med att förbättra förhållandena i leverantörskedjan som drivs utanför projekten, liksom övergripande strukturer. Eftersom leverantörskedjor är globala bör detta arbete om möjligt bedrivas på ett internationellt plan. Samtidigt är det vanligt att materialinköpen görs i projekten och inte centralt varför kunskap och processer måste finnas där också.

4.3 SYSTEMATIKEN KAN FÖRSTÄRKAS AV BÄTTRE VERKTYG

Idag har flera av de studerade företagen interna system för registrering och uppföljning av leverantörer på företagsnivå medan det saknas hos andra. Dessa system utgör viktiga verktyg i arbetet med att utveckla det långsiktiga leverantörssamarbetet. Tidspress i projekten talar för att arbetet med att hantera och granska social hållbarhet för material på ett systematiskt sätt avskilt från projekten är att föredra.

Det är troligt att arbetet med att öka transparensen skulle gå fortare framåt ifall informationen samlades i gemensamma system som är tillgängliga för alla. Gemensamma verktyg skulle vidare kunna underlätta arbetet för alla och speciellt för mindre organisationer som inte har experter på plats och som därmed har mer begränsade förutsättningar för att arbeta med riskminimering och uppföljningsarbete. Detta bör också öka leverantörers möjligheter att arbeta med frågorna på lång sikt i och med att det blir tydligare för dem vad som förväntas av dem och vad de följs upp på.

Under arbetets gång har förslag framförts att befintliga system för registrering och bedömning av produkter skulle kunna utvecklas för att också innehålla information om social hållbarhet, vilket bör undersökas vidare. Önskemål om gemensamma verktyg för riskanalys för att underlätta arbetet med att identifiera risker i projekten har också lyfts.

4.4 INCITAMENT OCH SYFTE BEHÖVER TYDLIGGÖRAS

I denna studie har det framkommit att det föreligger flera problem kopplat till krav och uppföljning av krav. Det framkom till exempel att kravställningen inte alltid är tydlig och att det finns osäkerhet kring hur uppföljningen ska

göras och hur avvikelser kommer att hanteras. Att krav är otydliga i kombination med att det saknas incitament i form av antingen piska eller morot gör att arbetet inte blir prioriterat. Detta leder i sin tur till att krav från beställare sällan förs vidare till underleverantörer. Lärdomar från andra studier visar att något ytterligare behövs för att underlätta för att krav överförs mellan parter där till exempel ökat stöd från beställaren kan vara en lösning.

I vidare arbete bör det undersökas vilka incitament som behöver finnas och för vilka aktörer samt hur eventuella avvikelser bäst ska hanteras. Det är vår slutsats att en långsiktig strategi för hur man ska jobba med social hållbarhet inom anläggningsbranschen behövs, med tydliga riktlinjer gentemot materialleverantören. Om arbetet inledningsvis fokuserar på att börja samla in data och öka transparensen så behöver det också finnas en långsiktighet och en tydlighet i att arbetet i framtiden kommer att utvecklas och att kraven succesivt kommer att skärpas.

4.5 BEHOV AV ATT HANTERA FRÅGORNA GEMENSAMT

I omvärldsanalysen framkommer att policyer och nationell lagstiftning har stor betydelse för utveckling av arbete med hållbarhet. Detta är en av förklaringarna till att man kommit längre inom många andra områden, till exempel ekologisk hållbarhet, kemikalier samt hälsa och säkerhet. För att krav och arbetssätt ska tillämpas krävs att det finns tydliga riktlinjer på policynivå för branschen eller i lagstiftning. I väntan på lagstiftning inom området bör gemensamma åtaganden i branschen göras som ett första steg.

Arbetet skulle underlättas och gå fortare framåt om det fanns ett gemensamt forum eller en organisation som driver frågorna. Ett sådant forum bör syfta till att skapa samarbete mellan aktörer och möjliggöra att dra lärdomar av varandras erfarenheter och på så sätt driva arbetet framåt tillsammans. En anledning till att den målbild och vägledning som definierats i tidigare projekt inte är mer kända och inte efterföljs i större utsträckning kan vara att ingen organisation i dagsläget äger dessa och heller inte har ansvar för implementering.

Medlemmarna i ett gemensamt forum skulle kunna komma överens om långsiktiga mål och hur krav och kravnivåer succesivt kan skärpas. I workshoparna diskuterades möjligheten att ta fram en gemensam policy för branschen, eller ett gemensamt manifest. En sådan policy eller manifest bör i så fall tas fram inom det gemensamma forumet.

Ett sådant forum skulle kunna knyta an till redan befintliga branschsammanlutningar. Till exempel skulle Anläggningsforum kunna användas som plattform, förutsatt att det går att hitta naturliga sätt att knyta an till andra offentliga beställare utöver Trafikverket.

På fastighetssidan finns liknande sammanslutningar i form av Beställarnätverk för Bostäder (BeBo), Beställarnätverk för Lokaler (BeLok) och samarbete för energieffektiva byggnader (Lågan), alla finansierade med medel från Energimyndigheten, även om dessa i dagsläget fokuserar i första hand på frågor som rör energieffektiviseringar i fastigheter. Även inom andra

branscher finns exempel på hur företag gått ihop för att tillsammans arbeta för etiska frågor i leverantörskedjorna, till exempel elektronikföretagen.

Internationell samverkan med gemensamma mål vore önskvärt. Eftersom Sverige är en relativt liten inköpare av material så behövs internationell samverkan för att få ökat inflytande över producenter. Det skulle även bidra till kunskapsspridning om hur företag i andra länder arbetar med frågan. Här har exempelvis Storbritannien kommit långt i arbetet.

5 REKOMMENDATIONER FÖR DEL 2

Baserat på den analys som beskrivs i kapitel 4 föreslås följande inriktning för del 2 av projektet:

1. Ta fram en långsiktig strategi eller färdplan för hur branschens arbete med hållbara leverantörskedjor ska utvecklas och skapa förutsättningar för ett systematiskt arbetssätt
2. Föreslå ramar för ett branschgemensamt forum där arbetet kan drivas fram i samverkan mellan aktörer inom anläggningsbranschen

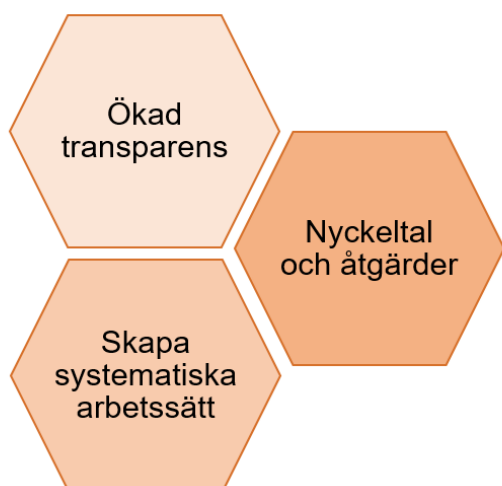
5.1 SYFTE, MÅL OCH OMFATTNING

Det övergripande syftet med den föreslagna inriktningen för projektets del 2 är att öka samverkan mellan alla de aktörer som arbetar inom anläggningsbranschen och att ta fram en systematik för att arbeta med social hållbarhet inom anläggningsbranschen. Nedan beskrivs förslag till mål och omfattning för de båda delarna.

5.1.1 Färdplan för arbete med leverantörskedjor

Ur den analys som gjorts framkom det att arbetet haltar på grund av att arbetssätt och långsiktig strategi saknas. Förslaget är att del 2 innefattar att tillsammans med branschen ta fram en långsiktig strategi för hur arbetet stegvis ska tas framåt. Detta bör innefatta hur arbete med krav och uppföljning bör se ut inledningsvis och hur det ska utvärderas och utvecklas i takt med att området mognar ytterligare. Av färdplanen bör det också framgå tydligt vad syftet med varje steg framåt i processen är och hur det ska följas upp.

Ett internationellt perspektiv är viktigt. Erfarenheter bör också tas tillvara från hur arbetet bedrivits inom andra områden, till exempel klimatområdet. Strategin bör inkludera följande delar:



Figur 1 Byggstenar i förbättringsarbetet

1. Öka transparensen

Del 2 ska undersöka hur materialleverantörerna kan involveras mer i arbetet för att öka transparensen i leverantörsleden. Först måste kunskapen om

deras förutsättningar öka, till exempel vilken information som finns tillgänglig om deras leverantörskedjor och hur den lagras, hur relationen med underleverantörer och producenter ser ut. Förståelsen behöver öka för vilka incitament som finns och vilka som kan behöva tas fram för att öka transparensen, likaså vilka eventuella hinder som föreligger.

2. Skapa ett systematiskt arbetssätt

Utöver vägar för att öka transparensen kommer del 2 också se över hur interna rutiner och arbetssätt behöver vara utformade på bästa sätt för att anpassas till vilken information som finns och är möjlig att följa upp på hos olika aktörer (beställare, projektör, entreprenör, materialleverantör, producent). Detta innebär också att identifiera vilka resurser och roller som finns och kan behöva finnas och hur uppföljning ska gå till för att utvärdera ifall arbetet går i rätt riktning. Underlag för detta systematiska arbete bör inhämtas genom att studera pågående eller genomförda upphandlingar med krav (TRV och FUT) i syfte att få fördjupad kunskap över vilka praktiska problem som dyker upp.

En ny systematik kring riskhantering skulle kunna vara ett tillvägagångssätt där man fokuserar på ett visst område istället för att försöka göra allt. Detta skulle till exempel kunna vara att man endast fokuserar på de material som bär med sig högst risker eller de material som förekommer i störst mängd. Det bör också ses över om man i större utsträckning kan granska arbetssätt framför specifika material. Fördelarna med detta är att det skulle minska omfattningen av vad som granskas. Här bör också inspiration hämtas från såväl andra branscher som internationellt.

Del 2 ämnar också undersöka hur data om leverantörsled skulle kunna lagras på ett lättillgängligt, systematiskt och enkelt sätt. Hypotesen är att ett gemensamt system skulle leda till ökad transparens och underlätta arbete med revisioner. Åter igen bör inspiration hämtas från andra branscher. System för datalagring skulle kunna börja på en låg nivå, till exempel med enbart information om ursprungsland, och utvecklas med tiden för att innehålla mer avancerad information och resultat från revisioner. Hur ett sådant system skulle se ut, och hur olika aktörer i anläggningsbranschen, framförallt materialleverantörerna, ställer sig inför det, kommer undersökas.

3. Arbeta mot nyckeltal och åtgärder

Del 2 ska också undersöka hur nyckeltal successivt kan etableras och åtgärder implementeras för att säkerställa att arbetet på längre sikt också går mot faktiska förbättringar i leverantörskedjorna. För att göra detta behöver det undersökas vilka nyckeltal branschen skulle kunna använda sig av, hur dessa skulle kunna mätas och följas upp, och hur faktiska förbättringar skulle kunna säkerställas.

5.1.2 Branschgemensamt forum

En slutsats från arbetet är att det saknas ett forum för anläggningsbranschen att diskutera frågorna gemensamt i syfte att lära av varandra och samverka. Möjligheten att samlas och gemensamt diskutera utmaningar och möjligheter med social hållbarhet bör kunna leda till att lösningar uppnås snabbare och ett mer effektivt arbete med att driva frågan framåt. Nämda forum syftar också till att lyfta ut frågorna ur anläggningsprojekten och se till att de

hanteras på ett mer övergripande plan, eftersom tidsbrist och kunskapsbrist inom projekt idag begränsar och försvårar arbetet.

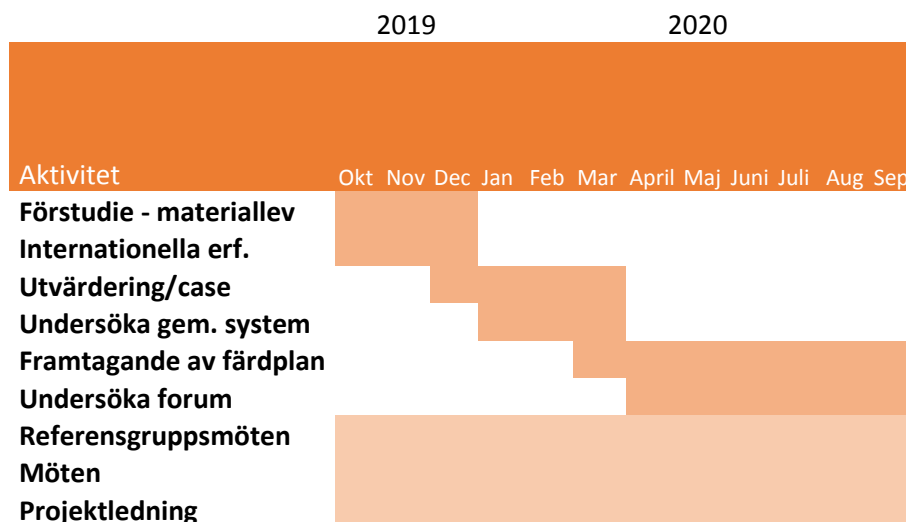
Hur ett sådant forum bör se ut, vilka som bör engageras och var det hör hemma behöver utstakas. Syfte och uppgift för ett sådant forum behöver också definieras. Syftet kan också ändras med tid och beroende på hur arbetet utvecklas. Inledningsvis bör nätverket avgränsas till anläggningsbranschen men med möjlig utvidgning med tiden till att också innefatta byggsektorn. Här bör erfarenheter från projektet Hållbar Infrsamverkan 2.0 inhämtas (Absér, 2018), där ett av förslagen till åtgärder var att skapa en plattform för nätverk mellan anläggnings- och byggbranschen.

Ytterligare ett mål för ett gemensamt forum är att enas om gemensamma angreppssätt och därmed tillsammans utöva en starkare påtryckning mot resten av branschen och för att skapa tydlighet för alla aktörer men framför allt materialleverantörerna. Under del 1 diskuterades till exempel om det vore önskvärt att sammanföra beställarorganisationerna för att enas om en gemensam kravnivå. Det diskuterades också ifall en gemensam uppförandekod skulle vara ett effektivt tillvägagångssätt, likaså om frågorna skulle få mer tyngd om branschaktörerna tog fram ett gemensamt manifest eller en gemensam branschöverenskommelse om att arbeta på ett visst sätt – till exempel i enlighet med vägledningen eller enligt Upphandlingsmyndighetens riktlinjer. Dessa förslag bör undersökas i det vidare arbetet.

5.2 TID- OCH GENOMFÖRANDEPLAN

Avgörande för att arbetet ska vara framgångsrikt är att det finns en stark förankring hos rätt aktörer. Tid- och genomförandeplanen är också utformad för att tillåta en process som är iterativ där deltagare såväl som referensgrupp får möjlighet att tycka till och anpassa innehållet tills det att resultatet så långt som möjligt är genomförbart och förankrat i branschen. Se beskrivning nedan och förslag till tidplan i Tabell 1 nedan.

1. Insamling av information för framtagande av långsiktig strategi:
 - a. Workshopar och intervjuer med materialleverantörer för att öka förståelsen om deras förutsättningar
 - b. Analys av pågående upphandlingar/casestudie
 - c. Fördjupad omvärldsanalys för att inhämta internationella erfarenheter och erfarenheter från andra branscher
 - d. Framtagande av färdplan för en långsiktig strategi för branschen och specifikt för beställare. Tas fram iterativt tillsammans med projektdeltagare och stäms av vid flera tillfällen med referensgrupp för projektet.
2. Möjligheter till samverkan
 - a. Undersöka lämpliga ramar för ett gemensamt forum.
 - b. Undersöka möjligheter till internationell samverkan
 - c. Undersöka möjligheter för gemensamma system för produktregistrering genom dialog
 - d. Se över hur en gemensam policy för anläggningsbranschen skulle se ut



Tabell 1 Preliminär tidplan

5.3 ORGANISATION

Projektet bör genomföras med av en arbetsgrupp med medverkande från beställare, projektör, entreprenör och materialleverantör, som verkar som expertrådgivare.

Dessutom bör en referensgrupp tillsättas och vidtalas tidigt för att få rätt inriktning på arbetet. Representation av följande aktörer bör prioriteras:

- Materialleverantörer, såväl enskilda som sammanslutningar
- Beställare, offentliga såsom SKL och Trafikverket och privata
- Entreprenörer och projektörer
- Upphandlingsmyndigheten
- Företag som tillhandahåller system för systematiskt leverantörsarbete
- Forskare
- SKL Kommentus

6 REFERENSER

Absér, S., 2018. *Hållbar Infrasmverkan 2.0*. u.o.:SGBC.

Adetunji, I., D.F. Price, A. & Fleming, P., 2008. Achieving sustainability in the construction supply chain. *Engineering Sustainability*, September, Issue ES3, pp. 161-172.

Benachio, G., Freitas, M. & Tavares, S., 2019. *Green Supply Chain Management in the Construction Industry: A literature review*, u.o.: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.

Glass, J., 2012. *Engaging small firms in sustainable supply chains: responsible sourcing practices in the UK construction industry*, Loughborough: Loughborough University.

HM Government, 2008. *Strategy For Sustainable Construction*, London: HM Government.

IBM, 2018. *How blockchain can drive sustainability accounting*. [Online] Available at: <https://www.ibm.com/blogs/blockchain/2018/08/how-blockchain-can-drive-sustainability-accounting/> [Accessed 20 06 2019].

Kadefors, A. et al., 2019. *Procurement Requirements for Carbon Reduction in Infrastructure Construction Projects - An International Case Study*, Stockholm: KTH.

Nilsson, S. o.a., 2019. *Utvärdering av Trafikverkets klimatkrav för infrastrukturprojekt*, u.o.: u.n.

Peres, E. & Skog, A., 2016. *Social hållbarhet- en undersökning av de möjligheter och utmaningar som leverantörer av varor till bygg- och fastighetsbranschen står inför i arbetet med social hållbarhet*, Uppsala: Institutionen för teknikvetenskaper, avd. Tillämpad Mekanik, Byggt teknik, Uppsala University.

Saunders, L. W. o.a., 2015. *The effect of early supplier engagement on social sustainability outcomes in project-based supply chain*, u.o.: Journal of Purchasing & Supply Management .

SBUF, 2015. *Ansvarsfulla materialval i anläggningsbranschen - Analys avseende miljö och sociala risker* , Stockholm: SBUF.

SBUF, 2017. *Hela kedjan: ansvar för materialinköp till anläggningsprojekt - En vägledning för att ställa sociala och etiska krav vid materialinköp*, Stockholm: SBUF.

Trafikverket; BI; STD , 2017. *Uppföljningsmodell arbetsrättsliga villkor i anläggningsprojekt* , Stockholm: Trafikverket.

VI ÄR WSP

WSP är ett av världens ledande analys- och teknikkonsultföretag. Vi verkar på våra lokala marknader med stöd av global expertis. Som tekniska experter och strategiska rådgivare har vi tillgång till ingenjörer, tekniker, naturvetare, planerare, utredare och miljöspecialister liksom professionella projektörer, konstruktörer och projektledare. Vi erbjuder hållbara lösningar inom Hus & Industri, Transport & Infrastruktur och Miljö & Energi. Med drygt 39 000 medarbetare på 500 kontor i 40 länder medverkar vi till en hållbar samhällsutveckling. I Sverige har vi omkring 4 000 medarbetare. wsp.com

WSP Sverige AB

121 88 Stockholm-Globen
Besök: Arenavägen 7

T: +46 10 7225000
Org nr: 556057-4880
Styrelsens säte: Stockholm
wsp.com

