

# Retningslinjer for ansvarlig leverandørstyring

Rådet for Samfundsansvar, juni 2010

# Retningslinjer for ansvarlig leverandørstyring

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Indledning</b> .....	<b>5</b>
1.1. Hvor langt går den enkelte virksomheds ansvar? .....	5
<b>2. Retningslinjer for ansvarlig leverandørstyring</b> .....	<b>6</b>
2.1. Grundlæggende overvejelser .....	7
2.2. Bør virksomheder fravælge visse leverandører?.....	8
2.3. Om små og mellemstore virksomheder .....	10
<b>3. En praktisk guide</b> .....	<b>11</b>
<b>4. Yderligere skridt i forhold til ansvarlig leverandørstyring</b> ...	<b>17</b>
<b>5. Grundlag for Rådets retningslinjer</b> .....	<b>18</b>
<b>6. Yderligere information</b> .....	<b>19</b>
<b>7. Medlemmer af Rådet for Samfundsansvar</b> .....	<b>21</b>

# Forord

Formålet med virksomhedernes arbejde med ansvarlig leverandørstyring er, at der i deres leverandørkæder arbejdes med stor social og miljømæssig ansvarlighed.

Det er en udfordrende, ofte omfattende og kompleks opgave, ikke mindst når det drejer sig om indsatsen mod krænkelse af menneskerettighederne og andre grundlæggende rettigheder og principper.

Så hvordan skal man som virksomhed komme i gang med ansvarlig leverandørstyring? Hvad kan man gøre internt i virksomheden, og hvad kan man gøre i forhold til leverandørerne?

På den baggrund har økonomi- og erhvervsminister, Brian Mikkelsen bedt Rådet for Samfundsansvar om at udarbejde et kodeks for ansvarlig leverandørstyring.

Rådet for Samfundsansvar fremlægger derfor her et sæt retningslinjer rettet mod private virksomheder samt offentlige virksomheder og institutioner i relation til indkøb af varer og serviceydelser.

Formålet med retningslinjerne er at skabe større klarhed om, hvad ansvarlig leverandørstyring indebærer både for virksomheden og dens interessenter.

Retningslinjerne kommer på et tidspunkt, hvor den økonomiske krise har sat særligt fokus på vigtigheden af vækst. Set i lyset af de globale udfordringer i øvrigt, er jeg ikke i tvivl om, at ansvarlig vækst er vejen frem for både virksomheder og samfundet. Vækst er afgørende ikke bare for virksomhederne, men for samfundet som helhed. Men vækst skal skabes med respekt for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljøbevarelse og en indsats mod korruption og unfair handelspraksis.

Det er ikke en opgave virksomhederne kan løse alene, og derfor kan partnerskaber med regeringer, lokale ildsjæle og civilsamfundet også være del af løsningen. Når flere parter bidrager med viden og erfaring kan nye løsninger på problemer vise sig til gavn for alle parter.

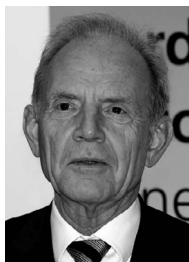
Disse retningslinjer retter sig mod og er en hjælp til virksomheder i deres arbejde på området. Rådet har dog også drøftet spørgsmålet om forbrugernes rolle og muligheden for at etablere en mæglings/klagemekanisme på området. Rådet har ikke kunnet nå at afslutte sine drøftelser om dette og vil derfor arbejde videre med anbefalinger i forhold:

- **Forbrugere** – som drivkraft for sociale og miljømæssige forbedringer
- **Mæglings/klagemekanismer** – internt i virksomheder og eksternt i forhold til andre interessenter

Rådet mener i det hele taget, at der er behov for generelt at styrke indsatsen fremadrettet. Af andre mulige understøttende tiltag kan nævnes:

- Støtte til pilotforsøg om nye former for ansvarlig leverandørstyring, og herunder hvordan virksomheder i praksis kan samarbejde med lokale/regionale myndigheder.
- At understøtte initiativer, der fremmer etableringen af flere certificerede råvareproducenter i udviklingslande. Formålet med samarbejdet skal dels være at sikre øget bæredygtig produktion i udviklingslande, og dels at der kommer flere certificerede råvarer på markedet.
- Forbedre brugen af ambassaders, andre offentlige myndigheders samt internationale organisationers viden om sociale og miljømæssige forhold i et område og de lokale myndigheder. Dette med henblik på at facilitere partnerskaber og samarbejde mellem myndigheder, danske virksomheder, NGO'ere og fagforeninger i de lande, hvor virksomheder har leverandører eller produktion.

Det er mit håb, at Rådet for Samfundsansvar med disse retningslinjer kan bidrage til at styrke og skabe klarhed om danske virksomheders arbejde med ansvarlig leverandørstyring.



*Mads Øvlisen, Formand for Rådet for Samfundsansvar*

# 1. Indledning

Ansvarlig leverandørstyring omhandler den dialog, virksomheder skaber med deres leverandører med henblik på at undgå krænkelse af grundlæggende menneskerettigheder og internationale miljøstandarder. I det hele taget at efterleve forventninger om social og miljømæssig ansvarlighed i overensstemmelse med internationalt anerkendte principper og rettigheder, som de bl.a. er defineret af FN.

Det er et område i hastig udvikling. Mange virksomheder har af egen drift øget indsatsen, men virksomheder møder også stigende krav om at tage skridt, der kan sikre, at deres leverandører arbejder i overensstemmelse med grundlæggende internationale principper og rettigheder. Udviklingen går fra at stille krav til leverandører og påse, at leverandøren efterlever dem til også at omfatte langsigtede partnerskabsrelationer. Her indgår virksomheden og leverandøren i en dialog- og læreproces for at opbygge den lokale viden og kapacitet, der skal til for at leve op til forventninger om ansvarlighed. Særligt i udviklingslande kan de største forbedringer ofte opnås ved at kombinere krav til leverandøren og monitorering af leverandørens aktiviteter med dialog og samarbejde, der kan skabe den nødvendige forståelse, vilje og ressourcer til at forbedre sociale eller miljømæssige forhold.

Ansvarlig leverandørstyring er en ofte omfattende, kompleks og udfordrende opgave, som dækker en lang række aktiviteter i virksomhedens leverandørkæde nationalt og internationalt. Der er typisk tale om udfordringer, hvis løsning fordrer en nuanceret forståelse af årsagerne til de sociale og miljømæssige problemstillinger i leverandørkæden. Det betyder, at der ikke kan opstilles en almenlydig løsningsmodel, som kan bruges af alle virksomheder. Udfordringerne må løses med udgangspunkt i den enkelte virksomheds leverandørkæde, herunder navnlig en vurdering af risikoen for krænkelse af grundlæggende rettigheder og i overensstemmelse med anerkendte internationale principper og praksis. Det vil ofte dreje sig om udfordringer, som virksomhederne kun kan adressere i samarbejde med f.eks. brancheorganisationer og/eller lokale interessenter.

## 1.1. Hvor langt går den enkelte virksomheds ansvar?

Et væsentligt spørgsmål, der ofte melder sig, er hvor langt ansvaret for den enkelte virksomhed går? Her findes der ikke noget præcist svar. I princippet har virksomheder uanset størrelse det samme ansvar for hele deres leverandørkæde. På den anden side anerkendes det internationalt, at ansvaret i praksis afhænger af flere forhold, herunder virksomhedens størrelse og mulighed for at gøre sin indflydelse gældende. Der er dog ingen tvivl om, at virksomheden har en særlig forpligtelse i forhold til leverandører i første led, fordi virksomheden her har en direkte kontraktlig relation. Det er også herigennem, at virksomheder har en særlig mulighed for at påvirke underleverandører. Som udgangspunkt er det afgørende, at virksomheder uanset størrelse gennem en række relevante vurderinger og tiltag udviser den nødvendige omhu (*due diligence*) og herigennem afdækker og bearbejder risici for krænkelse i sin indflydelsessfære (*sphere of influence*).

## 2. Retningslinjer for ansvarlig leverandørstyring

Rådet for Samfundsansvar har udarbejdet et sæt grundlæggende retningslinjer rettet mod private virksomheder og offentlige virksomheder og institutioner i relation til indkøb af varer og serviceydelser. Hvis virksomheden lever op til disse retningslinjer ved at igangsætte en proces med henblik på løbende at udvikle og styrke sin leverandørstyring, følger den, efter Rådet opfattelse, international best practise på området.

Rådet for Samfundsansvar opfatter ansvarlig leverandørstyring som en vigtig del af virksomheders samfundsansvar. Rådet forstår virksomheders samfundsansvar på følgende måde:

Virksomheden viser samfundsansvar og skaber værdi for både virksomhed og samfund ved i dialog med sine interessenter at håndtere sociale, miljømæssige og etiske udfordringer i overensstemmelse med internationalt anerkendte principper.

Med dette udgangspunkt har Rådet for Samfundsansvar udarbejdet følgende retningslinjer for ansvarlig leverandørstyring:

### Rådet for Samfundsansvar anbefaler, at

1. Virksomhederne udarbejder en strategi for ansvarlig leverandørstyring.
2. Virksomhedernes strategi forankres i ledelse og organisation og indarbejdes i virksomhedens forretningsaktiviteter.
3. Virksomhederne tilrettelægger deres leverandørstyring på baggrund af en vurdering af risikoen for krænkelse af grundlæggende rettigheder og principper i deres leverandørkæde, og målretter indsatsen og deres indkøb mod områder, hvor den forventes at have størst virkning.
4. Virksomhederne – i lyset af risikovurderingen – stiller krav og etablerer en dialog med deres leverandører om at skabe løbende forbedringer, herunder om nødvendigt gennem monitorering af udvalgte leverandørers aktiviteter, samarbejde, kapacitetsopbygning og/eller uddannelse.
5. Virksomhederne involverer interessenter i arbejdet med sociale og miljømæssige forbedringer.
6. Virksomhederne afbryder samarbejdet ved grove krænkelse af grundlæggende rettigheder, hvis krænkelse trods påbud ikke bringes til ophør.
7. Virksomhederne kommunikerer åbent og troværdigt om indsatsen, både om opnåede resultater og fortsatte risici til kunder, forbrugere og andre interessenter.

## 2.1. Grundlæggende overvejelser

Retningslinjerne har til formål at bidrage til at skabe større klarhed om, hvad ansvarlig leverandørstyring indebærer både for virksomheden og virksomhedens interessenter, herunder politikere, civilsamfundsorganisationer (NGO'er), medier, borgere, kunder, medarbejdere og forbrugere.

Virksomheders leverandørstyring kan have meget forskellige udgangspunkter. Kravene til ansvarlig leverandørstyring i en mindre virksomhed med få leverandører af standardvarer kan være meget forskellig fra leverandørstyring i en større virksomhed med mange leverandører, der producerer specielt til virksomheden.

Generelt set er udfordringen kendetegnet ved, at de største risici for krænkelse optræder i udviklingslande, hvor national lovgivning og internationalt anerkendte principper ikke fuldt ud respekteres. En konsekvent håndhævelse heraf fra myndighedsside ville i sig selv i væsentlig grad ændre de udfordringer, danske virksomheder i dag står over for. Desuden kompliceres udfordringen ved, at leverandørkæder ofte er lange og svært gennemskuelige.

Internationalt fokuserer man på to kernebegreber, som virksomheder bør være bekendt med<sup>1</sup>:

1. **Nødvendig omhu (Due diligence)**
2. **Indflydelsessfære (Sphere of influence)**

Disse kernebegreber for leverandørstyring er udgangspunktet for Rådets retningslinjer om ansvarlig leverandørstyring.

**Nødvendig omhu** handler om, at virksomheder sikrer sig kendskab til, og kan beskrive risikoen for, at krænkelse finder sted, og dens mulige skadevirkning. På denne baggrund gennemfører virksomheden tiltag, som hensigtsmæssigt begrænser risikoen for, at krænkelse indtræffer. Virksomheder udviser nødvendig omhu ved at sikre følgende fire grundlæggende tiltag:

---

<sup>1</sup> Kilde: FN's særlige repræsentant for menneskerettigheder og erhvervsliv, John Ruggie.

1. **Politik**, der beskriver virksomhedens holdning til ansvarlig leverandørstyring
2. **Risikovurdering**, der omfatter løbende vurdering af aktuelle og potentielle krænkelser relateret til virksomhedens aktiviteter og relationer
3. **Implementering** af politik for ansvarlig leverandørstyring, der bl.a. med udgangspunkt i risikovurderingen omfatter monitorering af udvalgte leverandørers aktiviteter og løbende forbedringer. Virksomheder bør skride til øjeblikkelig handling, hvis der konstateres grove krænkelser af grundlæggende rettigheder og internationale miljøstandarder.
4. **Rapportering** om indsatsen og dens resultater

**Indflydelsessfære** er et begreb, der har til formål at sikre en relevant afgrænsning af virksomheders ansvar for og arbejde med leverandørstyring.

Principielt har alle virksomheder uanset størrelse ansvar for at tage skridt til at undgå eventuelle krænkelser i hele deres leverandørkæde. Internationalt anerkendes det dog, at udmøntningen af dette ansvar i praksis afhænger af virksomhedens mulighed for at afværge krænkelser ved at gøre deres indflydelse i leverandørforholdet gældende. Virksomheder har ofte bedre mulighed for at påvirke leverandøren end leverandørens underleverandører. Drejer det sig om underleverancere af væsentligt omfang eller betydning bør virksomheden dog i særlig grad gøre en indsats for at påvirke leverandøren. Det gælder også i tilfælde af grove krænkelser.

## 2.2. Bør virksomheder fravælge visse leverandører?

FN anbefaler, at virksomheder som udgangspunkt arbejder på at skabe løbende forbedringer. Udgangspunktet er at skabe grundlag for en positiv udvikling, ikke alene gennem krav og kontrol, men også gennem dialog og samarbejde. Dialog er afgørende, fordi løbende forbedringer typisk ikke sker alene ved at stille krav og håndhæve disse gennem kontrolbesøg. Forandringsprocessen bliver først effektiv, hvis den bygger på dialog, samarbejde og gensidig forståelse. Generelt bør sociale og miljømæssige problemer derfor ikke være en anledning til at afbryde samarbejdet.

Virksomheder kan dog komme i situationer, hvor det undtagelsesvist kan blive nødvendigt at afbryde et leverandørsamarbejde. Det er væsentligt at understrege, at særligt grove krænkelser i alle tilfælde er helt uacceptable. Krænkelser kan skade virksomheders omdømme alvorligt. I nogle tilfælde kan sådanne krænkelser desuden muliggøre et retligt ansvar for virksomheden for medvirken til overgreb på menneskerettighederne.

Krænkelsernes alvor bør føre til skærpet opmærksomhed, og det er klart at virksomheders valg her for alvor bliver sat på prøve. Her bør virksomheden også lægge vægt på et forsigtighedsprincip om hurtigt at skride til handling, hvis mennesker, dyr, plan-

ter eller miljøet muligvis er i fare – også selvom videnskabelige data ikke gør en fuldstændig risikovurdering mulig<sup>2</sup>.

Både virksomheder og interessenter bør aktivt medvirke til at krænkelser høres op, og omvendt ikke medvirke til hverken status quo eller en forværrelse af situationen. Målet bør være at vælge den strategi, der fører til det bedste resultat. Virksomheden anbefales at kunne dokumentere sin indsats for at søge at forbedre forholdene og påvirke udviklingen.

Rådet anbefaler, at virksomheder i overensstemmelse med FN Global Compacts retningslinjer for ansvarlig leverandørstyring, og på baggrund af en vurdering af risikoen for krænkelser overvejer at identificere "nul-tolerance" tærskler og afbryder samarbejdet med leverandøren, hvis krænkelserne på trods af påbud ikke bringes til ophør. Virksomhederne kan søge inspiration hertil bl.a. i værktøjer til leverandørstyring udviklet af Global Compact eller i det danske CSR Kompasset.

I alle tilfælde bør det kommunikeres klart og entydigt til leverandører og andre interessenter, at krænkelserne af grundlæggende rettigheder og internationale miljøstandarder er uacceptable og skal bringes til ophør. For at kvalificere beslutningsprocessen og sikre den mest effektive strategi, bør virksomheder i tilfælde af dokumenterede krænkelser gennem en helhedsbetragtning vurdere 1) perspektivet ved at engagere sig (er forbedringsperspektivet udsigtsløst?) i forhold til 2) perspektivet ved at afbryde samarbejdet (vil afbrydelse eller fastholdelse af samarbejdet medføre en fortsættelse eller forværrelse af situationen?). I forhold til sidstnævnte kan det have betydning for virksomhedens vurdering, hvis bestemte krænkelser er særligt udbredt i et område eller region. Derfor er det relevant at vurdere risikoen hos andre leverandører i samme område i forhold til forbedringsperspektivet hos den eksisterende leverandør. Endelig må virksomhedens påvirkningsmuligheder betragtes i lyset af virksomhedens betydning som kunde for leverandøren.

Man bør erkende, at visse situationer er så komplekse, at virksomhedens svar på denne udfordring må afhænge af en nærmere vurdering af den konkrete situation og de forhold, der her gør sig gældende.

Dette problematiseres yderligere af, at det kan være særdeles vanskeligt for virksomheden at få den fornødne information om hele leverandørkæden. En virksomhed kan naturligvis kun afbryde samarbejdet i det omfang, virksomheden er bekendt med leverandørens overtrædelse eller kan dokumentere denne. Dette gælder eksempelvis i forhold til arbejdsvilkårene for kontraktarbejdere og sæsonarbejdere både hos leverandører og underleverandører.

---

<sup>2</sup> Jf. princip 7 i Global Compact om, at virksomheder bør støtte en forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer.

### 2.3. Om små og mellemstore virksomheder

Rådet anbefaler, at virksomheder tilrettelægger deres indsats efter virksomhedens størrelse, og de indflydelsesmuligheder virksomheden har. Helt overordnet gælder de samme principper for små og mellemstore virksomheder som for store virksomheder. Det betyder, at anbefalingerne i punkt 2.2. også gælder for små og mellemstore virksomheder.

Samtidig anerkendes det, at det i praksis er nødvendigt at skelne mellem store og små virksomheder. Små og mellemstore virksomheder har i praksis ikke de samme muligheder for at øve indflydelse på leverandører, ligesom de kun har begrænsede ressourcer til rådighed til det praktiske arbejde med leverandørstyring. Omvendt har nogle små og mellemstore virksomheder enkle leverandørkæder med nogle få eller blot én leverandør.

Rådet anbefaler, at små og mellemstore virksomheder tilpasser deres indsats ud fra en pragmatisk tilgang i overensstemmelse med deres konkrete forhold og ressourcer, herunder de konkrete muligheder for at øve indflydelse og risikoen for krænkelser. Små og mellemstore virksomheder (SMV'ere) kan i arbejdet med ansvarlig leverandørstyring med fordel tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvordan kan vi organisere arbejdet med vores leverandører på en praktisk og enkel måde?
- Hvordan sikrer vi, at vi lægger indsatsen der, hvor det er muligt at opnå de største forbedringer?
- Kan vi samarbejde med andre virksomheder eller brancheorganisationer og dermed spare ressourcer og få større gennemslagskraft?
- Kan vi anvende eksisterende 'Codes of Conduct' fra eksempelvis CSR Kompasset ([www.csrkompasset.dk](http://www.csrkompasset.dk)) eller fra Dansk Initiativ for Etisk Handel (jf. afsnit 6)?
- Hvordan kan vi kommunikere enkelt til vores interessenter, så vi sikrer åbenhed om de tilvalg og fravalg vi har taget?

## 3. En praktisk guide

Rådet for Samfundsansvar har for hver retningslinje udarbejdet en række spørgsmål som en "hjælp-til-selv-hjælp". Spørgsmålene har til hensigt at hjælpe virksomheder med at finde frem til de løsninger, der adresserer netop deres individuelle udfordringer i relation til ansvarlig leverandørstyring.

### 1: Udarbejdelse af en strategi for ansvarlig leverandørstyring

Rådet anbefaler, at virksomheder og myndighedspersoner som en del af deres strategi, og med udgangspunkt i de ti principper i FN's Global Compact, formulerer en strategi for ansvarlig leverandørstyring eventuelt som del af en overordnet politik for samfundsansvar.

Dette indebærer, at virksomheder forholder sig til følgende spørgsmål:

- Har vi en klart formuleret politik for ansvarlig leverandørstyring, der tilkendegiver vort ønske om at medvirke til at skabe sociale og miljømæssige forbedringer i vor forsyningskæde?
- Hvordan kan arbejdet med ansvarlig leverandørstyring styrke vores forretning?
- Hvilke målsætninger om leverandørstyring skal vores strategi indeholde og vores politik underbygge?
- Hvilke forventninger og standarder skal indgå i strategien?
- Hvordan sikrer vi, at vi selv og vores datterselskaber lever op til disse forventninger og standarder?
- Hvilke forventninger har vores interessenter, herunder medarbejdere, kunder, NGO'ere og interesseorganisationer og kan vi med fordel inddrage dem i udarbejdelsen af vores strategi?
- Hvordan kan arbejdet imødekomme strategiske udfordringer i forhold til leverandører?
- Hvordan skal vi organisere arbejdet?
- Hvordan måler vi, om vores strategi giver de ønskede resultater?
- Hvor mange ressourcer skal vi lægge i arbejdet?

## 2: Forankring af strategien i ledelse, organisation og forretningsaktiviteter

Rådet anbefaler, at virksomhedens ledelse sikrer, at strategien for ansvarlig leverandørstyring bliver forankret i hele organisationen.

Dette indebærer, at virksomheder forholder sig til følgende spørgsmål:

- Hvordan sikrer vi, at vores strategi forankres internt i vores organisation?
- Hvem er ansvarlig for udarbejdelse og godkendelse af strategien?
- Hvordan får ledelsen og bestyrelsen ejerskab i arbejdet med leverandørstyring?
- Hvordan sikrer vi, at relevante medarbejdere gennem for eksempel undervisning og træning får viden og kompetencer til arbejdet med leverandørstyring?
- Hvilke incitamenter kan etableres for, at ledelsen og medarbejdere aktivt går ind i arbejdet med leverandørstyring?
- Hvordan kan vi arbejde for, at vores indkøbspraksis, herunder leveringstid, kvalitet, pris, tilrettelæggelse af produktion og markedsføring ikke bidrager til at forringe sociale og miljømæssige forhold hos leverandøren?
- Kan vi løbende fremme dialogen med det omgivende samfund?
- Hvordan sikrer vi, at vi selv lever op til det, vi forventer af leverandøren?
- Kan vi med fordel oprette en intern "whistle-blower"-funktion, som medarbejdere og leverandører kan rette henvendelse til, hvis de oplever, at overtrædelser finder sted eller strategien for leverandørstyring ikke overholdes?

## 3: Tilrettelægge indsatsen efter leverandørers risiko for krænkelse af grundlæggende rettigheder og standarder

Rådet anbefaler, at virksomheder udviser den nødvendige omhu og tilrettelægger indsatsen efter, hvor risikoen for overtrædelser er størst sammenholdt med virksomhedens potentielle indflydelsesmuligheder:

Dette indebærer, at virksomheder bør forholde sig til følgende spørgsmål:

- Hvilke leverandører har størst risiko for at overtræde grundlæggende rettigheder og standarder set ud fra virksomhedens aktuelle problemstillinger, risikofaktorer i leverandørkæden og forskellige indkøbskategorier?
- Har vi indrettet vores leverandørstyring således, at indsatsen koncentrerer om områder, hvor risikoen for dårlige sociale og miljømæssige forhold er størst?

- Hvordan kan leverandørers eller områdets risikoprofil ændres gennem eksempelvis brugen af kontrolbesøg, selverklæring/evaluering og dialog med den enkelte leverandør?
- Er det hensigtsmæssigt at opdele vore leverandører i forskellige risikogrupper ud fra eksempelvis regionsrisiko, brancherisiko og sporbarhed og tilrettelægge indsatsen herefter?
- Hvordan kan vi løbende motivere leverandøren til at skabe varige sociale og miljømæssige forbedringer?
- Bør vi foretage anmeldte eller uanmeldte kontrolbesøg hos leverandøren?

#### 4: Løbende sociale og miljømæssige forbedringer

Rådet anbefaler, at virksomheder formulerer klare forventninger til leverandører baseret på en balance mellem på den ene side grundlæggende krav og kontrol med overholdelse af kravene, og på den anden side dialog og samarbejde om løbende forbedringer.

Kontroller er ofte meget ressourcekrævende aktiviteter. Rådet anbefaler derfor, at indsatsen fokuseres på udvalgte leverandører, som i lyset af risikovurderingen bør vises særlig opmærksomhed i forhold til at undgå krænkelse af grundlæggende rettigheder, jf. Retningslinje 3. Et relevant udgangspunkt herfor bør være kontraktgrundlaget, som bør henvise til virksomhedens "supplier code of conduct" eller - hvis den ikke har et sådan - til branche eller multistakeholder initiativer og/eller anerkendte internationale initiativer som f.eks FN's Global Compact.

Hvis virksomheden ikke har en kontrakt med leverandøren, men alene en købsordre, kan virksomheden overveje at bede leverandøren om en tilkendegivelse af, at leverandøren har læst og forstået virksomhedens code of conduct og bestræber sig på at efterleve kravene heri. Dette kan ske i et separat dokument eller på et website. Selvom målet er at skabe løbende forbedringer, kan der forekomme situationer, hvor leverandører ikke viser tilstrækkelig samarbejdsvilje, og hvor virksomheden derfor bør overveje det fortsatte samarbejde, herunder muligheden for at afbryde samarbejdet.

Dette indebærer, at virksomheder bør forholde sig til følgende spørgsmål:

- Hvilke krav til sociale rettigheder, miljømæssige standarder og standarder for menneskerettigheder og anti-korruption forventer vi opfyldt af leverandøren eksempelvis gennem en 'supplier code of conduct'?
- Kan vi tilslutte os og påvirke branche- og/eller (inter)ationale initiativer, herunder fælles 'supplier codes of conduct', for dermed at undgå unødigt at besvære leverandøren og samtidig opnå størst mulig gennemslagskraft?

- Hvordan kan vi forbedre leverandørens – både ledelsens og medarbejdernes – viden, kompetencer og vilje til at indarbejde sociale og miljømæssige forbedringer?
- Hvilke krav vil vi stille til leverandøren om at dokumentere, at vores forventninger efterleves?
- Hvordan sikrer vi, at leverandøren løbende lever op til vores forventninger?
- Hvordan sikrer vi, at leverandøren bliver bekendt med, at grove overtrædelser af sociale og miljømæssige forventninger vil medføre, at samarbejdet afbrydes?
- Hvordan støtter vi, at også underleverandører til leverandører bliver bekendt og forstår vores sociale og miljømæssige forventninger og derved efterlever disse?
- Hvordan evaluerer vi leverandørens efterlevelse af vores forventninger?
- Hvilke procedurer kan vi igangsætte for at sikre, at ledelsen hos leverandøren løbende arbejder på at forbedre de forhold, der ikke er i overensstemmelse med vores forventninger?
- Hvordan kan vi motivere henholdsvis ledelse og medarbejdere hos leverandøren til at gennemføre forbedringer og tage ejerskab over den løbende forbedringsproces?

### 5: Samarbejde med interessenter om sociale og miljømæssige forbedringer

Rådet anbefaler, at virksomheder – på udvalgte områder – med fordel kan indgå i dialog og samarbejde med såvel lokale som internationale interessenter, herunder NGO'ere, fagforeninger eller myndigheder. Udvalgte område kan eksempelvis være miljø- eller menneskerettighedsområderne, hvis virksomheden vurderer, at der her er særligt store problemer. Mulighederne for at indgå et sådan samarbejde afhænger dog også af, om der er tale om en langvarig leverandørrelation eller en kortvarig kampagneaktivitet.

Dette indebærer, at virksomheder bør forholde sig til følgende spørgsmål:

- Kan vi med fordel indgå i dialog og samarbejde med civilsamfundet for at forbedre de sociale og miljømæssige forhold i leverandørens lokalområde?
- Hvordan kan vi gennem vores samarbejde med vores leverandør også påvirke leverandørens lokalområde?
- Hvilke kernekompetencer kan vi som virksomhed bidrage med i dette samarbejde?
- Kan vi med fordel påvirke udviklingen af de lokale myndigheder i retning mod mere effektiv håndhævelse af national lovgivning og internationale konventioner?
- Kan vi med fordel gå sammen med andre i vores branche eller med andre udenlandske virksomheder, der er aktive i lokalområdet?

## 6: Virksomhedens reaktion ved grove krænkelse af grundlæggende rettigheder hos leverandører

Generelt bør tilsidesættelse af sociale og miljømæssige rettigheder ikke give anledning til at afbryde samarbejdet, men derimod til at stille krav om forbedringer jf. retningslinje 4.

Hvis der undtagelsesvist er tale om grove krænkelse af grundlæggende rettigheder kan det blive nødvendigt at afbryde samarbejdet, når krænkelse ikke bringes til ophør. Rådet anbefaler, at virksomheder overvejer på forhånd at identificere sådanne "nul-tolerance" tærskler og gennem krav og en aktiv dialog søger at forebygge, at grove krænkelse forekommer.

Rådet vil gerne understrege, at det her ikke er muligt at komme med en præcis retningslinje for, hvornår samarbejdet med en leverandør bør afbrydes. Dette afhænger af en konkret (case-by-case) vurdering både hos leverandøren, og i det område leverandøren befinder sig i.

Dette indebærer, at virksomheder bør forholde sig til følgende spørgsmål:

- Hvilke krænkelse er der tale om, og hvor alvorlige er de?
- Er krænkelse bevidste og er de foregået hos leverandøren eller hos en underleverandør?
- Kan vi dokumentere overtrædelserne?
- Hvilken mulighed har vi for at identificere og påvirke leverandøren?
- Er der udsigt til forbedring af forholdene eller udviser leverandøren manglende vilje til at gennemføre de forbedringer, vi beder om, og afviser leverandøren vedvarende at samarbejde?
- Nægter leverandøren at give os adgang til sin virksomhed?
- Har vi konstateret grove overtrædelser - slaveri, tortur eller anden grusom og umenneskelig eller nedværdigende behandling - hos en leverandør?
- Vil afbrydelse eller fastholdelse af samarbejde betyde en fortsættelse eller en forværrelse af situationen?

## 7: Rapportering og kommunikation

Rådet anbefaler, at virksomheder kommunikerer åbent om de udfordringer de har, herunder såvel positive som negative konsekvenser af arbejdet med ansvarlig leverandørstyring. Dette kan typisk ske i virksomhedens rutinemæssige rapportering om samfundsansvar, men også i den kontinuerlige dialog med interessenter, herunder medarbejdere, kunder, fagforeninger og NGO'ere.

Dette betyder, at virksomheder bør forholde sig til følgende spørgsmål:

- Hvordan kommunikerer vi vores strategi for leverandørstyring – internt og eksternt?
- Hvordan sikrer vi en relevant og troværdig kommunikation?
- Hvordan sikrer vi, at vores kommunikation både omtaler positive resultater og udestående risici og problemer?
- Hvordan kommunikerer vi eksternt vores løbende indsats overfor leverandørerne og resultaterne heraf?
- Kan vores strategi for leverandørstyring med fordel integreres i vores markedsføring?
- Hvordan kommunikerer vi eksternt, når vi har konstateret, at en leverandør ikke overholder vores forventninger?
- Hvad har vi lært af vores hidtidige kommunikation, og er der ting vi kunne gøre bedre i fremtiden?

## 4. Yderligere skridt i forhold til ansvarlig leverandørstyring

Rådet mener, at retningslinjerne om ansvarlig leverandørstyring er et vigtigt skridt på vejen mod at styrke danske virksomheders leverandørstyring forudsat retningslinjerne udbredes.

Med henblik på at styrke indsatsen, vil Rådet se på yderligere relevante understøttende tiltag. Rådet mener, at det bl.a. vil være relevant at se på, hvordan forbrugerne kan være med til at fremme ansvarlig leverandørstyring. Rådet ønsker ikke, at der indføres en ny mærkningsordning, men at information om og incitamenter til bæredygtigt forbrug styrkes.

Derudover vil Rådet undersøge behov, muligheder, fordele og ulemper ved at etablere en uvildig mæglings/klagemekanisme – set i lyset af eksisterende klagemekanismer.

Blandt andre FN's særlige repræsentant for menneskerettigheder og erhverv, John Ruggie, understreger netop behovet for klagemekanismer (remedies) i tilfælde af, at menneskerettigheder krænkes. Etablering af en mæglings/klagemekanisme kræver dog grundige overvejelser og inddragelse af relevante interessenter. Med den korte tidsfrist for nærværende retningslinjer, har det derfor ikke været muligt at udarbejde et færdigt sæt anbefalinger i relation hertil.

## 5. Grundlag for Rådets retningslinjer

Både nationalt og internationalt har virksomheder og myndigheder gennem de senere år udviklet forskellige retningslinjer og værktøjer til leverandørstyring. Derfor kan det for den enkelte danske virksomhed være vanskeligt at overskue, hvilke retningslinjer og værktøjer man bør tage udgangspunkt i.

Retningslinjerne er formulerede med udgangspunkt i de principper, retningslinjer og vejledninger, som er fastlagt af:

- FN's Global Compact
- FN's særlige repræsentant for menneskerettigheder og erhvervsliv

Endvidere er retningslinjerne inspirerede af internationale og nationale initiativer om leverandørstyring som:

- Den kommende vejledende standard for samfundsansvar: ISO 26.000
- CSR Kompasset udarbejdet af Institut for Menneskerettigheder, DI og Økonomi- og Erhvervsministeriet
- Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH)
- "Ansvarlig leverandørstyring – en vejledning om best practise for leverandørstyring" udarbejdet af Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling

## 6. Yderligere information

### CSR KOMPASSET

CSR Kompasset hjælper virksomheden med at håndtere krav om social og miljømæssig ansvarlighed - uanset om det er virksomheden selv, der skal dokumentere sin ansvarlighed over for kunder, eller om virksomheden ønsker at stille krav til leverandører gennem en code of conduct. På CSR Kompasset kan virksomheder på udforme deres egen code of conduct. CSR kompasset er blevet til i et samarbejde mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, Institut for Menneskerettigheder og DI – Organisation for erhvervslivet.

Læs mere på [www.csrkompasset.dk](http://www.csrkompasset.dk)

### DANSK INITIATIV FOR ETISK HANDEL (DIEH)

Dansk Initiativ for Etisk Handel er det første danske multi-stakeholder initiativ for etisk handel. DIEH samler virksomheder, offentlige instanser, erhvervsorganisationer, folkelige organisationer og fagbevægelsen for i fællesskab at skabe bæredygtige forbedringer i arbejds- og miljøforholdene hos danske virksomheder og i deres globale leverandørkæder. Initiativet blev stiftet i 2008 som det nationale samlingssted, hvor danske virksomheder kan søge information og indgå dialog med deres interessenter om konkrete dilemmaer og problemstillinger og sammen finde konstruktive løsninger og etablere good practices, der omsætter ord til handling og fører til reelle forbedringer i udviklingslandene og de nye vækstøkonomier. DIEH er finansielt støttet af Danida.

Læs mere på [www.dieh.dk](http://www.dieh.dk)

### FN GLOBAL COMPACT

Global Compact er et FN-initiativ, der opstiller ti generelle principper for virksomheders arbejde med samfundsansvar. De ti principper i FN's Global Compact er et godt udgangspunkt, når virksomheder skal arbejde med samfundsansvar og bæredygtighed. Principperne bygger på internationalt anerkendte konventioner om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption.

Læs mere på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### ISO 26000

ISO 26000 er en international, vejledende standard for samfundsansvar i virksomheder og organisationer. Standarden er udarbejdet i regi af den internationale Standardiseringsorganisation, ISO. Efter standarden i dag blev færdigforhandlet i København i maj 2010, sendes den i august 2010 til endelig afstemning og forventes herefter at kunne publiceres sidst på året. Standarden er rettet mod både virksomheder og organisationer i både den private og den offentlige sektor baseret på international konsensus blandt eksperter fra seks interessentgrupper inden for samfundsansvar: Regeringer, erhvervsliv, fagbevægelse, forbrugere, NGO'er samt en gruppe bestående af forskere, konsulenter m.v.

Læs mere på [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)

#### **RÅDET FOR BÆREDYGTIG ERHVERVSUDVIKLING (RBE)**

Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling er stiftet i 2006 af 19 større erhvervsvirksomheder, der alle arbejder med at indpasse hensyn til bæredygtig erhvervsudvikling som et væsentligt aspekt af virksomhedens forretningsprincipper. Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling har som formål at styrke dansk erhvervslivs konkurrenceevne gennem udvikling af bæredygtighedsbegrebet. Rådet er samtidigt et forum hvor virksomhedernes arbejde med bæredygtighedsbegrebet kan videreudvikles til gavn for virksomhedernes interne arbejde og i relation til kunder og leverandører.

Læs mere på [www.rbenet.dk](http://www.rbenet.dk)

#### **SAMFUNDSANSVAR.DK**

Samfundsansvar.dk har til formål at formidle information, viden og værktøjer om virksomheders samfundsansvar. Samfundsansvar.dk er Erhvervs- og Selskabsstyrelsens hjemmeside om virksomheders samfundsansvar og er et led i regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar.

Læs mere på [www.samfundsansvar.dk](http://www.samfundsansvar.dk)

## 7. Medlemmer af Rådet for Samfundsansvar

### Formandskab

#### Mads Øvlisen (Formand)

Adjungeret Professor i Corporate Social Responsibility ved Copenhagen Business School og medlem af FN's Global Compact bestyrelse

#### Lise Kingo (Næstformand)

Koncerndirektør i Novo Nordisk A/S

### Sagkyndige medlemmer

#### Mette Morsing

Professor og leder af Center for Corporate Social Responsibility, Copenhagen Business School

#### Peder Michael Pruzan-Jørgensen

Managing Director i Business for Social Responsibility/Europe

### Organisationer

#### AE – Arbejderbevægelsens Erhvervsråd

LO-sekretær Marie-Louise Knuppert

#### Dansk Erhverv

Globaliseringschef Ole Schmidt

#### Dansk Initiativ for Etisk Handel

Judith Kyst, Bestyrelsesformand i DIEH

#### DI

Direktør Tine Roed

#### Finansrådet

Underdirektør Susanne Dolberg

#### Forbrugerrådet

Afdelingschef Mette Boye, Forbrugerrådets sekretariat

#### Forsikring & Pension, ATP og Lønmodtagernes Dyrtidsfond

Koncernchef, Stine Bosse, TrygVesta A/S

#### Håndværksrådet

Udviklingschef Henning Høy Nygaard

#### Landbrug & Fødevarer

Direktør Claus Søgaard-Richter

#### Ledernes Hovedorganisation

Afdelingschef Kim Møller Laursen

#### Rederiforeningen

Head of Group Sustainability, Annette Stube, A.P. Møller – Mærsk A/S

#### Rådet for Bæredygtig Erhvervsudvikling

Forbrugerpolitisk direktør Mogens Werge, COOP Danmark A/S

#### 92-gruppen

Rådgiver - menneskerettigheder og erhverv, Sanne Borges, Amnesty International