

Hållbar leverantörskedja

– leverantörsutveckling med Code of Conduct



Vad är Corporate Social Responsibility?

Corporate Social Responsibility (CSR) handlar om företagets eller organisationens ansvar för den egna verksamhetens konsekvenser för samhället. Vilka CSR-frågor som är relevanta för organisationen beror på verksamhetens art och på hur värdekedjan ser ut. För många organisationer uppstår konkreta

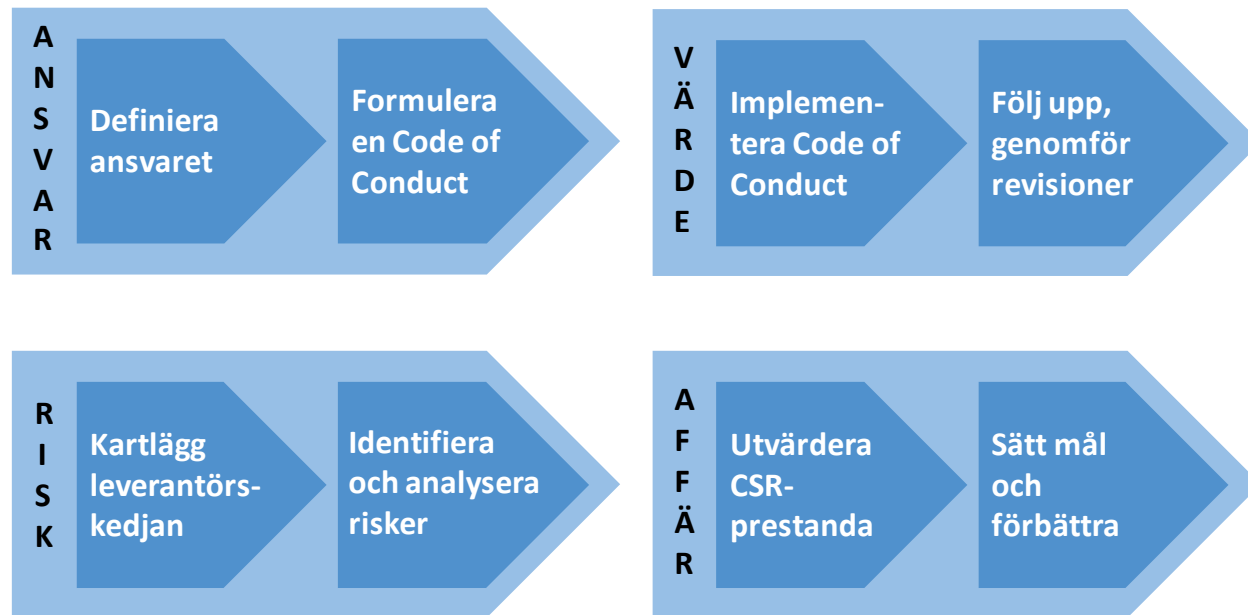
CSR-frågor i leverantörskedjan där de kan ha leverantörer och underleverantörer i flera led, både i Sverige och resten av världen.

Begreppet CSR är inte entydigt definierat och kan användas med olika innehåll i olika sammanhang. Här avser vi organisationens hela samhällsansvar med utgångspunkt i de sju områden som definieras i den internationella standarden ISO 26000: Verksamhetsstyrning, Mänskliga rättigheter, Konsumentfrågor, Samhällsengagemang och utveckling, Goda verksamhetsmetoder, Miljö och Arbetsförhållanden.

En organisations arbete med CSR i leverantörskedjan kan beskrivas på följande sätt:



1. Definiera vilket *ansvar* företaget har och vilka kraven på leverantörerna är.
2. Ta reda på vilka *risk*er som finns var i leverantörskedjan och hantera dessa.
3. Skapa *värde* genom att integrera frågorna i företagets och i leverantörernas verksamhet
4. Utveckla företagets och leverantörens *affär* genom bättre CSR-prestanda.



De olika stegen förtydligas i ovanstående modell. Definition av organisationens ansvar och formulering av detta görs med fördel parallellt med kartläggning och riskbedömning av leverantörskedjan. En Code of Conduct, uppförandekod på svenska, är det centrala dokumentet i arbetet.

En Code of Conduct är vanligen riktlinjer för hur ett företag eller en organisation ska bedriva sin verksamhet på ett etiskt, socialt och miljömässigt riktigt sätt. Koden kan vara framtagen av företaget eller organisationen själv, eller av en branschorganisation, ibland under medverkan av externa intressenter.

Beroende på hur verksamheten och värdekedjan ser ut väljer företag att applicera sin Code of Conduct på enbart det egna företaget, på det egna företaget och på leverantörerna eller enbart på leverantörerna. En variant är också att ha en kod för den egna verksamheten och en annan för leverantörerna, i de fall de mest relevanta frågorna skiljer sig åt väsentligt.

Ansvar

Definiera företagets ansvar

Oavsett om ni har egen verksamhet eller leverantörer i utvecklingsländer har ni ett ansvar för att den egna framgången inte sker på bekostnad av människors hälsa, grundläggande mänskliga rättigheter eller miljö. Nivån och omfattningen på detta ansvar är däremot inte självklart och i likhet med CSR-ansvaret som helhet är det upp till företaget eller organisationen att, i dialog med de viktigaste intressenterna, avgöra var gränserna för ansvarstagande ska dras. Följande generella riktlinjer kan hjälpa till i diskussionen:

...ansvar att veta	Ha kunskap om verksamhetens sociala och miljömässiga konsekvenser
...ansvar att försöka	Arbeta för att minska negativ inverkan på människor och miljö
...ansvar att förändra	Vid stort inflytande över en leverantör, säkra goda sociala och miljömässiga förhållanden
...ansvar att inte dra fördel	Om andra aktörer gör överträdelser ska företaget inte dra fördel av detta
...ansvar att inte delta	Avsluta samarbetet om allvarliga negativa konsekvenser inte kan avbrytas

Figur 1: Innehållet i figuren bygger på Fair Trade Centers fem ansvarsprinciper i rapporten Företagens Ansvar (2004)

Organisationens ledning har ofta en vilja och en ambitionsnivå som utgår från egen övertygelse och egna erfarenheter. Tillsammans med förväntningar och konkreta krav från intressenter, till exempel kunder, bidrar detta till att definiera ansvaret som sedan tydliggörs i en strategi för CSR i leverantörskedjan:

- varför man väljer att ta ansvar i leverantörskedjan och ha en Code of Conduct
- vilka långsiktiga och kortsiktiga mål man har med sitt ansvarstagande
- om företagets Code of Conduct ska gälla för de egna medarbetarna, leverantörerna eller både och;¹
- vilka leverantörer som ska omfattas av kraven och vad ett eventuellt urval baseras på
- vad som händer om en leverantör inte vill acceptera Code of Conduct som helhet eller någon skrivelse i den
- vem som är ansvarig för vilka delar av arbetet med implementering och uppföljning av företagets Code of Conduct och vilken tidsplan som gäller
- hur CSR-strategin och Code of Conduct är kopplade till de affärsstrategiska målen

¹ Fortsättningsvis kommer vi fokusera på en Code of Conduct för leverantörer, men arbetssättet är applicerbart även på egen verksamhet.



Formulera en Code of Conduct

Efter att de övergripande frågorna kring syftet med en Code of Conduct och dess hemvist i organisationen är beslutade börjar arbetet med att ta fram själva koden, det dokument som kommuniceras till leverantörerna.

Förutom att själv stöta och blöta innehåll och utseende i dokumentet inom företaget är det viktigt att lyssna till krav och förväntningar från intressenterna. Att ta in synpunkter på sin Code of Conduct från till exempelvis ägare, kunder, fackliga organisationer, och inte minst leverantörer innan den börjar gälla, gör att sannolikheten för att implementeringen av koden ska bli effektiv ökar.

Innehållsrubriker

Själva sakinnehållet i en Code of Conduct bör utgå från bland annat internationellt överenskomna regler som konventionen om barns rättigheter, den allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna och konventioner som tagits fram av Internationella Arbetsorganisationen (ILO). Anpassning efter företagets verksamhet kan behövas och då kan branschspecifika initiativ ge vägledning. Viktigt att tänka på i formuleringen av kraven är att de ska vara möjliga att följa upp genom revisioner.

Utöver en stomme bestående av de krav som organisationen vill ställa på sina leverantörer behöver en Code of Conduct förklara hur organisationen ser på samarbetet med sina leverantörer i stort, hur kraven ska följas upp och vad som händer om avvikelser upptäcks. Att tala om hur man som organisation ska agera i förhållande till sina leverantörer och på så sätt möjliggöra att koden uppfylls visar på trovärdighet.

Exempel på innehållsrubriker:

Lagefterlevnad	Hälsa och säkerhet
Ledningssystem	Föreningsfrihet
Barnarbete	Diskriminering
Tvångsarbete	Trakasserier
Arbetsrätt	Påverkan på miljö och klimat
Löner och övertid	Resursförbrukning/råvaruutvinning
Korruption	Farliga kemikalier

Organisationen behöver även ta beslut om nivån på kraven som ställs på leverantören och om hur långt ned i leverantörskedjan kraven som ställs ska följas upp.

Nivå på kraven i Code of Conduct

Ett flertal av de specifika kraven kan delas in i nivåer där utgångspunkten är den nationella lagstiftningen inom de länder där leverantörerna verkar. Om organisationen vill kan nivån på kraven höjas utöver vad lagstiftningen säger och baseras på egna värderingar samt intressenternas förväntningar.

Nivå 1	Nivå 2
Lagstadgad minimilön	Levnadslön enligt NGO:ers beräkningar för olika länder
Lagstadgad åldergräns för arbete i det aktuella landet	En fast åldergräns för leverantörer i alla länder, t.ex. 16 år
Följa landets miljölagstiftning	Använda BAT (Best available technology) avseende miljö

Figur 2: Exempel på olika nivåer på kraven i en Code of Conduct

En utmaning kan vara att formulera kravet på oberoende fackföreningar. Eftersom detta inte är tillåtet enligt kinesisk lag kan kravet inte vara absolut om man vill ha leverantörer i Kina. Vissa organisationer löser detta genom att skriva att medarbetarna ska ha möjlighet till medbestämmande på andra sätt.

Hur långt ned i leverantörskedjan sträcker sig ansvaret?

Var i leverantörskedjan gränsen går för en organisations ansvar finns det inget givet svar på, utan det är upp till organisationen att avgöra utifrån risk, resurser och intressenternas förväntningar. Vissa företag är tydliga med att deras Code of Conduct gäller till exempel två steg ned i produktionen medan andra stipulerar att kraven ska gälla hela vägen ned i kedjan. Ett exempel på det förstnämnda är att kraven gäller på fabriken som till exempel monterar delarna i mobiltelefonen medan det sistnämnda i princip betyder att kraven gäller ända ned till gruvan. För tjänsteföretag kan detta exemplifieras med att kraven gäller för entreprenören man har avtal med men inte för dennes leverantörer eller underentreprenörer.

Hur hanterar vi leverantörer som inte når upp till kraven i vår Code of Conduct?

När företag och organisationer började ställa uttalade sociala och miljömässiga krav på sina leverantörer var den allmänna meningen att det mest ansvarsfulla var att avbryta ett samarbete om leverantören inte levde upp till kraven. Denna uppfattning gäller dock inte längre utan nu finns en gemensam övertygelse i att det är mest ansvarsfullt att stanna kvar hos en leverantör och arbeta för att denne ska förbättra sig och på sikt nå målen i företagets Code of Conduct.

Denna långsiktiga syn och definition av ansvar bör tydliggöras i organisationens CSR-strategi och Code of Conduct.

Stöd för ansvarstagande

Stöd och verktyg	Kort beskrivning
FN:s Global Compact	Ett frivilligt initiativ för företag med tio principer som ringar in områdena för företags och organisationernas ansvar för miljö, arbetsvillkor, mänskliga rättigheter och korruption.
ILO-konventionerna	ILO är FN:s fackorgan för sysselsättnings- och arbetslivsfrågor. Det finns åtta kärnkonventioner som alla länder som är medlemmar i ILO är skyldiga att främja.
OECD:s principer för multinationella företag	Riktlinjer för bland annat mänskliga rättigheter, miljö, fackliga rättigheter, information, korruption och konkurrens som Sveriges regering förväntar sig att svenska företag ska följa.
FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna och tillhörande konventioner, bland annat barnkonventionen	Utgör grunden för dagens omfattande globala och regionala nätverk för att skydda människors rättigheter.
FN:s konvention mot korruption	Ett starkt rättsligt instrument för att främja integritet och bekämpa korruption nationellt och internationellt.
UNEP	Samordnar FN:s miljöarbete och ger ut rapporter om tillståndet i miljön globalt. För företag finns ett antal publikationer med riktlinjer för arbete inom energi, kemikalier, transporter med mera.
ISO 26000	Global standard för socialt ansvarstagande, som används som vägledning för företag och organisationer.
ISO 14000	En serie av standarder för miljöarbete där den certifierbara standarden för miljöledningssystem ISO14001 är mest använd. Serien innefattar också livscykelanalys, miljöanpassad produktutveckling, miljömärkning och miljödeklaration, miljökommunikation med mera.



Risk

Kartlägg leverantörskedjan

Parallellt med arbetet att definiera organisationens ansvar och ta fram en Code of Conduct bör leverantörskedjan kartläggas och riskbedömas. Kartläggningen ska ge en bild av hela kedjan från det egna företaget eller organisationen till företaget där varorna produceras och deras eventuella underleverantörer. Agenter, grossister och många mellanled försvårar detta arbete. Luckor i kedjan identifieras och denna information samlas in under arbetets gång.



Figur 3: Exempel på hur en leverantörskedja kan se ut.

Djupet av kartläggningen anpassas efter mängden leverantörer, men för de viktigaste bör material och information spåras så långt ned i kedjan som det är möjligt.

Identifiera och analysera risker

CSR-frågan som helhet handlar till stor del om områden som utgör risker för ett företag, både konkreta risker som lagöverträdelse som leder till straffskyldighet och mer diffusa risker som förtroendekriser och påverkan på varumärket. I leverantörskedjan finns ett antal CSR-risker som behöver identifieras för att senare kunna hanteras, till exempel:

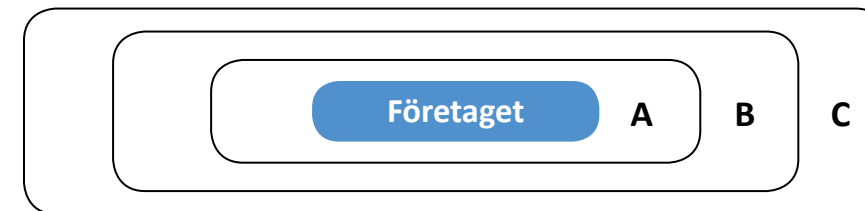
- Brott mot arbetsrätt på områdena löner och övertid
- Bristande affäretik och korruption
- Barnarbete eller tvångsarbete
- Bristande brandsäkerhet och andra arbetsmiljörisker
- Innehåll av farliga kemikalier i produkten
- Negativ påverkan på livsmiljön i närsamhället till följd av utsläpp av giftiga ämnen till vatten, luft och/eller mark

Efter att leverantörskedjan är kartlagd behöver en riskbedömning göras, enligt en definierad modell. Parametrar att ta hänsyn till är bland annat: landrisk, risk för typen av produkt och risk för branschen ifråga. Annat som kan tas med i riskmodellen är hur viktig leverantören är, hur mycket som levereras och hur tätt kopplad produkten är till företaget eller organisationens eget varumärke, d.v.s. affärsrisken. Hänsyn kan också tas till leverantörens eget arbete och mognad på CSR-området.

	Produktrisk	Landrisk	Branschrisk	Affärsrisk	Leverantörens arbete	Riskklass A/B/C
Leverantör X	2	5	4	4	4	A
Leverantör Y	3	2	2	2	1	C

Figur 4: Exempel på hur en riskklassning kan struktureras och på vilka parametrar som ingår.

I riskklassningen poängsätts alla faktorer från till exempel 1-5 och resulterar i att leverantörerna delas in i grupper efter risknivå till exempel A, B och C. Utifrån detta kan företaget eller organisationen prioritera och fokusera på leverantörerna med högst riskklassning när implementeringsarbetet ska börja.



Figur 5: Prioritera de viktigaste leverantörerna ur ett riskperspektiv

Riskklass A

Företag med omfattande eller betydande negativ påverkan på miljö och människor. Påverkan sker både på och kring arbetsplatsen, i leverantörsleden och i lokalsamhället. Höga sociala risker som långa arbetstider, låga löner eller barnarbete. Höga miljö- och arbetsmiljörisker beroende på farliga kemikalier i produktionen etc.

Riskklass B

Företag med begränsade negativa effekter på miljö och människors hälsa. Typ av verksamhet eller land kan dock indikera att det finns sociala risker som långa arbetstider, låga löner eller andra områden där efterlevnad av koden kan vara svag.

Riskklass C

Företag med begränsade negativa effekter på miljö och människors hälsa. Typ av verksamhet eller land kan dock indikera att det finns sociala risker som långa arbetstider, låga löner eller andra områden där efterlevnad av koden kan vara svag.



Riskbedömningen görs en gång för befintliga leverantörer och upprepas sedan när företaget har en ny potentiell leverantör. Om en befintlig leverantör gör en större förändring av sin produktion som till exempel flyttar den till en annan provins eller till ett annat land, bygger en ny fabrik eller lägger ut mer på underleverantörer kan riskbedömningen behöva göras om.

Stöd för riskidentifiering

Stöd och verktyg	Kort beskrivning
Transparency international	Globalt nätverk med syfte att kartlägga och motverka korruption. Ger årligen ut sitt Global Corruption Perception Index som ger en god bild av korruptionsnivån i världens länder.
Human Rights Watch och Amnesty International	Oberoende organisationer som arbetar för att försvara och skydda de mänskliga rättigheterna globalt. Ger ut rapporter och nyheter om brott mot de mänskliga rättigheterna som kan användas för att identifiera landrisker.
US Department of State Annual Human Rights Report	Årliga rapporter med detaljerad information om efterlevanden av de mänskliga rättigheterna i de flesta av världens länder. Kan användas för att identifiera landrisker och i viss mån branschrisker.
Business Anti-Corruption	Webbportal med syfte att hjälpa små och medelstora företag att undvika och bekämpa korruption. Innehåller bl. a. landinformation om korruptionsrisker för specifika sektorer och nivåer i samhället.
ILO lex Ratifications	ILOs webbplats som ger information om vilka ILO konventioner som ratificerats av vilka länder.
Faire Trade Centre	Etikbarometern som jämför företags etiska arbete i ett antal branscher.
FTSE	Ger bland annat ut rapporter som beskriver social och miljömässig risk, till exempel risk för miljö- och klimatpåverkan uppdelat på bransch.
Global footprint network	Organisation som sammanställer nationers ekologiska fotavtryck och erbjuder riskanalys med avseende på vilka regioner och branscher som kommer begränsas resursmässigt med avseende på bland annat energi, grödor och skog.
Lokal konsult inom miljö och socialt ansvar	Lokala myndigheter kan på sina hemsidor publicera vilken lagstiftning som gäller på områdena miljö och arbetsrätt, men ett enkelt sätt att få information och hålla sig uppdaterad är att anlita en lokal konsult. Denne kan hjälpa till att analysera hur den lokala lagstiftningen förhåller sig till kraven i Code of Conduct och även uttala sig kring efterlevnad av lagstiftningen och identifiera eventuella problemområden.

Värde

Implementera er Code of Conduct

När ni kommit så långt att ni har en Code of Conduct med tillhörande strategi, har kartlagt er leverantörskedja och riskbedömt leverantörerna är det dags att börja använda er Code of Conduct som ett verktyg för ansvarstagande.

Code of Conduct in i ledningssystem, strategier och mål

Om organisationen ska bli framgångsrik i sitt arbete med CSR-risker i leverantörskedjan är det centralt att Code of Conduct-arbetet integreras med redan existerande ledningssystem. Detta gör att medarbetarna kan identifiera vilka krav som ställs på olika processer och se hur de ska arbeta för att uppfylla kraven.

Motivera och utbilda medarbetarna

Integreringen av Code of Conduct i ledningssystemet ger medarbetarna möjlighet att göra rätt, men de behöver också kunskap och motivation om arbetet ska bli framgångsrikt. Utbildningar på plats med en kursledare som är väl insatt i CSR-området och organisationen är ett sätt, självständig dialogutbildning i grupp ett annat. I dialogutbildningen inbjuds medarbetarna att med utgångspunkt från CSR-strategin diskutera hur CSR i leverantörskedjan kan bidra till affärerna och hur man ska jobba med sin Code of Conduct i företaget och på den egna avdelningen. Förutom en allmän dialog behöver man se till att nyckelpersoner har goda kunskaper om företagets CSR-arbete i allmänhet och Code of Conduct i synnerhet. Det gäller till exempel inköpschefen och dennes avdelning, kommunikationsavdelningen, produktutvecklingen och alla som är en del av företagets ansikte utåt mot kunder och samhälle.

Kommunicera med leverantörerna

Ett förtroendefullt och ärligt samarbete med leverantörerna är en förutsättning för ett lyckat Code of Conduct-arbete. Det är viktigt att tydliggöra organisationens syfte med sin Code of Conduct och beskriva varför det är viktigt att leverantören integrerar kraven i sin verksamhet och i sina eventuella ledningssystem. Förtroende och tillit är a och o, därför behöver leverantören känna sig trygg i att det handlar om ett långsiktigt arbete som delvis görs gemensamt. Vikten av ärlighet och öppenhet kan inte nog poängteras, utan transparens kommer inga förbättringar att ske och inga risker minimeras. Arbetet är då tillbaka på ruta ett.

Metoder för att utbilda leverantören är att ha separata möten med leverantörerna eller att bjuda in till större leverantörsutbildningar. Att låta leverantören gå igenom en självvärdering gentemot företagets Code of Conduct är också ett sätt att få denne att förstå frågan och få chansen att noggrant själv se om den egna verksamheten uppfyller kraven.



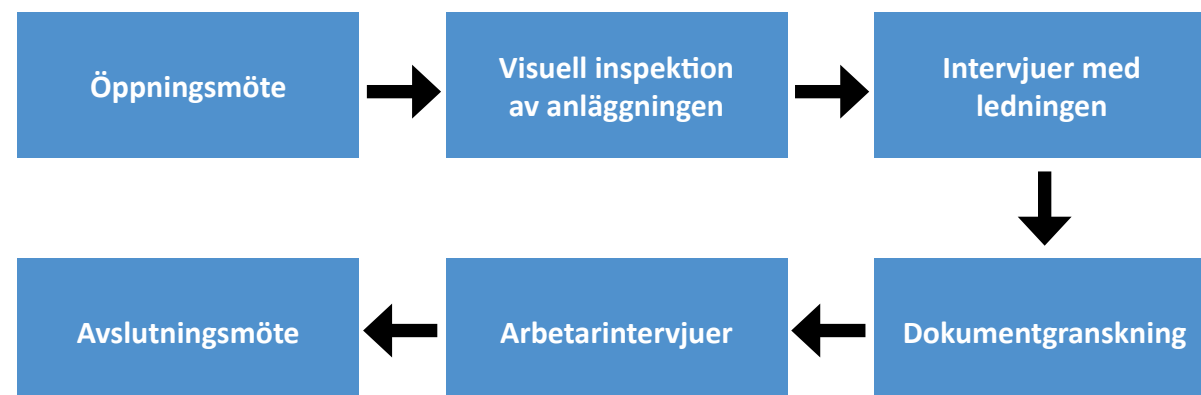
Följ upp er Code of Conduct och förbättra situationen hos leverantören

Genomför revisioner

Den kanske viktigaste delen av arbetet med CSR i leverantörskedjan är att följa upp sin Code of Conduct. Revisioner av koden kan göras på flera sätt:

- Låta leverantören göra en självutvärdering som sedan är underlag för förbättringsdiskussioner
- Utbilda egna revisorer internt inom organisationen som gör revisioner på plats, eventuellt i kombination med inköpsresor, kvalitetskontroller eller andra leverantörsbesök
- Anlita en tredjepartsrevisor som genomför revisionen med eller utan en representant från den egna organisationen

Revisionen är både ett sätt att identifiera avvikelser mot koden, det vill säga CSR-risker för företaget, och ett sätt att fördjupa samarbetet med leverantören. De är också ett ypperligt tillfälle att utbilda både fabriksledning, lokala agenter och representanter från grossist- och säljbolag.



Det viktigaste vid en första revision är att leverantören är transparent och vågar berätta öppet om den faktiska situationen. I branscher och länder där social revision pågått under en längre tid har ett system med dubbel bokföring och falska dokument, både av typen lönelistor och ISO-certifikat utvecklats. Detta är en stor utmaning för det köpande företaget. Först när transparens och förtroende uppstår är det dags att börja förbättringsarbetet med avvikelserna som utgångspunkt.

Avvikelse mot kraven	Typ av avvikelse	Hur verifierat	Förbättringsåtgärd
Ventilation saknas på platser där lim och färg används	Systematisk avvikelse	Visuellt	Installera ventilationssystem
Övertid ersätts inte enligt lag	Oftast en systematisk avvikelse	Dokumentation och arbetarintervjuer	Betala ut övertidsersättning enligt lag
Personer som inte är anställda av fabriken utför arbete i lokalen	Oftast en systematisk avvikelse, men kan också vara en engångsföreteelse.	Visuellt och arbetarintervjuer	Anställ dessa eller se till att de företag som de är anställda hos uppfyller kraven i Code of Conduct
Inte en vilodag i veckan	Oftast en systematisk avvikelse	Dokumentation och arbetarintervjuer	Börja med att införa t.ex. en vilodag i månaden för att sedan komma allt närmare en vilodag i veckan. Anställ fler medarbetare.
Kemikaliehanteringen bristfällig	Oftast en systematisk avvikelse	Visuellt	Inför system för hanteringen, se till att ansvarig person utses och utbilda arbetarna.
Kunskap saknas om miljöpåverkan, t.ex. om vad som släpps ut med processvattnet	Systematisk avvikelse	Visuellt och intervju med ledningen	Gör en miljöutredning och identifiera miljöpåverkan. Ta fram en eventuell handlingsplan.

Figur 6: Exempel på vanliga avvikelser och hur de kan åtgärdas.

Stöd i värdeskapande

Stöd och verktyg	Kort beskrivning
Danish Institute for Human Rights	Nationellt institut som erbjuder diverse verktyg (en del kostnadsfritt) för praktiskt arbete med socialt ansvar, bl. a. exempel på Code of Conduct, självutvärderingar mm.
SA8000	Certifierbar standard för socialt ansvarstagande framtagen av SAI, Social Accountability International. Oberoende revisioner görs av revisorer ackrediterade av SAI.
Branschinitiativ som BSCI, EICC m.fl.	Sammanslutningar med en gemensam uppförandekod, implementeringsmodell och egna revisorer samt gemensam modell för förbättringsarbete.
CSR-kompassen	Webbportal med verktyg för socialt ansvarstagande vid inköp och upphandling som består av konkreta råd, mallar och goda exempel för hållbara inköp.
Tredjepartsrevisorer	Det finns ett antal företag som erbjuder tredjepartsrevisioner. Utöver revisioner kan dessa företag ofta erbjuda utbildning, konsultstöd och annat som lokala leverantörer kan behöva för att förbättra sin sociala och miljömässiga prestanda.
Hållbarhetsredovisning till exempel enligt GRI:s riktlinjer	Ett sätt att kommunicera arbetet med CSR i leverantörskedjan är att berätta om det i en hållbarhetsredovisning. GRI – Global Reporting Initiative – är riktlinjer som anger hur företagets ansvarstagande ska redovisas genom nyckeltal och indikatorer. GRI-redovisningar görs enligt olika ambitionsnivåer och möjligheten finns att låta en revisor verifiera redovisningen. GRI-redovisningar är både ett verktyg för verksamhetsstyrning och ett sätt att kommunicera företagets ansvarstagande.

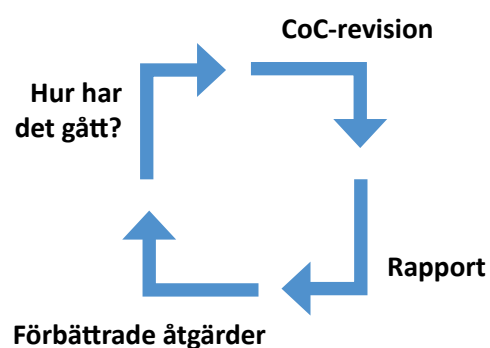


Affär

Utvärdera CSR-prestanda

Förbättringsarbete ger bättre lönsamhet

Efter den första revisionen hos leverantören tar det viktiga förbättringsarbetet vid. Det gäller att få leverantören att vilja arbeta med förbättringar genom att lyfta fram de affärsmässiga vinsterna med att ta socialt och miljömässigt ansvar, i form av direkta minskade kostnader och minimerad risk på kort och lång sikt. Avvikelseerna som är av systematisk karaktär, det vill säga har uppstått på grund av att det inte finns rutiner för att säkerställa att de inte inträffar, är extra viktiga att fokusera på.



Figur 7: Arbetet med uppföljning och förbättring pågår så länge leverantörsrelationen finns.

Innan leverantören nått en viss mognad på CSR-området kan organisationen behöva stötta med rådgivning i utarbetande av en så kallad CAP, Corrective Action Plan och ge tips på lokala konsulter som kan bidra med expertkompetens på plats.

Om leverantören kan engageras till att införa ett ledningssystem där CSR-frågorna integreras eller till att införa system för miljö och socialt ansvar, t.ex. ISO 14001 och SA 8000 kan det kravställande företaget på sikt delvis följa förbättringsarbetet genom att ta del av dessa revisionsrapporter.

En Code of Conduct minskar risk...

Precis som med en vanlig försäkring kan hantering av CSR-risker genom att ta ansvar minska kostnaderna ifall olyckan skulle vara framme. Ju bättre organisationen varit på att identifiera risker och på ett strukturerat sätt minimerat dessa, desto bättre rustad är man inför en eventuell krishantering. Forskning visar att börsvärdet hos företag som haft ett seriöst CSR-arbete kopplat till sitt varumärke inte sjunker lika mycket vid en händelse som lett till negativ mediaexponering jämfört med börsvärdet för ett företag som inte arbetat med CSR på ett trovärdigt sätt.

... skapar värde...

Grunden för värdeskapande är ett gediget och transparent arbete med en Code of Conduct som på ett ärligt sätt kommuniceras, både internt och externt. Detta skapar trygghet hos medarbetare, kunder, investerare med flera. Kommunikationen är viktig och bör hållas balanserad och trovärdig. Formuleringar som "vi garanterar att" eller "vi säkerställer att" om förhållandena i leverantörskedjan bör därför undvikas.

...och ger bättre affärer

För företaget och för leverantören finns långsiktiga ekonomiska vinster att göra eftersom ett seriöst arbete med frågorna leder till förbättrade och mer effektiva interna processer. Om detta lyfts fram i kommunikationen med leverantören kan denne motiveras till att själv se fördelen med att genomföra förändringar som gör att kraven i Code of Conduct följs. Initialt kan det dock bli en kostnad för leverantören eftersom åtgärderna kan handla om att införa ledningssystem, höja de anställdas löner eller installera vatten- eller luftrening.

Företag eller organisationer som i sin grundstrategi ser långsiktigt på sitt arbete tjänar på att ha väl utarbetade långsiktiga relationer med sina leverantörer. Detta borgar för bättre kvalitet, säkrare leveranser och mindre risk i allmänhet. Detta motiverar att CSR-frågan bör vara med från start i leverantörssamarbetet eftersom det blir kostsamt att behöva byta leverantör om det framkommer att denne inte vill arbeta åt samma håll inom CSR-området som köparen.

Viktigt att poängtera är att köparen också har ett ansvar att möjliggöra för leverantören att uppfylla lagkrav exempelvis när det gäller arbetstid. Det kan handla om att anpassa sitt inköpsmönster, ge rimliga ledtider, ge längre kontrakt och när det väl kommer till kritan inte alltid välja lägsta pris

Affärsmässiga värden, exempel

För vem?	Värde
Företaget/ organisationen	Högre förtroende och starkare varumärke gentemot kunder och konsumenter. Högre förtroende och starkare "employer brand" gentemot anställda.
Leverantören	Införandet av ledningssystem och ett systematiskt förbättringsarbete effektiviserar företaget som helhet och ökar lönsamheten. Utveckling av teknik och metoder som minskar riskerna för olyckor och utsläpp. Möjlighet att få in nya kunder som ställer höga miljö- och sociala krav på produktionen.
Ägare	Ett starkare varumärke ökar företagets marknadsvärde. Minskad risk för skandaler och negativa händelser som sänker värdet på företaget.

Figur 8: Exempel på hur arbete med CSR i leverantörskedjan leder till bättre affärer för samtliga inblandade på lång sikt

Framgångsfaktorer för arbete med Code of Conduct

Genomförd forskning på ett multinationellt företags arbete med Code of Conduct visar att förutsättningarna för att förbättringsarbetet ska ge verkligt och varaktigt resultat är goda när:

- Arbetet sker som ett samarbete med gemensamma mål istället för att köparen agerar inspektör.
- Köparen har en betydande del av det som produceras på fabriken alternativt ställer samma krav som andra inköpare.
- En aktiv satsning görs för att stärka ställning och medinflytande för de anställda hos leverantören.
- Köparen är beredd att samverka och ändra inköpsmönster.



Om Goodpoint

Goodpoint är ett av Sveriges ledande konsultbolag inom hållbar utveckling och hantering av CSR-relaterade risker. Vår affärsidé utgår ifrån att friska människor, frisk miljö och friska organisationer stärker våra kunders verksamhet, förtroende och lönsamhet. Vi är en strategisk partner till företag och organisationer som söker innovativa lösningar där sund ekonomi kombineras med hållbara värderingar.

Idag är vi 20 konsulter med stor kunskap och erfarenhet av strategi och affärsutveckling, utredning och riskhantering, verksamhetsstyrning, utbildning och kommunikation. Tillsammans har vi en unikt bred och djup kompetens inom hela området hållbar utveckling. I våra projekt utgår vi från vår kunds situation och förutsättningar och erbjuder skräddarsydda lösningar baserade på standardiserade verktyg som utvecklats under våra 30 års erfarenhet av CSR-arbete.

Ett urval av de tjänster vi erbjuder:

- Kartläggning av nuläget
- Utveckla policies och strategier för kvalitet, säkerhet och CSR
- Ledningssystem inom kvalitet, miljö, arbetsmiljö och socialt ansvar
- Revision inom kvalitet, miljö, arbetsmiljö och socialt ansvar
- Upphandlingsstöd och uppföljning av leverantörer
- Skapa en ansvarskultur genom utbildning och medarbetardialog
- Rådgivning
- Extern kommunikation, hållbarhetsredovisning

Vi är kvalitets- och miljöcertifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001.

Sedan 1981 har vi drivit på för en hållbar utveckling hos våra kunder. Det tänker vi fortsätta med.

För mer information

Web www.goodpoint.se

Telefon 08-789 04 00

E-post info@goodpoint.se