



Vägen mot en mer *hållbar* leverantörskedja

I dag har hållbarhetsarbete en självklar plats inom de flesta organisationer. De förväntas både bedriva sina egna verksamheter på ett etiskt, socialt och miljömässigt riktigt sätt och hålla koll på att deras leverantörer och underleverantörer gör detsamma. En uppgift som kräver ett systematiskt och metodiskt arbete.

Att bedriva ett hållbarhetsarbete är en organisations sätt att ta ansvar för den egna verksamhetens konsekvenser för samhället. Ett sätt att definiera en organisations samhällsansvar är genom att utgå från de sju områden som definieras i den internationella hållbarhetsstandard ISO 26000: verksamhetsstyrning, mänskliga rättigheter, konsumentfrågor, samhällsengagemang och utveckling, goda verksamhetsmetoder, miljö och arbetsförhållanden.

Vilka hållbarhetsfrågor som är viktigast för en organisation beror på vilken verksamhet det gäller och hur värdekedjan ser ut. Värdekedjan utgörs av dem som påverkas av organisationens verksamhet: leverantörer, kunder, samarbetspartners och det omgivande samhället för att nämna några. Att ansvara för att den egna verksamheten bedrivs på ett hållbart sätt kan vara en

utmaning i sig. Att se till så att leverantörer och underleverantörer gör det är en än mer komplicerad uppgift.

– Leverantörskedjorna är ofta komplexa. En organisation kan ha leverantörer både i Sverige och i övriga världen och vet ofta inte riktigt hur det går till där varor tillverkas eller tjänster utförs, säger *Sara Gripstrand* på Goodpoint, ett konsultbolag inom hållbar utveckling.

– För en organisation med leverantörer och underleverantörer är det flera frågor som dyker upp. Var finns eventuella problem? Hur kan vi påverka våra leverantörer? Var ska vi lägga resurserna? säger *Sara Gripstrand*.

Besöka leverantörer

För att kunna arbeta med hållbarhet i sin leverantörskedja behöver organisationen gå systematiskt och metodiskt tillväga. *Sara Gripstrand* betonar vikten av att

besöka leverantörer, både de man planerar att anlita och de man redan arbetar med, och bilda sig en egen uppfattning om hur verksamheterna fungerar.

– Arbetar de systematiskt? Har de ett ledningssystem? Om inte, kan organisationen utbilda sina leverantörer i hur de skapar ett ledningssystem för sitt hållbarhetsarbete.

En organisations arbete med hållbarhet i leverantörskedjan kan beskrivas så här:

Ansvar – Risk – Värde – Affär

1. Definiera vilket ansvar företaget har och vilka kraven på leverantörerna är.
2. Ta reda på vilka risker som finns i leverantörskedjan, var de finns och hantera dem.
3. Skapa värde genom att integrera frågorna i företagets och leverantörernas verksamhet.
4. Utveckla företagets och leverantörens affär genom att dra fördel av den nytta hållbarhetsarbetet ger. →



”Leverantörskedjorna är ofta komplexa. En organisation kan ha leverantörer både i Sverige och i övriga världen och vet ofta inte riktigt hur det går till där varor tillverkas eller tjänster utförs.

Sara Gripstrand, konsult, Goodpoint

Modellen nedan visar den metod Goodpoint använder i arbetet för hållbara leverantörskedjor.

En viktig del i denna metod är framtagandet av en uppförandekod för leverantörerna, en Code of Conduct. Vid utformningen är det viktigt att lyssna till krav och förväntningar från organisationens intressenter, som till exempel ägare, kunder, fackliga organisationer och inte minst leverantörerna själva. Det ökar sannolikheten för en effektiv implementering av koden.

Innehållet i koden bör utgå från internationellt överenskomna regler, såsom konventionen om barns rättigheter, den allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna och de konventioner som tagits fram av Internationella Arbetsorganisationen, ILO. Den bör också förklara hur organisationen ser på samarbetet med sina leverantörer i stort, hur kraven kommer att följas upp och vad som händer om avvikelser upptäcks.

Implementering av uppförandekoden görs genom att integrera den med redan existerande ledningssystem, genom att motivera

och utbilda medarbetarna och genom att kommunicera med leverantörerna. Inköpsorganisationen är särskilt viktigt att få med i arbetet så att hållbarhetsfrågorna blir en självklar del tillsammans med exempelvis pris, kvalitet och ledtider. Om inte hållbarhetsfrågorna är integrerade kan det vara svårt för leverantörerna att agera i enlighet med uppförandekoden.

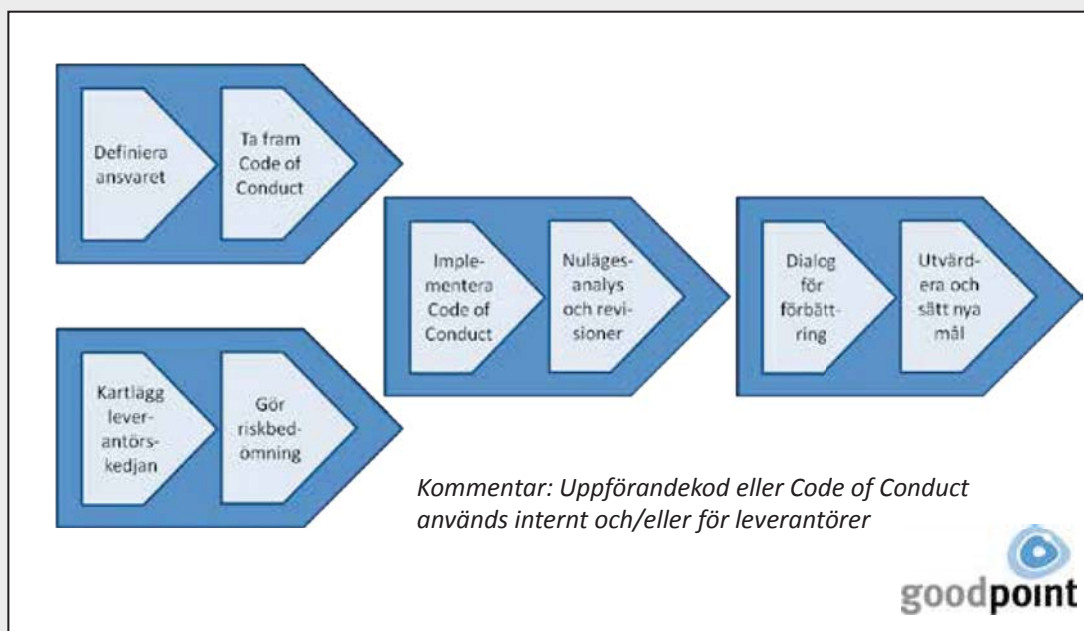
Viktigast av allt när det gäller arbetet med hållbarhet i leverantörskedjan är att följa upp att uppförandekoden följs och utifrån resultatet driva ett förbättringsarbete. Uppföljningen kan göras genom revisioner på plats av internt utbildade revisorer eller via en utomstående organisation. Leverantören kan också göra en självutvärdering som kan fungera som underlag för förbättringsdiskussioner.

Uppförandekod viktig

Exempel på förbättringar som arbetet med en uppförandekod kan åstadkomma är:

- Att alla leverantörens anställda har ett lagligt anställningskontrakt som är skrivet på ett språk den anställde förstår.

Goodpoints metod för arbetet med hållbara leverantörskedjor.



- Att alla anställda får rätt lön på rätt tid och vet vad lönen baseras på.
- Att alla som vistas i byggnaderna kan komma ut om det börjar brinna.
- Att de anställda kan gå hem när de är sjuka med den lön de har laglig rätt till.
- Att anställda inte diskrimineras genom att till exempel få ett sämre försäkringsskydd på grund av sitt ursprung.
- Att fackligt engagerade anställda inte har sämre arbetsvillkor och ges möjlighet att föra de anställdas talan.
- Att leverantören tar grepp om sin miljöpåverkan och arbetar för att minimera den.

– Men man kan inte revidera fram förbättringar. Vill man åstadkomma varaktiga förändringar till det bättre är utbildning det bästa sättet, säger Sara Gripstrand.

AV CHARLOTTA ZINGMARK

Clas Ohlson hoppas inspirera andra

Clas Ohlson är detaljhandelskedjan som tog tag i sina risker och utmaningar och började jobba systematiskt mot att nå en hållbar leverantörskedja. I dag anses företaget vara en av de bästa i sin bransch även om informationschef *John Womack* – numera även ordförande i företags Corporate Responsibility-forum – inte vill slå sig för bröstet.

Han menar att det alltid går att göra mycket mer inom detta område och tror att hållbarhetsarbete kommer att spela en allt viktigare roll i framtiden. Därför menar han att det inte är en lösning att vänta på att intresseorganisationer, kunder, ägare eller andra parter ställer ökade krav utan anser att det är bättre att ligga steget före.

Varför tog ni beslut om att göra detta?

– Det kändes som en naturlig del för oss som har många produkter som tillverkas i låglöneländer. Vi ville veta att arbetsvillkoren är schysta inte bara här i Norden utan att det i lika hög



FOTO: CLAS OHLSON

grad gäller våra leverantörer i Asien och på andra platser i världen.

Vad har varit det svåraste?

– Definitivt steg ett som var att förstå dessa komplexa frågor och höja kunskapsnivån i företaget, speciellt på inköpsidan. Det vill säga att veta vad och hur man skulle gå tillväga och att förmå oss att hålla ett högt tempo i genomförandet. Det har varit en resa för oss.

Och det mest positiva?

– Att vi har gått från ett läge där vi faktiskt fick stark kritik och var tvungna att gå ut och försvara oss till att vi har en egen agenda och mål som vi jobbar mot. I dag vet vi att det är helt avgörande att både hantera riskerna och att ta vara på de affärsmöjligheter

och konkurrensfördelar som finns. Därutöver är det ju väldigt positivt om vårt arbete kan inspirera andra som måste påbörja ett förändringsarbete.

Har ni tagit in extern hjälp?

– Ja, i olika faser, speciellt i början när vi skulle börja redovisa enligt GRI, en global standard för hållbarhetsredovisning, och även med att göra Corporate Responsibility-revisioner i Asien. I början anlät vi bland annat en tredjepartsorganisation på plats för att göra fabriksrevisioner. Numera har vi byggt upp en egen organisation för vårt Corporate Responsibility-arbete på plats i Kina men i starten var det viktigt att komma i gång med arbetet snabbt.

AV ISABELLA IVERUS

