



DIEH

Dansk Initiativ for Etisk Handel



# Leverandørdialog – en vej til Verdensmål

Inspiration for virksomheder i mode- og tekstilbranchen





## DUE DILIGENCE

I denne guide finder du vejledning og inspiration til at bidrage til opnåelsen af Verdensmål. Indsatsen erstatter ikke din *due diligence* forpligtelse til at vurdere og håndtere negative indvirkninger, men der vil ofte være overlap mellem processerne.

Din *due diligence*-proces bør følge [OECDs vejledning til \*due diligence\* for ansvarlige værdikæder i beklædning og fodtøj](#) og [NCP's vejledning om samfundsansvar i mode- og tekstilbranchen](#). Begge vejledninger er i overensstemmelse med [FN's Vejledende Principper for Menneskerettigheder og Erhvervsliv](#).

## INTRODUKTION TIL GUIDEN

I denne guide kan du finde vejledning og inspiration til, hvordan I som mindre virksomhed i mode- og tekstilbranchen kan bruge leverandørdialog i arbejdet med FN's 17 Verdensmål, *due diligence* og samfundsansvar. Indholdet bygger på konkrete erfaringer og gode råd fra virksomheder i branchen, og skal ses som et supplement til øvrige leverandørstyringsredskaber og anbefalinger om *due diligence* i overensstemmelse med [FN's Vejledende Principper for Menneskerettigheder og Erhverv](#). Undervejs får du praksisnære eksempler på, hvordan fokus på dialog med leverandører kan bidrage til positiv udvikling globalt i dine værdikæder.

I denne guide har vi defineret 5 områder, der kan inspirere arbejdet med leverandørdialog og Verdensmål:

- 1. Leverandørdialog – din indgangsvinkel til en mere ansvarlig virksomhed**
- 2. Kend dine leverandører**
- 3. Leverandører som samarbejdspartnere**
- 4. Egen virksomhedspraksis**
- 5. Konkrete værktøjer til at skabe dialog med henblik på forbedringer**

August 2021

Denne guide er udarbejdet af Dansk Initiativ for Etisk Handel i samarbejde med DM&T og WEAR og med medfinansiering af Erhvervsstyrelsen.

Tak til deltagende virksomheder:

**Masai, TURTLE®, Sourcing House, Elise Gug, DK Company, By Malene Birger, Coster Copenhagen, Mads Nørgaard, JBS, PWT Brands, Soulland.**

# Leverandørdialog: din indgangsvinkel til en mere ansvarlig virksomhed

Virksomheder har de seneste år oplevet stigende forventninger fra omverdenen til ansvarlig virksomhedsadfærd. Et stigende antal forbrugere og kunder i detailhandlen stiller krav til, at mode og tekstilvirksomheders produkter skal være ansvarligt produceret under hensyn til mennesker, miljø og klima.

Der er lovgivning på vej fra EU om blandt andet virksomheders *due diligence* for menneskerettigheder og miljø. Det betyder, at virksomheder skal have politikker og processer på plads for vurdering og håndtering af risiko for negative indvirkninger relateret til ens virksomhed, samt forebyggelse af disse – også i værdikæden.

## Indsats i værdikæden

For de fleste mode- og tekstilvirksomheder findes de største udfordringer med eksempelvis klima- og miljøpåvirkning, kemikalier og materialer, ligestilling, fattigdom og menneskerettigheder, ikke i egen virksomhed, men i værdikæden hos leverandører og underleverandører. Leverandørdialog og -samarbejde er derfor afgørende i arbejdet med FN's 17 Verdensmål.

Arbejdet med Verdensmål og leverandørdialog er en oplagt mulighed for at styrke og udvikle ens forretning – også for små og mellemstore virksomheder i mode- og tekstilbranchen. Mindre virksomheder kan opleve fordele ved deres størrelse, bl.a. fordi de ofte er mere fleksible i arbejdsprocessen, eller har færre leverandører at forholde sig til. Det kan gøre et godt samarbejde med leverandørerne nemmere. Omvendt kan mindre virksomheder også netop opleve udfordringer, eksempelvis fordi de har færre ressourcer til deres

arbejde med samfundsansvar, eller fordi de i nogle tilfælde har mindre indflydelse hos de leverandører. Uanset deres position, giver en styrket leverandørdialog og –samarbejde flere muligheder for virksomheder i deres arbejde med Verdensmål. Det vil I finde eksempler på i de næste kapitler.

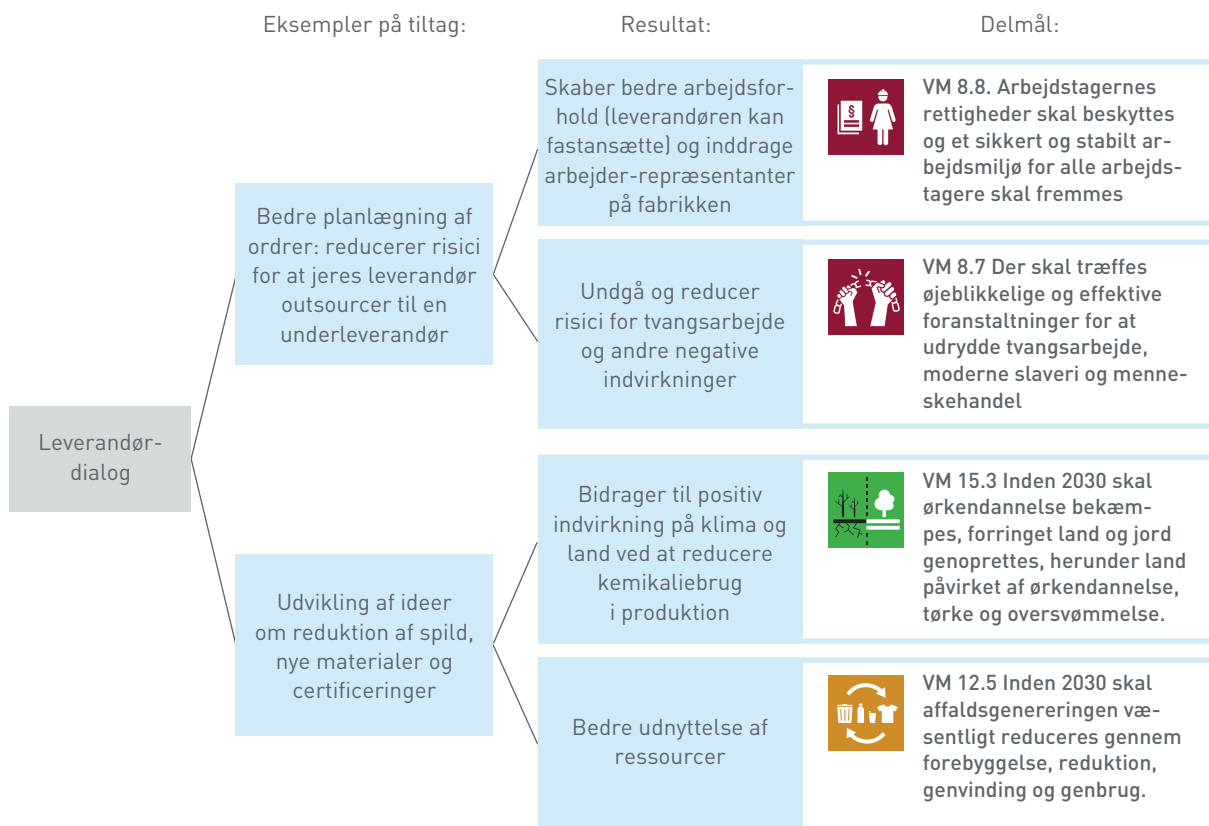
## HVORDAN ÅBNER DU DIALOGEN?

Start ud med at fortælle om jeres udfordringer med Verdensmålene, og hvilke krav jeres kunder stiller. Det kan gøre leverandøren mere tryk og dermed åben og ærlig i dialogen.

Temaer du kan spørge ind til i din første mail eller samtale med leverandøren:

- Hvem er ansvarlig for CSR, Environment and Occupational Health & Safety?
- Hvor mange medarbejdere har I ansat?
- Hvilke certificeringer har I for jeres varer og produktion?
- Hvilke andre initiativer arbejder I med?
- Hvor ser I potentiale for forbedringer i forhold til klima, miljø og arbejdsforhold i jeres virksomhed?
- Hvilke produktionsprocesser er interne/ outsourcete?
- Kan I hjælpe med dialogen med jeres (under)leverandører?

Figur 1: Eksempler på positive effekter for Verdensmål gennem leverandørdialog



## VERDENSMÅL SOM KOMPAS

Det er vigtigt, at Verdensmålene ikke bliver brugt som pynt eller en kommunikationsgimmick. Derfor er det nødvendigt at arbejde med de enkelte delmål, for der bliver det tydeligt, hvad det enkelte Verdensmål handler om.

Hvert af de 17 Verdensmål indeholder en række delmål og indikatorer, der skal gøre det muligt at måle fremgangen. De i alt 169 delmål kan virke overvældende, men delmålene er faktisk en rigtig god hjælp til at komme i dybden med arbejdet, og få identificeret hvor I som virksomhed reelt kan gøre en forskel og tage et større samfundsansvar.

Leverandørdialog går på tværs af alle Verdensmålene, så det er ikke kun et eller to Verdensmål, det er relevant at fokusere på. Mål om eksempelvis at nedbringe brugen af kemikalier i produktionen (delmål 12.4), øget brug af vedvarende energi (delmål 7.2) eller positiv indvirkning på ligestilling (delmål 5.5) og arbejdstagerrettigheder (delmål 8.8) er ikke mulige at indfri uden et stærkt samarbejde og dialog med leverandører og underleverandører i hele værdikæden.

Link til Verdensmål og delmål:

<https://www.verdensmaalene.dk/delm%C3%A5l-og-indikatorer>

## Kend dine leverandører

Det vigtigste udgangspunkt for en værdiskabende dialog med jeres leverandører i første led (tier 1) leverandører er at få helt grundlæggende kendskab til hvem de er, og om de er den rigtige leverandør til jeres virksomhedsprofil, ambitioner og behov.

Hvis I endnu ikke er kommet i gang med dialog omkring samfundsansvar med jeres leverandører helt generelt, kan I starte med at spørge ind til grundlæggende information og samle information fra leverandørerne i et struktureret format, f.eks. ved at bruge et excelark som [dette](#).

Kendskab til de branche- og landespecifikke udfordringer, der kan være i forhold til arbejdsforhold, miljø, klima, ligestilling osv. giver ligeledes meget værdifuld viden i jeres arbejde med Verdensmål. Her kan I få gavn af at inddrage andre danske aktører med kendskab til branchen; både danske fagforeninger og civilsamfundsorganisationer kan give kontakter i de pågældende lande. I kan desuden bruge offentligt tilgængelige værktøjer såsom: [MVO Netherlands CSR Risk Checker](#) eller [FairWear Foundations landespecifikke informationsside](#).

Kortlægning af jeres værdikæder og kendskab til de landespecifikke udfordringer udgør kernen i den risikovurdering af jeres leverandører, som internationale retningslinjer om ansvarlig virksomhedsadfærd og due diligence anbefaler. Det er oplagt at samarbejde med andre virksomheder indenfor jeres branche på dette område. En god proces for due diligence i samarbejde med leverandørerne er et godt udgangspunkt for at identificere jeres indsatsområder, der kan bidrage til Verdensmålene.

### FOKUS PÅ ALLE LED I LEVERANDØRKÆDEN

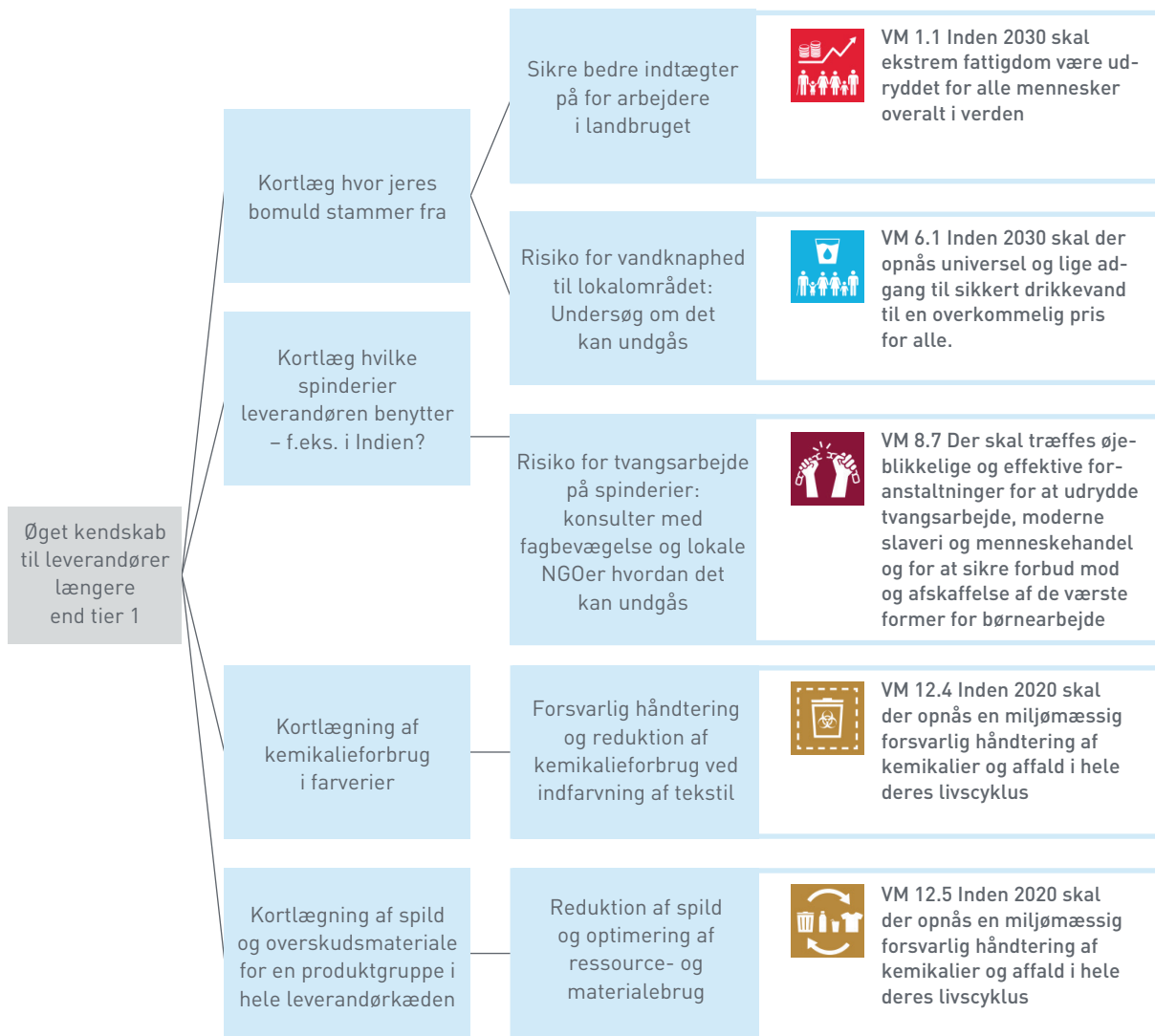
Kendskab til og dialog med leverandører længere nede i værdikæden kræver et stærkt samarbejde med jeres tier 1 leverandører.

Mange af de udfordringer de 17 Verdensmål forsøger at løse foregår i tier 2, 3, 4 og 5. Flere virksomheder har haft gode erfaringer med at skabe reel forandring og bidrage positivt til Verdensmålene ved at samarbejde med deres leverandører om udfordringer længere nede i leverandørkæden.

Se figur 2 for konkrete eksempler.

**Figur 2: Positive bidrag til Verdensmål gennem øget kendskab til leverandører**

Figuren illustrerer eksempler på, hvordan I kan arbejde med konkrete tiltag og forbedringer, der bidrager positivt til forskellige delmål. Forudsætningen for arbejdet er at have kendskab til udfordringer og leverandører længere nede i kæden, da det i store dele af tekstilbranchen typisk er i tier 2, 3, 4 og 5 de groveste overtrædelser foregår.



## SYSTEMER TIL AT KORTLÆGGE VÆRDIKÆDEN:

I kan bruge og udvikle jeres egne excelark og interne systemer. Der findes også en række leverandørstyringssystemer, der kan organisere information om leverandører i alle led, som eksempelvis Factlines, CEMAsys, Sedex og Amfori BSCI.



#### VERDENSMÅL 8.7 OG 8.8

Sourcing House har startet en dialog med deres leverandører for at finde ud af, hvordan de bedst kan understøtte processer for forbedringer for arbejderne på spinderier i Indien. Dialogen om tvangsarbejde på spinderier i Indien bidrager til at skabe positive forandringer for Verdensmål 8.7 om at udrydde tvangsarbejde og 8.8 om at beskytte arbejdstagers rettigheder og fremme et sikkert og stabilt arbejdsmiljø for alle. Herunder særligt med diskrimination, migrantarbejdere, kvinder og ansatte i usikre arbejdsforhold. Sourcing House spørger ind til, hvordan deres leverandører køber bomuld, og om bomulden er certificeret og sporbar, eksempelvis gennem GOTS-certificering, som fokuserer på sociale forhold i alle led – herunder tvangsarbejde på spinderierne.

## CASE

### 'DEN RETTE MÅDE AT SPØRGE PÅ' – SOURCING HOUSE


”Vores sprog og handlinger er afgørende for, om leverandøren føler sig tryk ved at åbne op og fortælle om deres udfordringer. Vi prøver at balancere magtforholdet, så det er så lige som muligt. Hvis vi eksempelvis kan se, at leverandøren sætter deres priser håbløst lave, så går vi tilbage til dem og siger, at det virker urealistisk. På den måde kan vi signalere med både handling og sprog, at vi ønsker et samarbejde, der er godt for begge parter.”

Rådgivningshuset Sourcing House har oplevet, hvordan den rette måde at spørge på er afgørende for at åbne for en god leverandørdialog. Gennem spørgsmål og dialog afdækker Sourcing House, hvordan de kan hjælpe leverandøren bedst muligt med deres udvikling. En del af det arbejde består også i at kommunikere til leverandøren, hvad Sourcing House har fokus på. Det er med til at skabe inspiration og transparens. Eksempelvis har Sourcing House fokus på tvangsarbejde på spinderier i Indien, da de ved, det er en risiko i branchen.



#### GODT RÅD FRA SOURCING HOUSE:

”Brug **self-assessments** til at åbne op for en dialog med dine leverandører. Her kan du f.eks. spørge ind til, hvilke initiativer de arbejder med, eller hvad det generelle lønniveau er. Det skaber et godt udgangspunkt for at tale om konkrete forbedringer både på det sociale og det grønne område.”



”Det er afgørende at inddrage leverandøren på den rejse man vil på, hvis man vil arbejde med Verdensmålene, og nødvendigt, at man som brand sætter sig ind i, hvad det kræver for leverandøren at leve op til de krav eller forventninger man har.”  
– Silke Sønderstrup-Granquist, CSR Ansvarlig, Sourcing House

### 3 GODE RÅD TIL LEVERANDØRBESØG

Skal du selv lave leverandørbesøg? Så kan du bruge følgende tips og gode råd:

- Forbered dig grundigt ved at skabe klarhed og kommunikere jeres egne ønsker omkring bæredygtighed og samfundsansvar (selv om de ikke er lagt fast i krav): hvilken information vil I gerne have, og hvorfor I skal bruge den?
- Spørg ind til deres handlingsplan eller *corrective action plan* fra seneste audit eller besøg. Start din samtale åbent for at se, hvad der er brug for: har de oplevet nogle udfordringer med at håndtere disse forbedringer, og hvis ja, hvorfor? Er der noget I kan hjælpe med?
- Sæt jer ind i den sociale og kulturelle kontekst i de lande I sourcer fra. Hvis man eksempelvis har at gøre med lande der diskriminerer mod specifikke grupper, er det vigtigt at være opmærksom på dette i jeres dialog med leverandøren.
- Hvis det er en leverandør, som I har meget tæt samarbejde med og hvor I har en høj indflydelse, så spørg om de har behov for støtte, træning eller andet for at løfte en bestemt indsats.



## Leverandører som samarbejdspartnere

God leverandørdialog kræver et godt samarbejde med jeres leverandører. Det betyder, at begge parter skal have en god forretning ud af samarbejdet, uden at mennesker, deres rettigheder eller miljø påvirkes negativt. En god dialog er fundamentet for at skabe positive forandringer og forretningsudvikling for begge parter. Derfor er det vigtigt at have en lyttende og ligesindet dialog, hvor der ikke stilles store krav uden at tage leverandørens perspektiv med ind i aftalen.

Hvis der er kulturelle forskelle mellem jer og jeres leverandør, kan konkrete og specifikke spørgsmål være vejen frem. Henvendelser uden for mange fagtermer og forkortelser både på skrift og i samtalen gør dialogen mere klar og giver færre misforståelser.

### Walk the talk

Jeres bidrag til Verdensmålene er begrænset hvis ikke I inddrager jeres leverandører i omstillingsprocessen. Nogle af de krav og forventninger I har til leverandørs arbejde med Verdensmål, kan I med fordel selv gennemgå. Det viser leverandøren jeres engagement og seriøsitet, og samtidig klæder det jer bedre på til at støtte leverandøren i deres rejse. Hvis I eksempelvis gerne vil have, at leverandøren bliver certificeret eller adresserer særlige fokusområder, kan I få langt større værdi ud af selv at gennemgå samme proces. Eksempelvis blev Masai Clothing Company og deres leverandører FSC-certificeret i 2019. Certificeringen var en vigtig milepæl i Masais arbejde med Verdensmål 15.2 om at fremme bæredygtig forvaltning af alle typer skove, stoppe skovrydning, samt øge skovrejsning og skovplantning globalt set.

### Sæt tid og ressourcer af

En vigtig del af samarbejdet er også, at I sætter den rette tid af til leverandørdialog. Hvis I forventer, at leverandøren prioriterer tid til at udfylde self-assessments og lave forbedringer, er det vigtigt, at I viser, at de også er en prioritet hos jer. Sourcing House sætter eksempelvis 3 timer af årligt til leverandørinterviews i hver runde med deres ca. 20 faste leverandører.

**”I dialogen er det vigtigt at være åben og oprigtigt nysgerrig efter leverandørens perspektiver. Det skal vække en lyst til samtale hos leverandøren.”**

– Mette Tvilling, Head of CSR & Product Development, By Malene Birger

Flere små virksomheder har oplevet, hvordan en stærkere relation har givet dem mere indflydelse hos leverandøren. Virksomheder med et godt leverandørsamarbejde er eksempelvis blevet prioriteret i krisetider som covid-19. En stærk og langvarig relation – også i svære tider – gør det muligt for leverandører at investere i stabile og gode jobs, foretage grønne investeringer og andre forbedringstiltag, der bidrager til Verdensmålene.

### Løbende forbedringer

Udvikling og forbedringer tager tid. Små skridt i den rigtig retning, med en leverandør der tager medejerskab over processen, kan skabe mere langvarige og stabile forandringer end ultimative krav. I kan f.eks. lave fælles handlingsplaner med leverandøren, hvor I sammen sætter mål, uddelegerer ansvar, samt står til rådighed i de situationer, hvor

leverandøren har brug for vejledning. Alle områder og indsatser forventes ikke at være perfekte fra starten.

### Udvælgelse af nye leverandører

Når I har brug for at finde en ny leverandør, er det vigtigt, at I ikke kun har fokus på pris, kvalitet og leveringstid. I bør også lave en screening af leverandøren i forhold til sociale og miljømæssige forhold og underskrift af f.eks. en Code of Conduct. Derudover kan det være leverandørens tankegang og udviklingsparathed, der er afgørende for en god fremtidig leverandørdialog, frem for en lav pris.

Jeres leverandørset-up har stor betydning for mulighederne for at bidrage til Verdensmålene. I kan overveje, om I kan drive jeres virksomhed med færre (faste) leverandører. Få leverandører giver bedre mulighed for at skabe en reel og dybdegående samarbejdsrelation. Det kan give et godt grundlag for at skabe ny innovativ brug af materialer og designprocesser, der bidrager til en positiv og spændende udvikling for virksomhedens produkter. Få leverandører behøver ikke være en begrænsning i design, men kan ses som en ramme at skabe ny innovation ud fra. Som eksempel, læs mere her om hvordan TURTLE®s erfaringer med innovation i leverandørkæden bidrager til Verdensmål.

## TJEK: HVAD FÅR JERES LEVERANDØR UD AF JERES SAMARBEJDE?

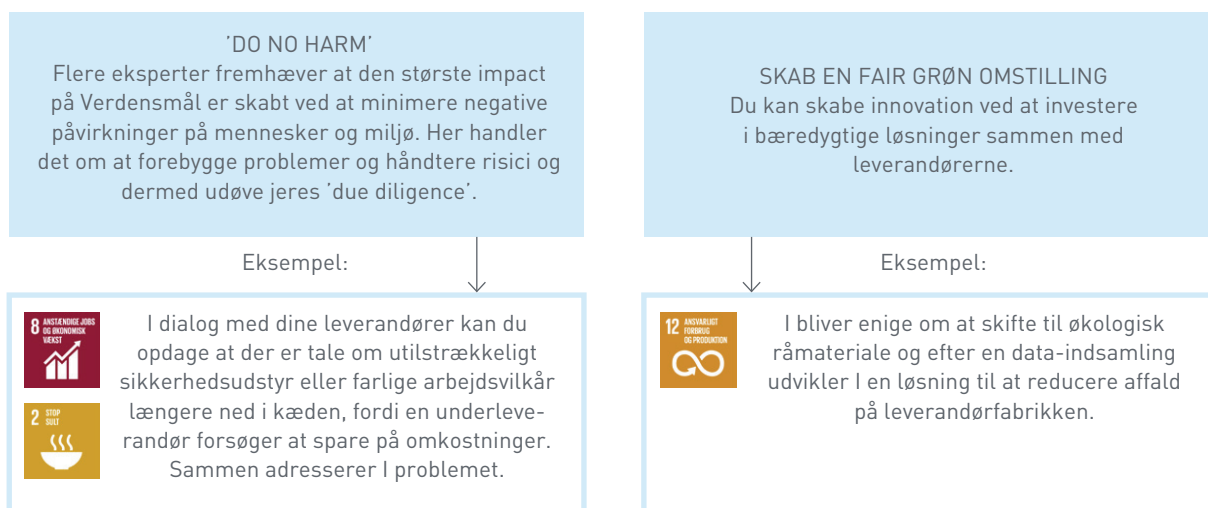
Spørg jer selv hvad jeres leverandører/ samarbejdspartnere får ud af et samarbejde med jer. Prøv at sætte jer i deres sted:

- Har vi en strategisk dialog med vores leverandører om vores samarbejde?
- Har vi en strategisk evaluering af vores leverandører på de parametre der er vigtige for os? (pris, kvalitet, ansvarlighed, bæredygtighed osv.)
- Belønnes leverandøren for deres ekstra indsatser?
- Har vi nedfældet vores samarbejdsaftale i en kontrakt?
- Lever vi op til vores aftaler?
- Kan leverandøren få en god forretning ud af vores aftale?
- Ved vi, hvordan vores indkøbspraksis påvirker medarbejderforhold hos leverandøren?
- Ville vi drive forretning med os selv?

**”Vi starter kun et nyt leverandørsamarbejde op, hvis vi ser det som en del af den langsigtede plan. Når vi starter med en ny leverandør, er CSR ikke det vigtigste, men der skal være mulighed for at opbygge et tillidsfuldt forhold, som man så kan arbejde ud fra. Det handler i første omgang om mindset frem for hårde data”.**

– Rasmus Stærk Just, CSR Coordinator, JBS

Figur 3. Fordelene ved et strategisk leverandørsamarbejde





#### VERDENSMÅL 5.5

Gennem brug af forskellige værktøjer til måling og evaluering af performance og vejledning ift. indsatsområder, bidrager Masai og deres samarbejdspartnere til at skabe positive forandringer for Verdensmål 5.5 om at sikre kvinders fulde og effektive deltagelse og lige muligheder for lederskab på alle niveauer i beslutningsprocesser inden for politik, økonomi og det offentlige liv.

## CASE

### SAMARBEJDE OM LIGESTILLING I HELE VÆRDIKÆDEN - MASAI CLOTHING

”Noget af det, der har virket stærkest i vores dialog med leverandøren, er de tiltag, hvor vi selv har gennemgået samme proces.”

Modebrandet Masai arbejder med ligestilling og kvinders rettigheder gennem en arbejdsgruppe for Womens Empowerment under UN Women og Amfori, med henblik på at styrke ligestilling i både egen organisation og værdikæden. Arbejdet har blandt andet taget udgangspunkt i eksisterende auditprocesser, interne politikker og Code of Conduct. Det har hjulpet både Masai og leverandørerne til at sætte større fokus på at arbejde mere aktivt med ligestilling og kvinders rettigheder. Ved at inddrage leverandørerne i projektet skaber Masai et godt udgangspunkt for dialog og samarbejde. Projektet bliver et fælles udgangspunkt, hvor alle parter er på lige fod i arbejdet med ligestilling og kvinders deltagelse, hvor Masai og deres leverandører sammen kan opnå vigtige resultater.



#### GODT RÅD FRA MASAI:

”Tag selv det første skridt! Det beviser engagement, og er et stærkt argument for, at andre skal gøre det samme. Det handler om at ‘walk the talk’”





**BUYER/SUPPLIER  
CODE OF CONDUCT SKABELONER:**

På side 30-31 i udgivelsen  
"Guide to Buying Responsibly" fra  
Joint Ethical Trading Initiatives kan  
du finde skabeloner til en  
Buyer/Supplier Code of Conduct.

## Egen virksomhedspraksis

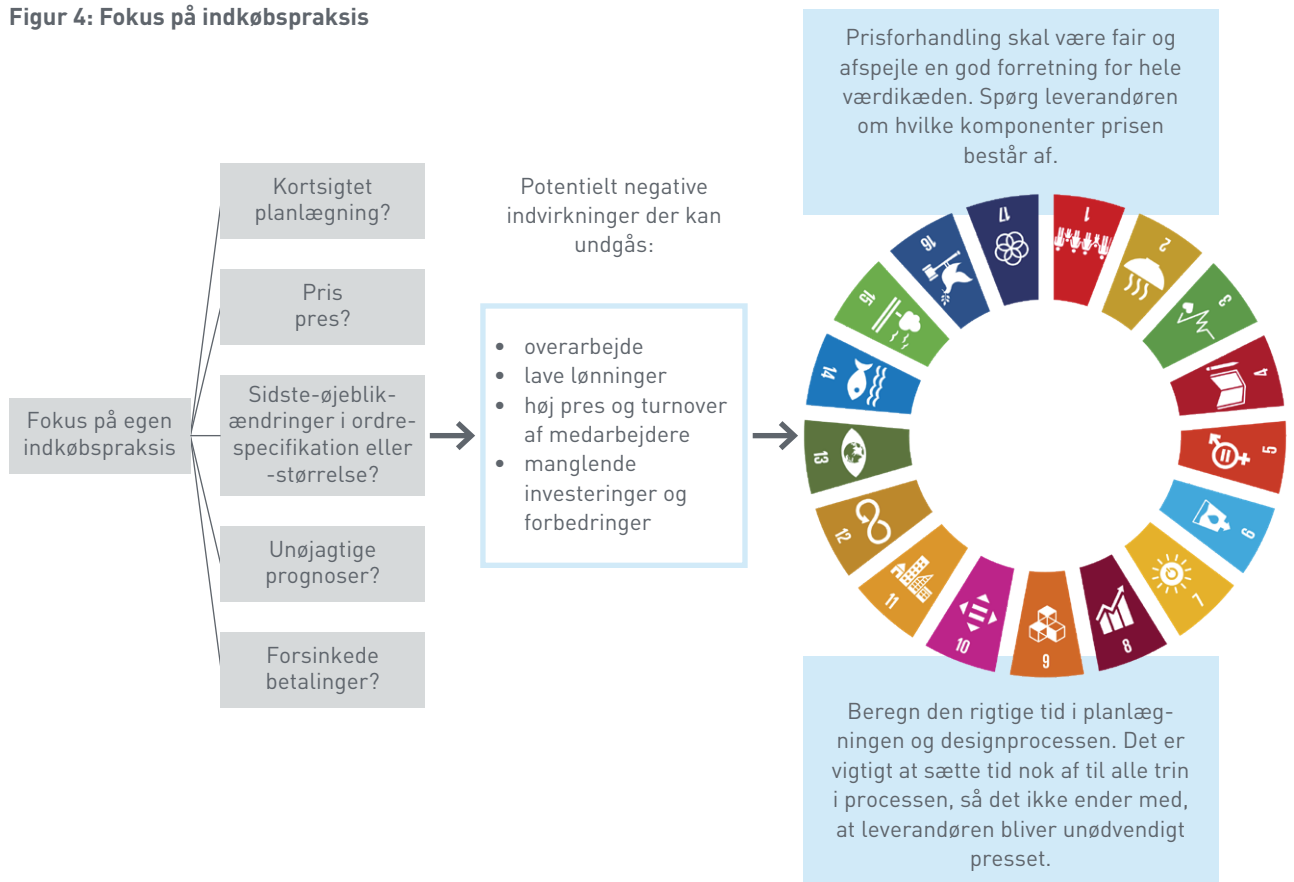
Virksomheder, der vil arbejde seriøst med Verdensmål og due diligence skal også kigge indad. Hvordan kan egne processer og praksis påvirke leverandørkæden? En stærk leverandørdialog kan hjælpe i en due diligence proces, eksempelvis gennem direkte feedback på planlægning eller sidste-øjeblik-ændringer. En god dialog kan afsløre, om jeres leverandør kan levere på jeres ønsker med nuværende produktionskapacitet –uden at det skal gå ud over arbejdstid eller føre til andre negative konsekvenser.

**”Alle led i værdikæden skal prioriteres og høres. Den rigtige pris og det rigtige partnerskab er vigtigere end 20 cent.**

**Når vi kigger efter leverandører, siger vi, at alle led i værdikæden skal have en god handel – først der har man den rigtige pris.”**

– Esben Sonne-Frederiksen,  
Co-founder and Buying & Financial  
Director, TURTLE®

Figur 4: Fokus på indkøbspraksis



## Strategisk tilgang

Arbejdet med samfundsansvar kræver prioriteringer og ændringer i hele virksomheden – det er ikke et arbejde, der kan ligge isoleret i CSR-afdelingen. Derfor er det essentielt, at der bliver sat de rette ressourcer af til arbejdet, at de nødvendige CSR-politikker og kontrakter er på plads, og at der er koordinering mellem forskellige funktioner. Det er eksempelvis direkte skadeligt, hvis en CSR-ansvarlig presser leverandøren med krav om certificeringer og bedre arbejdsforhold, og indkøberen samtidig forhandler urimeligt på pris og leveringstid.

## 5 GODE TIPS TIL PLANLÆGNING FRA SOURCING HOUSE:

1. Hav styr på jeres egen planlægningsproces og informationsdeling mellem de forskellige funktioner i virksomheden.
2. Planlæg i samarbejde med leverandør og kommuniker konkret. Hvornår kan de forvente prøver, kommentarer og andre inputs?
3. Gør planen transparent og indlæg altid en tidsbuffer.
4. Fokuser på om det er realistisk at leverandøren kan overholde aftalen. Hvis leverandøren kan gøre det meget hurtigere end alle andre leverandører, er det måske ikke realistisk faktisk at nå til tiden.
5. Brug tid på at indgå i dialog med leverandøren om, hvilken hjælp og hvilke informationer de skal bruge fra jer. Det tager ofte tid for leverandøren at åbne op, fordi de er bange for at miste kunder, men hvis de kan give jer helt konkrete input til forbedring af samarbejdet og processen, vinder alle på den lange bane.

## Indkøbspraksis og Buyer Code of Conduct

Indkøbspraksis og kultur er ofte en implicit del af en virksomhed. Det gælder især for mange små- og mellemstore virksomheder, der ikke har haft et behov for at skrive værdier og praksisser ned. Det kan dog alligevel være en god idé at italesætte og nedskrive virksomhedens værdier og praksisser for indkøb og dialog med samarbejdspartnere. Det sikrer, at alle medarbejdere arbejder fra det samme udgangspunkt. Ofte vil I også opdage blinde vinkler, I ikke troede I havde.

De fleste virksomheder kender til og bruger en Supplier Code of Conduct. Men I kan også anvende en Buyer Code of Conduct, der viser jeres forpligtelser og værdier til jeres samarbejdspartnere og dermed forpligtiger jer på jeres rolle i at respektere menneske- og arbejdstagerrettigheder. Det kan enten være et separat dokument, der deles med leverandører, eller det kan indgå som indledning i jeres Supplier Code of Conduct, underskrevet af ledelsen.

**”Vi respekterer det arbejde vores leverandører laver. Vi ændrer ikke på lead-times og accepterer at omstilling koster penge. Vi har derfor investeret i at have færre og langvarige samarbejder således, at vi kan komme ordentlig i dialog med vores leverandører.”**

–Allan Sarup, Head of Production & Sustainability, Soulland

**”Vi er opmærksomme på det ansvar, vi har over for vores leverandører. Det betyder i nogle tilfælde, at vi må give dem ekstra tid til at rykke for at nå i mål med en omstilling”**

– Maude McNair Rahbek, Produktionschef,  
Masai

### **Betales prisen for forbedringer et andet sted?**

Krav om forbedringer på ét område må ikke ske på bekostning af andre områder. Hvis I har fokus på at bidrage til Verdensmål relateret til klima og miljø, vil det kræve, at jeres leverandør ændrer forhold i produktionen. Hvem absorberer prisen på den ekstra omkostning? Den bør ikke lægges over på leverandøren alene, da det kan resultere i forringelser på det sociale område, eksempelvis ved urimelige lønninger. Et eksempel kan være, at der efterspørges økologiske metervarer, uden at betale en øget pris for slutproduktet – hvilket kan resultere i færre ressourcer til arbejderlønninger eller vedligeholdelse af sikkerhedsudstyr.



## **ANSVARLIG VIRKSOMHEDSPRAKSIS – HOW TO?**

Hvad handler ansvarlig virksomhedspraksis egentligt om?

Her er et par spørgsmål der kan anvendes som tjekliste:

- Er der opbakning til ansvarlig indkøbspraksis fra den øverste ledelse?
- Har I styr på egne politikker og praksisser for ansvarlig virksomhedspraksis?
- Er jeres planer og indsatser relateret til bæredygtighed og salg integreret fuldt ud med kommercielle afdelinger, herunder strategi og beslutningsprocesser?
- Arbejder I på at opbygge langsigtede, sikre leverandørrelationer?
- Forsøger I at reducere antal af leverandører?
- Laver I aftaler om gensidigt ansvar for ansvarligt indkøb, problemløsning og ansvarlige exitstrategier?
- Er critical path- og produktionsplanlægning udført i samarbejde med leverandører?
- Er eventuelle ændringer aftalt gensidigt og kan de ikke skade leverandøren eller dens medarbejdere?
- Tager I som køberen ansvar for forsinkelser forårsaget af missede deadlines fra jeres side?



#### VERDENSMÅL 17 BANER VEJEN TIL VERDENSMÅL 9.4

Verdensmål 17 indeholder ambitioner om partnerskaber for handling. Den ambition tager TURTLE® på sig i deres innovative partnerskab med Persequor. Gennem partnerskabet skabes en innovativ måde at tænke processer, produktion og formidling i mode- og tekstilbranchen. Ved at visualisere den data, der ligger bag hvert enkelt stykke tøj, kan TURTLE® arbejde med at forbedre deres produkters påvirkning på miljø og mennesker, da der nu er mulighed for at sætte ind der, hvor der er de største muligheder for eksempelvis CO<sub>2</sub>-reduktion eller forbedring af arbejdsvilkår. Det tiltag bidrager til Verdensmål 9.4 om at opgradere infrastrukturen og retrofite industrier til at være mere bæredygtige, med mere effektiv udnyttelse af ressourcer og øget brug af rene og miljøvenlige teknologier og industrielle processer.

## CASE

### PARTNERSKABER OG INNOVATION – TURTLE®

”For os er transparens afgørende til at skabe forbedringer i mode- og tekstilbranchen. Ny teknologi kan hjælpe os med at måle og formidle de nødvendige tiltag til omstilling i vores leverandørkæde.”

TURTLE® samarbejder med tech-virksomheden Persequor i et pilotprojekt for at skabe en fuld sporbar og gennemsigtig leverandørkæde helt ned til bomuldsmarken. Løsningen understøtter et langvarigt leverandørsamarbejde om CO<sub>2</sub>-reduktion, men er også med til at synliggøre behov for fleksibilitet over for kunder, f.eks. om længere leveringstider og priser. Ved at scanne en QR-kode får kunderne mulighed for at se hele produktionslinjen visualiseret. Det kan skabe en bedre forståelse af, hvorfor prisen er som den er, da kunden pludselig kan se, hvad det koster at tage hensyn til grønne og sociale tiltag gennem hele produktets værdikæde.



#### GODE RÅD FRA TURTLE®:

”Prøv at indsamle data og vis jeres kunder hvilken påvirkning det enkelte stykke tøj har haft. Hvilken påvirkning har t-shirten haft på klimaet? På det sociale? – og hvorfor er prisen som den er? Hvad består den pris af?”



## Konkrete værktøjer til at skabe dialog med henblik på forbedringer

På de kommende sider præsenteres du for konkrete værktøjer, der kan hjælpe til eller understøtte en god leverandørdialog.

### Fælles handlingsplan

En fælles handlingsplan med jeres leverandør er en fin måde at sikre, at leverandøren tager ejerskab over processen og bliver en god samarbejdspartner i fremtiden. Udarbejdelse af en fælles plan er også en oplagt mulighed for at opdage, om der er noget særligt leverandøren, har brug for hjælp og støtte til at forandre. Gennem løbende dialog om de forskellige områder i handlingsplanen, vil I hurtigt kunne fornemme, hvor det kræver mere støtte fra jer. Klik [her](#) for at se et eksempel på en fælles handlingsplan.

### Certificeringer

Der findes et stort udbud af certificeringer og mærkningsordninger, og de kan være et godt værktøj til at skabe en base for leverandørdialogen og en fælles forståelse mellem jer og jeres leverandør. Certificeringer og mærkningsordninger kan åbne dialogen om ansvarlighed og CSR, hvor I kan referere til de konkrete retningslinjer og standarder. Dermed kan leverandøren se, at de her krav ikke blot er noget der er vigtigt for jeres virksomhed, men er en vigtig referenceramme globalt set.

Undersøg om jeres leverandør allerede har certificeringer og mærkningsordninger eller er i proces med at blive certificeret. Gå eventuelt sammen med leverandørens andre kunder om at efterspørge den samme certificering. Det vil give et større incitament for leverandøren. Ideen om certificeringer og mærkningsordninger kan også præsenteres

til jeres leverandører som en måde hvorpå de kan tiltrække flere kunder og sikre deres fremtidige forretning.

### Audits, opfølgning og løbende forbedringer

Audits kan anvendes til meget mere end blot dokumentation og kontrol af jeres leverandører. Hvis I allerede anvender audits, eksempelvis gennem amfori BSCI, har I et godt udgangspunkt for dialog med jeres leverandører. Tag fat på auditrapportens dokumenterede behov for forbedringer/corrective action plans, og lav handlingsplaner sammen på den baggrund. Når I udvælger auditfirma, er det væsentligt at efterspørge en auditor, der både taler med medarbejdere og inddrager fagbevægelsen, for at blive klogere på forholdene.

### Self-assessment

Et spørgeskema eller en self-assessment kan også anvendes som et fælles grundlag for dialog. Hvis I eksempelvis arbejder særligt med et af miljø- eller klimamålene, kan I spørge ind til håndtering af affald og restmateriale, vand- og kemikalieforbrug, energikilder osv. På det sociale område kan I spørge ind

### OVERBLIK OVER CERTIFICERINGSORDNINGER OG MÆRKNINGSORDNINGER

Find et overblik over relevante certificeringsordninger for tekstilbranchen på tekstilrevolutionens hjemmeside [her](#) eller i følgende oversigter over nogle af de mest anvendte certificeringer:

<https://standardsmap.org/>

<https://www.textilestandards.com/>

til arbejdstid, sikkerhed, diskrimination og lønniveau. Både hos leverandøren og generelt i området. Husk at en self-assessment er leverandørens egen rapportering. Derfor bør I også supplere med leverandørdialog, fysiske besøg til leverandøren eller online inspektioner, hvis det ikke er muligt at rejse. Til nogle af svarene, kan der være behov for at følge op

**”Det var vores gode samarbejde med vores mangeårige leverandør, der gjorde FSC-certificeringen mulig. Det var vigtigt at vise leverandøren, hvad det betød for Masai at blive FSC-certificeret, og vores egen interne certificerings-rejse har givet os gode erfaringer til at støtte leverandøren i processen.**

**Det giver et stærkere argument over for leverandøren, når man selv er certificeret. Her var det ikke kun fordelene for os, der var i fokus, men også en fremtidssikring af leverandørens egen forretning.”**

– Sidse Jensen, CSR Manager, Masai

med uddybende spørgsmål. Virker nogle af svarene for gode til at være sande? Eller har der måske været misforståelse i kommunikationsprocessen? Der kan være store kulturelle forskelle, der gør at leverandøren er ”blind” for udfordringer om for eksempel diskrimination på baggrund af køn eller andre grupper.

Læs mere om hvordan Sourcing House anvender self-assessments til leverandørdialog her.

## VÆR KLAR OVER BEGRÆNSNINGER I CERTIFICERINGER OG AUDITS

Certificeringer og mærkningsordninger og audits er gode at anvende som et udgangspunkt til dialog, men det er vigtigt at kende til værktøjernes begrænsning.

- Certificeringer og mærkningsordninger stiller ikke nødvendigvis tilstrækkelige krav i forhold til jeres ambition med Verdensmål. Vær helt sikker på hvilke krav der er i den certificering I ønsker at anvende – er arbejdsforhold og leveløn f.eks. en del af certificeringen?
- Audits er et øjebliksbillede, og skal de være brugbare skal der laves en fælles handlingsplan for kontinuerlige forbedringer.
- Vær også opmærksom på, om jeres auditører inddrager både leverandørers ledelse, arbejdernes repræsentanter og andre interessenter i deres audit. Sikres deres deres mulighed for at tale frit?
- Vær opmærksom på, om der kun laves anmeldte audits. Uanmeldte audits kan give et mere reelt billede af hvordan forholdene er.





#### VERDENSMÅL 12.2 OG 12.4

Den vedvarende leverandørdialog og de tætte relationer har betydet at JBS har været i stand til at opnå en høj grad af transparens i leverandørkæden. Det har gjort dem i stand til at udpege de områder, hvor der er størst risiko, og hvor der er mulighed for at gøre en forskel. Dermed kan JBS dokumentere og reducere udledningen, helt derude hvor udledningen er størst, hvilket bidrager til Verdensmål 12.2 om at opnå bæredygtig og effektiv udnyttelse af naturressourcer og Verdensmål 12.4 om at opnå miljømæssig forsvarlig håndtering af kemikalier og affald.



## CASE

### REDUKTION AF VAND- OG KEMIKALIEFORBRUG VIA LEVERANDØRDIALOG – JBS TEXTILE GROUP

”Traditionelt skiller man sig af med spildevand og kemi i bambustekstilproduktionen. Derfor har vi brugt rigtig meget energi på at finde ud af, hvordan vi kunne være medvirkende til et mindre forbrug og mere recirkulering. Den rejse har været rigtig god og har især bestået af at snakke med de led i værdikæden, der arbejder mest med vand og kemi. Det har været et langt sejt træk med dialog i mange år. Jo mere man spørger ind, jo mere får man at vide, men der går lang tid, før man får lov til at tale med de rigtige mennesker”

Tekstilvirksomheden JBS Textile Group har igennem leverandørdialog skabt erfaringer med at kortlægge deres bambusprodukters værdikæde helt ud til yderste led, der håndterer råmaterialerne fra bambusskoven til det færdige produkt. Det blev muligt gennem vedvarende dialog gennem de sidste år, og har inkluderet fysiske besøg i Kina med fokus på at opbygge langvarige relationer til leverandører i værdikædens forskellige led. De gode relationer har givet JBS mulighed for at samarbejde med deres leverandører om at reducere forbruget af vand og kemikalier:

”Vi startede med at have et bredt scope, hvor vi spurgte ind til mange forskellige ting. Når vi blev klogere på, hvilken slags leverandør og proces vi havde fat i, så begyndte vi så småt at snævre spørgsmålene ind.”

JBS har eksempelvis spurgt ind til hvordan leverandøren dokumenterer vand- og kemiforbrug, har en plan for at reducere forbruget, og om de har sat mål for dette. Herunder spørger JBS ind til, hvordan forbruget kan reduceres i konkrete produktionsprocesser.



#### GODT RÅD FRA JBS TEXTILE GROUP:

”Det handler rigtig meget om at opbygge relationer – specielt i dette tilfælde, hvor leverandøren er kinesisk – og så handler det om at være vedholdende i sin tilgang. Der findes ikke noget ’quick-fix’ i denne sammenhæng, det handler simpelthen bare om at blive ved, og så må man gerne fejre de små sejre.

Derudover, så er det vigtigt at huske på, at man ingen informationer får, hvis man ikke tør stille spørgsmålene – også de svære af slagsen. Jeg tror, mange vil blive overraskede over, hvor meget information og viden man får ud af bare at spørge”.



Denne guides formål er at inspirere danske små og mellemstore virksomheder i mode- og tekstilbranchen til at arbejde strategisk og praktisk med leverandørdialog og derved bidrage positivt til indfrielsen af FN's 17 Verdensmål.

I guiden kan du læse om, hvorfor det er vigtigt at se jeres leverandører som samarbejdspartnere og den inkluderer tips, værktøjer og cases som inspiration til arbejdet.

Guiden er udarbejdet af Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH), i samarbejde med Dansk Mode & Tekstil og WEAR og med medfinansiering fra Erhvervsstyrelsen.

I udformningen af guiden har projektgruppen inddraget flere små og mellemstore virksomheder fra den danske mode- og tekstilbranche. Hvis du ønsker at komme i kontakt med andre små- og mellemstore virksomheder, der allerede er i gang med arbejdet, kan du kontakte projektpartnerne, Dansk Initiativ for Etisk Handel, Dansk Mode & Tekstil og WEAR.



Dansk Initiativ for Etisk Handel  
Overgaden Oven Vandet 10, st.  
DK-1415 København K  
Email: [info@dieh.dk](mailto:info@dieh.dk)  
Tlf: (+45) 31726930