



En veileder for bedrifter  
Aksomhetsvurdering  
med hensyn til menneskerettigheter  
i globale leverandørkjeder

# Høyere standard for ansvarlig handel

De fleste norske bedrifter er via sin virksomhet direkte eller indirekte del av en global leverandørkjede. Gjennom sine forretningsmessige relasjoner i leverandørkjedene er bedrifter utsatt for en sosial og miljømessig risiko. Arbeidsforholdene i leverandørkjedene kan innebære brudd på menneskerettighetene. Dessverre er det nok av eksempler på bedrifter med en forretningspraksis som er skadelig for arbeidstakere, lokalsamfunn og miljø. Slik næringsvirksomhet bidrar ikke til bærekraftig utvikling og økonomisk vekst, verken for samfunnet der det skjer, eller bedriften det er snakk om.

Det er stigende forventninger til at bedriftene skal forsikre seg om at de ikke bidrar til brudd på menneskerettighetene. Det har ført til en rekke internasjonalt anerkjente retningslinjer for næringslivets samfunnsansvar. I 2011 ble *Guiding Principles on Business and Human Rights* enstemmig vedtatt av FNs Menneskerettighetsråd. Grunnlaget for disse retningslinjene er menneskerettighetene og arbeidet til den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO).

FNs retningslinjer for handel og menneskerettigheter, *Guiding Principles on Business and Human Rights*, legger vekt på statenes rolle når det gjelder å beskytte egne innbyggere mot brudd på menneskerettighetene. Retningslinjene har også tydelige forventninger om at bedriftene, uansett størrelse, bransje, geografisk plassering, eierskap eller struktur, må ha respekt for disse rettighetene. For å gjøre dette må bedrifter utføre en aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettighetene for å forhindre eller redusere negative konsekvenser. Der rettighetene har blitt krenket, må krenkelsen rettes opp.

Den norske regjeringen ønsker å styrke rollen til norsk næringsliv som motor i arbeidet mot fattigdomsbekjempelse og for en bærekraftig utvikling. Samtidig støtter regjeringen FNs og ILOs arbeid for å fremme ansvarlig næringsvirksomhet.

Regjeringens politikk på dette området er formulert i stortingsmeldingen *Næringslivets samfunnsansvar i en global økonomi* (Stortingsmelding nr. 10 - 2008-2009), og strategi for et anstendig arbeidsliv. I stortingsmeldingen *Aktivt eierskap – Norsk statlig eierskap i en global økonomi* (Stortingsmelding nr. 13 - 2010-2011), uttrykker regjeringen de samme forventningene til statlig eide selskaper.

Denne veilederen er basert på krav, standarder og anbefalinger fra FN og ILO. Den gir råd og anbefalinger om hvordan alle norske bedrifter, inkludert små og mellomstore selskaper, kan iverksette aktsomhetsvurdering for å forhindre, redusere og rette opp krenkelser på menneskers rettigheter.

Vi ønsker lykke til i arbeidet med å fremme et bærekraftig næringsliv.



Espen Barth Eide

Utenriksminister  
Espen Barth Eide



Trond Giske

Nærings- og handelsminister  
Trond Giske

**Av:** IEH - Initiativ for etisk handel, med støtte fra Utenriksdepartementet. IEH er et ressurscenter og en pådriver for etisk handel. IEH er del av regjeringens konsultasjonsorgan i saker knyttet til næringslivets samfunnsansvar (KOMpakt).

**Redaktørteam:** Stine Foss (IEH), Marcus Borley (IEH), Magne Paulsrud (IEH)

**Layout design:** NANO Design **SA Trykk:** Grøset Trykk AS

**Omslagsfoto:** © International Labour Organization/ Crozet M.

© IEH, Oslo 2013 (Norsk oversettelse. Original versjon på engelsk er gjeldende).

Trykk: GRØSET™



# Innhold

- 02 Høyere standard for ansvarlig handel
- 04 Hva er aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter?
- 07 Implementering av aktsomhetsvurdering
  - 08 Forankre
  - 10 Kartlegge
  - 12 Tilpasse
  - 14 Samarbeide
  - 17 Måle, rapportere, kommunisere
- 19 Verktøy og ressurser

“IEH tilbyr en systematisk tilnærming til aktsomhetsvurdering i praksis”

Øyvind Briså, konserndirektør i BAMA Gruppen



© International Labour Organization/ Crozet M.

Stålverk i Alexandria som sysselsetter mer enn 2000 fagarbeidere.

## Oversatt utgave

Dette er en norsk oversettelse av *A Guide to Human Rights Due Diligence in Global Supply Chains*. Originalversjon på engelsk er gjeldene. I oversettelsen har vi forsøkt å være tro mot originalen. Til høyre er en liste over oversettelse av sentrale begreper:

<b>Code of Conduct (CoC)</b> .....	Etiske retningslinjer
<b>Compliance</b> .....	Etterlevelse
<b>Corporate Social Responsibility (CSR)</b> .....	Næringslivets samfunnsansvar
<b>Human Rights Due Diligence</b> .....	Aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter
<b>Multi Stakeholder Initiatives (MSI)</b> .....	Flerpartsinitiativer
<b>Non-Governmental Organizations (NGO)</b> .....	Interesseorganisasjoner
<b>Remedy</b> .....	Rette opp
<b>Self-Assesment Questionnaire (SAQ)</b> .....	Egenrapporteringsskjema
<b>Social audits</b> .....	Sosiale revisjoner

# Hva er aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter?



## Mark B. Taylor,

Mark B. Taylor, seniorforsker ved Fafo - Institutt for anvendte internasjonale studier.

Mark er ledende på aktsomhetsvurderinger med hensyn til menneskerettigheter i Norge. I 2012 satt han som ekspert i oppdrag for det Europeiske nettverket European Coalition for Corporate Justice (ECCJ) i utarbeidelsen av rapporten "Human Rights Due Diligence: the Role of the State".

## Hva er aktsomhetsvurdering?

Med aktsomhetsvurdering mener vi risikokartlegging og håndteringen av risiko. Når vi snakker om aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter mener vi metoden eller prosessen som bidrar til at bedriften ikke krenker andres rettigheter, som i dette heftet.

## Hvor kommer begrepet fra?

Begrepet aktsomhetsvurderinger med hensyn til menneskerettigheter, på engelsk Human Rights Due Diligence, kommer fra FNs retningslinjer for næringsliv og menneskerettigheter, *Guiding Principles on Business and Human Rights*. Retningslinjene ble enstemmig vedtatt i FNs menneskerettighetsråd i 2011. I ettertid har begrepet og metoden blitt innarbeidet i en rekke ressurser og verktøy. Dette inkluderer OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper, EUs strategi for næringslivets samfunnsansvar og standarder fra Det internasjonale finansieringsinstituttet for å nevne noen.

## Hva ligger i begrepet?

Aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter er

basert på en definisjon av næringslivets samfunnsansvar som betyr at enhver bedrift er ansvarlig for konsekvensene av egen virksomhet. FNs *Guiding Principles on Business and Human Rights* slår fast at bedriften bærer ansvaret for at egen virksomhet, og samarbeidspartnerne, ikke skader menneskers rettigheter. Prinsipielt sett skal bedriftene respektere internasjonalt anerkjente menneskerettigheter og ILOs kjernekonvensjoner for arbeidstakere. Fordi næringsaktivitet er så mangfoldig, kan en rekke forskjellige rettigheter bli berørt.

## Hvordan utfører man en aktsomhetsvurdering?

Aktsomhetsvurdering kan arte seg ulikt fra bransje til bransje og fra bedrift til bedrift, men den grunnleggende oppgaven er alltid å identifisere risikoen for negative konsekvenser av et selskaps egen virksomhet, inklusiv samarbeidspartnerne virksomhet, og iverksette tiltak for å unngå krenkelse av menneskerettighetene. De tre grunnleggende stegene for aktsomhetsvurdering er: (i) identifisere faktiske og potensielle konsekvenser; (ii) forhindre og rette opp konsekvenser; (iii) rapportere om konsekvenser og hvilke tiltak som er iverksatt. Dette bør være del av en kontinuerlig ledelsesprosess, innarbeidet i bedriftens beslutningstaking.

## Hva har vi lært så langt?

Alle deltagere i leverandørkjeden har ansvar for å respektere menneskerettighetene, fra råstoffprodusenter til de som framstiller det endelige produktet. Problemene med barnearbeid eller elendige arbeidsforhold i fabrikker vil bare fortsette om en ikke tar for seg hele leverandørkjeden. Kontrakten mellom en oppdragsgiver og en produsent er ofte bare bindende ett til to ledd nedover i leverandørkjeden. De som står som ansvarlige for sluttproduktet, må imidlertid utføre aktsomhetsvurderinger som dekker hele kjeden. Hver enkelt bedrift i leverandørkjeden har et ansvar for sin deltakelse. Dette er også kjernen i etisk handel. Noe annet vi har lært er at prinsippene for aktsomhetsvurdering, slik

de er definert i Guiding Principles, faktisk er i samsvar med andre former for aktsomhetsvurderinger som ulike selskaper utfører ut fra nasjonal lovgivning på for eksempel miljø og antikorrupsjon rundt om i verden.

#### Har aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter kommet for å bli?

Ja, flere av lovene som eksisterer rundt om i verden på områder som miljø, arbeidsliv, forbrukersikkerhet og antikorrupsjon, krever allerede aktsomhetsvurdering som en måte for næringslivet å etterleve loven på, og som et utgangspunkt for regulerende myndigheters kontroll av hvorvidt loven blir overholdt. Selv om det er den enkelte bedrift som har ansvaret for å implementere aktsomhetsvurdering, har myndighetene flere sentrale roller. Myndighetene er både kontrollør, innkjøper, investor og eier og den som både skal oppmuntre til og kreve en forsvarlig forretningspraksis av næringslivet. Aktsomhetsvurdering har sitt grunnlag i lov-givningen. Derfor er det sannsynlig at aktsomhetsvurdering er kommet for å bli; næringslivet viser respekt for menneskerettighetene, og imøtekommer dermed forventninger fra myndigheter, investorer og samfunnet.



Fig. 1 Aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter som en del av FNs rammeverk, "Protect, Respect, Remedy" – beskytte, respektere og rette opp.



#### Veiledende prinsipper

Guiding Principles on Business and Human Rights ble vedtatt i FNs Menneskerettsråd i 2011.

Prinsippene har tre bæresøylar:

- Statens plikt til å **beskytte** mot brudd på menneskerettighetene.
- Næringslivets ansvar for å **respektere** menneskerettighetene og forhindre at det forekommer brudd som følge av næringsvirksomheten.
- Gjennom sine respektive kanaler har staten og næringslivet et delt ansvar for å håndtere og **rette opp** brudd på menneskerettighetene forårsaket av næringslivet.



Murere på en byggeplass, Chengdu, Kina.

# Implementering av aktsomhetsvurdering

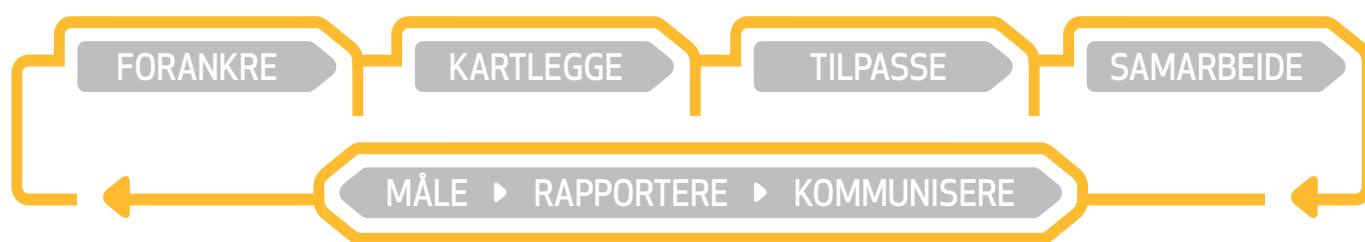


Fig. 2 En strukturert tilnæringsmåte til etisk handel, Initiativ for etisk handel (IEH).

Tilnæringsmåten til aktsomhetsvurdering med hensyn til menneskerettigheter (heretter aktsomhetsvurdering), slik den er beskrevet i denne veilederen, er basert på respekt-søylen i FNs rammeverk, “Protect, Respect, Remedy”<sup>1</sup>. Prosessen har fokus på å forhindre, redusere og rette opp negative konsekvenser for mennesker som jobber i leverandørkjedene og lokalsamfunnene der de bor og arbeider. Dette skjer gjennom å ta i bruk en risikobasert tilnærming.

En leverandørkjede består av alle ledd som bidrar i tjenesteyting og framstilling av varer, fra råstoff til ferdig produkt, inkludert pakking og transport. I mange bransjer skjer noen av de alvorligste menneskerettighetsbruddene lenger ut i leverandørkjeden. Dette er særlig tilfellet i arbeidsintensiv industri som tekstilproduksjon, forbrukerelektronikk, landbruk og gruveindustri. Derfor er det viktig å innlemme alle ledd i hele leverandørkjeden i aktsomhetsvurderingen.

Aktsomhetsvurdering er relevant for så vel offentlige oppdragsgivere som private bedrifter. Dette gjelder også de

som ikke har direkte kontakt med produsentene av varene de selger.

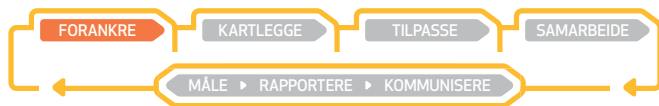
Denne veilederen presenterer en metode i fem trinn for å iverksette en aktsomhetsvurdering. Som vist i figur 2, overlapper disse trinnene ofte hverandre og må dermed gjentas. Metoden er i tråd med prinsippene og anbefalingene i *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect, and Remedy Framework”* (2011).

Eksemplene i denne veilederen viser hvordan aktsomhetsvurdering gjennomføres av norske bedrifter. På siste side finnes et utvalg av tilgjengelige ressurser og verktøy for å støtte opp under denne prosessen.

*For de som eventuelt ikke kjenner til konseptet med risikobasert tilnærming til etisk handel, kan det være nyttig å lese “En veileder for bedrifter - Etisk handel i praksis” (2011)<sup>2</sup>, som gir nærmere anbefalinger og praktiske eksempler.*

<sup>1</sup> [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.ieh.no/veileder>



# Forankre

## Suksessfaktorer

- Mandat fra toppledelsen/styret
- Definer oppgaver og still klare forventninger
- Fordel roller, ansvar og ressurser
- Vedta etiske retningslinjer og kommuniser disse internt og til leverandører
- Integrer aktsomhetsvurdering i kjernevirksomheten og beslutningstakingen

Det å implementere aktsomhetsvurdering krever en systematisk tilnærming. Først og fremst er det viktig at bedriften formulerer en klar visjon for arbeidet med leverandørkjedene. Respekt for menneskerettighetene bør være kjernen i visjonen. Bedriften bør sette opp målbare mål som gjør det mulig å jobbe systematisk med å nå målene og samtidig holde fokus på visjonen. Tiltakene som er nødvendige for å nå målene formuleres vanligvis i en handlingsplan. De konkrete tiltakene bør tilpasses bedriftens størrelse, type produksjon og tjenester, hvilke land produksjonen foregår i og kompleksiteten i leverandørkjeden. Eksempler på slike mål og tiltak finner du i denne veilederen.

Det overordnede ansvaret legges gjerne til en egen avdeling eller funksjon i bedriften. Ansvaret for tiltakene, derimot, bør legges til et tverrfaglig team med representanter fra alle relevante avdelinger og funksjoner. Dette vil sikre at arbeidet med aktsomhetsvurdering forankres i hele organisasjonen og blir en integrert del av kjernevirksomheten og beslutningstakingen. For å sikre tilstrekkelige ressurser bør mandatet komme fra toppledelsen.

En kritisk suksessfaktor når det skal innføres en policy for aktsomhetsvurdering i bedriften, er å sørge for vedtak på styrenivå. Et nøkkeldokument i denne sammenhengen er bedriftens etiske retningslinjer for leverandører. De etiske retningslinjene vil utgjøre rammene for iverksettingen av aktsomhetsvurdering i leverandørkjeden. Bedriftens etiske retningslinjer innbefatter som regel en rekke temaer som er relevante for aktsomhetsvurdering, som respekt for menneskerettigheter og arbeidstakers rettigheter, miljøhensyn, tiltak mot korrupsjon og sørge for tilgang til fungerende klageordninger.

Med jevne mellomrom bør intensjonene og målene for implementering av de etiske retningslinjene kommuniseres innad i hele organisasjonen og til alle leverandørene, slik at forankringen blir holdt ved like og oppslutningen rundt den øker. Dette er en vedvarende prosess. Arbeidet med å sørge for et anstendig næringsliv må gjøres til tema i opplæring, workshops, møter, ved besøk på produksjonsanlegg og som en integrert del av overvåking av etterlevelse. Bedriften og de ansatte, inkludert produktutviklerne, kvalitetslederne, innkjøperne og designerne, har viktige roller å spille når det gjelder å bygge gjensidig tillit og få bedre forståelse for ansvarlig forretningspraksis sammen med leverandørene.

Aktsomhetsvurdering bør innarbeides i kjernevirksomheten og beslutningsprosessene, inkludert ansatte som har med anskaffelser og innkjøp å gjøre. På neste side følger et eksempel på hvordan Varner-Gruppen, en norsk klesdetaljist, har integrert aktsomhetsvurdering i sine anskaffelsesprosedyrer.



Medarbeider som monterer og framstiller elektroniske produkter, Indonesia.



# Integrering av aktsomhetsvurdering i kartlegging av nye leverandører

**Endring av rutiner for kartlegging av nye leverandører for å redusere, og forhindre menneskerettighetsbrudd.**

---

## Case: Varner-Gruppen

Varner-Gruppen er Norges største klesdetaljist med tolv ulike konseptkjeder med til sammen 1 200 butikker i åtte land.

---

### Bakgrunn

Tidligere informerte innkjøperne våre CSR-avdelingen via e-post om nye leverandører som var til vurdering. Denne informasjon ble ofte mottatt etter at produksjonen allerede var kommet i gang, og før CSR-avdelingen hadde rukket å gjøre en aktsomhetsvurdering av den potensielle leverandøren.

Vi trengte et system for å være sikker på at CSR-avdelingen fikk gjennomført kartleggingen av alle nye leverandører med hensyn til etisk handel, før registreringsprosessen av nye leverandører ble sluttført. Vi er et selskap som består av mange forretningsenheter, geografisk spredt over en rekke adresser. Derfor hadde vi behov for et effektivt system som var enkelt å bruke, men samtidig grundig nok til å sikre adekvat aktsomhetsvurdering.

### Hva vi gjorde

I 2009 utviklet vi et intranettbasert system som sørger for at innkjøpere som ønsker å legge til en ny leverandør i vår portefølje først må sende en forespørsel til CSR-avdelingen. Dermed blir CSR-avdelingen inngangsporten for leverandører som ønsker å gjøre forretninger med Varner-Gruppen.

CSR-avdelingen gjør så en kartlegging av den potensielle leverandøren. Kartleggingen inkluderer en fullstendig firmaprofil, en komplett liste over fabrikker og underleverandører som skal benyttes i produksjonen, i tillegg til eventuell dokumentasjon på forpliktelser om sosial etterlevelse som bedriften har inngått. Leverandøren kan også bli bedt om å fylle ut et egenrapporteringskjema angående menneskerettighetsspørsmål og ledelsessystemer for alle fabrikker de har tenkt å benytte seg av. Det kan bli aktuelt med fabrikkbesøk og inspeksjoner utført av uavhengige

tredjeparter.

Basert på informasjonen vi mottar, blir det avgjort om leverandøren passer profilen Varner-Gruppen er ute etter, og om leverandøren og fabrikkene kan godkjennes. Etter godkjenning fra CSR-avdelingen, blir registreringsprosessen oversendt logistikk- og økonomiavdelingen for endelig registrering i datasystemet vårt. Først etter at alle disse stegene er gjennomgått, kan den endelige kontrakten undertegnes av innkjøpsavdelingen vår og leverandøren. Sosial og miljømessig innsats, inkludert plan for nødvendige utbedringer, spiller alltid en rolle i våre anskaffelser. Kartleggingsprosedyrene våre bidrar også til å forsterke budskapet vi har til nye og potensielle leverandører; at det å etterleve de etiske retningslinjene er en viktig del av vårt forretningssamarbeid.

## “CSR-avdelingen blir inngangsporten til å gjøre forretninger med Varner-Gruppen”

*Annabelle Lefébure-Henriksen,  
leder for CSR-avdelingen i Varner-Gruppen*

### Lærdom

Innkjøperne legger ofte inn en ordre hos en leverandør, som på sin side avgjør hvilken fabrikk som skal benyttes. Dermed blir det en utfordring å kunne fastslå med sikkerhet hvilken fabrikk som faktisk benyttes i produksjonen. Derfor har vi innført tiltak for å kontrollere at leverandørene våre bare benytter godkjente fabrikker. I forbindelse med hver enkelt ordre, som er et juridisk bindende dokument, må navnet på fabrikken være spesifisert. Når en ordre registreres, må innkjøperne legge til navnet på fabrikken som skal produsere ordren, og de kan bare velge fra en liste over godkjente fabrikker. Gjennom dette systemet har vi ikke bare en juridisk bindende avtale med leverandøren, men også med fabrikken. Systemet gjør det også mulig for oss å spore produksjonen til enhver tid, for enhver ordre.



[www.varner.no](http://www.varner.no)



# Kartlegge

## Suksessfaktorer

- Utarbeid leverandørkjedekart og interessentkart
- Kartlegg leverandørdatabasen for å velge ut prioriterte leverandører
- Rådfør deg med interessenter for å kartlegge faktiske og potensielle konsekvenser
- Bli enige om tiltak og iverksett dem for å redusere, unngå eller rette på konsekvenser

Næringsvirksomhet kan innvirke direkte negativt på arbeidstakere eller lokalsamfunn, eller indirekte ved å være en del av en global leverandørkjede. Bedriftene må kartlegge hvilke konsekvenser virksomheten kan ha for menneskene som bor og jobber på stedet, og hvor alvorlig disse er. Til syvende og sist har bedrifter et ansvar for alle negative innvirkninger i leverandørkjeden. I realiteten er bedriften likevel nødt til å prioritere, for så gradvis å utvide omfanget og bygge på de erfaringene man etter hvert opparbeider seg.

For å prioritere bør bedriften utarbeide et leverandørkjedekart, slik eksemplet i figur 3 på neste side viser. Deretter anbefales en skrivebordsanalyse som første ledd av en kartleggingsprosess. Analysen bør gjøres sammen med nøkkelinteressenter, så som leverandørene, for å hente inn informasjon om potensielle og faktiske konsekvenser næringsvirksomheten kan forårsake. Den innledende risikokartleggingen tar utgangspunkt i virksomhetens geografiske beliggenhet og sektor.

Så snart den første kartleggingen er gjennomført, er det behov for mer informasjon om leverandørene, med sikte på å identifisere en mer nøyaktig risikoprofil. Mange tar i bruk egenrapporteringsskjemaer for å samle inn data om leverandørene. Det finnes en rekke teknologiske løsninger på markedet for innsamling og analyse av data fra leverandører, som kan lette arbeidet for leverandører og kunder.

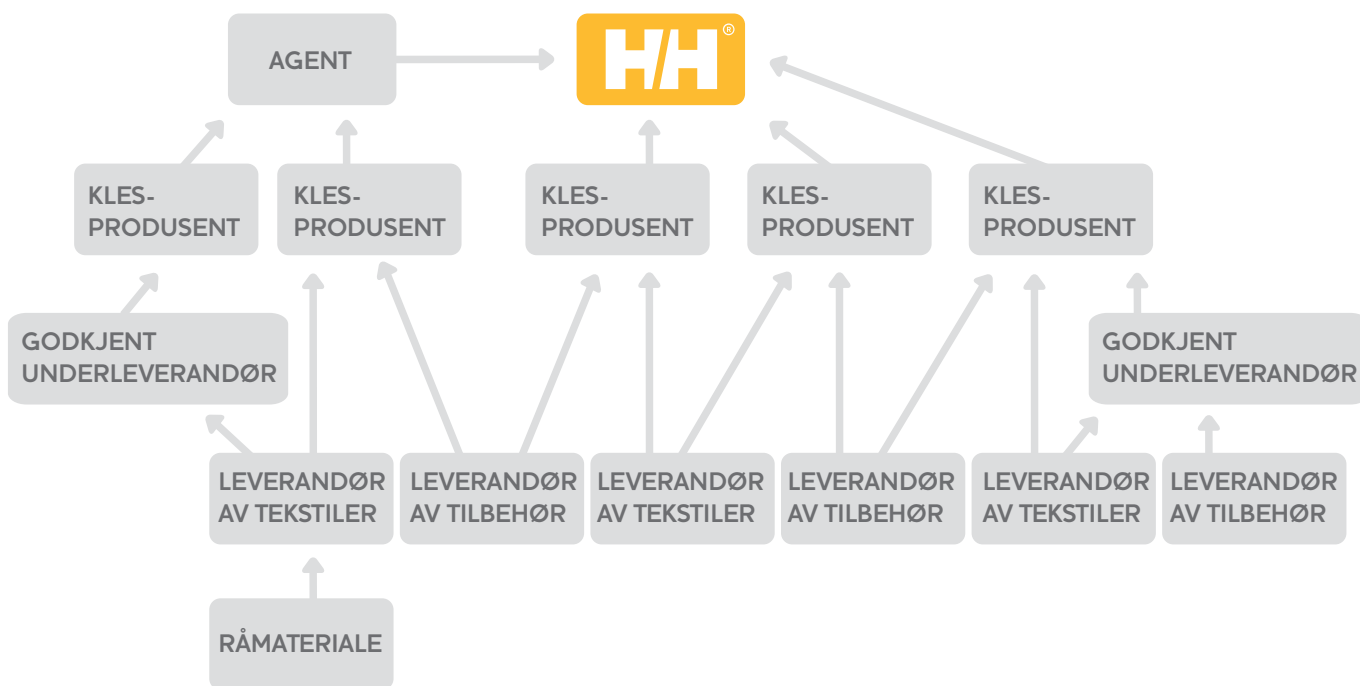


Fig. 3 Helly Hansens leverandørkjedekart

En etablert måte for informasjonsinnhenting, særlig når det gjelder leverandører i middel eller høyrisikozoner, er å engasjere revisjonsfirmaer for å se etter avvik mellom en fastsatt standard, som for eksempel en leverandørs etiske retningslinjer, og de faktiske forholdene på produksjonsanlegget. I mange tilfeller finnes det allerede rapporter som kan tas i bruk, i stedet for å bry leverandørene med nye, unødvendige revisjonsprosesser. Sertifiseringer gjort av en tredjepart og som kan knyttes til konkrete produkter eller leverandører, kan fungere strategisk godt. Dette kan redusere risikoen for negativ påvirkning i leverandørkjeden, samtidig som etterlevelse kommuniseres overfor interessenter, inkludert kunder.

I likhet med egenrapporteringsskjemaer gir sosiale revisjoner en del informasjon, særlig i spørsmål knyttet til ledelses-systemer, men unnlater ofte grunnleggende årsaker til visse brudd på menneskerettighetene. For å få presis og troverdig informasjon ved bruk av revisjoner, er det avgjørende med en anerkjent protokoll. Like viktig er det at inspektørene har teknisk, språklig og kulturell kompetanse for å gjøre en god jobb. Det anbefales at bedriftene rådfører seg med flere relevante interessenter for å tegne et så presist bilde som mulig av faktiske og potensielle konsekvenser av virksomhetens drift.



Fig. 4 Eksempel på et grunnleggende interessentkart som viser eksterne interessenter.

For å forstå hvem disse interessentene er og hvordan de kan bidra til aktsomhetsvurderingen, bør bedriften utarbeide et interessentkart. Se fig. 4 over. Dialogen med relevante interessenter kan inkludere møter med leverandører, arbeidstakere og fagforeningsrepresentanter, lokale myndigheter og eksperter så som uavhengige interesseorganisasjoner. Disse sitter ofte på mye nyttig informasjon om lokale forhold. Andre relevante interessenter som kan bidra med råd og støtte til prosessen er den internasjonale arbeidsorganisasjonen (ILO), flerpartsinitiativ, bransjeorganisasjoner (som the Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC)) og kampanjegrupper (som Amnesty International).

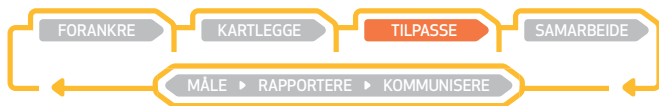
Når en potensiell eller faktisk negativ konsekvens på menneskerettighetene har blitt identifisert, burde virksomheter, sammen med leverandører og andre interessenter, bli enige om tiltak som:

- Forhindrer potensiell negativ innvirkning
- Reduserer sannsynligheten for og/eller omfanget av negativ innvirkning
- Reparer skader som har skjedd eller kompenserer for faktisk negativ innvirkning

#### Flerpartsinitiativ:

Flerpartsinitiativ kobler sammen ekspertise fra flere relevante interessenter, med sikte på å komme fram til felles løsninger på komplekse problemer og være en pådriver for å sette nye temaer på den internasjonale politiske agendaen.

- ▶ Initiativ for etisk handel (IEH), Norge  
[www.ieh.no](http://www.ieh.no)
- ▶ Ethical Trading Initiative (ETI), UK  
[www.ethicaltrade.org](http://www.ethicaltrade.org)
- ▶ Dansk Initiativ for Etisk handel (DIEH), Danmark  
[www.dieh.dk](http://www.dieh.dk)
- ▶ Fair Labor Association (FLA), USA  
[www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)
- ▶ Fair Wear Foundation (FWF), Nederland  
[www.fairwear.org](http://www.fairwear.org)
- ▶ Social Accountability International (SAI), USA  
[www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)



# Tilpasse

## Suksessfaktorer

- Gjennomgå egen forretningspraksis
- Identifiser tiltak for å redusere, unngå eller rette opp negative konsekvenser
- Overvåk effekten av igangsatte tiltak

Et viktig område av aktsomhetsvurderinger som dessverre ofte blir oversett, er gjennomgang av egen forretningspraksis. Bedriftene kan selv, gjennom sin egen forretningspraksis, være årsak til eller bidra til alvorlig menneskerettighetsbrudd i leverandørkjeden. Dersom en årsaksanalyse viser at faktiske og potensielle negative konsekvenser av virksomheten, direkte eller indirekte, er knyttet til bedriftens egne rutiner og måter å drive forretning på, bør bedriften tilpasse rutiner og praksis med sikte på å redusere, unngå og rette opp disse. Nødvendige tilpasninger kan være endringer i produkt-design, materialvalg, produksjonsprosess, innkjøpspraksis, samt leverandørens geografisk plassering.

Erfaring viser at særlig innkjøpspraksis kan ha negativ inn-virkning på arbeidsforhold. Eksempler på dette er korte leveringsfrister i høysesonger, eller endringer av ordrene i siste liten før leveringsfrist. Dette kan føre til ekstremt mye overtid, sen betaling for bestillingene, som igjen resulterer i forsinket lønnsutbetaling til arbeiderne, samt forhandlinger på pris som ikke gjør det mulig for leverandørene å betale lønnen arbeiderne har krav på.

Dette belyser igjen hvor viktig det er å føre en vedvarende og åpen dialog med leverandørene for å sikre at virksomhetens innkjøpspraksis understøtter, og ikke undergraver, forpliktelsene som er nedfelt i bedriftens etiske retningslinjer for leverandører. Eksemplet på neste side viser hvordan Norrøna Sport, en norsk turtøy detaljist, jobber sammen med leverandørene for å unngå at innkjøpspraksisen får negative innvirkning på leverandørkjeden.



Multinasjonale produsenter av vaskemidler, Kairo.

# Innkjøpspraksis: Integrering av menneskerettighetene i kjernevirksomheten

## Justering i leverandørkjeden fra kunde til leverandør

### Case: Norrøna Sport AS

Norrøna Sport AS er en over 80 år gammel familiebedrift som produserer spesialutviklede klær til skisport, fjellsport, sykling og turgåing.

### Bakgrunn

For omlag ti år siden flyttet Norrøna produksjonen fra Europa til Asia. Flyttingen hadde sammenheng med krav til kapasitet, pris og det faktum at råmaterialene i økende grad kom fra Asia. Tidlig i løpet av flytteprosessen ble vi bevisst kompleksiteten i leverandørkjedene, og dessuten avhengighetsforholdet mellom avdelingene i Norrøna, og kundene, produsentene og de som leverer råmaterialer. Vi pekte ut noen nøkkelområder som vi måtte ha fokus på for å sikre en fortsatt god balanse mellom kostnad og effektivitet, høy kvalitet, kontinuitet i leveransene, og miljø og samfunnsansvar.

### Hva vi gjorde

Trinn 1: Transparens i leverandørkjedene  
Norrøna tok initiativ til et prosjekt for å etablere en tidslinje for verdikjeden som inkluderer alle aktiviteter fra design til utvikling, produksjon, kvalitetskontroll, salg og levering. Dette gjorde oss i stand til å peile ut kritiske aktiviteter hvor vi var avhengige av hverandre internt, i forhold til kundene, til produsenter og leverandører av råmateriale. Et nøkkelresultat var en felles forståelse både internt og eksternt av tiden som er nødvendig fra utvikling til produksjon og levering, inkludert konsekvensene ved forsinkelser hos en av partene. Dette gjorde oss i tillegg i stand til å fokusere på problemløsning der hvor problemet faktisk oppsto, og å evaluere årsaken.

Trinn 2: Kapasitetsbygging i produksjonen  
En rekke trinn i tidslinjen består i å sette prognoser, oppdatere prognosene og justere prognosene i samarbeid med produsentene og leverandørene av råmaterialer. Ettersom bestillingene konkretiseres, tar vi de oppdaterte prognosene opp til vurdering, diskuterer dem og blir enige om justerte forpliktelser. Dersom vi øker størrelsen på en ordre vesentlig, justerer vi fristene slik at vi kan være sikre på at det ikke slår ut i ekstrem overtid. Hvis vi nedjusterer en

ordre i vesentlig grad, varsler vi i god tid produsenten av råmaterialene, slik at de skal være i stand til å redusere kapasiteten og omrokkere produksjonslinjene til andre aktiviteter.

Trinn 3: Nye forretningsmodeller basert på deltagelse fra interessenter

Utendørsindustrien er organisert rundt hovedsesongene vår/sommer og høst/vinter. Dette betyr få, men store bestillinger. Ettersom Norrøna har vokst har vi sett de negative konsekvensene dette har fått i leverandørkjeden, særlig med hensyn til arbeidstid, ekstrem overtid og HMS. I 2012 tok Norrøna derfor initiativ til å spre produksjonsaktiviteten utover, fra to eller tre produksjonstopper i året, til en ordresyklus som går hele året gjennom. For at dette skulle være mulig inviterte vi leverandører av råmaterialer, produsenter og kunder inn i prosjektet. I prosjektet lå det også incentiver for gjennomføring av prosjektet for alle deltagerne. Prosjektet er ennå i startfasen og blir kontinuerlig evaluert. Likevel kan vi allerede nå slå fast at de første resultatene virker lovende.

**“Ansvar for miljø og arbeidsforhold har vært en av kjerneverdiene våre helt fra oppstarten”**

Anne B. Heyerdahl,

Direktør for leverandørkjeden og CSR-ansvarlig i Norrøna

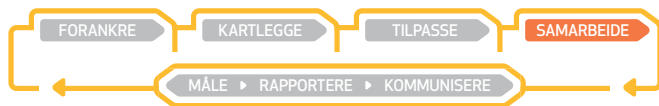
### Veien videre

Om kort tid vil Norrøna gjennomføre en undersøkelse av innkjøpspraksisen hos alle produsentene våre. Det gjør vi for å øke egen innsikt i hvordan forretningspraksisen vår virker inn på menneskerettighetene, både positivt og negativt. Denne informasjonen vil vi bruke i internopplæringen vår. Vi ønsker også å finne ut om det er nye veier å gå for å ytterligere redusere de negative virkningene aktivitetene våre måtte ha i leverandørkjeden.

Vi har lært at det hjelper å ha en plan som spesifiserer kortsiktige og langsiktige mål og aktiviteter. Da kan vi prioritere, sikre og rapportere om framgang og resultat.



[www.norrøna.com](http://www.norrøna.com)



# Samarbeide

## Suksessfaktorer

- Identifiser partnere
- Bli enig om og iverksett tiltak for å unngå, redusere eller rette opp konsekvenser
- Overvåk effekten av iverksatte tiltak
- Bygg opp tillit hos leverandørene

Næringslivets tradisjonelle tilnæringsmåte i arbeidet med aktsomhetsvurderinger er basert på bruk av sosiale revisjoner. Metoden er fortsatt den dominerende og har hatt tidvis suksess med å forbedre helse, miljø og sikkerhet (HMS). Men på tross av at det er en systematisk metode har den sine svakheter. På viktige områder som organisasjonsfrihet, forhandlingsrett, arbeidstid og lønn, har modellen vist seg å være utilstrekkelig. Sosiale revisjoner kan også forsterke avstanden mellom kravene som næringslivet stiller, og realiteten rundt om på fabrikker, gårder og plantaser. Faktiske forhold holdes dermed skjult. Dette er en grunn til at forfalskning av revisjonsrapporter og bruk av underleverandører uten godkjenning har blitt en hovedutfordring i visse bransjer og regioner.

En tilnærming basert på samarbeid og gjensidig tillit er nødvendig for å identifisere de grunnleggende årsakene til at rettigheter krenkes, og iverksette effektive tiltak for å rette opp disse. Slik vi ser i caset til Norrøna (forrige side), er en viktig suksessfaktor å komme i dialog med sentrale interessenter for å sikre varige forbedringer.

I de tilfellene hvor problemene kan knyttes til en bestemt leverandør, kan et samarbeid mellom bedriften og leverandøren være tilstrekkelig for å rette opp negative konsekvenser. I dette tilfellet vil en interessentdialog omfatte ledere og arbeidere, enten direkte eller gjennom arbeidskomiteer eller annen arbeiderrepresentasjon. Slik sikrer man at planlagte tiltak er i tråd med arbeidernes behov. I andre tilfeller kan det være aktuelt å initiere samarbeid med

kompetente og erfarne eksperter på lokalplan. Dette kan for eksempel skje i saker som omhandler arbeidsmiljø, helse, miljø og sikkerhet (HMS) eller produksjonsforbedringer som en måte å redusere overtid og øke lønninger på.

Formålet med samarbeidet mellom leverandører og andre nøkkelinteressenter bør ikke begrenses kun til aktiviteter som retter opp de negative konsekvensene, men også søke å forhindre eller redusere dem. Forbedringstiltak og en oppfølgingsplan bør innarbeides i samarbeid med leverandørene.

En bedrift kan øke sin innflytelse på leverandørene gjennom ulike incentiver. Det kan gjøres ved å inngå langsiktige forretningsavtaler, eller ved å tilrettelegge eller iverksette kompetansebyggende tiltak. Bedrifter har også mulighet til å samarbeide med ulike interessenter, inkludert konkurrenter, for å øke sin påvirkningsmulighet. Spesielt for små og mellomstore bedrifter er dette relevant. Handler saken om nødvendige strukturelle endringer for å hindre mer omfattende brudd på menneskerettighetene, har samarbeid på en større skala større sjanser for å lykkes. Det kan være tilfelle der utfordringene kan knyttes spesielt til bransje eller region.

Det synes å herske generell enighet om at brudd på menneskerettigheter ikke kan løses av næringslivet alene. I økende grad foretrekker næringslivet samarbeid med ulike interessenter som fremgangsmåte. Det kommer blant annet til uttrykk i den økende interessen for å bli medlem i flerpartsinitiativ og lignende. Det gjelder både større internasjonale selskaper og små og mellomstore selskaper. Flerpartsinitiativ-modellen blir også støttet av Europakommisjonen, for eksempel i EUs strategi 2011-14 for næringslivets samfunnsansvar<sup>3</sup>, og av den norske regjeringen<sup>4</sup>. Eksemplet på neste side viser hvordan BAMA, et stort norsk selskap innenfor frukt, grønnsaker og blomster, har omfavnet flerpartsdialog som metode for å unngå og å redusere menneskerettighetsbrudd i Costa Rica.

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.html)

<sup>4</sup> [http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/selected-topics/csr\\_en/due\\_diligence.html?id=652493](http://www.regjeringen.no/en/dep/ud/selected-topics/csr_en/due_diligence.html?id=652493)

# Sosial dialog og felles forhandlinger

Et effektivt middel for å unngå og å redusere negative konsekvenser for menneskers rettigheter.

---

## Case: BAMA Gruppen

BAMA er markedsledende i Norge for fersk og fersk-foredlet frukt og grønnsaker. BAMA har også en voksende markedsandel innen salg av blomster.

---

### Bakgrunn

I 2004 feiret BAMA sitt 100-årsjubileum. Som en markering av dette, bestemte selskapet seg for å kikke nærmere på leverandørkjeden for bananer i Costa Rica. Vi fant ut at det hersket et fiendtlig forhold mellom Dole, BAMAs leverandør, og Cosiba, fagforeningen. I BAMA betrakter vi fagforeningene som viktige samfunnsinstitusjoner og ønsket ikke å bli forbundet med en leverandør som ikke anerkjenner grunnleggende arbeidstakerrettigheter. Vi insisterte derfor på å få partene på talefot.

## “Vi kan ikke handle med leverandører som krenker menneskerettighetene”

*Øyvind Briså, konserndirektør i BAMA Gruppen*

### Hva vi gjorde

I 2004 hadde vi et møte med daglig leder for Dole i Costa Rica. Vi foreslo at Dole skulle ta initiativ til en dialog med landarbeidernes fagforening, Cosiba, for å se nærmere på beskyldningene om at organisasjonsretten ikke ble overholdt. Til å begynne med var daglig leder motvillig og hevdet at lederne for fagforeningen ikke var til å stole på, men bare var interessert i å klage og ødelegge for selskapet. Under besøket kontaktet vi også fagforeningen og spurte om de var interessert i å delta i en konstruktiv dialog med Dole. Svaret var ja, men de stolte ikke på Dole og ønsket at en tredjepart skulle være til stede. BAMA ble akseptert som observatør. At vi var til stede som tredjepart, syntes også å legge en demper på Doles skepsis. Det første møtet mellom partene fant sted i 2005.

Etter to års diskusjoner og forhandlinger ble det undertegnet en rammeavtale for samarbeid

mellom Dole og Cosiba. To år kan virke lenge, men tatt i betraktning mange tiår med konflikter, mistenksomhet og det fiendtlige klimaet som hersket i begynnelsen av prosessen, er det faktisk veldig kort tid. Avtalen mellom partene inneholdt en del grunnleggende regler og verktøy for å takle problemer og konflikter. I etterkant har BAMA fortsatt å delta på jevnlig møter mellom Dole og Cosiba. Det var tydelig at begge parter hadde en del å lære når det gjaldt forhandlingskompetanse og organisasjonserfaring for å behandle fagforeningssaker. Det var grunnen til at vi kontaktet ILOs avdeling i Mellom-Amerika, den norske arbeidsgiverorganisasjonen Virke og lønnstakerorganisasjonen LO og ba om deres hjelp til å få i stand et opplæringsprogram for begge parter.

Samtlige organisasjoner reagerte positivt på forespørselen vår, og i 2010 var vi med på oppstarten av et felles opplæringsprogram for fagforeningsledere og Doles lokale ledere, hovedsakelig ledere på ulike nivåer på plantasjene. LO og Virke mottar prosjektstøtte fra NORAD for sine årlige besøk til Costa Rica. ILO har stilt opp med teknisk assistanse og spesialister som underviser i arbeidsforhold og andre temaer under ILO-konvensjonene. Vi har dessuten hatt et utmerket samarbeid med den uavhengige interesseorganisasjonen Banana Link, som har bidratt med råd til både Cosiba og oss.

### Lærdom

Prosjektet pågår fortsatt, og vi kan se forbedringer i handlingsmønsteret hos begge parter. Fortsatt gjenstår mye arbeid, særlig når det gjelder å bygge tillit mellom den lokale ledelsen på plantasjenivå og fagforeningslederne. Fra begge sider forekommer det fortsatt beskyldninger om aggressiv oppførsel og avtalebrudd, men prosessen er absolutt inne på riktig spor. Både Cosiba og Dole er enige om at prosessen må videreføres, og at det er i begge parter interesse at relasjonene blir bedre og at dialogen styrkes.



[www.bama.no](http://www.bama.no)



Ris lastes om fra skurtresker til lastebil, Thailand.





# Måle, rapportere og kommunisere

## Suksessfaktorer

- Mål tiltakene som er iverksatt for å redusere, forhindre og rette opp negative konsekvenser
- Rapportert om måloppnåelse og effekt av tiltakene
- Identifiser interessenter og sørg for å utarbeide en kommunikasjonsplan
- Kommuniser regelmessig, åpent og ærlig om risikoer og utfordringer

Åpen kommunikasjon og transparens rundt prosessen vil virke betryggende på interessenter. Det vil også si å være åpen om både positive og negative funn og iverksatte tiltak. Åpenhet vil gi et signal om at bedriften har gjennomtenkte driftsrutiner for å håndtere negative konsekvenser på menneskerettighetene som følger av bedriftens virksomhet. Rapportering, overvåking av konsekvenser og evaluering av tiltak iverksatt bør være løpende og integrert i intern og ekstern rapportering.

For å kunne evaluere effektiviteten av prosessen rundt aktsomhetsvurdering, må bedriften dele opp målene i delmål og aktiviteter som er målbare. Når tiltakene skal måles og evalueres i forhold til resultat, vil det være naturlig å dra inn berørte interessentgrupper. Dermed sluttet på mange måter sirkelen med interessegruppene. Dialogen starter ved risikoanalysen og fortsetter ved at man prøver å forstå årsakene og foreslå mulige løsninger. Til slutt drøfter man hvorvidt tiltakene som er blitt iverksatt har hatt den tilsiktede virkningen, og peker på nødvendige skritt for framtiden.

Som en del av kartleggingen av interessenter bør en også utarbeide en kommunikasjonsplan som identifiserer hvilken

kommunikasjon som skal deles og hvordan den skal deles i forhold til hver enkelt interessentgruppe.

Blant ledere som er opptatt av et bærekraftig næringsliv, er det en stadig tydeligere trend å være åpen om ulike menneskerettighetsbrudd i leverandørkjeden, om tiltakene som er innført for å rette opp forholdene, og effekten av disse. Åpenhet kan ta mange former, fra generell informasjon på nettsider til nyhetsbrev til investorer, interessentmøter, årsberetninger og sosiale media. Hvilken form for kommunikasjonskanal man velger, vil variere med bedriftens størrelse, i tillegg til type informasjon og mengde informasjon man vil kommunisere.

Følgende prinsipper bør følges uansett kommunikasjonskanal:

- Informer interessentene om hvilke medium som vil bli brukt til å informere om utviklingen
- Benytt et medium som er lett tilgjengelig for berørte interessenter
- Inkluder ferske statusoppdateringer, for eksempel på bedriftens nettside, for å gi oppdatert informasjon om utviklingen
- Forklar bedriftens verdier og mål, men fokuser mest på konkrete aktiviteter og virkningene av dem
- Vær åpen om konkrete utfordringer og tiltak som iverksettes
- Unngå å informere på en måte som kan utsette arbeidere, leverandører, lokalsamfunn eller andre berørte interessenter for fare
- Bruk interessenters erfaringer for å gi informasjonen autentisitet



*Et indisk firma produserer fiskegarn i en forstad til Dar Es Saalam.*

# Verktøy og ressurser

## Etiske retningslinjer

- ▶ Eksempel på etiske retningslinjer

[www.ieh.no/veileder](http://www.ieh.no/veileder)

## Kilder til informasjon om kartlegging

- ▶ U.S. Department of Labor's List of Goods Produced by Child Labor or Forced Labor:

<http://www.dol.gov/ilab/programs/ocft/2012TVPRA.pdf>

- ▶ US Dept. of State Country Reports on Human Rights Practices:

<http://www.state.gov/j/drl/rls/hrrpt/humanrightsreport>

- ▶ International Trade Union Confederation (ITUC) - WTO Reviews:

<http://www.ituc-csi.org/documents>

- ▶ Mapelcroft - internetbasert service for risikokartlegging i leverandørkjeden:

[www.mapelcroft.com](http://www.mapelcroft.com)

## Verktøy for evaluering og sosiale revisjoner

- ▶ Egenrapporteringsskjema:

[www.ieh.no/veileder](http://www.ieh.no/veileder)

- ▶ Risk Assessment and Identification Database (RAID)

- risikoanalyseverktøy:

[www.ieh.no/veileder](http://www.ieh.no/veileder)

- ▶ Sedex:

[www.sedexglobal.org](http://www.sedexglobal.org)

- ▶ Sedex Members Ethical Trade Audits (SMETA):

<http://www.sedexglobal.com/ethical-audits/smeta/>

- ▶ SA8000:

<http://www.sa-intl.org>

## Samarbeid med lokale eksperter

- ▶ Local Resources Network (LRN) - global database med lokale partnere:

<http://www.localresourcesnetwork.net/>

## Rapportering

- ▶ IEHs rapporteringsmal:

[www.ieh.no/veileder](http://www.ieh.no/veileder)

- ▶ Global Reporting Initiative (GRI):

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## Mer informasjon

### FN

The Guiding Principles on Business and Human Rights. Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework (2011).

[www.un.org](http://www.un.org)

### ILO

FNs særorganisasjon som søker å fremme sosial rettferdighet og rettigheter i arbeidslivet.

[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

### FNs Global Compact

En global plattform for samarbeid med næringslivet, organisasjoner i FN, arbeids- og sivilsamfunnet.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### Europakommisjonen

Introductory guide to human rights for SMEs (2012) og tre sektorspesifikke veiledere (2013).

[ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)

### OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper

OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas (2012).

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

### ITUC

The UN Guiding Principles on Business and Human Rights and the human rights of workers to form or join trade unions and to bargain collectively (2012).

[www.ituc-csi.org](http://www.ituc-csi.org)

### Stop Child Labour

Action plan for combating child labour (2012).

[www.stopchildlabour.eu](http://www.stopchildlabour.eu)

### Initiativ for etisk handel (IEH)

En veileder for bedrifter - Etisk handel i praksis (2011).

[www.ieh.no/veileder](http://www.ieh.no/veileder)

