

The textile handbook – when textile companies are shaping their strategy on environment, work environment and social aspects

Forman, Marianne; Jørgensen, Michael Søgaard; Huniche, Mahad; Pedersen, Esben Rahbek

Publication date:
2007

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Forman, M., Jørgensen, M. S., Huniche, M., & Pedersen, E. R. (2007). The textile handbook – when textile companies are shaping their strategy on environment, work environment and social aspects. Danish Environmental Protection Agency. <http://www.mst.dk>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Tekstilhåndbogen

**Når tekstilvirksomheder udformer strategi for miljø,
arbejdsmiljø og sociale forhold**



Titel: Tekstilhåndbogen
Udgiver: Miljøministeriet
Tekst udarbejdet af: Marianne Forman,
Michael Søgaard Jørgensen, Mahad Huniche og
Esben Rahbek Petersen
Omslagsfoto: Polfoto og imageclub
Layout: Peter Bastrup
Tryk: Sangill Grafisk Produktion
Udgivelsesår: 2007
1. oplag: 1000 stk.
ISBN: 978-87-7052-497-1



Kan bestilles i:
Frontliniens Netboghandel på: www.frontlinien.dk
Håndbogen kan også downloades på Miljøstyrelsens
hjemmeside www.mst.dk

Tekstilhåndbogen

**Når tekstilvirksomheder udformer
strategi for miljø, arbejdsmiljø
og sociale forhold**

Marianne Forman
Michael Søgaard Jørgensen
Mahad Huniche
Esben Rahbek Petersen

Indledning

Der findes allerede i dag en række værktøjer som tekstilvirksomheder kan anvende, når de har besluttet, hvordan de vil inddrage miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i deres strategi.

Formålet med denne håndbog er at støtte tekstilvirksomhederne i deres overvejelser om udformningen af en strategi for disse tre områder. Håndbogen består af tre dele:

Del A: Introduktion til håndbogen – hvorfor gå igang

Del B: Fælles baggrund for beslutningsproces om strategi

Del C: Forberedelse, udvikling og gennemførelse af strategi

Håndbogen bygger først og fremmest på erfaringer, som er opnået i forbindelse med projekter i tekstilbranchen finansieret af Miljøstyrelsen.

Håndbogen er skrevet af Marianne Forman, Michael Søgaard Jørgensen, Institut for Produktion og Ledelse DTU, Mahad Huniche, Nordic Consulting Group, og Esben Rahbek Petersen, Nordic Consulting Group. Den er finansieret af Rådet for renere produkter, Miljøstyrelsen.

Marts 2007

Indhold

Del A: Introduktion til håndbog - hvorfor gå igang	7
1 Sådan begynder arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold	8
1.1 Håndbogen består af tre elementer	8
1.2 Hvorfor gøre en indsats?	9
1.3 Man inddrager centrale personer	10
1.4 Nedsæt en projektgruppe	10
1.5 Håndbogens opbygning	11
Del B: Fælles baggrund for beslutningsproces om strategi	13
2 Præsentation af fire forskellige tiltag	14
2.1 Afhjælpende og forebyggende problemløsning	16
2.2 Ledelsessystemer	18
2.3 Rapportering	21
2.4 Miljømærke	22
3 Samspillet mellem forretningsstrategi og miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold	24
3.1 Leverandørstrategi	24
3.2 Markedsstrategi	29
4 Kompetence	35
4.1 Kompetencebehov	35
4.2 Krav til organisatoriske rammer i virksomheden	36
4.3 Koordinering og dialog	36
4.4 Opbygning af kompetencer	38
5 Faldgruber i arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold	40
5.1 Eksklusivaftaler	40
5.2 Om at fastholde virksomhedens rolle i værdikæden	40
Del C: Forberedelse, udvikling og gennemførelse af strategi	43
6 Introduktion til beslutningsprocessen	44
6.1 Overblik over beslutningsprocessen	44
6.2 Strategi og plan	45
7 Indsamling af information for at skabe overblik	46
7.1 Ledelse	46
7.2 Design	48
7.3 Produktion	49
7.4 Indkøb	52
7.5 Markedsføring og salg	53
7.6 Personaleforhold	54
7.7 Sikkerhedsorganisation	56
8 Udvikling af strategi og plan	59
8.1 Muligheder og trusler	59
8.2 Sådan imødegår man trusler og udnytter muligheder	60
8.3 Økonomi	62
8.4 Afklaring af behovet for kompetencer	62
8.5 Formulering af strategi	63
8.6 Planlægning af strategiens gennemførelse	63
8.7 Opfølgning på handlingsplan	64
9 Referencer	65
9.1 Litteratur	65
9.2 Web-adresser	65



Del A: Introduktion til håndbog - hvorfor gå igang

Denne del af håndbogen giver et overblik over håndbogen. Samtidig hjælper Del A virksomheden med at overveje hvorfor den bør få overblik over miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i tilknytning til sine aktiviteter og produkter.

Overblik over Del A

Målrettet arbejde med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold er en måde at drive forretning på

Flere og flere tekstilvirksomheder går i gang med et målrettet arbejde med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Håndteringen af disse forhold er blevet en nødvendig del af en virksomheds strategi. Og der kan være mange gode grunde til at gå i gang. Når man gerne vil tage initiativer inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold, er der mange sammenhænge at forholde sig til. Strategien for disse områder skal harmonere med en forretningsstrategi og en strategi for udvikling af kompetencer.

Håndbogen består af teori og proces

Man er ofte gennem en lang proces, før man kan træffe endelige beslutninger om en strategi. Håndbogen er en hjælp i denne proces. Den er delt op i tre dele. Den første del, Del A, peger på forskellige årsager til at en virksomhed bør have en strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Den anden del, Del B handler om at skabe et fælles grundlag at træffe en beslutning ud fra. Den tredje og sidste del, Del C, er en beskrivelse af den konkrete proces med at indhente information i virksomheden og træffe beslutning om en strategi og om det videre arbejde.

Mange cases

Håndbogen består af forklarende tekst, definitioner, praktiske eksempler, anbefalinger og tjeklister for tekstilvirksomheden. Casene placerer teorien i en praktisk virkelighed, som de fleste kan genkende.

1 Sådan begynder arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

Der har gennem de sidste 10 år været et stigende fokus på miljøindsatsen inden for tekstil- og beklædningsindustrien. Det er gået stærkt, siden de første mærkningsordninger og miljøstyringssystemer blev en realitet i begyndelsen af 1990'erne. Derfor arbejder flere og flere tekstilvirksomheder i dag systematisk med deres håndtering af miljøforhold.

De senere år er tekstilvirksomhederne også begyndt at fokusere på arbejdsforhold og sociale forhold – herunder bl.a. børnearbejde. Flere og flere tekstilvirksomheder forholder sig til deres sociale ansvar og beslutter sig til at bidrage til en mere bæredygtig udvikling. I stigende grad anvendes betegnelsen ”corporate social responsibility” (CSR) for virksomheders arbejde med at integrere miljømæssige og sociale hensyn i deres forretningsaktiviteter. En væsentlig overvejelse for en virksomhed er hvordan den ser sit ansvar i tid og rum: Omfatter ansvaret forholdene kun forholdene i egen virksomhed? Eller også hos leverandører (og deres leverandører osv.)? Og hvad med forholdene hos kunder og forbrugere?

Håndbogen er en hjælp til de tekstilvirksomheder, der ønsker at arbejde målrettet med miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold på virksomheden og i deres relationer til leverandører og kunder i deres produktkæder. Bogen skal understøtte et beslutningsgrundlag, når man skal vælge strategier for disse områder. Den er målrettet tekstilvirksomheder, men virksomheder inden for andre områder kan også bruge bogen til at målrette strategier i virksomheder og produktkæder.

1.1 Håndbogen består af tre elementer

Håndbogen er bygget op om tre overordnede elementer 1) forretningsstrategi, 2) strategier for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold og 3) kompetencestrategi.

Det er vigtigt at være opmærksom på disse tre elementer og være opmærksom på deres indbyrdes

sammenhæng, hvis man gerne vil tage initiativer inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

- **Forretningsstrategi** handler om virksomhedens relationer til kunder og leverandører og om position på markedet. En forretningsstrategi har to fokusområder. Det ene tager udgangspunkt i at sætte nogle *mål* for en forretningsudvikling, og det andet tager fat om *midlerne* – hvordan man kan nå sine mål. Håndbogen fokuserer på forholdet mellem forretningsstrategi og strategier for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Kan tekstilvirksomheders forretningsstrategi styrke eller hæmme forskellige strategier for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? Og kan forskellige strategier for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold bidrage til udvikling af forretningsstrategien?
- **Strategier for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold** handler om hvordan tekstilvirksomheden vælger at arbejde med de tre områder. Hvilke *mål* ønsker man at nå inden for de tre områder, og hvilke *metoder* kan man anvende for at nå målene? Der kan være mange miljø-, arbejdsmiljø- og sociale problemer forbundet med at fremstille tekstil og beklædning. Tabel 1 giver nogle få eksempler. Håndbogen skelner mellem fire tiltag, som tekstilvirksomheden kan benytte i sit arbejde med områderne: 1) afhjælpende og forebyggende problemløsning 2) ledelsessystemer, 3) rapportering og 4) produktmærkning. Man kan arbejde med ét af disse tiltag eller kombinere flere tiltag. De fire tiltag understøtter på hver sin måde tekstilvirksomhedernes forretningsmuligheder. Og de stiller derfor forskellige krav til kompetence.
- **Kompetencestrategi** handler om hvordan man udvikler ny viden, færdigheder og holdninger. Håndbogen fokuserer på hvordan man kan kvalificere de involverede parter – både når de valgte initiativer bliver planlagt og når de bliver gennemført. Det gælder i virksomhedens egne rækker og hos kunder og leverandører.

Miljø

Alle processer i produktionen af tekstiler indebærer ressourceforbrug og forurening. Eksemplerne er mange: Pesticidforbrug og andre kemikalier ved dyrkning og forarbejdning af bomuld og uld. Kemikalier og pesticider ved produktion af syntetiske fibre som f.eks. nylon. Kemikalieforbrug ved spinning, strikning og vævning. Kemikalier ved vådbehandling som f.eks. farvestoffer og imprægneringsmidler. Selve transporten mellem de forskellige led i produktkæden indebærer også ressourceforbrug og forurening.

Arbejds miljø

Arbejds miljøet bliver påvirket af bl.a. de anvendte kemikalier, maskiner og udstyr, arbejdstempo, arbejdspladsens indretning, ansættelsesforhold og arbejdstider.

Sociale forhold

De sociale forhold er påvirket af hvordan virksomheder rekrutterer og fastholder medarbejdere, af mulighederne for uddannelse og orlov og af virksomhedens forhold til forhold som f.eks. korruption. Børnearbejde er et eksempel på sociale forhold og handler om de ansattes alder og arbejdets karakter. Det spiller også en rolle hvor længe børnene arbejder, og om de har mulighed for at gå i skole.

TABEL 1: EKSEMPLER PÅ MILJØ -, ARBEJDS MILJØ- OG SOCIALE PROBLEMER KNYTTET TIL TEKSTILER OG BEKLÆDNING

Miljø, arbejds miljø og sociale forhold er vigtigt - både i egen virksomhed og hos leverandører. Når man overvejer at sætte nye initiativer i gang, handler det om få det bedst mulige beslutningsgrundlag. Virksomheden skal overveje

- Hvilken viden man har om forholdene hos leverandører
- Hvordan virksomheden påvirker leverandørernes forhold gennem sine krav til produkternes kvalitet, pris m.m.

Systematiske overvejelser om samspillet mellem forretningsstrategi og strategier for miljø, arbejds miljø og sociale forhold er vigtige. Gennem overvejelser om de nødvendige kompetencer får man overblik over,

hvilke økonomiske og personalemæssige ressourcer der er nødvendige for, at beslutninger kan blive realiseret.

1.2 Hvorfor gøre en indsats?

Der kan være mange grunde til at en virksomhed vælger at gennemføre tiltag inden for miljø, arbejds miljø og sociale forhold. Både interne og eksterne forhold på tekstilvirksomheden kan være årsag til denne beslutning. Tabel 2 giver forskellige eksempler på hvad der kan sætte tiltag i gang.

Eksterne årsager:

- Kunder henvender sig med krav og ønsker til produktet. F.eks. vedrørende miljømærkning eller dokumentation af miljø, arbejds miljø og sociale forhold
- Leverandører viser interesse for at sælge produkter med "bæredygtige" egenskaber
- Ny lovgivning inden for miljø, arbejds miljø og sociale forhold
- Offentlig debat
- Henvendelser fra organisationer inden for miljø, arbejds miljø og sociale forhold
- Ønske om at differentiere sig kvalitativt på markedet, fordi priskonkurrencen er for hård

Interne årsager:

- Ønske om at undgå fremtidig negativ offentlig omtale af virksomheden og dens produkter og brand
- Produktudvikling - f.eks. miljømærkning af produkter eller ændring i produkter på grund af udfasning af bestemte stoffer
- Ledelsesudvikling - f.eks. i forbindelse med at der bliver indført et ledelsessystem
- Ny kompetence i virksomheden fra nye medarbejdere eller efteruddannelse
- Behov for at adskille sig fra konkurrenter
- Ønske om at udvikle eller styrke et bestemt image eller brand
- Ønske om at forbedre relationer til myndigheder og almenyttige organisationer

TABEL 2: EKSEMPLER PÅ EKSTERNE OG INTERNE ÅRSAGER TIL AT VIRKSOMHEDER BESLUTTER SIG FOR TILTAG INDEN FOR MILJØ, ARBEJDS MILJØ OG SOCIALE FORHOLD

Interne og eksterne årsager griber ofte ind i hinanden. Det er et tegn på at både tekstilvirksomheden og dens netværk er dynamisk. Man kan strategisk vælge, om man i større eller mindre grad ønsker at være styret af sine omgivelser eller selv styre sine omgivelser.

1.3 Man inddrager centrale personer

Valg af strategi og efterfølgende planlægning af tiltag vedrører alle funktioner i virksomheden og kræver derfor, at både ledelse og medarbejdere deltager aktivt. På den måde skaber man et godt grundlag for beslutningerne og deres gennemførelse. Desuden kan det være relevant at inddrage eksterne parter i beslutningsprocessen for at kvalificere grundlaget for en beslutning. Det kan f.eks. være kunder, leverandører, konsulenter, almennyttige organisationer og offentlige myndigheder.

Ledelsen må begynde med at undersøge, hvilke personer i virksomheden der skal være med til at skabe et overblik over alternativer og konsekvenser i forbindelse med de forskellige miljøtiltag, arbejdsmiljøtiltag og sociale tiltag.

Miljø

Miljø og miljøarbejde bliver håndteret meget forskelligt af tekstilvirksomheder. Det kan være mere eller mindre formaliseret, og det kan være organiseret på mange forskellige måder. Erfaringer med miljø kan ligge flere steder i virksomheden, fordi miljøforhold bliver skabt i forbindelse med en række lederes og medarbejders valg og beslutninger. Væsentlige funktioner er ledelse, design, produktion, indkøb, salg, markedsføring og personale.

Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø og arbejdsmiljøarbejde i danske virksomheder varetages af sikkerhedsorganisationen. Visse forhold som efteruddannelse m.m. varetages typisk af en personalefunktion. Det er derfor relevant at inddrage sikkerhedsorganisationen og personalefunktionen i projektet, hvis man ønsker at forbedre arbejdsmiljøet i egen virksomhed eller hos leverandører.

Sociale forhold

I danske virksomheder bliver de sociale forhold ofte varetaget af en personalefunktion. I større virksomheder er samarbejdsudvalget et centralt omdrejningspunkt, når det handler om at diskutere og beslutte sociale forhold på en virksomhed. Det vil derfor være en mulighed at inddrage personalefunktionen og et eventuelt samarbejdsudvalg, hvis tekstilvirksomheden ønsker at forbedre sociale forhold i egen virksomhed eller hos leverandører.

I nogle virksomheder vil der være ansatte med overlappende **funktionsområder**. I andre – specielt små – virksomheder vil en enkelt person ofte have ansvar for en række områder. Der kan f.eks. være mange måder at fordele opgaverne på, når det drejer sig om indkøb. I nogle virksomheder er indkøb samlet i en særskilt indkøbsfunktion. I andre virksomheder er indkøb fordelt på flere personer - f.eks. hos driftschefen og direktøren. Salgs- og markedsføringsaktiviteter kan på samme måde være placeret hos topledelsen, i en selvstændig organisatorisk enhed eller ligge begge steder. Det er altså ikke altid entydigt hvem der varetager hvilke funktioner i en virksomhed. Der ligger en vigtig opgave i at synliggøre ansvarsfordelingen i virksomheden. Det er en del af forudsætningen for en beslutningsproces.

Man kan også inddrage særlige **ressourcepersoner** ud over de funktionsansvarlige. Det kan f.eks. være personer med erfaringer inden for miljøarbejde, arbejdsmiljøarbejde eller arbejdet med sociale forhold.

1.4 Nedsæt en projektgruppe

Det er en god idé at etablere en projektgruppe i virksomheden, som får det overordnede ansvar for at formulere, gennemføre og vedligeholde strategien. Man bør allerede etablere projektgruppen, når arbejdet med at skabe overblik bliver sat i gang. Projektgruppen kan bakke op om de opgaver, som er uddelegeret på forskellige personer, og på den måde hjælpe i arbejdet med at indsamle information, systematisere de løbende resultater og være med til at formidle resultaterne til ledelsen og andre relevante personer. Projektgruppens overordnede opgave er at styre processen frem til en beslutning om hvilke strategier

tekstilvirksomheden skal forfølge inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Projektgruppen skal også finde frem til hvordan de eksisterende leverandør- og kunderelationer bliver tilpasset strategierne. Desuden er opgaven at finde ud af hvordan man opnår overensstemmelse mellem strategierne og virksomhedens forretningsstrategi. Og endelig er det også projektgruppens opgave at komme med en plan for tekstilvirksomhedens kompetenceudvikling.

Tabel 3 viser forudsætningerne for at en projektgruppe fungerer og opnår sine mål.

Hvis følgende er på plads, er der skabt et fundament for en velfungerende gruppe:

- Gruppen har tilstrækkelig ledelsesopbakning
- Gruppen har tilstrækkelige tidsmæssige og økonomiske ressourcer
- Gruppen har tilstrækkelige frihedsgrader
- Gruppen udvikler en fælles opfattelse af opgaven og dens løsning
- Gruppen arbejder hen imod en fælles løsning
- Gruppen består af personer med de nødvendige kompetencer

TABEL 3: FORUDSÆTNINGER FOR AT EN PROJEKTGRUPPE KAN FUNGERE

1.5 Håndbogens opbygning

Håndbogen indeholder tre dele og er bygget op omkring trinene i en beslutningsproces frem mod en strategi og dens gennemførelse. Disse trin er beskrevet i tabel 4.

Udvikling af strategier for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold er en lang beslutningsproces.

Den kan bestå af følgende trin:

1. Nedsæt en projektgruppe og sæt navn på de ansvarlige
2. Skab overblik over de enkelte virksomhedsfunktioners syn på muligheder og trusler i forhold til tiltag inden for **miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold**
3. Skab en fælles forståelse for muligheder og trusler hos alle involverede medarbejdere og ledere
4. Gennemgå de fire typer tiltag – a) **afhjælpende og forebyggende** problemløsning, b) **ledelsessystemer**, c) **rapportering** og d) **produktmærkning** – som redskaber til at imødegå trusler og udnytte muligheder inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Skaf viden for at kunne vurdere alternativer i forhold til hinanden
5. Overvej samspillet med virksomhedens forretningsstrategi: produktudvikling, pris, distribution, leverandørrelationer, markedsstrategi m.m.
6. Skab overblik over de økonomiske aspekter ved forskellige alternativer – f.eks. omkostninger og indtægter, herunder muligheder for at minimere økonomiske risici i forhold til virksomhedens brands
7. Formulér en strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold
8. Find ud af hvilke krav strategien stiller til virksomhedens kompetencer. Udarbejd eventuelt en plan for kompetenceudvikling
9. Udarbejd en plan for, hvordan virksomhedens strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold skal gennemføres. Planen skal bl.a. indeholde målsætning, ansvarsfordeling, tidsplan med milepæle og budget over ressourceforbrug
10. Udarbejd en plan for a) hvordan fremdriften i gennemførelsen af planen kan sikres b) hvordan fremdriften vurderes og c) hvordan plan og virkemidler genovervejes

TABEL 4: TRIN I EN BESLUTNINGSPROCES NÅR MAN VÆLGER STRATEGIER INDEN FOR MILJØ, ARBEJDSMILJØ OG SOCIALE FORHOLD

Del B består af en generel introduktion til de tre elementer: 1) forretningsstrategi, 2) strategier for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold samt 3) kompetencestrategi. Desuden bliver faldgruber i indsatsen behandlet. Denne del retter sig mod de involverede ledere og medarbejdere i virksomheden. Hensigten er at udvikle en fælles referenceramme - jævnfør trin 2 i tabel 4.

Del C er en procesvejledning. Her bliver tekstilvirksomheden guidet gennem processen med at skaffe et solidt beslutningsgrundlag for at udvikle og gennemføre en strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

Håndbogens del C består af:

- Tjeklister for, hvordan man undersøger forskellige forhold på virksomheden og hos leverandører og kunder for at få overblik over muligheder og barrierer for en indsats inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.
- Forslag til systematiske overvejelser som alle involverede – ledere og medarbejdere – i fællesskab kan gøre undervejs i beslutningsprocessen

Formålet med denne del er at støtte alle de involverede i den konkrete beslutningsproces - jævnfør trin 1-8 i tabel 4.

Til sidst i Del C beskrives gennemførelse og opfølgning kort, jævnfør trin 9-10 i tabel 4.

Håndbogen skal understøtte en beslutningsproces. Hensigten er at personer fra forskellige funktioner ender med at kunne træffe en strategisk beslutning om, hvordan tekstilvirksomheden i fremtiden skal forholde sig til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Det kan f.eks. ske gennem et forløb hvor alle de involverede veksler mellem individuelle undersøgelser i de enkelte funktioner og gruppeaktiviteter. Resultaterne fra undersøgelserne skaber et fælles grundlag for strategi og planlægning. På den måde opnår deltagerne en fælles forståelse af virksomhedens fremtidige strategi. Og man udnytter samtidig den faglige ekspertise i den enkelte funktion.

Håndbogen veksler mellem forklarende tekst, praktiske eksempler og tjeklister for tekstilvirksomheden.

Håndbogen indeholder desuden en række anbefalinger som selvfølgelig kan tilpasses den enkelte virksomhed – og den måde som man her plejer at skaffe et beslutningsgrundlag på, før man fastlægger strategier og planer.



Del B: Fælles baggrund for beslutningsproces om strategi

Formålet med denne del er at give de involverede på virksomheden en fælles baggrundsviden.

Det er et vigtigt sted at begynde, når man skal træffe en beslutning om en strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

Del B består af fire afsnit:

- *En introduktion til de forskellige muligheder for tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold*
- *En introduktion til sammenhænge mellem forretningsstrategier og miljøtiltag med udgangspunkt i leverandør- og marketingsstrategier*
- *En introduktion til kompetence*
- *En gennemgang af mulige faldgruber i arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold*

Overblik over Del B

Man vælger indsatsområder og tiltag

Hvilke områder vil man arbejde med – miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold? Og hvordan vil man arbejde med områderne – via afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystem, rapportering og/eller produktmærkning?

Der findes tre leverandørstrategier

Det er afgørende at skabe sammenhæng mellem virksomhedens forretningsstrategi og strategierne for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Tingene skal arbejde i den samme retning. Og her spiller leverandørerne en vigtig rolle. Når man først har valgt sine tiltag, er opgaven at finde de optimale leverandørstrategier i forhold til de forskellige leverandører: kølvandsstrategi, asymmetrisk partnerskab eller symmetrisk partnerskab.

Skaf de rigtige kompetencer

Arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold kræver nogle kompetencer. Hvilke har virksomheden i forvejen, og hvilke skal man skaffe? Man skal koncentrere sig om de kompetencer, som har en direkte betydning for de tiltag, man gerne vil gennemføre.

Kend arbejdets faldgruber

Der er en række faldgruber man skal være opmærksom på. Feks. eksklusivaftaler, rettigheder omkring produktudvikling og troværdighed over for kunder.

2 Præsentation af fire forskellige tiltag

Der er forskellige måder at arbejde på, når en tekstilvirksomhed ønsker at forbedre miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og/eller hos leverandører og/eller kunder og forbrugere. Når man skal vælge hvilke tiltag man vil sætte i gang, er det vigtigt at overveje:

1. Hvilke områder vil virksomheden tage fat på: miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold?
2. Hvordan vil virksomheden arbejde med områderne: konkret problemløsning, etablering af et ledelsessystem, rapportering og/eller mærkning af produkter?
3. Hvor vil virksomheden fokusere sin indsats – i egen virksomhed og/eller hos leverandører?
4. Stiller virksomheden de samme krav til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører? Eller ønsker man kun at leverandører skal leve op til national lovgivning i det land, hvor leverandøren er lokaliseret?

I forhold til punkt 2 skal man tænke på:

- Hvor systematisk og dynamisk ønsker virksomheden at arbejde? F.eks. hjælper kravet om løbende forbedringer i et miljøledelsessystem virksomheden med at skabe systematik og dynamik i arbejdet.

- Hvor synlig ønsker virksomheden at være? Man får mulighed for at være mere synlig over for kunder, naboer, leverandører m.fl. gennem miljømærkning af produkter eller offentliggørelse af en rapportering om virksomhedens forhold.

I forhold til punkt 4 skelner man mellem global integration, hvor en virksomhed stiller de samme krav til sine leverandører som til egen virksomhed og lokal tilpasning, hvor man tilpasser kravene til en leverandør til leverandørens nationale lovgivning. Der findes virksomheder som kombinerer de to strategier ved at have global integration som målsætning og lokal tilpasning som udgangspunkt. Strategien er derefter gradvis at stille højere krav til leverandøren, eventuelt gennem fælles udviklingsprojekter, hvor leverandørens kompetence gradvis udvikles.

Håndbogen sætter overvejelserne i system i forhold til tre indsatsområder og fire muligheder for tiltag. Tabel 5 giver et overblik over håndbogens systematik.

Tiltag Område	Afhjælpende og forebyggende problemløsning	Ledelsessystem og -værktøj	Rapportering	Produktmærkning
Miljø	Renere teknologi: Reduktion af ressourceforbrug gennem mere effektive maskiner. Reduktion af miljøbelastning gennem erstatning af miljøbelastende kemikalier og materialer (renere teknologi)	ISO 14001. International standard for miljøledelse EMAS. EU's forordning om miljøledelse Miljøøkonomistyring Bæredygtighedsledelse. CSR – Corporate Social Responsibility CSR Kompasset. Vurdering af leverandører	Grønt regnskab. Krav fra myndigheder til visse brancher Miljørapport/miljøredegørelse. Udarbejdet efter egne eller eksterne retningslinier Bæredygtighedsrapport. F.eks. Global Reporting Initiative (dækker også arbejdsmiljø og sociale forhold) CSR Kompasset. Erklæringer til kunder om miljøforhold	Blomsten. EU's miljømærke Svanen. det nordiske miljømærke IVN. Godkendelse efter retningslinier fra organisationen IVN
Arbejds miljø	Løsning af konkrete arbejdsmiljøproblemer f.eks. inden for EGA (ensidigt gentaget arbejde), støj, kemi, ergonomi m.m.	Arbejds miljøcertificering OHSAS 18001. Occupational Health and Safety Auditing System. Specifikation for arbejdsmiljøledelse Arbejds miljø-økonomistyring CSR Kompasset. Vurdering af leverandører	Arbejdspladsvurdering (APV). Krav om at en skriftlig APV skal forelægges på virksomheden i forbindelse med tilsyn af Arbejdstilsynet Bæredygtighedsrapport. F.eks. Global Reporting Initiative (dækker også miljø og sociale forhold) CSR Kompasset. Erklæringer til kunder om arbejdsmiljø	Ingen
Sociale forhold	Løsning af konkrete sociale problemer og sikring af fundamentale arbejdstagerrettigheder (f.eks. ret til faglig organisering). I Danmark f.eks. inden for det rummelige arbejdsmarked – og internationalt f.eks. inden for børnearbejde, ret til faglig organisering, anti-korruption m.m.	Det sociale indeks Arbejds miljøcertificering SA 8000. International standard for Social Accountability CSR Kompasset. Vurdering af leverandører	Sociale tisk regnskab Bæredygtighedsrapport. F.eks. Global Reporting Initiative (dækker også miljø og arbejdsmiljø) CSR Kompasset. Erklæringer til kunder om sociale forhold	Ingen

TABEL 5: OVERSIGT OVER 1) INDSATSOMRÅDER OG 2) MULIGHEDER FOR TILTAG

I det følgende bliver mulighederne for tiltag inden for de tre indsatsområder – miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold – uddybet. Den største erfaring med tiltag findes inden for miljøområdet. Derfor er der i håndbogen flere eksempler og erfaringer fra dette område end fra de to øvrige områder. Selv om de forskellige tiltag er splittet op, er de ikke uafhængige af hinanden. Ofte kan man med fordel kombinere tiltagene. Desuden indebærer f.eks. miljøledelse og produktmærkning ofte også afhjælpende og forebyggende problemløsning.

EKSEMPEL:

Man kan med fordel kombinere flere tiltag

Som led i en kampagne for miljømærker besluttede en tekstilvirksomhed at få miljømærket nogle af sine produkter. Man ønskede at gøre virksomhedens miljøarbejde synligt i markedsføringen – og samtidig ville man gerne bakke op om et igangværende branche-initiativ. Virksomheden havde i en del år haft et miljøledelsessystem certificeret efter ISO 14001 og var EMAS-registreret. Dette giver dog ikke mulighed for at mærke produkter, og derfor valgte virksomheden efterfølgende miljømærkning på en af sine produktlinier.

2.1 Afhjælpende og forebyggende problemløsning

2.1.1 Miljø

Renere teknologi er en miljøstrategi der både forebygger og reducerer miljøbelastning. Det sker ved at ændre på de processer, der giver anledning til problemerne. F.eks. ved

- at erstatte miljø- og sundhedsbelastende kemikalier med mindre belastende, f.eks. andre pesticider ved bomuldsproduktion eller andre kemikalier til farvning.
- at reducere forbruget af kemikalier og ressourcer som energi og vand og mindske mængden af affald ved ændrede arbejdsrutiner eller ændringer af maskiner m.m.

Renere teknologi er også en miljøstrategi, der supplerer afhjælpende strategier som spildevandsrensning og affaldssortering. Det sker f.eks. ved at mindske mængden og farligheden af det spildevand, der skal renses. Renere teknologi kan samtidig give en virksomhed økonomiske fordele. Gennem vand- og energibesparelser og ved at anvende mindre mængder kemikalier er det nemlig muligt at reducere omkostninger. Man kan også reducere problemer med arbejdsmiljø ved at erstatte miljø- og sundhedsbelastende kemikalier. Renere teknologi som strategi gør ikke behovet for spildevandsrensning og god affaldshåndtering overflødig. Men det kan være med til at reducere udgifter eller mindske behovet for investeringer i sådanne faciliteter.

Hvis man gerne vil arbejde med renere teknologi, er der flere måder at gøre det på. Miljøstyrelsen har udgivet rapporten ”Vejen til bedre miljø ved produktion af tekstiler” (pjece Miljønyt Nr. 50, 2000). Denne rapport kan hjælpe med at få overblik over mulige miljø- og sundhedsbelastninger. Det gælder både belastninger fra virksomhedens egne aktiviteter og fra eventuelle leverandører. Rapporten viser også hvordan man udarbejder spørgeskemaer til leverandører med spørgsmål, der går på konkrete miljøforhold. På baggrund af spørgeskemaerne kan man komme i dialog med sine leverandører om mulighederne for at vælge mindre miljø- og sundhedsbelastende processer og hjælpestoffer. Herefter kan man i fællesskab udarbejde en handlingsplan. Det er et problem ved et ønske om samme miljøniveau hos en leverandør som i Danmark, at den miljømæssige infrastruktur i lande i bl.a. Asien, Afrika og Latinamerika ikke er på samme niveau som i Danmark. F.eks. at der ikke er den samme form for affaldsafhentning og håndtering af miljøfarligt affald eller den samme form for spildevandsrensning.

2.1.2 Arbejdsmiljø

Det kan være relevant for tekstilvirksomheder at arbejde målrettet med at forbedre arbejdsmiljøet – både i egen virksomhed og hos leverandører.

Det er lovpligtigt for danske virksomheder med ansatte at gennemføre en skriftlig Arbejdspladsvurdering

(APV). Den udarbejdes af arbejdsgiveren og sikkerhedsorganisationen eller de ansatte i fællesskab. Når man udarbejder en APV, bliver virksomhedens problemer med arbejdsmiljø registreret. Mange virksomheder har desuden lavet handlingsplaner og gennemført tiltag inden for arbejdsmiljø. Derfor ligger der ofte på den enkelte virksomhed en viden om arbejdsmiljø og om mulighederne for at gøre det bedre. Hvis virksomheden selv har processer knyttet til tekstilproduktion, kan viden fra APV-arbejdet være relevant. F.eks. i forhold til virksomhedens forventninger eller krav til arbejdsmiljøet hos leverandører.

Arbejdstilsynet har udgivet en vejviser om de væsentligste arbejdsmiljøproblemer inden for tekstil-, beklædnings- og læderindustrien, der kan supplere den eksisterende viden på virksomheden. Her peger Arbejdstilsynet på, at de fire vigtigste arbejdsmiljøproblemer i tekstil- beklædnings- og læderindustrien er: 1) hud- og luftvejsgener, 2) løft, ensidigt gentaget arbejde (EGA) og arbejdsstillinger, 3) psykisk arbejdsmiljø og 4) støj. Områderne bliver uddybet i vejviseren. Den kan man hente på Arbejdstilsynets hjemmeside: www.arbejdstilsynet.dk

Desuden har Arbejdstilsynet lavet en ”Tjekliste til tekstil, beklædning og læder”. Den henvender sig til små virksomheder med mindre end 10 ansatte, og den kan også hentes på Arbejdstilsynets hjemmeside. Tjeklisten tager udgangspunkt i de arbejdsforhold som er typiske for branchen. Og den indeholder en række spørgsmål som virksomheden skal svare ja eller nej til. Hver gang man svarer ja, har man et arbejdsmiljøproblem, som man bør løse.

Der er forskellige strategier for arbejdsmiljø på samme måde som for miljøforhold. Også her kan man skelne mellem forebyggende og afhjælpende strategier. F.eks. er det en forebyggende strategi at erstatte sundhedsbelastende kemikalier eller at støjdempe en maskine. Omvendt er det en afhjælpende strategi at udlevere høreværn, handsker eller støvmasker. Og det er som regel nødvendigt at kombinere forebyggende og afhjælpende strategier – ligesom det også gælder for miljø. Også i forhold til arbejdsmiljø vil niveauet ofte være lavere hos mulige leverandører i lande i

bl.a. Asien, Afrika og Latinamerika, der ikke er på samme niveau som i Danmark. Det kan i nogle tilfælde være et spørgsmål om at forhold, der betragtes som en selvfølge under danske forhold, så som brandslukningssudstyr, nødudgange m.m., end ikke er i orden. Derfor kan det være nødvendigt at supplere Arbejdstilsynets publikationer med mere internationalt orienterede publikationer, som f.eks. den tjekliste for leverandørers code of conduct, som Institut for Menneskerettigheder har udarbejdet (se nærmere i afsnit 3.1 om leverandørstrategi).

2.1.3 Sociale forhold

At forbedre de sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører er et relevant område for tekstilvirksomheder.

I Danmark er der gennem længere tid blevet arbejdet med at udvikle og realisere aktiviteter inden for det sociale område. Det er sket med udgangspunkt i det rummelige arbejdsmarked og sundhedsfremme – og i samspil mellem myndigheder og virksomheder. Med det rummelige arbejdsmarked bliver der sat fokus på virksomhedernes muligheder for at integrere og fastholde udstødningstruede arbejdstagere. Det kan f.eks. handle om at integrere flygtninge eller indvandrere på det danske arbejdsmarked. Eller det kan dreje sig om at fastholde medarbejdere som er nedslidte, eller som af anden grund ikke kan klare en fuld arbejdsbelastning. Med sundhedsfremme sætter man ind på at fremme sundhed og velbefindende hos medarbejderne.

Lige som for miljø og arbejdsmiljø kan der være store forskelle på sociale forhold i Danmark og i lande i bl.a. Asien, Afrika og Latinamerika. Internationalt har ILO udviklet en række krav og anbefalinger for arbejdstager-rettigheder. Kravene og anbefalingerne handler bl.a. om forbud mod tvangsarbejde, forbud mod diskrimination, begrænsninger af børnearbejde, ret til at organisere sig og ret til at forhandle løn- og arbejdsforhold, rimelig løn, arbejdstid, ordentlige arbejdsforhold og muligheden for at etablere et egentligt ansættelsesforhold. Man kan hente ILO's materiale på www.ilo.org

Børnearbejde er et af de områder der har været meget fokus på. Der har bl.a. været kritik af forholdene ved produktion af bl.a. sportstøj og fodbolde. Børnearbejde er samtidig et område, hvor mange virksomheder ofte føler sig usikre overfor, hvad der er den bedste strategi. Det kan forværre forholdene for børn og deres familier, hvis man blot afbryder samarbejdet med en virksomhed, fordi det kommer frem, at virksomheden har børn ansat. Et eksempel er tekstilindustrien i Bangladesh. Her blev der indført forbud mod børnearbejdere efter pres fra udenlandske kunder. Det betød at en del børn i stedet fik mere belastende arbejde – f.eks. inden for prostitution og jern- og metalindustrien.

Herhjemme har organisationen Red Barnet sammen med sine samarbejdspartnere i Save the Child i de senere år arbejdet for at samle nogle anbefalinger for børnearbejde. Det sker for at tage udgangspunkt i børnenes vilkår og ikke kun i virksomhedernes frygt for deres image. En mulighed er f.eks. at virksomheder med børn ansat danner partnerskaber med deres kunder.

Man kan på www.redbarnet.dk læse om Red Barnets politik og desuden finde en håndbog om børnearbejde, ”Big Business, Small Hands”. Materialet er baseret på principperne i FN’s Konvention om Barnets Rettigheder, der er ratificeret af 191 lande.

Red Barnet mener det er nødvendigt at skelne mellem forskellige former for børnearbejde, fordi alt arbejde ikke er lige skadeligt og belastende. Ifølge Red Barnet er det i mange udviklingslande nødvendigt at børnene arbejder for at give familien en tilstrækkelig indkomst. Red Barnet peger på en række forskellige strategier i forhold til børnearbejde. De har alle samme formål, nemlig at forbedre forholdene for børnene og deres familier. Ansvar er fælles for kunde og leverandør og kan f.eks. munde ud i en samlet handlingsplan. Samarbejde kan have som formål at sikre:

- At børn ikke har skadeligt og belastende arbejde
- At børn samtidig kan passe deres skole. Og man kan f.eks. medvirke til at forbedre skoleforholdene i området
- At familier kompenseres, hvis børnenes arbejdstid bliver sat ned. Det kan ske ved at lønnen ikke sættes

ned, eller ved at et voksent familiemedlem bliver tilbudt arbejde på virksomheden.

Red Barnet anbefaler også at man samarbejder med en lokal organisation. Det kan f.eks. være en social organisation eller en fagforening. Denne organisation kan hjælpe med at give en forståelse af de lokale forhold og desuden løbende holde øje med, om en handlingsplan bliver fulgt.

2.2 Ledelsessystemer

Man kan sikre sig systematik i arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold ved at indføre et ledelsessystem. Det sker ved at lave procedurer og handlingsplaner – og sørge for at disse bliver fulgt. Desuden kan et ledelsessystem også skabe øget tillid til virksomheden hos f.eks. virksomhedens kunder. Det er frivilligt om man vil lade sit ledelsessystem blive godkendt (certificeret) og kontrolleret (auditeret) af en uafhængig ekstern part.

De generelle principper i et ledelsessystem er:

- Politik
- Planlægning
- Implementering og drift
- Kontrol og korrigerende handlinger
- Periodisk gennemgang og evaluering af ledelsen
- Ved certificerede systemer periodisk gennemgang af eksterne auditorer

Der er i dag flere erfaringer med miljøledelse end med ledelsessystemer med fokus på arbejdsmiljø og sociale forhold. Men en del virksomheder vælger at inkludere arbejdsmiljø i deres miljøledelsessystem. Enkelte virksomheder inkluderer også sociale forhold og kalder systemet for bæredygtighedsledelse.

2.2.1 Miljø

Der er forskellige muligheder for at opbygge et miljøledelsessystem. De er her beskrevet kort.

ISO 14001: ISO 14001 er en international standard for miljøledelse.

EMAS (EUs forordning om miljøstyring): EMAS

gælder i hele EU og er en frivillig ordning for virksomheder.

Man kan opnå en godkendelse af en uafhængig, ekstern part for miljøledelse opbygget efter både ISO 14001 standarden og EMAS-forordningen.

Der er ikke stor forskel på indholdet i de to standarder, og ISO 14001's krav til et miljøledelsessystem er indarbejdet i EMAS-forordningen. EMAS-forordningen adskiller sig fra ISO 14001 ved bl.a. EMAS' krav om en indledende miljøgennemgang hvor væsentlige miljøforhold identificeres (dette er kun en anbefaling i ISO 14001), en offentlig miljøredegørelse (der kan erstatte et lovpligtigt eller frivilligt grønt regnskab), sikring af at leverandører overholder virksomhedens egen miljøpolitik og målbare miljøforbedringer år for år. De fleste af de cirka 1000 danske virksomheder med godkendte miljøledelsessystemer har valgt ISO 14001. Af dem har ca. 30% valgt også at lade sig godkende og registrere efter EMAS-forordningen.

Fokus i en virksomheds miljøledelse kan udvikles i dialog med kunder, myndigheder, leverandører og miljøorganisationer.

Miljøøkonomistyring (MØS) (på engelsk Environmental Management Accounting, EMA) er ét af de ledelsesværktøjer, der kan anvendes i forbindelse med miljøledelse. Formålet er at give information om sammenhænge mellem miljø og økonomi. F.eks. kan værktøjet hjælpe med at opgøre omkostninger forbundet med affald og andre former for spild. Det er f.eks. vigtigt ikke kun at opgøre omkostningerne ved bortskaffelse af affaldet, men f.eks. også de skjulte omkostninger i affaldet i form af omkostninger til de råvarer, energi og arbejdstimer, der er brugt ved fremstillingen af produkter, der må kasseres. På Miljøstyrelsens hjemmeside www.mst.dk kan man læse mere om miljøøkonomistyring og downloade en guide der kan hjælpe med overvejelser om formålet med denne form for styring i virksomheden. Den internationale revisororganisation, IFAC, har udarbejdet en guideline for miljøøkonomistyring, der kan findes på www.ifac.org.

2.2.2 Sammenhæng mellem ISO 9000 og ISO 14001

De to standarder ISO 9000 og ISO 14001 har mange fælles elementer, fordi de er bygget op omkring samme ledelsesprincipper. Det gælder f.eks. principperne for politik, procedurer, uddannelse, dokumentation og auditering. Virksomheder med et ISO 9000 kvalitetssystem kan derfor integrere miljøledelsessystemet ISO 14001. Dog skal man være opmærksom på at formålene med systemerne er forskellige, og derfor henvender de sig også til forskellige interessenter. Kvalitetssystemer skal opfylde kunders behov, mens miljøledelsessystemer også skal afhjælpe et stigende samfundsmæssigt behov for miljøbeskyttelse.

2.2.3 Arbejdsmiljø

Virksomheder kan i dag frivilligt søge om at opnå et arbejdsmiljøcertifikat. I den forbindelse skal man opfylde en række krav:

- Arbejdsmiljøet skal leve op til reglerne i arbejdsmiljøloven
- Virksomhedens egen indsats for at forbedre arbejdsmiljøet skal være på et højt niveau
- Virksomheden skal have truffet beslutning om hvordan den vil arbejde for et rummeligt arbejdsmarked
- Virksomheden skal have truffet beslutning om hvordan den vil arbejde for sundhedsfremme
- Virksomheden skal kunne dokumentere, at kravene er opfyldt. Dokumentation skal være offentligt tilgængelig i samlet form.

Der er to måder at opnå et certifikat på. Den ene er en akkrediteret inspektion af forholdene på virksomheden. Den anden er en akkrediteret certificering af et arbejdsmiljøledelsessystem. Hvis kravene er opfyldt, bliver certifikatet udstedt af et inspektions- og certificeringsorgan. Man skal forny certifikatet hvert tredje år.

Arbejdstilsynet har udarbejdet tre vejledninger som man kan støtte sig til, hvis man ønsker at opnå et arbejdsmiljøcertifikat. Vejledningerne hedder Arbejdsmiljøcertifikat, Sundhedsfremme på arbejdspladsen og Det rummelige arbejdsmarked. Man

kan hente dem på Arbejdstilsynets hjemmeside:
www.arbejdstilsynet.dk

Det har i nogle år været muligt at få et arbejdsmiljøledelsessystem godkendt efter specifikationen OHSAS 18001. En del virksomheder har benyttet sig af denne mulighed, fordi de gerne vil kombinere miljøledelse og arbejdsmiljøledelse. Og er man godkendt efter OHSAS 18001, har man taget et stort skridt i forhold til at opnå et arbejdsmiljøcertifikat baseret på certificering af et arbejdsmiljøledelsessystem. Den næste opgave er at arbejde med problemstillinger i relation til det rummelige arbejdsmarked og sundhedsfremme. Desuden skal man udarbejde en arbejdsmiljøredegørelse.

OHSAS 18001 minder meget om ISO 14001, men der bliver i OHSAS 18001 lagt større vægt på, at medarbejderne bliver inddraget.

Som en parallel til miljøøkonomistyring er der også udarbejdet et værktøj til arbejdsmiljøøkonomistyring. Formålet med værktøjet er at hjælpe en virksomhed med:

- At få overblik over omkostninger som følge af arbejdsmiljøproblemer
- At få synliggjort hvilke besparelser ændringer i arbejdsmiljø kan bidrage med
- At forbedre beslutningsgrundlaget ved investeringer, der har indflydelse på arbejdsmiljøet.

Værktøjet kan findes på hjemmesiden www.overskudmedomtanke.dk (mere om projektet "Overskud med omtanke" i afsnit 2.2.5).

2.2.4 Sociale forhold

Arbejdsmiljøcertifikatet i Danmark dækker – som nævnt – også sociale forhold som er relateret til det rummelige arbejdsmarked og sundhedsfremme.

En anden mulighed er det sociale indeks. Det er et ledelses- og certificeringsværktøj som man frivilligt kan vælge at arbejde med. Man kan bruge det som led i sine overvejelser om virksomhedens sociale indsats og resultater. Det indeholder bl.a. et selv-evalueringsværktøj. Det sociale indeks hører under

Arbejdsmarkedsstyrelsen (Beskæftigelsesministeriet), men selve sekretariatsfunktionen bliver varetaget af et privat firma for styrelsen. Det sociale indeks er et bredt formuleret mål for virksomhedens sociale ansvar og dækker bl.a. følgende elementer:

- At virksomhederne forebygger, at medarbejderne bliver udstødt. Det kan f.eks. være i kraft af et godt arbejdsmiljø og en god personalepolitik, der tager forskellige hensyn til medarbejderne og opkvalificerer dem
- At virksomhederne gør en aktiv indsats for at fastholde medarbejdere, f.eks. under sygdom
- At virksomhederne er rummelige i forhold til at skabe plads til mennesker, der er uden for arbejdsmarkedet
- At virksomhederne er engageret i (lokal)samfundet

Virksomhederne kan godt få deres selv-evalueringsresultat kontrolleret af en uvildig part (en verifikator). Og hvis scoren er høj, får virksomheden retten til at anvende logoet for socialt ansvar i 3 år. Man kan bestille det sociale indeks gratis eller downloade det på www.detsocialeindeks.dk

Internationalt findes standarden SA 8000 (Social Accountability) udviklet af Social Accountability International (SAI), der samarbejder med virksomheder, forbrugerorganisationer, fagforbund og lokale regeringer. SA8000 er en frivillig, generel standard for virksomheder, der er interesseret i at få undersøgt og godkendt arbejdsforholdene hos sig selv eller hos leverandører og salgsvirksomheder (se mere på www.sa-intl.org). Standarden bygger på internationale principper for arbejdstagerrettigheder og menneskerettigheder, som de er beskrevet i ILO's konventioner, FN's Konvention om Børns Rettigheder og menneskerettighedserklæringen. Der har fra Clean Clothes Campaign været rejst kritik af en udenlandsk virksomheds anvendelse af SA8000. Det skyldtes at man ikke har kunnet få indsigt i, hvordan og på hvilket grundlag certificeringen er foregået. Ligeledes er der rejst kritik af kvaliteten af arbejdet hos virksomheder, der internationalt foretager denne form for certificeringer og opfølgende audits i beklædningsindustrien¹. (Se også afsnit 3.1 om leverandørstrategier).

¹ Se "Looking for a quick fix. How weak social auditing is keeping workers in sweatshops", Clean Clothes Campaign 2005.

2.2.5 Corporate Social Responsibility (CSR)

– virksomheders samfundsengagement

Økonomi- og Erhvervsministeriet, Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder har sammen udviklet et redskab, der kan hjælpe virksomheder med at arbejde systematisk med miljømæssige og sociale forhold, herunder arbejdsmiljø, i egen virksomhed og i forhold til leverandører. Værktøjet kaldes CSR Kompasset og findes på hjemmesiden www.csrkompasset.dk

Værktøjet kan hjælpe med at udforme erklæringer om egne forhold baseret på overholdelse af dansk lovgivning m.m.. Endvidere kan det hjælpe med at udvikle en strategi for leverandørstyring i forhold til miljømæssige og sociale forhold baseret på en række internationale konventioner. Guiden til leverandørstyring fokuserer på 12 områder inden for tre hovedområder:

- Arbejdsforhold og sociale forhold: Tvangsarbejde, børnearbejde og unge arbejdere, ikke-diskrimination, foreningsfrihed, arbejdsmiljø, ansættelsesforhold
- Virksomhedens samspil med samfundet: Sikkerhedskontrol, forvaltning af jord, virksomhedens produkters kvalitet, korruption
- Miljø: Ulykker og sundhed, det eksterne miljø

Projektet "Overskud med omtanke" er iværksat af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen med midler fra EUs Socialfond og Rummelighedspuljen. Formålet er at ruste danske virksomheder til den øgede globale konkurrence. Hjemmesiden www.overskudmedomtanke.dk indeholder bl.a. en oversigt over en række værktøjer til at vurdere og kommunikere en virksomheds sociale ansvar.

2.3 Rapportering

Man kan vælge at udgive en rapport om miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandørerne. På den måde opnår man mulighed for intern dialog i virksomheden. Og eksternt med f.eks. med kunder, myndigheder, investorer, græsrodsorganisationer og naboer. Dialogen kan samtidig øge tilliden til virksomheden. Man kan i dag udgive disse forskellige rapporter:

- Grønt regnskab, som er lovpligtigt i Danmark for bl.a. farverier. Men alle virksomheder kan udarbejde et frivilligt grønt regnskab
- Redegørelse for miljøforhold i ledelsesberetningen knyttet til årsregnskabet (gælder virksomheder i regnskabsklasse C og D). Der skal redegøres for virksomhedens påvirkning af det eksterne miljø og foranstaltninger og forebyggelse, reduktion og afhjælpning heraf
- Miljøredegørelse i forbindelse med et miljøledelsessystem godkendt efter EMAS-forordningen
- Miljørapport udarbejdet efter egne retningslinier
- Sociale regnskaber
- Rapport om miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold (bæredygtighedsrapport) udarbejdet f.eks. efter retningslinierne i Global Reporting Initiative

Det er frivilligt om virksomheder ønsker at rapportere om arbejdsmiljø og sociale forhold til offentligheden. En del virksomheder vælger at inddrage APV, når de udarbejder offentlige rapporter. F.eks. i forbindelse med grønne regnskaber.

Der er fastlagte krav til hvad et grønt regnskab skal indeholde. En introduktion til grønne regnskaber findes bl.a. på Miljøstyrelsens hjemmeside og på det centrale virksomhedsregisters hjemmeside (www.cvr.dk). På www.cvr.dk kan man også se andre virksomheders grønne regnskaber for at sammenligne og søge inspiration.

Sociale regnskaber handler om hvordan en virksomhed realiserer sine mål for sociale forhold. En række private og offentlige virksomheder benytter i dag denne regnskabsform til at synliggøre deres sociale og etiske værdisæt og praksis. Man bestemmer selv hvordan man vil udforme det sociale regnskab, eftersom hverken form eller indhold ligger fast på forhånd. Det er en mulighed at tage udgangspunkt i det sociale indeks. Inspiration til hvordan man vil kommunikere virksomhedens sociale ansvar kan fås fra projektet "Overskud med Omtanke" på www.overskudmedomtanke.dk.

Global Reporting Initiative (GRI) er et tilbud til de virksomheder, som gerne vil rapportere om bæredygtighed ud fra et standardiseret sæt af retningslinier. GRI fokuserer på de økonomiske, miljømæssige og sociale forhold. GRI har en disposition for en sådan rapport og en række overordnede principper. Det giver en ensartet rapportering og gør det derfor muligt at sammenligne forskellige virksomheders præstationer. Kun nogle få, store danske virksomheder benytter disse principper. Man kan finde mere information på www.globalreporting.org

2.4 Miljømærke

På miljøområdet er der mulighed for at få miljømærket sine produkter, hvis de opfylder en række kriterier. Man kan bruge miljømærket på både emballage og i markedsføring og dermed give produkterne større synlighed.

I det følgende bliver flere ordninger for miljømærkning af tekstil og beklædning omtalt:

- EU's miljømærke Blomsten
- Det nordiske miljømærke Svanen
- Godkendelse efter retningslinier fra organisationen IVN for økologisk tekstil og beklædning.

En ny global standard der er under indførelse omtales også. Endelig omtales ØkoTex 100.

2.4.1 EU's miljømærke Blomsten

Blomsten er først og fremmest relevant ved salg inden for EU. Både producenter, importører og leverandører kan søge miljømærket. Mærket skal søges i et EU-land, men ansøgerne kan komme fra et land uden for EU.

På Miljømærkesekretariatets hjemmeside www.ecolabel.dk finder man bl.a.:

- Generel vejledning i ansøgning om EU-miljømærke
- Dokument med kriterierne gældende i årene 2002-2007 for tekstil og beklædning
- Brugervejledning til brug ved indhentning af oplysninger og dokumentation fra leverandører

Man kan søge miljømærket til forskellige tekstilprodukter:

- Beklædningstekstiler
- Tilbehør til beklædningstekstiler
- Boligtekstiler
- Fibre, garn og metervarer

Kriterierne indeholder bl.a.:

- Krav om begrænset pesticid-indhold i fibre
- Restriktioner på indhold af tungmetal i farvestoffer
- Forbud mod visse azo-farvestoffer

Desuden skal produkterne leve op til forskellige kvalitetskrav, bl.a. i forhold til farveægtighed.

Det koster 3.500 kr. at ansøge om et miljømærke. Oven i det kommer et årligt anvendelsesgebyr på 0,15% af salget af de mærkede produkter inden for EU samt Island, Norge og Liechtenstein (Minimum 500 EURO om året – svarende til et salg på ca. 2,5 millioner kr. Maksimum er 25.000 EURO om året). For små og mellemstore virksomheder kan gebyret blive sat ned med 25%. Man kan desuden få en reduktion i gebyret, hvis man er en miljøcertificeret virksomhed.

Der er i starten af 2007 registreret ca. 25 licenser på tekstil (metervare, garn m.m.) og beklædning (færdige produkter) i Danmark.

www.ecolabel.dk indeholder også information om det nordiske miljømærke Svanen. Her findes to licenser i Danmark.

2.4.2 IVN – Internationale Verband der Naturtextilwirtschaft

En række virksomheder har udviklet et sæt retningslinier for miljømærkning af "naturtekstiler". Det gælder virksomheder som producerer tekstil og beklædning af økologiske fibre eller af fibre fra landbrug, som er ved at lægge om til økologisk drift. Retningslinierne er inddelt i to niveauer BETTER og BEST. BEST er det skrappeste sæt kriterier og kræver f.eks. fibre fra økologisk drift. Kravene omfatter både

fibrene og den videre forarbejdning. Det schweiziske firma IMO certificerer efter IVN's retningslinier. Man kan se retningslinierne på www.naturtextil.com

IVN var i 2004 med til at udarbejde "Global Organic Textile Standards". Standarden blev udarbejdet sammen med tre andre organisationer fra England, Japan og USA, der også udarbejder retningslinier for økologiske tekstiler og beklædning. Det betyder, at disse organisationer nu gensidigt anerkender hinandens standarder således at produkter godkendt efter den ene standard lettere kan få adgang til andre markeder, der måske domineres af en af de andre standarder. Fra efteråret 2006 har organisationerne skiftet over til at anvende den nye, fælles globale standard. Se f.eks. www.imo.ch

2.4.3 ØkoTex 100

Øko-Text 100 er en human-økologisk produktmærkning. Man kan også kalde det en sundhedsmærkning. Alle typer babytøj og voksenbeklædning, og sengesæt, dyner, puder og madrasser til både babyer, børn og voksne, samt håndklæder, duge, møbelstof og møbelskum til polstring har mulighed for at blive godkendt til Øko-Text mærkning med "TILTRO TIL TEXTILER"-mærket. I selve mærket står altid det certificeringsnummer, som varen er godkendt under, og navnet på det institut, der har godkendt certificeringen. Teknologisk Institut (Tekstil sekretariatet) er den instans i Danmark, der står for undersøgelser og produktcertificering, der samtidigt giver tilladelse til mærkning af varer med Øko-Text 100-mærket "TILTRO TIL TEXTILER".

Nogle virksomheder stiller krav til deres leverandører om at de skal kunne leve op til kravene i Øko-Text 100 for at være sikre på, at leverandøren har 'styr' på sin produktion og kan levere produkter af god kvalitet.

Der findes også en Øko-Text 1000 ordning for miljømæssig godkendelse af produktionssteder. Teknologisk Institut foretager også de undersøgelser for virksomheder, der ønsker Øko-Text 1000 miljøcertificering.



3 Samspillet mellem forretningsstrategi og miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

Det er vigtigt at der er en sammenhæng mellem virksomhedens forretningsstrategi og strategien for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Når man indfører krav til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold, får det også indflydelse på relationerne til leverandører, mellemhandlere og kunder. Derfor er det afgørende at tiltagene og den overordnede forretningsidé tilpasses hinanden. Denne håndbog fokuserer både på de forudgående og efterfølgende led i tekstilvirksomhedens værdikæde, og der bliver skelnet mellem virksomhedens leverandør- og markedsstrategi. Man skal altså bl.a. overveje hvordan de nuværende leverandør- og kunderelationer vil påvirke strategien. Og omvendt hvordan en ny strategi kan tænkes at påvirke leverandør- og kunderelationer.

3.1 Leverandørstrategi

En succesfuld realisering af strategier inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold er bl.a. afhængig af leverandørrelationerne. Derfor må man under beslutningsprocessen bl.a. overveje:

- Hvordan er kendskabet til virksomhedens egne miljøforhold, arbejdsmiljø og sociale forhold?
- Hvordan er kendskabet til de nuværende leverandørers miljøforhold, arbejdsmiljø og sociale forhold? Evt. ud fra kendskab til de generelle forhold i det pågældende land
- Hvordan er leverandørens nuværende indsats for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold?
- Hvilken indflydelse har virksomheden på disse forhold hos sine leverandører?
- Hvilken betydning har leverandøren for tekstilvirksomheden?
- Hvilken betydning har tekstilvirksomheden for leverandøren?
- Hvilke krav ønsker virksomheden at stille til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold hos sine leverandører?
- Hvordan er mulighederne for et gensidigt samarbejde omkring forbedringer?
- Hvilke metoder ønsker virksomheden at bruge i

forhold til at få leverandørerne til at opfylde kravene?

- Hvilke alternative leverandører findes, og hvordan er deres indsats?
- Hvilke omkostninger er der ved at skifte leverandører?

CSR-kompasset foreslår, at man skelner mellem tre typer leverandører: a) små, ikke-strategiske leverandører, b) vigtige leverandører, c) strategiske leverandører. Desuden at man skelner mellem risikoen for at en leverandør vil overtræde retningslinier – ud fra kendskabet til den pågældende leverandør, det pågældende land eller branchens karakteristiske forhold, f.eks. typiske miljøpåvirkninger.

CSR-kompasset foreslår en proces, hvor alle leverandører klassificeres efter ovennævnte kategorier og inddeles i leverandører, der udgør lille, mellem, stor og uacceptabel risiko for virksomheden ud fra den enkelte leverandørs strategiske betydning og risikoen for overtrædelse af retningslinier. De fleste ressourcer bruges dernæst på at vurdere de leverandører, der udgør størst risiko².

3.1.1 Forskellige leverandørstrategier

Der findes tre overordnede strategier som en virksomhed kan følge for at få opfyldt sine krav til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold hos leverandører:

- Kølvandsstrategien – går ud på at virksomheden ikke selv stiller nye krav til leverandører. Man lægger sig i kølvandet på andre virksomheder, der stiller samme krav til sine leverandører og søger at opnå aftaler med deres leverandører.
- Asymmetrisk partnerskab – er karakteriseret ved at virksomheden ønsker langvarige relationer til leverandører. Man får opfyldt sine krav ved at styre og kontrollere leverandørerne.
- Symmetrisk partnerskab – er udtryk for at virksomhederne ønsker langvarige relationer og

² Se "Ansvarlig leverandørstyring – En guide", Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder, juni 2005 (www.csrkompasset.dk)

ønsker at indgå i gensidige partnerskaber. Et sådant partnerskab kan også arbejde med at forbedre miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

3.1.2 *Forskellige metoder til leverandørdialog og -kontrol*

Man kan inden for de tre leverandørstrategier komme i dialog med leverandørerne på forskellige måder.

Mange virksomheder har kontakt med leverandører både undervejs i det daglige handelsrelationer og i forbindelse med rekruttering af nye leverandører.

Når man rekrutterer nye leverandører, vil man typisk vurdere om man ønsker at købe ydelser af de pågældende leverandører. Kontakten undervejs i det løbende samarbejde går derimod ud på at evaluere samarbejdet. De krav man stiller til sine leverandører kan være mere eller mindre eksplicitte. Og de metoder man bruger til at vurdere leverandørerne kan være mere eller mindre formaliserede.

Når det handler om krav til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold, kan man være i dialog med sine leverandører på mange måder. Og erfaringerne fra tekstilbranchen er mange. Der er naturligvis fordele og ulemper ved alle metoder, men uanset hvilken man vælger, bør det ikke være et kortsigtet valg. Derfor er det vigtigt at valget af leverandørdialog afspejler de langsigtede strategiske mål, som virksomheden har sat sig.

Tabel 6 beskriver nogle forskellige metoder og værktøjer man kan anvende i forholdet til virksomhedens leverandører. Målet er at få identificeret, forbedret og styret forhold vedrørende miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. De efterfølgende bokse giver eksempler på anvendelse af nogle af værktøjerne i tabel 6.

TABEL 6: METODER TIL LEVERANDØRDIALOG OG -KONTROL

Indhentning af leverandøroplysninger

Man indhenter på forhånd oplysninger om leverandørerne. På denne baggrund vurderer man om leverandørerne lever op til kravene.

Integration i samhandelsbetingelser

Man integrerer sine krav i samhandelsbetingelserne mellem virksomheden og den enkelte leverandør – f.eks. i kontrakter, aftaler eller i kreditdokumenter som remburser (på engelsk Documentary Credit eller Letter of Credit), således at betaling først frigives, hvis leverandøren har overholdt de stillede krav.

Code of Conduct (adfærdskodeks)

Man indarbejder kravene i et adfærdskodeks – en Code of Conduct – som alle leverandører og deres underleverandører forpligter sig skriftligt til at overholde. Code of Conduct bør kombineres med løbende opfølgning med leverandørerne om deres overholdelse af kodeks. Ifølge Clean Clothes Campaign (www.cleanclothes.org) sker der ikke altid en opfølgning fra de virksomheder, der beder leverandører om at overholder et sådant kodeks.

Leverandørstyringssystem

Man indarbejder krav og fremgangsmåder i et leverandørstyringssystem. Systemet kan være certificeret ved at være en del af et certificeret ledelsessystem. Man kan løbende følge op på systemet hos leverandørerne og sammen fastsætte nye mål. Eller man kan løbende kontrollere leverandørens praksis (audit) eller indhente informationer fra leverandørerne (f.eks. som en såkaldt self-assessment audit). Som del af CSR-kompasset er der udarbejdet en guide til brug ved vurdering af leverandører med forslag til indikatorer inden for de områder som CSR-kompasset fokuserer på.³

Dialog med leverandører

Man kan også håndtere sine krav gennem dialog mellem virksomheden og leverandørerne. Der er forskellige forhold som spiller en rolle for, hvordan dialogen bliver udviklet. F.eks. personligt kendskab som personer i to virksomheder har til hinanden, længerevarende relationer mellem virksomheden og leverandørerne, ligheder og forskelle i

Fortsættes næste side

³ “Checklist for supplier code of conduct”, The Danish Institute for Human Rights & The Confederation of Danish Industries

væsentlige kulturelle forhold samt forretningsmæssige fordele for såvel virksomheden som leverandører.

Formaliserede krav til produktet

Kravene kan f.eks. være, at produktet skal kunne miljømærkes. Dermed er det op til leverandørerne at vise, at de lever op til kravene. Både ved Økotex 100 og miljømærker er det i sidste ende en ekstern tredje part, som vurderer om kravene er opfyldt.

Udviklingsprojekter

Et udviklingsprojekt i samarbejde mellem virksomhed og leverandør kan tilvejebringe de forudsætninger, som leverandørerne skal leve op til. Forudsætningerne modsvarer de mål tekstilvirksomheden har til miljø, arbejdsmiljø eller sociale forhold.

TABEL 6: METODER TIL LEVERANDØRDIALOG OG -KONTROL

EKSEMPEL:

Krav integreret i samhandelsbetingelser

En supermarkeds kæde integrerer deres krav til leverandørerne i deres samhandelsbetingelser. Det indgår i de generelle samhandelsbetingelser at leverandørerne er forpligtet til at leve op til det pågældende lands lovgivning. Og supermarkeds kæden har mulighed for at opsiges aftalen, hvis dette ikke bliver efterlevet. I rembursen er det f.eks. direkte nævnt at der ikke må være børnearbejde i henhold til det pågældende lands love. Det betyder at supermarkeds kæden har mulighed for at nægte at modtage og betale et bestilt parti varer, hvis kravene ikke er overholdt.

EKSEMPEL:

Code of Conduct

En multiinternational virksomhed har valgt at arbejde med Code of Conduct som leverandørstrategi. Virksomheden valgte at stille krav, der skulle overholdes, til følgende områder: lokal lovgivning, børnearbejde, sikkerhed, medarbejdernes rettigheder, arbejdsmiljø, boligforhold, miljø, inspektion og opfølgning. Man stiller krav som virksomheden selv kan kontrollere og følge op på. Kontrollen foregår både hos leverandørerne og hos leverandørernes underleverandører. Den finder sted en gang om året. Indsatsen omfatter ikke råvareproduktionen. Ved rekruttering af leverandører bliver disse besøgt. Hvis forholdene ikke lever op til kravene i Code of Conduct, men man vurderer, at leverandøren har forudsætningerne for på sigt at kunne opfylde kravene, bliver virksomheden rekrutteret som leverandør. Herefter indgås en aftale om en udviklingsplan.

EKSEMPEL:

Leverandørstyringssystem

En mellemstor virksomhed har opbygget et leverandørstyringssystem. Formålet med dette system er, at det skal være med til at fastholde de implicerede samarbejdspartnere i forhold til et fælles mål om at tage hensyn til miljø, arbejdsmiljø og kvalitet. Systemet er bygget op som et pointsystem og giver leverandørerne point på en række udvalgte parametre inden for ledelse og politik samt inden for proces- og produktspecifikke parametre. De sidstnævnte lægger sig op af miljømærkekriterierne fra EU's miljømærke. Men der er også andre parametre som leverandøren bliver målt på. F.eks. ressourceforbrug, arbejdsmiljø (forebyggelse af ulykker/uheld) samt emissioner til bl.a. luft. Systemet bliver brugt i forbindelse med at man periodisk laver opfølgning hos leverandørerne. Her evaluerer virksomheden og leverandøren sammen leverandørens niveau. På baggrund af dette aftaler man nye udviklingsområder. Et af virksomhedens mål er på sigt at sætte cut-off-grænser på de enkelte parametre. Det skaber nogle krav som nye leverandører som minimum skal opfylde for at få lov til at levere til virksomheden.

EKSEMPEL:

Leverandørvurderingssystem

En virksomhed har gennem en årrække arbejdet med at opbygge et system til kategorisering af leverandører. Leverandørerne bliver placeret i forskellige kategorier – f.eks. afhængig af om de har en miljøpolitik m.m. Målet er på længere sigt at bruge systemet til at vælge de leverandører, der skal være virksomhedens centrale samarbejdspartnere.

EKSEMPEL:

Udviklingsprojekter der hjælper leverandørers muligheder for at leve op til krav

En virksomhed indgik i et Danida-projekt under Privat Sektor programmet sammen med sin asiatiske leverandør. Virksomheden hjalp leverandøren med at lave projektansøgning og med at gennemføre projektet hos leverandøren. To danskere samarbejdede lokalt med virksomheden i et par år – finansieret af projektet. Fokus i projektet var:

- Tiltag i forhold til det eksisterende farveri – etablering af et lukket system og spildevandsrensning
- Integration af miljø-, arbejdsmiljø- og kvalitetshensyn i projektering af en ny fabrik, som var ved at blive planlagt.

Virksomheden opnåede ved hjælp af udviklingsprojektet at leverandøren kunne opfylde virksomhedens krav.

Kulturelle aspekter af leverandørrelationer

For tekstilvirksomheder vil leverandører af råvarer og færdigvarer ofte være fra lande med anderledes kulturelle forhold – dvs. lande hvor sociale og politiske forhold er anderledes. Ved at være bevidst om kulturelle (nogen gange kaldet ”interkulturelle”) ligheder og forskelle øger virksomheden sine muligheder for at forhold vedrørende miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold kan håndteres på en systematisk og fremadrettet måde. Centrale kulturelle områder er bl.a.

- Magtdistance – f.eks. ”afstanden” mellem ledelse og medarbejdere

- Risikovillighed – dvs. hvor villig man er til at acceptere risici
- Individuel/kollektiv tænkning. I en kollektiv kultur vil en medarbejder ikke udtrykke uenighed med f.eks. en leder

Ved hjælp af Hofstede’s bog ”Kulturer og organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden” kan man finde hvilke sociale og politiske forhold, der er forskellige i Danmark og en leverandørs (eller kundes) kultur. Ved at være bevidst om mulige kulturelle forskelle kan der tages højde herfor i dialog og samarbejde om miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. F.eks. vil en underordnet medarbejder i en kultur med stor magtdistance ikke give udtryk for uenighed med en overordnet. I en sådan kultur er det f.eks. vigtigt at have dialog med medarbejdere og ledere på eget organisationsniveau. Dvs. at en leder fra Danmark skal kommunikere med en leder fra leverandørvirksomheden.

International auditering

Det sker at virksomheder beder en international virksomhed om at kontrollere f.eks. overholdelse af en Code of Conduct. Baggrunden kan være et ønske om at sikre en uafhængig vurdering af forholdene, eller fordi det er lettere og mindre ressourcekrævende at få kontrollen foretaget af en virksomhed, der f.eks. har et kontor i den pågældende region. Ifølge Clean Clothes Campaign er det vigtigt at være kritisk over for kvaliteten af det arbejde, som disse certificerings- og auditeringsvirksomheder foretager. Især er der rejst kritik af deres måde at foretage audits af sociale forhold på. Der er eksempler på at en arbejdsgiver eller en arbejdsleder er til stede, mens medarbejdere interviewes om sociale forhold på virksomheden. Clean Clothes Campaign foreslår, at man i stedet benytter lokale fagforeninger til at indhente denne form for informationer. Nogle virksomheder ønsker selv at have kontakt til deres væsentlige leverandører, for at sikre at der er en løbende dialog om målene for leverandørens arbejde med miljø, arbejdsmiljø og/eller social forhold.

Det er vigtigt at gøre sig klart hvordan man vil til følge op på de krav, der stilles til leverandører. Mange virksomheder beskriver kun deres intentioner i forhold til leverandører, men beskriver ikke hvordan opfølgning

sker. Dette kan være risikofyldt, idet offentliggørelse af at man vil gøre ”noget” ved et område kan medvirke til at sætte offentlig fokus på virksomheden. Dvs. at annoncering af hensigter om at gøre noget ved problemer, men uden der efterfølgende gøres en ”indsats”, kan skabe problemer i forhold til kunder og forbrugere.

Organisering af relationer til leverandører

Mange virksomheder oplever et øget behov for at få en tættere relation til leverandører, når de skal til at samarbejde om miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Et udvidet samarbejde med leverandørerne medfører ofte, at der bliver involveret flere afdelinger og personer fra virksomheden. F.eks. ved at miljø- og produktionsmedarbejdere – ud over indkøbere – også er i dialog med leverandørerne. Der kan være mange begrundelser for et udvidet samarbejde med leverandørerne, men det hænger ofte sammen med tekstilvirksomhedens behov for sikkerhed for levering, særlige kvalitetskrav, ønsker til miljø og sociale forhold m.m. Det kan være tids- og ressourcekrævende, hvis man ofte skal formidle krav og ønsker til kvalitet, miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold til en potentiel eller ny leverandør og finde ud af hvordan kravene skal forstås og hvordan de kan opfyldes. Nogle virksomheder vælger derfor at udvikle tættere og mere langvarige relationer til et mindre antal leverandører.

Hvis virksomheden kun har kontakt med leverandørerne i forbindelse med indkøb er det vigtigt, at indkøberen kender hele virksomhedens behov. Derfor er det relevant, at indkøberen sørger for at have en løbende kontakt og dialog med de øvrige afdelinger i virksomheden.

Hvis flere afdelinger i virksomheden har kontakt til leverandørerne, bliver virksomhedens behov formidlet gennem flere kanaler. Det stiller krav til den interne kommunikation. Der er behov for at udveksle erfaringer mellem afdelingerne og koordinere krav og forventninger til leverandørerne.

Nogle virksomheder vælger at følge forskellige strategier i forhold til forskellige leverandører. Det hænger bl.a. sammen med at tekstilvirksomheders afhængighed af leverandørerne kan være forskellig.

F.eks. kan man være mere afhængig af et farveri som udfører teknisk komplicerede processer end af en systue. Desuden kan afhængigheden også blive større gennem et samarbejde. F.eks. hvis leverandører gennem samarbejdet udvikler en særlig ekspertise, som begge parter ser fordelene ved.

3.1.3 Barrierer for krav til leverandører

Der kan godt opstå problemer, når en virksomheden vil tilpasse sin strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold til sin forretningsstrategi. Erfaringerne fra tidligere undersøgelser peger på en række generelle barrierer, når sådanne krav skal implementeres:

- **Pris-strategi.** Virksomheder med lave omkostninger som den vigtigste konkurrenceparameter vil ikke have de samme muligheder for at lægge omkostninger til f.eks. miljøforanstaltninger oven i prisen. Det kan påvirke mulighederne for at stille krav til leverandører i forhold til miljø, kvalitet m.m. Omvendt er mærkevarer ikke så prisfølsomme, og her kan virksomhederne have en interesse i at stille miljøkrav m.m. for at undgå dårlig omtale. For mærkevarer kan lønomkostninger hos leverandøren udgøre blot nogle få procent af den endelige detailsalgspris (www.cleanclothes.org).
- **Størrelse og forhandlingskraft.** Det spiller uden tvivl også en rolle om man er en stor eller lille kunde hos leverandøren. En tekstilvirksomhed har erfaret at aftager man over 10% af en leverandørs produktionskapacitet, står man godt. Leverandøren vil så være mere interesseret i at tilpasse produkterne til virksomhedens behov – også i forhold til en miljøindsats. Erfaringer viser, at også små og mellemstore virksomheder kan gøre sig selv attraktive over for større leverandører, hvis krav om forbedringer bliver oplevet som gavnlige for begge parter. En kemikalie-leverandør kan f.eks. være interesseret i at få afprøvet nye, mindre miljøbelastende kemikalier i praksis hos en dansk kunde. Og en agent kan se miljøkrav fra en dansk virksomhed som et tegn på de krav, der i fremtiden vil komme fra andre og større virksomheder.

3.2 Markedsstrategi

Når man skal vælge tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold, er det vigtigt at overveje muligheder og risici i forhold til markedsmuligheder – både her og nu og i fremtiden.

Der er tre måder som en virksomhed kan opnå konkurrencemæssige fordele på: Man kan have fokus på lave omkostninger. Man kan adskille sig på kvalitet, eller man kan tilpasse sine produkter til en afgrænset kundesgruppe.

Man kan overordnet overveje følgende:

1. Kan de forskellige tiltag løse problemstillinger i forhold til det eksisterende marked?
2. Kan de forskellige tiltag medføre at nye markedsmuligheder bliver udviklet?



Tabel 7 sammenfatter hvordan de forskellige tiltag påvirker markedet.

Tiltag	Markedspåvirkning og markedsmuligheder i forhold til kunder og forbrugere
Afhjælpende og forebyggende problemløsning	Indfrielse af konkrete markedskrav til produktion og produktindhold – f.eks. udfasning af bestemte stoffer.
Ledelsessystemer	Synlighed om virksomhedspolitik i forhold til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. F.eks. som led i udvikling af et brand for produkter hos virksomheden selv og/eller hos kunder. Dokumentation af en løbende systematisk indsats inden for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold. Hvis ledelsessystemet er certificeret, kan det understøtte troværdigheden yderligere.
Rapportering	Synlighed og dialog i forhold til kunder, lokalområde, myndigheder, organisationer m.fl.
Produktmærkning	Synlighed til virksomheden og støtte til professionelle og private kunder som vægter miljøhensyn, når de køber ind.

TABEL 7: SAMMENFATNING AF HVORDAN FORSKELLIGE TILTAG PÅVIRKER MARKEDET, OG HVILKE MULIGHEDER DE SKABER PÅ MARKEDET

Markedsstrategien drejer sig bl.a. om at finde ud af, hvordan et produkt skal ændres, placeres i forhold til det samlede sortiment og marked, prissættes, distribueres og markedsføres.

I det følgende bliver erfaringer fra nogle tidligere tekstilprojekter opsummeret. Det handler om sammenhænge mellem overvejelser om markedet og valg af strategi for miljø, arbejdsmiljø samt sociale forhold.

3.2.1 Produkt-markedsovervejelser

Produkt-markedsovervejelser handler om at finde ud af hvilke produkter, der kan blive afsat til hvilke markeder. Man kan f.eks. overveje om produkter med miljøegenskaber i særlig grad appellerer til udvalgte lande eller kundegrupper. Her er kendskabet til forbrugernes adfærd og indkøbsmønstre afgørende. Erfaringer viser at f.eks. Tyskland – i forhold til mange andre lande – er langt fremme med at udvikle en efterspørgsel efter miljøprodukter.

Miljøegenskaber dækker over flere ting. Det kan være egenskaber knyttet til selve produktet – ændringer i produktet og dets indholdsstoffer, f.eks. farvestoffer. Eller det kan være miljøfordele, som opstår ved at virksomheden (evt. en leverandør) følger ressourceoptimering som en af sine strategier. Det kan f.eks. være vand- og energibesparelser. I det sidste tilfælde kan virksomheden også vælge kun at udnytte ressourcebesparelser til at reducere sine omkostninger – uden at ville profilere sig på miljø.

En del aspekter af arbejdsmiljø er knyttet til produktet i kraft af de kemikalier, processer og udstyr der anvendes. Andre aspekter af arbejdsmiljø og sociale forhold hænger sammen med hvilke forhold og betingelser, produktet bliver produceret under i egen virksomhed og hos leverandører.

Virksomheders kendskab til kundernes og forbrugernes præferencer stammer ofte fra distributions- og detaileddene eller fra interne indkøbs- og salgspersoner. Det er vigtigt at tænke på at forbrugerne vælger ud fra en række hensyn på én gang. F.eks. udvalg, pris og kvalitet. Men de vælger også ud fra den information, de har om de enkelte produkter. Og det kan være svært at skabe en direkte efterspørgsel efter miljøvenlige tekstiler, hvis de f.eks. bliver prissat meget højere og bliver markedsført som en udvidelse af sortimentet.

EKSEMPEL:

Det fremtidige marked formes af virksomhedernes forestillinger om de tekniske og markedsmæssige muligheder og begrænsninger

En dansk supermarkeds kæde har en lang række danske og udenlandske tekstilvirksomheder som leverandører. I dag satser supermarkeds kæden på at afveje pris og kvalitet, men tidligere var prisen næsten det eneste kriterium, når de skulle indkøbe tekstiler. Ifølge supermarkeds kæden er det svært at sige hvad der sker i fremtiden. På den ene side er der en række nye forbrugerkrav, som ikke fandtes for 15 år siden. På den anden side er det vanskeligt at få øje på et stort forbrugerønske om miljøvenlige tekstiler. Supermarkeds kæden synes generelt at det miljøvenlige tøj ikke har været særlig moderigtigt.

EKSEMPEL:

Miljøhensyn betyder ikke kedeligt tøj

En dansk tekstilvirksomhed har i en årrække produceret beklædning af økologisk bomuld til en tysk postordre-virksomhed. Virksomheden er i stand til at dække 80 % af farvepaletten ved brug af farvestoffer, der er godkendt inden for det økologiske tekstilmærke IVN.

Et farveri har de samme erfaringer. Nogle af farveriets kunder fremstiller beklædning, der bliver mærket med EU's miljømærke. Ifølge farveriet er der kun forholdsvis få farver, som det ikke kan lade sig gøre at producere ud fra de farvestoffer, der kan godkendes inden for miljømærket.

Nogle tekstilvirksomheder miljømærker en hel produktgruppe. Andre vælger en mere forsigtig strategi for at vurdere markedspotentialet for produktet. Det kan fordyre produkterne, hvis man skal håndtere små mængder i en særlig produktlinie eller produktionslinie. Virksomheden skal derfor også undersøge om der er særlige produktionsmæssige hensyn ved ændringer i et produktsortiment, herunder om en leverandør vil levere en særlig kvalitet i små mængder. En dansk tekstilvirksomhed valgte at miljømærke en hel produktgruppe efter i en periode at have kørt med både en miljømærket og en ikke-miljømærket produktlinie inden for samme gruppe.

EKSEMPEL:**Miljømærker kan integreres i et brand**

En mellemstor virksomhed producerer mærkevarer inden for boligtekstiler. Virksomheden har miljømærket alt deres børnesengetøj. I begyndelsen udgjorde de miljømærkede produkter 85 % af salget for denne produktgruppe. På et tidspunkt ønskede man ikke længere at opretholde to produktlinier, fordi den ikke-miljømærkede del var så beskeden. I dag har det miljømærkede børnesengetøj ikke nogen merpris.

Produkt-markedsovervejelser kan også gå på fordele og ulemper ved at splitte produktgrupper op og have produkter med og uden miljøegenskaber inden for samme produktgruppe. En eventuel opdeling kan ske ud fra overvejelser om produkternes økonomiske betydning for virksomhedens afsætning, produktionstekniske vanskeligheder ved at køre med flere produktlinier samt den risiko, der er forbundet med produktet i dets nuværende form. Der er forskellige forhold som kan sætte et produkt under pres. F.eks. varsling fra myndigheder om kommende ændringer af regler, internationale aftaler, øget offentligt fokus på forhold i udviklingslande med tekstilproduktion, indførelse af andre kriterier for miljømærkning m.v.

EKSEMPEL:**Et sortiment kan bestå af produkter der lever op til forskellige miljøkrav**

Et mindre firma oprettet i 1998 beskæftiger sig først og fremmest med salg af miljøvenligt baby- og børnetøj samt andre produkter til børn – f.eks. sæbe og legetøj. Virksomheden samarbejder med ca. 20 leverandører primært i Tyskland. Virksomheden sælger ikke kun produkter som lever op til en bestemt miljøstandard, men har et sortiment hvor produkterne lever op til forskellige miljøkrav. Det gælder bl.a.:

- Miljømærket sengetøj af økologisk bomuld
- Produkter fremstillet af økologisk bomuld af virksomheder inden for IVN (Internationaler Verband der Naturtextilwirtschaft)
- Produkter fremstillet af bomuld som Demeter har godkendt
- Produkter fremstillet af konventionel uld og silke forarbejdet efter IVN's retningslinier

Virksomheden må også overveje om de mærkede produkter kan få indflydelse på de ikke-mærkede produkters marked. F.eks. oplevede en tekstilvirksomhed at kunderne satte spørgsmålstejn ved merprisen på de miljømærkede produkter og ved kvaliteten af de ikke-mærkede produkter.

EKSEMPEL:**Man kan skabe forvirring ved både at have mærkede og ikke-mærkede produkter**

En mærkevareproducent ønskede at udvide sit sortiment med et produkt produceret på licens inden for et privat miljømærke. Virksomheden oplevede at kunderne (tøjforhandlere) var skeptiske. Både over for det miljømærkede produkts merpris og over for de ikke-mærkede produkters kvalitet. Samtidig oplevede virksomheden, at det mærke de havde licens til ikke gav miljømæssige fordele sammenlignet med andre produkter. Det vil sige at mærkets kriterier måske ikke var blevet vedligeholdt. Dette søger de officielle miljømærker at være opmærksomme på ved en (varslet) stramning af kriterierne cirka hvert tredje år.

Det er også vigtigt at finde ud af hvilke distributionskanaler, man vil bruge. Den ene mulighed er at bruge de nuværende kanaler. Den anden mulighed er at finde nye kanaler til de miljøforbedrede produkter. Det kunne f.eks. ske ved at sælge produkterne gennem få udvalgte forretninger for at sigte mere målrettet mod en mindre målgruppe. Senere kan man vælge at udvide antallet af forhandlere. I både Tyskland og Danmark er der eksempler på, at virksomheder har solgt miljøforbedrede tekstiler gennem postordresalg.

EKSEMPEL:

Valg af distributionskanaler

En virksomhed solgte både almindelige og økologiske bomuldstekstiler. De økologiske tekstiler blev solgt gennem et tysk postordrefirma. Man forsøgte også at sælge miljøforbedrede produkter til dagligvarehandlen i Danmark. Dagligvarehandlen mente imidlertid at produkterne var for dyre. I en supermarkedskæde kunne en T-shirts maksimalt sælges for 50 kr. Det betød at supermarkedskæden højst ville betale 20 kr. for en T-shirt. En økologisk T-shirt sælges i Tyskland for ca. 100 kr. eller tre for ca. 250 kr. Derfor var det ikke attraktivt for virksomheden at forsøge at sælge de økologiske tekstiler gennem danske supermarkedskæder.

3.2.2 Udvikling af dialogprægede kunderelationer

Når en virksomhed overvejer en indsats inden for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold, kan det have betydning for kunderelationerne. Der kan være behov for:

- At indsamle informationer om kunders og forbrugeres interesse for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold og eventuelle vilje til at købe produkter med særlige egenskaber
- At formidle informationer til kunder om betydningen af en miljøindsats m.m. for produktet
- At gå i dialog med forbrugere om produktudformning for at få en fornemmelse af produkters accept og fremtidige ønsker hos forbrugere

Det er vigtigt at finde ud af om miljøindsatsen kan blive en del af den nuværende kunderelation. Det kan

nemlig godt være, at der skal udvikles nye relationer til kunderne som en del af indsatsen. F.eks. i form af en dialog om produkternes fremstilling – helt fra råvarefremstilling til distribution og om den betydning kundernes krav til kvalitet, pris m.m. har for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

En særlig kundegruppe er det professionelle marked (i modsætning til forbrugermarkedet). I nogle tilfælde ønsker professionelle brugere at sende et signal ved at vælge f.eks. miljømærket arbejdstøj til deres ansatte.

EKSEMPEL:

Dialog med kunde om produktudformning

Et farveri fik en henvendelse fra en kunde, der ønskede at opnå EU's miljømærke Blomsten til sine produkter. Kunden ønskede at høre om farveriets muligheder for at leve op til kriterierne. Farveriet lovede at undersøge om de farver kunden anvendte umiddelbart opfyldte kravene til blomstermærket, eller om der var behov for ændringer. Når farveriet får sådanne henvendelser fra kunder om krav til farver, bliver de farver som kunden har brug for gennemgået. De enkelte farverecpter bliver set igennem. Man vurderer om de enkelte farver umiddelbart kan leve op til kravene til miljø og kvalitet, eller om der er behov for tilpasning af farver. Det bliver f.eks. vurderet, om farverne bliver for svære at lave og dermed indebærer risiko for et stort spild. I så fald fraråder farveriet at anvende den pågældende farve og foreslå en alternativ farve, der ligner den oprindelige farve. Resultatet bliver sendt tilbage til kunden som derefter beslutter, hvad der skal ske. Erfaringen viser at kun få farver godkendt til miljømærker ikke lever op til de kvalitetskrav, som kunderne stiller om f.eks. farveægtighed.

3.2.3 Prissætning af forbedrede produkter

Prissætningen dækker over en række faktorer. F.eks. omkostninger ved produktets råvarer, produktets image, produktets konkurrencemæssige situation, omfanget af den konkrete efterspørgsel på produktet og virksomhedens forventninger til de pågældende kunder.

Der er en del udgifter – især i form af løntimer – forbundet med f.eks. at opbygge og implementere et miljøledelsessystem. På samme måde er der udgifter forbundet med at have EU's miljømærke på produkter. Det koster 0,15% af omsætningen af de mærkede produkter (detaljer er omtalt i afsnit 2.4). Hvordan man fordeler disse udgifter, bliver en aftale mellem virksomheden og dens leverandører og kunder.

Omvendt er det vigtigt at være opmærksom på den økonomiske risiko, der kan være ved at produkter inden for et brand kommer under mistanke for at være produceret under dårlige forhold – miljømæssigt, arbejdsmiljømæssigt eller socialt. Den fremtidige økonomiske risiko knyttet til tab af omsætning som følge af problemer med virksomhedens image og dens brands, som følge af fokus på problemer hos virksomheden og dens leverandører med miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold, kan være mange gange større end udgifterne til at udvikle en fremadrettet strategi for disse forhold.

EKSEMPEL:

Afvejning af miljømål og økonomi

En multinational sportsudstyrsvirksomhed har valgt at få en hel produktgruppe tilsat 3% økologisk bomuld. Målet er at 3% af bomuldsforbruget i hele virksomheden skal være økologisk i 2010. Beslutningen om at bruge 3% økologisk bomuld og 97% almindeligt dyrket var baseret på prisovervejelser, således at produktionsomkostningerne kun steg 2 cents pr. T-shirt. Virksomheden vurderer at en 100% overgang til økologisk bomuld ikke vil være mulig lige nu. Det skyldes den begrænsede forsyning med økologiske fibre. Endvidere den økonomiske risiko, hvis merprisen på produkter af 100% økologisk bomuld skulle holdes nede for ikke at gøre det for vanskeligt at sælge produkterne.

3.2.4 Markedsføring af indsats for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

Det afhænger af selve strategierne for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold, om det er en god idé at markedsføre tiltagene inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Markedsføring af virksomhedens

tiltag er ikke relevant, hvis kravene primært er opfyldt for at leve op til lovgivningen eller at sikre sig mod negativ omtale i pressen. Situationen er en anden, hvis virksomheden vælger en markedsorienteret strategi, fordi man forventer, at miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale hensyn bliver en vigtig konkurrenceparameter i fremtiden. Med en sådan strategi er det afgørende at formidle indsatsen og i hvilket omfang virksomhedens mål er nået.

Erfaringerne viser at det er muligt at skabe opmærksomhed omkring f.eks. miljømærkede produkter. Dog skal produktet ikke være dyrere, kvaliteten skal være i orden og der skal opnås omtale af produktet. Et eksempel er en dagligvarehandelskædes miljømærkede vaskepulver. Kæden mangedoblede sit salg af dette vaskepulver, da en undersøgelse viste at det pågældende mærke både var blandt de bedste og de billigste på markedet.

En kampagne for miljømærkede produkter har vist, at de Blomstermærkede tekstiler bliver solgt, når de ligger på hylden ved siden af andre produkter. En undersøgelse fra Handelshøjskolen viste dog samtidig, at mange kunder købte Blomstermærkede produkter uden at vide det.

Det fortæller at miljømærket tøj ikke er det samme som kedeligt tøj – og derfor heller ikke bliver valgt fra. Men det viser også at miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold ikke altid står højt på kundernes prioriteringsliste. F.eks. bliver pris, kvalitet og brand af de fleste betragtet som mere betydningsfuldt end tøjets miljøegenskaber. Forklaringen er at virksomheder og butikker først for nylig er begyndt at formidle viden om tekstilers miljøegenskaber. Desuden er udbuddet af miljømærkede produkter stadig beskedent. Derfor er der en stor opgave for virksomhederne i at gøre opmærksom på produkternes miljø-, arbejdsmiljø- og sociale egenskaber. På den måde kan miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold gradvist blive en del af kundernes kvalitetsopfattelse.⁴

⁴ Miljøstyrelsen har udgivet publikationen "Markedsorienteret miljøkommunikation – en håndbog for tekstil- og beklædningsindustrien", Miljønyt nr. 22, 1997

EKSEMPEL:

Gode og dårlige erfaringer med at sælge miljøforbedrede produkter

Gode erfaringer:

En mellemstor producent er den opsøgende part, når det handler om at påvirke kunder i en mere miljøbevidst retning. Virksomheden har i mange år arbejdet meget for at få kunderne til at interessere sig for miljøforhold. Dette bar ikke frugt i første omgang. Nu oplever virksomheden imidlertid at detailhandelen i stigende grad stiller miljøkrav, fordi de f.eks. har været angrebet af pressen for ikke at tage nok hensyn til miljøet. Virksomheden har således igennem sit miljøarbejde skabt et omdømme hos kunderne. På den baggrund henvendte et større engelsk varehus sig. De ønskede at den danske virksomhed skulle levere en produktion baseret på økologisk bomuld.

Dårlige erfaringer:

En supermarkeds kæde markedsfører miljøvenlig beklædning, men efterspørgslen har været meget begrænset. En del af forklaringen er – ifølge kæden – at virksomhedens markedsandel på tekstilområdet er meget mindre end på dagligvareområdet. Derfor kan de ikke selv finansiere den markedsføring, der er nødvendig for at skabe et marked for miljøvenlige tekstiler. Kæden nedjusterede af den grund forventningerne til miljømærkede tekstiler.



4 Kompetence

Når man skal til at gennemføre et eller flere tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø eller sociale forhold, forudsætter det kompetence. Er den ikke allerede til stede, er det nødvendigt at udvikle den. Det kan ske i virksomheden eller i netværket af leverandører, kunder, konsulenter, organisationer og myndigheder.

Kompetence forstås her som evnen til at håndtere problemstillinger inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Kompetence udvikles bl.a. ved hjælp af:

- Organisatoriske strukturer – dvs. formelle og uformelle rammer for ansvars- og arbejdsfordeling samt for dialog og samarbejde
- Procedurer for forskellige aktiviteter
- Personers uddannelse og efteruddannelse
- Værktøjer til miljøvurdering, leverandørvurdering m.m.

4.1 Kompetencebehov

Det er ikke alle kompetencer som er lige relevante, når man gennemfører forbedringer inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Tabel 8 giver et overblik over en række centrale kompetencer. Det er områder som er vigtige at tænke på, når man gennemgår aktuelle kompetencer – både i virksomheden og i virksomhedens netværk.

TABEL 8: CENTRALE KOMPETENCER NÅR MAN ARBEJDER
MED TILTAG INDEN FOR MILJØ, ARBEJDSMILJØ
OG SOCIALE FORHOLD

Centrale kompetencer inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

- **Oversættelseskompetence** er kompetence til at "opfange" og forstå eksterne krav fra f.eks. miljømyndigheder, sociale myndigheder, Arbejdstilsynet, kunder og miljø- og forbrugerorganisationer. Men det er også kompetence til at operationalisere kravene indadtil i organisationen. Det vil sige evnen til at oversætte kravene til handlemuligheder og retningslinier til f.eks. indkøbere, produktionsmedarbejdere og designere.
- **Teknisk kompetence** er indsigt i bl.a. tekniske processer som et samspil mellem maskiner, kemikalier, råvarer m.m. Det er forudsætningen for at produktionen kan blive omstillet, så den opfylder krav til miljø m.m.
- **Data- og dokumentationskompetence** er evnen til løbende at indsamle og bearbejde data. Det er også udtryk for en viden om dokumentationssystemer og rutiner til at håndtere dokumenter m.m.
- **System- og kontrolkompetence** er viden om monitoringsystemer, ledelsessystemer, gennemførelse af auditering og andre former for kontrol.
- **Projekt- og netværkskompetence** er evnen til at skabe rammerne for forandring i et netværk. Og f.eks. få deltagerne til at indgå i dialog. Det er også evnen til at overføre teknologi og viden til andre virksomheder i produktkæden – f.eks. til leverandører i andre lande. Netværkskompetence kan således også være en form for interkulturel kompetence (jf afsnit 3.1.2 om interkulturelle aspekter af leverandørrelationer).
- **Strategi- og visionskompetence** handler om at kunne fastlægge en strategi og konkretisere den i målsætninger og planer. Desuden dækker denne kompetence evnen til at fastlægge målbare parametre til at følge implementeringen af strategien med.
- **Dialog- og kommunikationskompetence** er kompetencen til at identificere væsentlige interessentgrupper, identificere problemstillinger og etablere dialog eller formidling i forhold til grupperne.

Tabel 9 viser behovet for kompetencer i forhold til forskellige tiltag. Den viser også ligheder og forskelle mellem de fire tiltag: afhjælpende og forebyggende foranstaltninger, ledelsessystem, rapportering og produktmærkning. Man kan bruge tabellen, når man overvejer om der f.eks. er fordele ved at integrere flere tiltag. Og hvad det i så fald vil betyde for behovet for kompetencer.

Tiltag	Afhjælpende og forebyggende problem-løsning	Ledelsessystem	Rapportering	Produkt mærkning
Kompetencer				
Oversættelse				
Teknisk				
Data og dokumentation				
System og kontrol				
Projekt og netværk				
Strategi/vision				
Dialog/kommunikation				

TABEL 9: KOMPETENCEBEHOV VED DE FORSKELLIGE TILTAG (SKRAVEREDE FELTER)

Analysen af virksomhedens kompetencer skal føre frem til en vurdering af, om man har de nødvendige kompetencer til at gennemføre initiativer inden for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold. Hvis det ikke er tilfældet, må man udarbejde en kompetencestrategi. Her vælger man så hvor man vil satse på intern kompetenceudvikling. Og man vælger hvor man vil satse på ekstern kompetence - f.eks. hos leverandører, konsulenter, organisationer og kunder.

De forskellige leverandørstrategier beskrevet i afsnit 3.1.1 (kølvandsstrategi, asymmetrisk partnerskab og symmetrisk partnerskab) er også karakteriseret ved forskellige strategier for kompetenceopbygning hos virksomheden og dens leverandører. Asymmetriske relationer er kendetegnet ved at virksomheden selv opbygger kompetencer til f.eks. at identificere og vurdere væsentlige forhold inden for f.eks. miljø, mens der ved symmetriske relationer i højere grad vil være tale om at virksomheden og dens leverandører sammen opbygger og besidder væsentlige kompetencer

på disse områder. Ved kølvandsstrategien sker kompetenceopbygningen primært hos leverandørerne, mens virksomheden selv primært har brug for kompetence til at forstå hvordan forskellige typer krav påvirker virksomhedens produkter.

4.2 Krav til organisatoriske rammer i virksomheden

Der er mange måder at organisere arbejdet på, når det drejer sig om miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Virksomheden kan nedsætte en ressourcegruppe med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere og give den opgaven at støtte arbejdet med at udforme strategien for miljø m.m. Ressourcegruppen kan have forskellige former for ansvar. Den kan være en ren supportfunktion eller en gruppe med egentlige ansvarsområder, der f.eks. skal koordinere på tværs af arbejdet med indkøb, salg, produktion, design, produktionsudvikling m.m., der. Det er også muligt at have selvstændige funktioner i virksomheden til at koordinere arbejdet med ét eller flere af områderne – f.eks. miljø i miljøafdelingen og sociale forhold i personaleafdelingen.

Først vælger man leverandør- og markedsstrategi og tiltag. Dernæst er opgaven at foretage eventuelle ændringer i organisationen. Det er hele forudsætningen for, at man bliver i stand til at gennemføre sine tiltag og strategier.

Virksomhedens fokus afgør hvilke organisatoriske tiltag, der er nødvendige. Det har bl.a. betydning, om fokus for arbejdet udelukkende er på virksomheden selv – eller om fokus både er på virksomheden og dens leverandører. Når leverandørerne bliver inddraget i virksomhedens indsats, kræver det at man bl.a. får etableret nogle rutiner for samarbejde. Både for en dialog med leverandørerne og for en opfølgning hos leverandørerne – jævnfør afsnit 3.1 om leverandørstrategier og -relationer.

4.3 Koordinering og dialog

Det er vigtigt at den interne koordinering og dialog fungerer godt mellem de forskellige dele af virksomheden. Det gælder både når man skal identificere behovene for tiltag og når man skal planlægge tiltag og gennemføre dem. F.eks. er det

ofte gennem salg og marketing, at der kommer vitale informationer om fremtidige forventninger på markedet. Det er informationer, som de øvrige funktioner i virksomheden kan udvikle eller tilpasse sig efter.

Derfor er det væsentligt at skabe forudsætningerne for dialog mellem de forskellige funktioner i virksomheden. Det kan være i form af en virksomhedskultur, hvor det er accepteret at komme med forespørgsler og udveksle erfaringer med hinanden i og mellem de forskellige funktioner. Det kan også være i form af strukturer der understøtter dialogen – f.eks. formaliserede møder, udvalg, faste punkter på dagsordenen i eksisterende udvalg m.m.. Der kan være afsat tid til dialog, og man kan have defineret rutiner for nogle arbejdsprocesser.

EKSEMPEL:

Tiltag kræver dialog og koordination mellem mange funktioner

En virksomhed producerede voksdug med PVC-belægning. Den forventede at PVC ville blive forbudt inden for en overskuelig årrække og ønskede derfor at udfase PVC. På dette tidspunkt var der allerede restriktioner på anvendelse af materialet samt krav om dokumentation af forbruget af PVC.

Driftslederen tog kontakt til leverandøren af PVC-råvaren. De indledte sammen et udviklingsarbejde for at finde frem til et materiale der kunne erstatte PVC. Det var vigtigt at finde et erstatningsmateriale, der ville bevare voksdugens specielle egenskaber med smudsafvisning. I udviklingsarbejdet indgik tre trin.

For **det første** skulle de finde nogle potentielle erstatningsmaterialer. For **det andet** var opgaven at finde frem til de rette produktionsbetingelser med hensyn til bl.a. temperatur og tid. For **det tredje** skulle de vurdere og kontrollere kvaliteten af produktet.

Derfor betød udviklingsarbejdet at der løbende blev afprøvet og testet materialer på virksomheden. I den forbindelse var der også en løbende dialog mellem virksomheden og leverandøren, hvor man udvekslede erfaringer fra testarbejdet.

Designafdelingen blev involveret for at være med til at teste og vurdere de nye produkter. Samtidig var det en vigtig forudsætning for udfasningen af PVC, at designafdelingen fremover tog udgangspunkt i det nye materiale.

Salgs- og marketingsafdelingen blev også involveret. De udarbejdede informationsmateriale til virksomhedens kunder om ændringerne ved produktet. I informationsmaterialet blev der fortalt om baggrunden for ændringerne – og hvad det betød for brugen af produktet. Erfaringerne fra virksomheden var, at det lykkedes at fastholde og videreudvikle kundegrundlaget i forhold til det nye produkt. Der kom meget få reklamationer, og de få kunder, der var utrygge, blev hurtigt tilfredse med det nye produkt.

4.4 Opbygning af kompetencer

Man kan – som nævnt – opbygge nye kompetencer på selve virksomheden og i virksomhedens netværk. Tabel 10 giver eksempler på kompetencetiltag i forbindelse med udvikling af strategier inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

Opgaverettede tiltag:

- Ændre opgavebeskrivelser til at inkludere hensyn til miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold

Personrettede tiltag:

- Efteruddanne medarbejdere
- Rekruttere nye medarbejdere

Strukturelle tiltag:

- Udbygge relationer mellem funktioner internt på virksomheden
- Udbygge eksisterende netværk med nye arbejdsområder eller temaer
- Udvide eksisterende netværk med nye relevante aktører, f.eks. kunder, leverandører, andre virksomheder, brancheorganisationer, fagforbund, forbruger- og miljøorganisationer, sociale organisationer og konsulenter
- Etablere nye organisatoriske strukturer, f.eks. ressourcegruppe eller funktion

Værktøjer, guidelines m.m.

- Udarbejde tjeklister, guidelines e.l. for f.eks. integration af hensyn ved udvikling af nye produkter, indgåelse af nye leverandøraftaler, audits hos leverandører m.m.
- Etablere nye kommunikationsoversigter, f.eks. mailinglister og lister over dialog med eksterne aktører som kunder og forbrugere

TABEL 10: EKSEMPLER PÅ KOMPETENCETILTAG

EKSEMPEL:

Betydning af kompetence og mulige kompetencetiltag

Hvis indkøbsfunktionen er bindeleddet mellem virksomhedens samlede behov for indkøb og leverandørerne, må indkøberne kende de andre afdelingers behov. Og være i stand til at omsætte behovene til krav, når der bliver købt ind.

Nye behov og krav i forbindelse med indkøb kan opstå på mange måder. Her er nogle eksempler:

En kunde henvender sig til salgsfunktionen og efterspørger miljøvenlige tekstiler og dokumentation for, at der ikke er anvendt bestemte stoffer i produktet. Da virksomheden ikke selv producerer produkterne, henvender salgsfunktionen sig herefter til indkøbsfunktionen for at høre om det er muligt at skaffe sådanne produkter eller skaffe dokumentation for at de eksisterende produkter opfylder kravene.

En produktionsleder vil gerne ændre en proces for at undgå at bestemte stoffer kommer i spildevandet. Det betyder at der skal bruges kemikalier med lidt anderledes egenskaber. Produktionslederen henvender sig derfor til indkøbsfunktionen.

Erfaringer viser at det er nødvendigt med en ekstra god formidling over for leverandørerne, når kravene har med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold at gøre.

Det kan i denne situation f.eks. handle om

- at indkøberen får tilstrækkelig viden og indsigt i de områder hvor virksomheden ønsker at stille krav
- at styrke dialogen/samarbejdet mellem indkøberen og de andre afdelinger for at sikre at kravene bliver forstået rigtigt
- at udvide kontakten til leverandørerne så flere afdelinger bliver involveret i dialogen med leverandørerne

EKSEMPEL:

Nye krav kan føre til udvikling i samarbejdsrelationer mellem en virksomhed og dens netværk

I forbindelse med at arbejdspladsvurdering (APV) blev lovpligtigt, valgte en lille tekstilvirksomhed at udvikle sit samarbejde med bedriftssundhedstjenesten (BST). Derfor blev det aftalt at BST skulle komme på virksomheden i forbindelse med at virksomheden skulle udarbejde den årlige APV. Under det årlige besøg deltager BST på et fællesmøde for hele virksomheden. På dette møde bliver virksomhedens arbejdsmiljø gennemgået og APV'en bliver udarbejdet. BST's rolle er at understøtte processen og besvare spørgsmål, når de opstår. BST informerer desuden på dette møde om nye regler og nye pjecer m.m., som er relevante for virksomheden at kende til. På den måde føler virksomheden, at den hele tiden er opdateret på arbejdsmiljøområdet.



5 Faldgruber i arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

At dømme ud fra tekstilvirksomheders erfaringer, er der nogle faldgruber man skal være opmærksom på i udviklingen af en strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Dels spørgsmålet om at anlægge en proaktiv eller reaktiv strategi, Dels spørgsmålet om virksomhedens rolle i de værdikæder eller produktkæder den er del af. Faldgruberne diskuteres kort i det følgende, så virksomheden allerede i beslutningsprocessen kan tage hensyn til dem.

5.1 Eksklusivaftaler

Det er forskelligt hvor virksomheder vælger at placere sig i forhold til markedsudviklingen af f.eks. miljøvenlige tekstiler. Man kan vælge om man vil tilhøre 1. generation (dvs. være proaktiv) eller 2. generation (dvs. være mere afventende) af virksomheder, der producerer og markedsfører miljøvenlige tekstiler. Når man skal træffe dette valg, er det vigtigt at overveje betydningen af eksklusivaftaler. Der er fordele og ulemper. Aftalerne kan øge samarbejdet og forpligtelsen mellem virksomheder i en produktkæde. Men aftalerne kan også øge virksomheders økonomiske risiko, fordi man ikke spreder sine aftaler på mange kunder og leverandører.

Når man lægger sig i front med at markedsføre miljøvenlige produkter, er man som regel nødt til at involvere sig i leverandørernes udviklingsproces – i et eller andet omfang. Det kan handle om at skaffe dokumentation for f.eks. nogle af de anvendte kemikalier. Eller det kan dreje sig om ændringer i processer eller i anvendelsen af kemikalier. Derfor kræver det nogle ressourcer, hvis man vil være i front. Mange virksomheder indgår eksklusivaftaler med leverandørerne for netop at udnytte de investerede ressourcer.

Efterspørger man først de miljøvenlige tekstiler, når de er kommet på markedet, kan leverandørerne ofte leve op til virksomhedens krav med det samme. Og det koster færre udviklingsressourcer. Men man skal som 2. generationsvirksomhed også være opmærksom på en

mulig faldgrube i denne strategi. Ved at vente med at efterspørge miljøvenlige produkter kan man risikere at få svært ved at ”skaffe” produkter på grund af allerede eksisterende eksklusivaftaler.

EKSEMPEL:

Eksklusivaftaler kan hæmme fleksibiliteten for indkøberne

Et postordrefirma – der forhandler miljøvenlige tekstiler – oplevede på et tidspunkt, at en leverandør ikke ville sælge til virksomheden på grund af en eksklusivaftale med et andet postordrefirma i forhold til det danske marked.

EKSEMPEL:

Forpligtelse over for en enkeltkunde kan mindske fleksibilitet og øge risiko

En virksomhed og dens kunde havde sammen udviklet et koncept for miljøtekstiler. Begge virksomheder var i løbet af samarbejdet vokset fra at være små virksomheder til virksomheder med et stort volumen på markedet for miljøtekstiler. Samarbejdet mellem virksomheden, dens kunde og de leverandører, der indgik i produktkæden, hvilede på langvarige aftaler og fælles udviklingsperspektiver. Virksomheden valgte at lade være med at sælge produktet til andre kunder som et led i at pleje relationen til den oprindelige kunde. Da kunden fik økonomiske problemer, ramte nedgangen i efterspørgsel leverandørvirksomheden meget hårdt.

5.2 Om at fastholde virksomhedens rolle i værdikæden

Det spiller en stor rolle hvordan man vælger at arbejde med f.eks. miljøkrav over for leverandører. Det påvirker nemlig udviklingen af kompetencer i produktkæden – og det har konsekvenser for virksomhedens strategiske muligheder. Kompetencen kan opbygges forskellige steder. Når man udvikler processer (f.eks. renere teknologi), dokumentationssystemer (f.eks. miljøledelse) og produkter (f.eks. miljømærkning),

kan kompetenceopbygningen ske hos leverandører, virksomheden selv og/eller hos en tredjepart – f.eks. konsulenter og auditorer. I det øjeblik man går ind i et udviklingsarbejde med sine leverandører, er det vigtigt at gøre sig nogle tanker om virksomhedens eget bidrag til værdiskabelsen og langsigtede betydning i produktkæden. Det vil sige at finde ud af, hvilken værdi virksomheden selv vil tilføre produktkæden fremover – i form af f.eks. kompetence og teknologi.

EKSEMPEL:

Behov for at afklare retningslinier for ejerskab til produktudvikling

En virksomhed blev stillet over for et kundekrav om at anvende blomstermærkede tekstiler i forbindelse med virksomhedens totalleverance. Virksomheden valgte at gå ind i et samarbejde med sin leverandør af tekstiler for at få tekstilerne blomstermærket og ønskede at leverandøren tog miljømærkelicens på produkterne. Man havde gennem hele forløbet en aktiv dialog med leverandøren. Virksomheden hjalp leverandøren med at skabe netværk til andre leverandører med det formål, at alle kunne få tekstilerne blomstermærket. Der opstod efterfølgende tvivl om hvem der havde rettigheden til at benytte blomstermærket i forhold til kunder. Aftalen blev at leverandøren kunne sælge de miljømærkede produkter i lande, hvor virksomheden ikke i forvejen selv havde markedsinteresser.

ressourcer og en vis indkøringsperiode at opbygge en leverandørrelation, hvor handelsbetingelserne ikke kun drejer sig om lavest mulig pris, men f.eks. om et vist kvalitetsniveau og hensyn til miljøet. Samtidig betyder koncentrationen af ordrer hos et mindre antal leverandører, at virksomheden kommer til at fylde mere som kunde. Det gør ofte leverandørerne mere interesserede i at opbygge en særlig produktlinie eller produktionskoncept for den pågældende kunde. Vælger man at følge strategien om et asymmetrisk partnerskab, er det ofte sådan, at de centrale kompetencer bliver opbygget hos virksomheden selv. Det forholder sig anderledes med de symmetriske partnerskaber, hvor man typisk opbygger forskellige centrale kompetencer hos virksomheden selv og hos leverandørerne.

Tabel 11 er en oversigt over fordele og ulemper for virksomheden og leverandørerne ved de forskellige strategier. Hvis leverandørrelationer skal udvikle sig til længerevarende relationer, er det nødvendigt at både virksomheden selv og leverandørerne kan se strategiske muligheder i samarbejdet.

I afsnittet om leverandørstrategi (3.1) blev introduceret tre forskellige strategier, som man kan følge for at få opfyldt virksomhedens krav til miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold. Strategierne er kølvandsstrategien, asymmetrisk partnerskab og symmetrisk partnerskab.

I forhold til virksomhedens overordnede strategi har de forskellige leverandørstrategier hver især fordele og ulemper. Det gælder både når man udvikler og forankrer et forretningsområde med fokus på miljø m.m.

Flere virksomheder med en symmetrisk og asymmetrisk strategi peger på, at de har udviklet sig i retning af at have et mindre antal leverandører og længerevarende leverandørrelationer end tidligere. Forklaringen er at det kræver en del

Leverandørstrategi	Fordele og ulemper for virksomhed	Fordele og ulemper for leverandører
Kølvandsstrategi	<u>Fordel:</u> Muligt at lave et hurtigt skift i krav til leverandører og i rekruttering af leverandører, som kan opfylde nye krav <u>Ulempe:</u> Manglende faglig viden kan gøre det svært at oversætte eksterne krav til konkrete overvejelser i organisationen. Eksklusivaftaler kan gøre det svært at finde leverandører	<u>Fordel:</u> Større afsætning af eksisterende produkter
Asymmetriske partnerskaber	<u>Fordel:</u> De eksplicitte krav til leverandører og opfølgning sikrer kontinuitet i arbejdet med de prioriterede områder <u>Ulempe:</u> Virksomhed har ansvar for løbende at opdatere leverandørers kompetence pga. leverandørernes store afhængighed	<u>Fordel:</u> Nye markedsmuligheder gennem samarbejde med kunde <u>Ulempe:</u> Leverandører udvikler ikke selvstændig kompetence og bliver for afhængig af den ordregivende virksomhed
Symmetriske partnerskaber	<u>Fordel:</u> Alle virksomheder i produktkæden kan udvikle selvstændig kompetence, som kan blive anvendt i andre forretnings-sammenhænge <u>Ulempe:</u> Risiko for at miste strategisk betydning i produktkæde, hvis leverandører selv opbygger relationer til kunder	<u>Fordel:</u> Opbygning af selvstændig kompetence giver nye markedsmuligheder <u>Ulempe:</u> Kan føle sig presset af kunde til at påtage sig funktioner i produktkæde og tilsvarende kompetenceopbygning

TABEL 11: LEVERANDØRSTRATEGIERS FORDELE OG ULEMPER FOR DE DELTAGENDE VIRKSOMHEDER

Del C: Forberedelse, udvikling og gennemførelse af strategi

Formålet med denne del er at hjælpe virksomheden med at få et konkret grundlag for beslutninger om strategien og indsatsen i forhold til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Grundlaget skaffer man ved at indsamle oplysninger, gøre status over muligheder og risici, formulere handlemuligheder og beskrive deres forudsætninger og konsekvenser. I denne fase er det vigtigt at der er dialog mellem de forskellige funktioner på virksomheden – ledelse, design, produktion, indkøb, salg og markedsføring, personalefunktion og sikkerhedsorganisation. På grundlag af en dialog mellem de involverede ledere og funktionsansvarlige træffer man valget om strategi og dens efterfølgende implementering.

Overblik over Del C

Guidet gennem en proces

Man bliver guidet gennem en beslutningsproces for at skaffe et solidt beslutningsgrundlag.

Processen indebærer blandt andet at undersøge en række forhold i de forskellige funktioner på virksomheden. Hvad findes der af muligheder og barrierer for at arbejde med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? Hvad kan hindre og fremme arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold på virksomheden?

Brug guidelines aktivt

Håndbogen indeholder en række tjeklister som man kan bruge, når man går i gang med at undersøge de forskellige funktioner på virksomheden. Desuden er der forslag til overvejelser som man kan gøre i fællesskab. Det fører frem mod en strategisk beslutning for arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold.

Man formulerer en strategi

Ved hjælp af tjeklister får man samlet mange informationer sammen. Dem bruger man aktivt i en overordnet beskrivelse af virksomhedens situation. Man finder ud af om grundlaget for tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold er på plads. Håndbogen indeholder også en oversigt over opgaver i forbindelse med udvikling og gennemførelse af tiltag: Her kan man checke om virksomheden mangler nogle undersøgelser eller afklaringer for at komme videre med strategien.

Planlægning af hvordan man gennemfører strategien

Strategien handler om at sætte sig nogle realistiske mål for virksomhedens arbejde med miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold. Planlægningen går ud på at beskrive hvordan man opfylder strategien. Det er vigtigt at følge op på handlingsplanen: Går det som forventet? Skal tidsplanen justeres? Hvordan får man kommunikeret projektets forløb ud i virksomheden og til leverandører, kunder m.fl.?

6 Introduktion til beslutningsprocessen

Man kan organisere en beslutningsproces på mange måder. Det vigtigste er at træffe en beslutning, der modsvarer virksomhedens muligheder. Det vil sige at virksomhedens ressourcer udvikles til at afspejle den indsats, man beslutter sig for.

Denne håndbog har valgt en bestemt fremgangsmåde. Nemlig at lægge op til en indsamling af data i virksomhedens forskellige funktioner. Og herefter skabe en fælles dialog i en projektgruppe mellem ledelse og de funktionsansvarlige - på baggrund af de indsamlede data.

Men uanset om man vælger denne metode - eller finder andre måder at organisere processen på - er det muligt at bruge denne del af håndbogen. Både til at inspirere til overvejelser og til at bringe system i processen, før man træffer en beslutning.

Konkret består beslutningsprocessen i håndbogen af tre centrale faser:

Fase 1 - Overblik

Man skaffer et grundlag for beslutningsprocessen. Dette grundlag foreslås opnået ved at de funktionsansvarlige indsamler relevante data.

Fase 2 - Strategi og plan

Man vælger strategi for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold og udarbejder en handlingsplan - på baggrund af en fælles dialog mellem ledelse og funktionsansvarlige. Dialogen hviler på de indsamlede data.

Fase 3 - Gennemførelse og opfølgning på plan

Man gør status for de forskellige mål og aktiviteter undervejs i gennemførelsen af handlingsplanen. Planens indhold, fordelingen af ansvar, tildelte ressourcer m.m. genovervejes, hvis der opstår problemer eller hvis der er mulighed for at formulere mere ambitiøse mål.

6.1 Overblik over beslutningsprocessen

Dette kapitel giver overblik over beslutningsprocessen. Kapitel 7 består af syv afsnit der beskriver de enkelte funktioners rolle, mens kapitel 8 fokuserer på at bringe system i den indsamlede viden og udarbejde strategi og handlingsplan.

De enkelte afsnit i kapitel 7 henvender sig til den/de ansvarlige for henholdsvis ledelse, design, produktion, indkøb, salg og markedsføring, personaleforhold og sikkerhedsorganisation. Det er hensigten at hvert afsnit skal støtte den funktionsansvarlige med at indsamle de relevante informationer med henblik på at få et overblik. Konkret indeholder det enkelte afsnit:

- En kort introduktion hvor funktionens væsentligste rolle bliver beskrevet
- Tre tjeklister til støtte for den funktionsansvarlige, så relevante data bliver indsamlet.

De tre tjeklister fokuserer på:

- Om der er årsager til at overveje tiltag
– f.eks. interne og eksterne forespørgsler om miljø, børnearbejde el.lign.
- Om der er muligheder og behov for at gennemføre tiltag
- Om den nødvendige kompetence til at gennemføre tiltag er til stede.

Det er vigtigt at ansvarlige medarbejdere på de forskellige funktioner bruger hinanden, når de skal i gang med at indsamle data. Det gælder ikke mindst, hvis der er sammenfald mellem to funktioners eller personers fokus. Et eksempel er, at kvaliteten på et produkt både har betydning for nogle markedsmæssige overvejelser og for planlægningen af en produktion. Men det gælder også, hvis flere personer varetager samme funktion. Et eksempel er indkøb. Indkøb af kemikalier bliver måske varetaget af produktionschefen, mens direktøren har ansvaret for indkøb af tekstiler.

Desuden er det i nogle tilfælde nødvendigt at tage kontakt til eksterne aktører - f.eks. kunder, leverandører og myndigheder.

Herefter formidler man overvejelser og data fra de enkelte funktioner videre til den projektgruppe, der koordinerer strategiarbejdet.

6.2 Strategi og plan

Formålet med kapitel 8 er at støtte virksomheden i at samle og bringe system i den viden, man har fra de enkelte funktioner. På den måde får virksomheden det bedste grundlag for at formulere en sammenhængende strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

Det er delfunktionernes bidrag til projektgruppen, som bliver beslutningsgrundlaget for den strategi, man vælger. På baggrund af informationerne fra funktionsområderne er det på den ene side muligt at få et samlet billede af eksterne muligheder og trusler. På den anden side giver det også overblik over virksomhedens styrker og svagheder. Tilsammen kan det danne grundlag for en strategisk analyse og vurdering af virksomhedens muligheder.

Alt i alt skabes et overblik over:

- Eksterne forventninger
- Interne barrierer og muligheder
- Nødvendige forudsætninger for at forskellige tiltag kan blive gennemført.
- Mulige konsekvenser (positive og negative) af de forskellige tiltag for økonomi, kvalitet, fleksibilitet, kompetence, relationer internt og eksternt m.m.

Kapitel 8 består af en række afsnit som skal hjælpe virksomheden med at systematisere de indsamlede data. Herunder også at identificere områder, hvor der mangler indsigt eller viden. Håndbogen lægger op til at virksomheden benytter en SWOT-analyse. Det vil sige en analyse af styrker (strengths), svagheder (weaknesses), muligheder (opportunities) og trusler (threats). Analysen kan bruges som et redskab til at sammenholde muligheder og trusler i omverdenen med virksomhedens styrker og svagheder.

Virksomheder kan have forskellige bevæggrunde for at ville forbedre indsatsen i forhold til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Når man gennemfører en eller flere SWOT-analyser, kan man tage stilling til, hvilke forhold virksomheden skal prioritere, når man skal vælge strategi inden for områderne. Tabel 12 viser de fire typer analyser, der skal foretages i en SWOT-analyse.

	Virksomhedens styrke	Virksomhedens svagheder
Muligheder for at udvikle virksomheden	Hvordan kan nuværende styrker blive brugt til at udnytte muligheder?	Hvordan kan man overvinde svagheder for at kunne udnytte muligheder?
Fremtidige trusler mod virksomheden	Hvordan kan nuværende styrker blive brugt til at undgå trusler?	Hvordan kan man overvinde svagheder for at kunne modstå trusler?

TABEL 12: SYSTEMATIKKEN I EN SWOT-ANALYSE

Kompetence og relationer til kunder og leverandører er afgørende for at tiltag kan blive gennemført. Disse aspekter bør derfor spille en vigtig rolle i virksomhedens analyse af sine svagheder og styrker og overvejelser om handlemuligheder.

Hvis man allerede er klar over hvilke tiltag man ønsker at gennemføre, kan virksomheden lave en SWOT-analyse for det ønskede tiltag.

Man kan også lave SWOT-analyse, hvis man er usikker på, hvilke tiltag det vil være bedst at gennemføre. En SWOT-analyse skal laves for hver af de fire typer tiltag: afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystem, rapportering og produktmærkning. På baggrund af analyserne kan man så vurdere, hvilke tiltag der passer bedst til virksomheden og dens forventninger til fremtiden.

Deltagerne i processen skal være opmærksomme på, at der undervejs i processen kan opstå behov for:

- At indsamle mere data og/eller gennemføre flere analyser
- At indhente viden udefra. F.eks. fra konsulenter, offentlige myndigheder og andre virksomheder

7 Indsamling af information for at skabe overblik

Kapitel 7 indeholder introduktion og tjeklister til indsamling af information i en række funktioner i virksomheden: ledelse, design, produktion, indkøb, markedsføring og salg, personaleforhold og sikkerhedsorganisation. På den måde får man undersøgt både muligheder og barrierer for virksomhedens arbejde med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Resultatet af undersøgelserne er afgørende for det næste skridt i arbejdet.

7.1 Ledelse

7.1.1 Introduktion

Hvilke muligheder og barrierer er der på virksomheden for at gøre en indsats i retning af at forbedre miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? Det kan man bruge dette afsnit til at finde ud af. Afsnittet tager fat om handlemuligheder. Og det gælder både for virksomheden selv og for leverandører og kunder. Ledelsens opgaver på en tekstilvirksomhed varierer meget fra virksomhed til virksomhed. På små virksomheder vil ledelsen ofte være involveret i alle funktioner. Det er anderledes på større virksomheder, hvor ledelsen ofte mest arbejder med strategiske spørgsmål. Afhængig af bredden i ledelsens opgaver, kan det være en god idé at ledelsen supplerer sin dataindsamling ved også at gennemgå afsnit med andre funktionsbeskrivelser.

Det er vigtigt at ledelsen får indblik i de muligheder og trusler, som medarbejdere og ledere i de forskellige dele af virksomheden ser. Ledelsen skal bruge denne information i overvejelserne om den fremtidige strategi og den rolle som hensyn til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold skal spille. Informationerne spiller også en rolle i det øjeblik nye værdier – som f.eks. miljøhensyn – bliver sat op imod eksisterende værdier – som f.eks. fokus på lave omkostninger og hurtige leverancer. Desuden er det afgørende at ledelsen afsætter de nødvendige ressourcer, når man skal forberede og implementere handlinger inden for et nyt område. Det er helt centralt at ledelsen får overblik over:

- Ledelsens hidtidige overvejelser om muligheder og trusler i forhold til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold – herunder tidligere forespørgsler fra kunder på disse områder
- Virksomhedens strategi for kvalitet og pris på forskellige markeder, relationer til leverandører (f.eks. fleksibilitet og nærhed) og relationer til kunder (f.eks. indbyrdes afhængighed og betydning)
- Den rolle henholdsvis virksomheden, kunder og leverandører spiller for valget og forbruget af råvarer, kemikalier og materialer samt for arbejdsmiljø og sociale forhold
- Planer i virksomheden som vil medføre ændringer i miljøforhold, arbejdsmiljø og sociale forhold
- Eksisterende planer og muligheder for forbedring af miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

7.1.2 Tjeklister

Ledelse:

Årsager til at overveje tiltag

Eksternt

- Er der overvejelser/planer om ændringer i virksomheden som kan få enten positiv eller negativ betydning for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? F.eks. ændringer i produktionen – herunder ombygning/ investering i nyt udstyr eller nye bygninger – eller outsourcing af funktioner til leverandører?
- Har der været forespørgsler fra kunder vedrørende miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? F.eks. om konkrete krav og ønsker til produktet eller dokumentation af produkter og processer med hensyn til ressourceforbrug, miljøbelastning eller arbejdsmiljø eller sociale forhold (f.eks. børnearbejde)?
- Har myndigheder rejst problemstillinger vedrørende produkter og processer - f.eks. om ressourcer, materialer eller kemikalier hvor f.eks. kravene skærpes, afgifter øges e.l.?

- Har leverandørerne henvendt sig med f.eks. opfordring til fælles udviklingsprojekter, information om nye tiltag hos leverandørerne m.m.?
- Har en eller flere konkurrenter forbedret indsatsen inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold?

Internt

- Har medarbejdere haft spørgsmål til produktion og design om f.eks. muligheder for at undgå bestemte materialer og kemikalier, muligheder for dokumentation af bestemte forhold, muligheder for at indføre miljøledelse eller andet?
- Hvor store er de nuværende omkostninger ved bl.a. bortskaffelse af spildevand og affald – herunder gebyrer, medarbejderressourcer (tid m.m.) og værdien af mistede råvarer, produktionstid m.m.?
- Er medarbejdere kommet med ideer til forbedringer som endnu kun ligger som "skuffeprojekter"?

Ledelse:

Muligheder og behov for tiltag

Afhjælpende og forebyggende problemløsning

- Er der behov for tiltag for at overholde miljø- og arbejdsmiljølovgivning i egen virksomhed og hos leverandører?
- Er der mulighed for at nedbringe omkostninger ved at reducere ressourceforbrug, kemikalier i spildevand, affald m.m.?
- Er der mulighed for at nedbringe miljøbelastning og forbedre arbejdsmiljø i egen virksomhed eller hos leverandører ved at reducere anvendelsen af miljø- og sundhedsskadelige kemikalier og processer? (jf. afsnit 2.1.2)
- Overholdes ILO's konventioner for arbejdstagerrettigheder og erklæringen om menneskerettigheder i egen virksomhed og hos leverandører? (jf. afsnit 2.1.3) Er der problemer i forholdet mellem virksomhed, leverandører og det omgivende samfund (jf. afsnit 2.2.4)

- Arbejder der børn i egen virksomhed eller hos leverandører? Hvilke muligheder er der for at undgå børnearbejde? Eller sikre at børn får mindre belastende arbejde? Eller sikre at børn og deres familier får bedre sociale forhold, så behovet for børnearbejde bliver mindre? (jf. afsnit 2.1.3)

Ledelsessystemer

- Er der behov for at skabe systematik i arbejdet med at dokumentere og udvikle miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører ved hjælp af et ledelsessystem? Kan et sådant system sikre at beslutninger effektueres og følges mere effektivt? Kan et ledelsessystem skabe øget tillid hos kunder?
- Er der et kvalitetsstyringssystem som et ledelsessystem kan blive koordineret med?

Rapportering

- Kan intern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandørerne skabe bedre internt overblik og dialog?
- Kan ekstern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsforhold og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandørerne udvikle den eksterne dialog og skabe øget tillid til virksomheden?
- Hvem vil være relevante målgrupper? Hvad vil være relevante forhold at rapportere om?

Produktmærkning

- Kan opfyldelse af miljømærkningskrav om begrænsning i anvendelsen af bl.a. visse kemikalier i egen produktion og hos leverandørerne skabe øget sikkerhed for at der ikke opstår miljøproblemer? (se www.ecolabel.dk)
- Kan miljømærkningskrav om begrænsning i anvendelse af visse kemikalier reducere fleksibiliteten i design og produktion?
- Hvad mangler for at både egen produktion og leverandørernes produktion lever op til kravene i forhold til f.eks. EU's miljømærkes krav til bl.a. kemikalier, kvalitet og dokumentation?
- Hvordan kan omkostningerne ved at opnå og opretholde en miljømærkning fordeles mellem virksomheden, kunder og leverandører?

Ledelse:

Kompetence til at gennemføre tiltag

- Hvilke kompetencer er stærke og svage hos virksomheden, leverandører og kunder?
- Hvordan er den interne dialog i virksomheden? Vil det være en fordel at udbygge dialogen mellem forskellige funktionsområder for bedre at kunne inddrage eksterne krav og interne ressourcer, når man planlægger ændringer i virksomheden?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer, rapportering og miljømærkning m.m. behov for ny viden?
- Hvordan kan man opfylde behovene? Gennem samarbejde med andre funktioner? Ved at benytte eksterne konsulenter? Uddannelse?
- Hvordan er mulighederne for at samarbejde med leverandører om ændringer?
- Hvordan er mulighederne for at skifte leverandører på forskellige områder?
- Hvordan er mulighederne for samarbejde med kunder om ændringer?

7.2 Design

7.2.1 Introduktion

Det er forskelligt hvordan design af tekstiler og beklædning foregår. Virksomheder står i nogle tilfælde selv for design, og i andre tilfælde køber man designarbejdet eksternt. Det er også muligt at købe færdigt designede produkter, som bliver produceret hos leverandører. Dette afsnit kan man bruge til at finde ud af hvilke handlemuligheder man har. Både i forhold til eget designarbejde og i forhold til et eksternt designarbejde – f.eks. hos leverandører.

Design betyder en hel del for miljø og arbejdsmiljø. Bl.a. på grund af de valg man træffer omkring farver, metervarer og andre materialer. I forhold til design er det væsentligt at få overblik over:

- Designets betydning for valget af metervarer, kemikalier og andre materialer

- Den rolle virksomheden, kunder og leverandører spiller for valget og forbruget af metervarer, kemikalier og materialer
- Planer om ændringer i design som også vil medføre ændringer i ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold under produktionen af produkterne
- Planer og muligheder for fremtidige tiltag med henblik på at forberede miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

7.2.2 Tjeklister

Design:

Årsager til at overveje tiltag

Eksternt

- Er der overvejelser/planer om ændringer i design som kan få enten positiv eller negativ betydning for miljø og arbejdsmiljø? F.eks. ændringer i farver, materialer m.m. eller outsourcing af funktioner i design til eksterne designere eller leverandører?
- Har der været forespørgsler fra kunder vedrørende miljø og arbejdsmiljø som kan få betydning for design? F.eks. om konkrete krav og ønsker til produktet eller om dokumentation af produkter med hensyn til farver, materialer e.l. eller om designets betydning for miljø eller arbejdsmiljø?
- Har miljømyndigheder rejst nogle problemstillinger der kan få betydning for designet af produkter? F.eks. omkring materialer eller kemikalier, hvor kravene til anvendelsen begrænses eller forbydes i fremtiden?
- Har leverandører henvendt sig om f.eks. start af fælles udviklingsprojekter, information om nye tiltag hos leverandørerne m.m.?
- Har en eller flere konkurrenter forbedret indsatsen inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold?

Internt

- Har kolleger haft spørgsmål til designet om f.eks. muligheder for at undgå bestemte materialer og kemikalier?
- Er kolleger kommet med ideer til ændringer i design som endnu kun ligger som "skuffeprojekter"?

Design:

Muligheder og behov for tiltag

Afhjælpende og forebyggende problemløsning

- Er der overblik over hvad designet betyder for valget af råvarer, kemikalier og materialer ved fremstillingen af produkterne?
- Er der mulighed for at forlænge produkternes holdbarhed – f.eks. ved at øge slidstyrke eller farveægtethed? Vil det kræve at man vælger andre råvarer, farver, materialer m.m.?
- Er der mulighed for at reducere miljøbelastning og arbejdsmiljøproblemer ved at erstatte miljø- og sundhedsbelastende kemikalier og materialer?
- Hvad vil planlagte miljø- og arbejdsmiljøtiltag kunne betyde for de eksisterende kriterier for vurdering og valg af materialer og råvarer?

Ledelsessystemer

- Hvordan bliver internt eller eksternt designarbejde og dets betydning for miljø og arbejdsmiljø dokumenteret?
- Er der behov for at skabe systematik i arbejdet med at inddrage hensyn til miljø og arbejdsmiljø i designarbejdet ved hjælp af procedurer, retningslinier el.lign.? Kan en dokumentation af disse procedurer i et ledelsessystem være med til at skabe øget tillid til produkterne hos kunder?
- Er der et kvalitetsstyringssystem som et ledelsessystem for miljø, arbejdsmiljø m.m. kan blive koordineret med?

Rapportering

- Kan intern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandørerne skabe bedre internt overblik og dialog?
- Kan ekstern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsforhold og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandørerne udvikle den eksterne dialog og skabe øget tillid til virksomheden?
- Hvem vil være relevante målgrupper? Hvad vil være relevante forhold at rapportere om?

Produktmærkning

- Hvad vil opfyldelse af miljømærkningskrav – med bl.a. begrænsning i anvendelsen af visse kemikalier i egen produktion og hos leverandører – betyde for designarbejdet? (se www.ecolabel.dk) Hvordan sikres den nødvendige fleksibilitet – f.eks. ved kollektionsskift?

Design:

Kompetence til at gennemføre tiltag

- Hvilke kompetencer er designernes stærke og svage?
- Hvordan er den interne dialog med kollegaer i virksomheden? Vil det være en fordel at udbygge dialogen med andre funktionsområder for bedre at kunne inddrage eksterne krav og interne ressourcer i designarbejdet?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer, rapportering og miljømærkning m.m. behov for ny viden i forbindelse med designarbejdet?
- Hvordan kan man opfylde behovene? Gennem samarbejde med andre funktioner? Ved at benytte eksterne konsulenter? Uddannelse?
- Hvordan er mulighederne for at samarbejde med eksterne designere og leverandører om ændringer i design? F.eks. om ændringer i valget af farver og materialer?
- Hvordan er mulighederne for dialog med kunder om ændringer i design?

7.3 Produktion

7.3.1 Introduktion

Der er stor forskel på hvilke dele af produktionen af tekstil og beklædning, som virksomheder i tekstil- og beklædningsbranchen selv varetager. Det er vigtigt at kende mulighederne for handling både i forhold til egen produktion og i forhold til leverandører. Har man et overblik over leverandørernes handlemuligheder,

giver det også et bedre grundlag for at stille krav. Man kan med fordel supplere dette afsnit med læsning af afsnittet om indkøb – det sætter bl.a. fokus på leverandørrelationer. I forhold til produktion er det vigtigt at skabe overblik over:

- Forbruget af ressourcer som råvarer, energi, vand, kemikalier og materialer
- Arbejdsforholdene og bestræbelser på at forbedre arbejdsmiljø og arbejdstagerrettigheder i egen virksomhed og hos leverandører – herunder i forbindelse med eventuelt børnearbejde
- Den rolle som virksomheden, kunder og leverandører spiller for valget og forbruget af kemikalier, materialer m.m. samt for arbejdsmiljø og sociale forhold
- Planer for ændringer i produktionen som betyder ændringer i ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold
- Planer og muligheder for forbedring af miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

7.3.2 Tjeklister

Produktion:

Årsager til at overveje tiltag

Eksternt

- Er der overvejelser/planer om ændringer i produktionen som kan få enten positiv eller negativ betydning for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? F.eks. ændringer i produktionen – herunder ombygning/investering i nyt udstyr eller nye bygninger – eller outsourcing af funktioner i produktionen til leverandører?
- Har der været forespørgsler fra kunder vedrørende miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? F.eks. om konkrete krav og ønsker til produktet eller dokumentation af produkter og processer med hensyn til ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold (f.eks. børnearbejde)?
- Har miljømyndigheder rejst problemstillinger vedrørende produktionen – f.eks. om materialer eller kemikalier hvor kravene til anvendelse skærpes eller afgifter øges?
- Har Arbejdstilsynet rejst problemstillinger vedrørende arbejdsmiljøet?
- Har leverandørerne henvendt sig om f.eks. start af fælles udviklingsprojekter, information om nye tiltag hos leverandørerne m.m.?
- Har en eller flere konkurrenter forbedret indsatsen inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold?

Internt

- Har kolleger haft spørgsmål til produktionen om f.eks. muligheder for at undgå bestemte materialer og kemikalier, muligheder for dokumentation af bestemte forhold, muligheder for at indføre ledelsessystemer eller andet?
- Hvor store er eksisterende miljøomkostninger ved bl.a. bortskaffelse af spildevand og affald – herunder gebyrer, medarbejderressourcer og værdien af tabte råvarer og produktionstid?
- Er kolleger kommet med ideer til forbedring af produktionen som endnu kun ligger som "skuffeprojekter"?

Produktion:

Muligheder og behov for tiltag

Forebyggende og afhjælpende problemløsning

- Er der behov for tiltag for at overholde miljø- og arbejdsmiljølovgivning i egen virksomhed og hos leverandører?
- Er der muligheder for at nedbringe omkostninger ved at reducere ressourceforbrug, kemikalier i spildevand og affald?
- Er der mulighed for at nedbringe miljøbelastning og forbedre arbejdsmiljø i egen virksomhed eller hos leverandører ved at reducere anvendelsen af miljø- og sundhedsskadelige kemikalier og processer? (jf. afsnit 2.1.2)
- Overholdes ILO's konventioner for arbejdstagerrettigheder og erklæringen om menneskerettigheder i egen virksomhed og hos leverandører? (jf. afsnit 2.1.3) Er der problemer i forholdet mellem virksomhed, leverandører og det omgivende samfund? (jf. afsnit 2.2.4)
- Arbejder der børn i egen virksomhed og hos leverandører? Hvilke muligheder er der for at undgå børnearbejde? Eller sikre at børn får mindre belastende arbejde? Eller sikre at børn og deres familier får bedre sociale forhold, så behovet for børnearbejde bliver mindre? (jf. afsnit 2.1.3)

Ledelsessystemer

- Er der behov for at skabe systematik i arbejdet med at dokumentere miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører ved hjælp af et ledelsessystem? Kan et sådant system sikre at beslutninger effektueres og følges mere effektivt?
- Er der et kvalitetsstyringssystem som et ledelsessystem kan blive koordineret med?

Rapportering

- Kan intern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen produktion og hos leverandørerne skabe bedre internt overblik og dialog?
- Kan ekstern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsforhold og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandørerne udvikle den eksterne dialog og skabe øget tillid til virksomheden?

- Hvem vil være relevante målgrupper? Hvad vil være relevante forhold at rapportere om?

Produktmærkning

- Kan opfyldelse af miljømærkningskrav til anvendelsen af bl.a. visse kemikalier i egen produktion og hos leverandørerne skabe øget sikkerhed for at der ikke opstår miljøproblemer? (se www.ecolabel.dk)
- Kan miljømærkningskrav om begrænsning i anvendelse af visse kemikalier reducere fleksibiliteten i design og produktion?
- Hvad mangler for at egen produktion og leverandørers produktion lever op til miljømærkningskrav i forhold til konkrete kriterier, testkrav og dokumentation?
- Er der specielle produktionsforhold som har betydning for valg af strategi i forhold til at producere miljøvenlige produkter?
- Hvordan kan omkostningerne ved at opnå og opretholde en miljømærkning fordeles mellem virksomheden, kunder og leverandører?

Produktion:

Kompetence til at gennemføre tiltag

- Hvilke kompetencer er produktionsafdelingens stærke og svage?
- Hvordan er den interne dialog med kolleger i virksomheden? Vil det være en fordel at udbygge dialogen med andre funktionsområder for bedre at kunne inddrage eksterne krav og interne ressourcer, når man planlægger produktionen?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer, rapportering og miljømærkning m.m. behov for ny viden i produktionen?
- Hvordan kan man opfylde behovene? Gennem samarbejde med andre funktioner? Ved at benytte eksterne konsulenter? Uddannelse?
- Hvordan er mulighederne for at samarbejde med leverandører om brug af andre kemikalier, materialer m.m.?
- Hvordan er mulighederne for at skifte leverandører på forskellige områder?
- Hvordan er mulighederne for dialog med kunder om ændringer i design?

7.4 Indkøb

7.4.1 Introduktion

Indkøb af tekstiler og beklædning foregår på forskellige måder. Nogle produkter købes som færdige produkter hos en eller flere slutproducenter. Andre gange køber man delydelser hos flere leverandører. Man kan bruge dette afsnit til at overveje sine handlemuligheder – uanset om man køber færdige produkter eller delydelser. Det kan være en fordel også at læse afsnittet om produktion. Det vil hjælpe med at give et overblik over hvilke aspekter af produktionen af tekstiler indkøberne skal tænke på, når der indgås aftaler om køb af f.eks. metervarer og færdige produkter. Når det drejer sig om indkøb, er det vigtigt at få overblik over:

- De leverandører som virksomheden anvender
- Svagheder og styrker ved det eksisterende leverandørnetværk i forhold til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold
- Virksomhedens krav til leverandører
- Virksomhedens forhandlingskraft i forhold til forskellige leverandører
- Muligheder for udvikling af leverandørrelationer

7.4.2 Tjeklister

Indkøb:

Årsager til at overveje tiltag

Eksternt

- Har der været spørgsmål fra kunder vedrørende miljø og arbejdsmiljø der kunne få betydning for indkøb – og som kan få betydning for afsætningen?
- Er der eksisterende lovgivning eller ny lovgivning på vej som kan få betydning for indkøb? Har f.eks. miljømyndigheder varslet at kravene til anvendelse af kemikalier eller materialer skærpes eller afgifter øges for bestemte materialer eller kemikalier?
- Har eksisterende leverandører spurgt virksomheden om den var interesseret i miljøvenlige tekstiler, f.eks. miljømærkede metervarer eller færdige produkter? Eller produkter der produceres under gode arbejdsforhold og/eller sociale forhold?
- Er der nye internationale forhold på vej som kan få

betydning for virksomhedens indkøbsstrategier? F.eks. ændringer i todsatser, valutakurser m.m.?

- Har der hidtil været problemer med eksklusivaftaler som har forhindret virksomheden i at købe varer fra nogle leverandører?

Internt

- Har andre funktioner/afdelinger haft spørgsmål vedrørende indkøb?

Indkøb:

Muligheder og behov for tiltag

Afhjælpende og forebyggende problemløsning:

- Er der mulighed for at nedbringe miljøbelastning og forbedre arbejdsmiljø ved at inddrage hensyn til miljø og arbejdsmiljø ved indkøb af nyt udstyr, kemikalier m.m.
- Er der planlagte tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold der vil øge virksomhedens forhandlingskraft over for eksisterende og/eller nye leverandører?

Ledelsessystemer:

- Er der behov for at skabe overblik og systematik i arbejdet med miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold hos leverandører ved hjælp af et leverandørstyringssystem?

Rapportering:

- Kan intern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold hos leverandører skabe bedre internt overblik og dialog?
- Kan ekstern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold hos leverandører udvikle den eksterne dialog og skabe øget tillid til virksomheden?

Produktmærkning

- Stiller virksomheden krav til leverandører om at de skal kunne leve op til miljømærkningskrav?
- Hvordan kan omkostningerne ved at opnå og opretholde en miljømærkning fordeles mellem virksomhed, leverandører og kunder?

Indkøb:

Kompetence til at gennemføre tiltag

- Hvilke kompetencer er indkøbernes stærke og svage?
- Hvordan er den interne dialog med andre afdelinger i virksomheden? Vil det være en fordel at udbygge dialogen med andre funktionsområder for bedre at kunne inddrage eksterne krav og interne ressourcer i indkøb?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer, rapportering og miljømærkning behov for ny viden hos indkøbere?
- Hvordan kan man opfylde vidensbehovene? Gennem samarbejde med andre funktioner? Ved at benytte eksterne konsulenter? Uddannelse?
- Skaber tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold behov for at man rekrutterer nye leverandører? Eller behov for at man ændrer fremgangsmåder for dialogen med eksisterende leverandører?

7.5 Markedsføring og salg

7.5.1 Introduktion

Dette afsnit handler om hvilke handlemuligheder virksomheden har i forhold til salg og markedsføring. Det er forskelligt hvordan man i tekstilvirksomheder håndterer aktiviteterne inden for salg og markedsføring. I nogle virksomheder har man få faste kunder, mens man i andre virksomheder sælger til flere forskellige kunder og derfor kan have et mindre stabilt kundegrundlag eller et kundegrundlag, hvor man ikke er afhængig af få store kunder.

Man knytter ofte salg og markedsføring tæt sammen med virksomhedens forretningsstrategi – og derfor hænger områderne også tæt sammen med ledelsens strategiske overvejelser. Salgs- og markedsføringsaktiviteter kan både være placeret hos ledelsen, ligge i en selvstændig organisatorisk enhed eller være placeret begge steder. Under alle omstændigheder kan det være en god idé også at læse afsnittet om ledelsesfunktionen. Det er vigtigt for

salgs- og markedsføringsansvarlige at skabe overblik over:

- Huidtidige overvejelser om muligheder og trusler som salgs- og markedsføringsfunktionen har været involveret i. F.eks. tidligere spørgsmål fra kunder om miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold
- Virksomhedens hidtidige markedsstrategi; bl.a. forskellige markeder, produkters roller på forskellige markeder samt relationer til kunder og distributører
- Planer for ændringer i markedsstrategien som vil have betydning for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold
- Samspil mellem markedsudvikling og fremtidige miljøtiltag samt tiltag i forhold til arbejdsmiljø og sociale forhold

7.5.2 Tjeklister

Markedsføring og salg:

Årsager til at overveje tiltag

Eksternt

- Har der været spørgsmål fra kunder vedrørende miljø, arbejdsmiljø, sociale forhold (f.eks. børnearbejde) m.m.?
- Kan eksisterende lovgivning eller ny lovgivning på vej få betydning for efterspørgslen af produkter? F.eks. kemikalier som bliver forbudt eller krav om dokumentation?
- Er der "udsigt" til ændringer i internationale forhold som kan få betydning for virksomhedens markedsføringsstrategier? F.eks. ændringer i toldsatser eller valutakurser?
- Kan tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold give adgang til nye markeder? F.eks. til kunder der har udviklet et Code of Conduct eller på anden måde arbejder med leverandørstyring?

Internt

- Har andre afdelinger haft spørgsmål og/eller forslag til markedsføring og salg?

Markedsføring og salg:

Muligheder og behov for tiltag

Forebyggende og afhjælpende problemløsning

- Er der konkrete problemer man bør løse eller forebygge i forhold til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold - af hensyn til nuværende eller fremtidige kundekrav?

Ledelsessystemer

- Er der behov for – over for nuværende og potentielle kunder - at skabe systematik i arbejdet med at dokumentere og udvikle miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører ved hjælp af et ledelsessystem?

Rapportering

- Kan intern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold hos leverandører skabe bedre internt overblik og dialog?
- Kan ekstern kommunikation om ressourceforbrug, miljøbelastning, arbejdsmiljø og sociale forhold i virksomheden og hos leverandører udvikle den eksterne dialog og skabe øget tillid til virksomheden?
- Hvilke data vedrørende miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold, herunder børnearbejde, er relevante at formidle? Og til hvilke målgrupper? Hvilken form for rapportering vil være relevant – f.eks. ambitionsniveau og omfang?

Produktmærkning

- Kan opfyldelse af miljømærkningskrav om begrænsning i bl.a. anvendelsen af visse kemikalier i egen produktion og hos leverandørerne opfylde krav fra nuværende og potentielle kunder? (se www.eco-label.dk)
- Kan opfyldelse af miljømærkningskrav reducere fleksibilitet m.m. i udbuddet til kunder?

Markedsføring og salg:

Kompetence til at gennemføre tiltag

- Hvilke kompetencer er markedsførings- og salgsafdelingens stærke og svage?
- Hvordan er den interne dialog med de andre afdelinger i virksomheden? Vil det være en fordel at udbygge dialogen med andre funktionsområder for bedre at kunne inddrage eksterne krav og interne ressourcer i forhold til markedsføring og salg?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer, rapportering og miljømærkning m.m. behov for ny viden hos markedsføring og salg?
- Hvordan kan man opfylde behovene? Gennem samarbejde med andre funktioner? Ved at benytte eksterne konsulenter? Uddannelse?
- Hvordan er de eksisterende relationer til kunder? Hvad er status for dialog med kunder? Hvordan vurderer man kunder? Hvordan følger man op hos kunder?
- Skaber tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold behov for at man rekrutterer nye kunder? Og/eller behov for at man udvikler eksisterende kundeaftaler?

7.6. Personaleforhold

7.6.1 Introduktion

Forskellige funktioner har ansvaret for forskellige aspekter af personaleforhold. Det direkte personaleansvar vil være placeret hos en leder for en person eller afdeling, mens støttefunktioner kan være placeret i en personalefunktion. Desuden kan dele af ansvaret være lagt ud på andre funktioner – f.eks. kan indkøb have ansvar for at tjekke personaleforhold hos leverandører. Dette afsnit henvender sig til den/eller de personer, der beskæftiger sig med f.eks. personalepolitik, rekruttering af nye medarbejdere, uddannelse af medarbejdere, orlov, sygdom og fastholdelse af medarbejdere. Uanset hvordan ansvaret for denne funktion er placeret, er det relevant at få overblik over:

- Hidtidige overvejelser om muligheder og trusler i forhold til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold
- Virksomhedens strategier for hvordan man klarer rekruttering af medarbejdere, uddannelse af medarbejdere, sygefravær, fastholdelse af medarbejdere, en rummelig arbejdsplads og sundhedsfremme
- Virksomhedens strategier for outsourcing af funktioner og for leverandørsamarbejde
- Planer og muligheder for fremtidige tiltag inden for rekruttering af medarbejdere, uddannelse af medarbejdere, sygefravær, fastholdelse af medarbejdere, en rummelig arbejdsplads og sundhedsfremme
- Planer og muligheder for fremtidige tiltag i forhold til krav til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold hos leverandører

7.6.2 Tjeklister

Personaleforhold:

Årsager til at overveje tiltag

Eksternt

- Er der overvejelser/planer om ændringer i virksomheden, som kan få enten positiv eller negativ betydning for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? F.eks. ændringer i organisationen, ændringer i produktionen – herunder ombygning/investering i nyt udstyr eller nye bygninger – eller outsourcing af funktioner til leverandører?
- Har der været spørgsmål fra kunder vedrørende miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? F.eks. om konkrete krav og/eller ønsker til en politik inden for arbejdsmiljø og det sociale område, eller dokumentation af arbejdsmiljø og sociale forhold hos virksomheden og evt. hos virksomhedens leverandører?
- Har leverandører henvendt sig om f.eks. opstart af fælles udviklingsprojekter om forbedring af arbejdsmiljø og sociale forhold, information om nye tiltag hos leverandørerne m.m.?
- Har der været henvendelse fra de sociale myndigheder om f.eks. deltagelse i sociale projekter?

- Har en eller flere konkurrenter forbedret indsatsen inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold? Og hvad betyder det for eksempelvis rekruttering af nye medarbejdere?

Internt

- Har andre afdelinger fået spørgsmål om f.eks. rekruttering af medarbejdere, sygefravær, uddannelse, sundhedsfremme og fastholdelse af medarbejdere?

Personaleforhold:

Muligheder og behov for tiltag

Afhjælpende og forebyggende problemløsning

- Er der arbejdsmiljøproblemer og sociale problemer i egen virksomhed eller hos leverandører der bør løses?
- Bliver ILO's konventioner for arbejdstagerrettigheder og erklæringen om menneskerettigheder overholdt i egen virksomhed og hos leverandører? (jf. afsnit 2.1.3)?
- Arbejder der børn i egen virksomhed og hos leverandører? Hvilke muligheder er der for at undgå børnearbejde? Eller sikre at børn får mindre belastende arbejde? Eller sikre at børn og deres familier får bedre sociale forhold så behovet for børnearbejde bliver mindre? (jf. afsnit 2.1.3)
- Deltager personalefunktionen når der sker ændringer på virksomheden?
- Deltager personalefunktionen når virksomheden overvejer at outsource opgaver for at sikre fokus på arbejdsmiljø og sociale forhold?

Ledelsessystemer

- Er der behov for at skabe systematik i arbejdet med arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører ved hjælp af et ledelsessystem?

Rapportering

- Kan intern kommunikation om arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører skabe bedre internt overblik og dialog?

Fortsættes næste side

- Kan ekstern kommunikation om arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører skabe øget ekstern tillid til virksomheden som arbejdsplads?
- Hvem vil være relevante målgrupper for en rapportering om arbejdsmiljø og sociale forhold? Hvad vil være relevant at rapportere?

Produktmærkning

- Kan opfyldelse af miljømærkningskrav skabe øget tillid til virksomheden som arbejdsplads?

Personaleforhold:

Kompetence til at gennemføre tiltag

- Hvilke kompetencer er personalefunktionens stærke og svage?
- Hvordan er den interne dialog med andre afdelinger i virksomheden? Vil det være en fordel at udbygge dialogen med andre funktionsområder for bedre at kunne inddrage eksterne krav og interne ressourcer, når det drejer sig om arbejdsmiljø og sociale forhold?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer, rapportering og produktmærkning behov for kompetenceudvikling på virksomheden?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer, rapportering og produktmærkning behov for kompetenceudvikling i personalefunktionen?
- Hvordan kan man opfylde behovene? Gennem samarbejde med andre funktioner? Ved at benytte eksterne konsulenter? Uddannelse?
- Hvordan er eksisterende relationer til eksterne aktører – herunder arbejdsmiljømyndigheder, sociale myndigheder og leverandører?

7.7 Sikkerhedsorganisation

7.7.1 Introduktion

Virksomheder med 10 eller flere ansatte skal have en sikkerhedsrepræsentant valgt blandt medarbejderne. Medarbejderrepræsentant(er) og ledelsesrepræsentant(er) udgør virksomhedens sikkerhedsorganisation. Dens opgaver er at sikre arbejdsmiljøet på en virksomhed og sørge for et løbende arbejds- miljøarbejde i samarbejde med de forskellige funktioner og afdelinger på virksomheden. Hvis virksomheden ikke har en sikkerhedsorganisation, bliver opgaven lagt ud til en arbejdsmiljøansvarlig. Uanset hvordan denne funktion er organiseret, er det afgørende at skabe et overblik over:

- Arbejdsmiljøproblemer på virksomheden og eventuelt hos leverandører
- Sygefravær og ulykker
- Muligheder for at forbedre arbejdsmiljøet
- Sikkerhedsorganisationens arbejdsmetoder
- Planer for ændringer der kan få betydning for arbejdsmiljøet
- Planer og muligheder for fremtidige arbejdsmiljøtiltag
- Fremtidige miljøtiltags mulige betydning for arbejdsmiljø

Sikkerhedsorganisation:

Årsager til at overveje tiltag

Eksternt

- Har der været spørgsmål fra kunder om arbejdsmiljø og sociale forhold?
- Er der eksisterende lovgivning eller ny lovgivning på vej som kan få betydning for arbejdsmiljøet og arbejdsmiljøarbejdet? F.eks. stoffer som bliver forbudt, krav vedrørende påvirkninger i arbejdsmiljøet eller krav til dokumentation?
- Har eksisterende leverandører spurgt virksomheden, om den var interesseret i dokumentation af leverandørernes arbejdsmiljø og/eller sociale forhold?
- Er der ændringer i internationale forhold på vej som kan få betydning for virksomhedens strategier for arbejdsmiljø og sociale forhold? F.eks. ændringer i todsatser eller valutakurser?
- Har myndighederne rejst nogen problemstillinger vedrørende virksomhedens arbejdsmiljø?

Internt

- Er der arbejdsmiljøproblemer der ikke er afhjulpel?
- Er der problemer med udarbejdelse og anvendelse af arbejdspladsvurdering (APV)?
- Har afdelinger i virksomheden haft spørgsmål vedrørende arbejdsmiljø og sociale forhold?

Sikkerhedsorganisation:

Muligheder og behov for tiltag

Afhjælpende og forebyggende problemløsning

- Overholdes arbejdsmiljølovgivning i virksomheden og hos leverandører?
- Er der arbejdsmiljøproblemer i virksomheden og hos leverandører der bør løses?
- Er der planer om miljøtiltag, hvor hensyn til arbejdsmiljø også bør inddrages for at opnå synergi i problemløsning og undgå nye problemer?
- Deltager sikkerhedsorganisationen når virksomheden f.eks. indkøber nye maskiner, planlægger ombygninger eller omlægninger?
- Deltager sikkerhedsorganisationen hvis virksomheden overvejer at outsource opgaver?
- Bliver ILO's konventioner for arbejdstagerrettigheder og erklæringen om menneskerettigheder overholdt i virksomheden og hos leverandører? (jf. afsnit 2.1.3)
- Arbejder der børn i egen virksomhed og hos leverandører? Hvilke muligheder er der for at undgå børnearbejde? Eller sikre at børn får mindre belastende arbejde? Eller sikre at børn og deres familier får bedre sociale forhold, så behovet for børnearbejde bliver mindre? (jf. afsnit 2.1.3)

Ledelsessystemer

- Er der behov for at skabe systematik i arbejdet med at dokumentere og udvikle arbejdsmiljø og sociale forhold ved hjælp af et ledelsessystem?

Rapportering

- Kan intern kommunikation om arbejdsmiljø og sociale forhold i virksomheden og hos leverandører skabe bedre internt overblik og dialog?
- Kan ekstern kommunikation om arbejdsmiljø og sociale forhold i virksomheden og hos leverandører skabe øget tillid til virksomheden?
- Hvem vil være relevante målgrupper for rapportering om arbejdsmiljø og sociale forhold? Hvilke forhold vil være relevante at rapportere?

Fortsættes næste side

Produktmærkning

- Kan opfyldelse af miljømærkningskrav med begrænsning i anvendelsen af visse kemikalier m.m. kunne forbedre arbejdsmiljøet i virksomheden og/eller hos leverandører (se www.ecolabel.dk)

Sikkerhedsorganisation:

Kompetence til at gennemføre tiltag

- Hvordan er den interne dialog med forskellige afdelinger og funktionsområder i virksomheden? Vil det være en fordel at udbygge dialogen med andre funktionsområder for bedre at kunne inddrage eksterne krav og interne ressourcer i arbejdsmiljøarbejdet?
- Skaber tiltag vedrørende afhjælpende og forebyggende problemløsning, ledelsessystemer og rapportering m.m. behov for ny viden i sikkerhedsorganisationen/hos den arbejdsmiljøansvarlige?
- Hvordan kan man opfylde behovene? Gennem samarbejde med andre funktioner? Ved at benytte eksterne konsulenter, BST m.m.? Uddannelse?



8 Udvikling af strategi og plan

8.1 Muligheder og trusler

Den første del af arbejdet med at udvikle en strategi for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold går på at gøre status og skabe sig overblik over fremtidige planer. Dermed bliver de ansvarlige for de forskellige funktioner i stand til at identificere trusler og muligheder for virksomheden og sammenholde dem med virksomhedens styrker og svagheder. Disse informationer samler man i en overordnet beskrivelse, som danner baggrund for nye overvejelser: Kan tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold imødegå virksomhedens trusler og/eller understøtte virksomhedens muligheder?

Her er eksempler på nogle overvejelser som danske tekstilvirksomheder har gjort sig. Og som har været baggrunden for deres strategi for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold.

- **Lovgivning:** Krav fra miljømyndigheder medfører, at nogle tekstilvirksomheder foretager ændringer i deres produktion eller i forhold til de kemikalier og materialer de køber.
- **Markedsmuligheder:** Nogle virksomheder forventer, at der i fremtiden vil være et marked for miljøvenlige tekstiler. Derfor ser de miljøkrav til leverandører og miljømærkning som en mulighed for at være på forkant med denne udvikling.
- **Kundeønsker:** Nogle tekstilvirksomheder har taget miljøhensyn, fordi det har været et eksplicit krav fra kunder. Det er specielt på det tyske og svenske marked, at man har oplevet en stigende efterspørgsel efter disse produkter.
- **Offentlig debat:** Nogle virksomheder har taget initiativ til at overveje deres strategi i forhold til børnearbejde i udenlandske leverandørvirksomheder. Dette sker for at mindske risikoen for at miste markedsandele.
- **Muligheder for omkostningsreduktion:** En del produktionsvirksomheder har taget initiativ til bl.a. vand- og energibesparelser for at reducere deres produktionsomkostninger.

- **Offentlige miljøinitiativer:** Gennem støtteordninger og projekter har virksomheder haft mulighed for at indføre miljøledelse med en begrænset økonomisk risiko. Det gælder for de fleste danske tekstilvirksomheder med miljømærkede tekstiler, at de har besluttet sig for at miljømærke et eller flere af deres produkter som et led i en kampagne for miljømærker.
- **Virksomhedens eget værdigrundlag:** Nogle tekstilvirksomheder tager initiativer fordi de mener det er deres pligt. F.eks. mener flere virksomheder, at det er deres opgave at stille miljøkrav til leverandørerne, selvom der ikke er stillet krav herom fra kunder. Andre virksomheder mener ansvaret er størst i forhold til arbejdsmiljø og sociale forhold.

Det er tydeligt at tekstilvirksomheder har forskellige bevæggrunde, når det handler om at forbedre indsatsen inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Det bør være en del af virksomhedens analyse at man tager stilling til, hvilke forhold man tillægger betydning, når man vælger en strategi inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Det gør det nemmere at træffe valg som led i udviklingen af en strategi på de tre områder.

EKSEMPEL:

Virksomhed med stærke brands anvender Codes of Conduct

En virksomhed designer, udvikler, markedsfører og sælger modetøj og tilhørende produkter. Virksomheden har ikke selv produktionsanlæg, men får kollektionerne fremstillet hos leverandører i Europa og Asien. Virksomheden har udviklet et omfattende sæt af retningslinier (Code of Conduct) som virksomheden og dens leverandører skal overholde. Overvågningen sker ved, at forsyningskontorer i Hong Kong, Portugal og Italien foretager løbende produktionskontrol. Desuden gennemfører man mindst en gang om året et virksomhedscheck. Her bliver alle punkterne i Code of Conduct kontrolleret. Baggrunden for dette initiativ er den stigende bevågenhed omkring arbejdsforholdene i beklædningsindustrien. Det er en bevågenhed som er vokset frem på det europæiske marked i de seneste år. Virksomheden ønsker at beskytte sig mod dårlig omtale, der kan skade virksomhedens brands. Det sker bedst ved selv at opstille nogle minimumskrav for miljøet og arbejdets udførelse.

EKSEMPEL:

Værdier som drivkraft for krav til leverandører

Lederen af en mindre virksomhed har selv udviklet en strategi i forhold til børnearbejde hos leverandørerne. Dette er sket uden at det er blevet efterspurgt af virksomhedens kunder. Det er lederens egne værdier der har været drivkraften. Lederen mener ikke, at man kan undvære børns arbejde i produktionen i udviklingslande. Men han stiller som et krav, at børnene ikke bliver skadet af arbejdet, og de samtidig kan passe deres skolegang. Virksomheden accepterer, at børn f.eks. kommer nogle timer om eftermiddagen efter skoletid for at hjælpe en forælder, som arbejder på fabrikken.



Virksomhedens leder opbygger altid så meget kendskab til en ny leverandørs ledelse, at han føler, at han kan stole på ledelsen. Det er f.eks. vigtigt at det er de normale forhold, som virksomhedens direktør ser og oplever, når han besøger en mulig fremtidig leverandør. Tilliden bliver opbygget ved at aflægge den potentielle leverandør to besøg, inden der evt. indgås en leveringsaftale. Desuden besøger direktøren også lederen af den mulige leverandør privat.

8.2 Sådan imødegår man trusler og udnytter muligheder

Det samspil en virksomhed har med sine omgivelser kan i forskellig grad påvirkes af de fire typer tiltag. Derfor skal man overveje, hvordan man kan bruge tiltagene strategisk i forhold til at imødegå trusler og fremme muligheder.

Uanset hvilke af de fire tiltag man vælger, er der forskellige overvejelser man skal gøre for at kunne gennemføre de(t) valgte tiltag. F.eks. hvorvidt virksomheden allerede har grundlaget i orden for det valgte tiltag. Eller om man skal i gang med at skaffe grundlaget for at kunne gennemføre sin strategi.

Tabel 13 sammenfatter de aspekter som de forskellige tiltag rummer. Både i forhold til at imødegå trusler og i forhold til at understøtte muligheder. Man kan bruge tabellen, når man er ved at afklare, hvilke tiltag der bedst matcher virksomhedens behov. Tabellen fungerer også som en slags tjekliste: Hvad mangler virksomheden at undersøge eller få afklaret for at komme videre i arbejdet med at gennemføre det enkelte tiltag?

Tiltag	Sådan reducerer man trusler og fremmer muligheder	Centrale opgaver i forbindelse med at man forbereder og gennemfører tiltag
Afhjælpende og forebyggende problem-løsning	• Reduktion af miljøbelastning og ressourceforbrug – i egen virksomhed og hos leverandører • Reduktion af omkostninger • Forbedring af arbejdsmiljø og sociale forhold i egen virksomhed og hos leverandører	• Afklaring af fokus: egen virksomhed og/eller leverandører og kunder? • Kortlægning af miljøbelastning og ressourceforbrug • Kortlægning af arbejdsmiljø og sociale forhold • Kendskab til muligheder for afhjælpning og forebyggelse af problemer • En teknisk, økonomisk og kvalitetsmæssig vurdering af forudsætninger og konsekvenser
Ledelses-system	• Kan danne ramme for systematisk arbejde med miljø, arbejdsmiljø og /eller sociale forhold • Kan skabe tillid hos kunder • Giver mulighed for samspil med eksisterende kvalitetsstyringssystem • Kan understøtte dialog med myndigheder • Kan understøtte dialog med evt. investorer • En vis forsikring mod uventede problemer, der kan true position på markedet	• Afklaring af fokus: egen virksomhed og/eller leverandører og kunder • Overblik over og dokumentation af egne miljøforhold, arbejdsmiljøforhold og/eller sociale forhold. Overblik over og dokumentation af leverandørernes miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold • Udvikling af politik inden for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold • Udvikling af procedurer for centrale funktioner • Opstilling af mål og målsætninger • Afklaring af krav man vil stille til leverandører • Overvejelser over hvordan man formidler kravene, og hvordan man følger op på kravene hos leverandørerne • Afklaring af mulighed for kundeinteresse • Afklaring af eventuel certificering af ledelsessystem • Afklaring af omkostninger ved implementering og drift af ledelsessystem
Rapportering	• Mulighed for intern og ekstern kommunikation og dialog • Kan skabe tillid hos kunder • Kan understøtte dialog med myndigheder • Kan understøtte dialog med evt. investorer • Mulighed for markedsadgang	• Afklaring af fokus: egen virksomhed og/eller leverandører og kunder • Afklaring af målgrupper • Overblik over og dokumentation af miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold • Afklaring af hvordan man vil formidle rapportering • Overvejelser over behov og muligheder for at iværksætte forbedringer på baggrund af kortlægning og formidling – dvs. fremadrettet anvendelse af data indsamlet til brug for rapportering
Produkt-mærkning	• Mulighed for øget synlighed på markedet • Mulighed for markedsadgang • Dokumentation af (visse) miljøforhold i kæden • En vis forsikring mod uventede problemer, der kan true position på markedet	• Dokumentation af egne og leverandørers miljøforhold • Nuværende opfyldelse af miljømærkningens kriteriekrav på virksomheden og hos leverandører • Afklaring af mulighed for kundeinteresse • Afklaring af egen rolle i markedsudvikling • Afklaring med leverandører og kunder af fordeling af omkostninger ved implementering og drift • Sikkerhed for fleksibilitet i forhold til skiftende design • Overvejelse om relation til eget og/eller kunders brands • Overvejelse om relation mellem mærkede og ikke-mærkede produkter – f.eks. i forhold til pris, sortiment og kundesegment

TABEL 13: DE FORSKELLIGE TILTAGS POTENTIALER FOR AT IMØDEGÅ TRUSLER OG UNDERSTØTTE MULIGHEDER. CENTRALE OPGAVER VED FORBEREDELSE OG GENNEMFØRELSE AF DE FORSKELLIGE TILTAG

8.3 Økonomi

Det er vigtigt at få et overblik over de økonomiske aspekter ved de fire tiltag. Et sådant overblik får man ved hjælp af kortlægningen af den nuværende situation, kortlægningen af de fremtidige muligheder og risici samt forslag til tiltag fra de enkelte funktionsområder.

Man kan sammenholde omkostninger ved tiltag – f.eks. timeforbrug og nødvendige investeringer – med de forventede indtægter – f.eks. reduceret ressourceforbrug, reducerede miljøafgifter og mersalg. Eftersom strategien har med fremtiden at gøre, vil der selvfølgelig være usikkerhed forbundet med disse beregninger. Det kan være vanskeligere at værdisætte relationerne til kunderne og den reducerede risiko for fremtidige tab af markedsandele for virksomhedens brands, som en strategi og dens tiltag kan medføre. Der er dog ingen tvivl om at netop den fremtidige økonomiske risiko knyttet til tab af omsætning - ved problemer med virksomhedens image og dens brands som følge af problemer hos virksomheden og dens leverandører med miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold - kan være mange gange større end risikoen ved og udgifterne til at udvikle en fremadrettet strategi for disse forhold.

En del virksomheder i branchen frygter at stå med de samme problemer, som Nike og Hennes & Mauritz fik som følge af kritik af deres håndtering af børnearbejde hos leverandører.

EKSEMPEL:

Multinational tøjbutik-kæde i asymmetrisk partnerskab

Kæden sælger i dag tøj og kosmetik i mere end 1100 butikker i 22 europæiske lande og USA. Koncernen har i alt omkring 45.000 medarbejdere. Kæden stiller krav tilbage i leverandørkæden, og det er deres indtryk, at de plejer at blive efterkommet. Kæden ejer ingen fabrikker men samarbejder i stedet med ca. 700 leverandører. Leverandørerne er næsten alle sammen færdigvareleverandører. Kæden har kun meget begrænset kontakt med leverandører, der ligger længere tilbage i produktkæden - f.eks. producenter af råvarer, metervarer og spinderier. Kæden satser på længerevarende relationer til leverandører for at få opfyldt sine krav til kvalitet, kapacitet, præcise leverancer, Code of Conduct m.m. Hvis der er behov for det, støtter kæden leverandørerne med viden og erfaringer som en del af de faste samarbejdsaftaler. Men det er leverandørerne selv, der finansierer de omkostninger, der evt. måtte være med at opfylde kædens krav. Til gengæld accepterer kæden, at de nødvendige investeringer bliver indregnet i prisen. Der er næppe nogen tvivl om, at kædens evne til at stille og få opfyldt krav til sine leverandører blandt andet hænger sammen med kædens størrelse. Virksomheden har oprettet regionale produktionskontorer i forskellige dele af verden for at kunne varetage dialog og tilsyn i forhold til kvalitet, miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold hos leverandører

8.4 Afklaring af behovet for kompetencer

Efter overvejelserne om hvilke tiltag, der kunne iværksættes, er det afgørende, at man får skabt et overblik over virksomhedens kompetencer. Afhængig af hvilke strategier man vælger at følge, kan det også blive nødvendigt at udvikle nye kompetencer.

Der indgår nogle helt centrale elementer, når man skal udforme en strategi for udvikling af kompetencer:

- Præcisering af strategier og deres kompetencebehov
- Overblik over eksisterende kompetencer i organisationen
- Overblik over eksisterende kompetencer i virksomhedens netværk

- Behov for nye kompetencer i forhold til de forskellige strategier
- Udvikling af kompetenceplan, herunder 1) hvad skal man opbygge internt i organisationen og hos leverandører, og hvad skal man købe; 2) behov for udvikling af organisationen; 3) behov for rekruttering af medarbejdere med nye kompetencer; 4) planlægning af medarbejderuddannelse internt og eksternt
- Udarbejdelse af målsætninger for kompetenceudvikling

Man kan tage udgangspunkt i en analyse af virksomhedens stærke og svage sider, når man vurderer virksomhedens kompetencer i forhold til at realisere de forskellige tiltag.

Her kan man også afsløre eventuelle uoverensstemmelser mellem de nuværende ressourcer og de potentielle målsætninger inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Beskrivelsen af de stærke og svage sider kan bl.a. indeholde informationer om virksomhedens interne ressourcer.

Man skal se på ledelsens og medarbejdernes evne til at løse nuværende krav til miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold – og evnen til at håndtere nye og fremtidige krav. Virksomheden må overveje tiltag, hvis den nuværende kompetence ikke er tilstrækkelig. Se eksempelvis forslag til kompetencetiltag i tabel 10.

Foruden de interne ressourcer må beskrivelsen også indeholde relationerne til eksterne samarbejdspartnere – f.eks. leverandører. S sammensætningen af leverandørerne, deres kompetencer og deres styrke over for virksomheden kan både fremme og hæmme, at virksomheden kan gennemføre sine krav.

Virksomheden kan opstille en række målsætninger, når man har besluttet sig for at gennemføre tiltag inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Man formulerer målsætningerne, så de er i overensstemmelse med virksomhedens fremtidige forretningsstrategi og strategien for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold.

8.5 Formulering af strategi

Man formulerer virksomhedens fremtidige strategi for de tre indsatsområder – miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold – på baggrund af fire grundlæggende overvejelser:

- virksomhedens trusler og muligheder;
- hvordan de fire typer tiltag kan være med til at imødegå trusler og understøtte muligheder;
- hvad de fire tiltag kræver af udvikling i leverandør- og markedsrelationer;
- hvilke kompetencemæssige forudsætninger de fire tiltag kræver af virksomheden.

Strategien skal bl.a. indeholde bl.a. overvejelser om målsætninger, virkemidler og skitser til en tidsplan.

8.6 Planlægning af strategiens gennemførelse

En strategi for miljø, arbejdsmiljø og/eller sociale forhold handler om at opstille nogle mål for fremtiden. Planlægningen af strategiens gennemførelse kræver at følgende aspekter beskrives⁵:

- **Kortsigtede og langsigtede mål.** Man skal bryde den overordnede strategi ned til en række delmål. Dem kan man bruge som milepæle for at lette kontrollen af, om projektet bliver gennemført.
- **Midler,** man må have for at kunne opfylde de kort- og langsigtede mål. Planlægningen skal indeholde en beskrivelse af de **aktiviteter**, der er nødvendige for at opfylde målsætningerne inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. F.eks. en virksomhedsspecifik plan for opfyldelsen af kravene i ISO 14001 eller i EU's miljømærke Blomsten. En vigtig del af planlægningen er identifikation af såkaldte "kritiske aktiviteter". Det vil sige de aktiviteter, der skal være gennemført, før projektet kan fortsætte. En forsinkelse af disse aktiviteter forsinker hele projektet.
- **Ressourcer,** der er nødvendige for at opfylde målsætningen med de pågældende midler/aktiviteter. For at kunne styre processen må der være en beskrivelse af de tidsmæssige, menneskelige og økonomiske ressourcer, der er påkrævet for at kunne indføre eller indfri krav. Endvidere

⁵ Delvis inspireret af Sørensen & Vidal, "Strategi og planlægning som læreproces", 1999

afklaring hvem der har ansvar for at gennemføre de forskellige aktiviteter.

- **Organisationsændringer**, der er nødvendige for dels at udvikle, dels gennemføre strategien. Det kan, som tidligere nævnt, føre til, at man danner en egentlig projektorganisation med det daglige ansvar for projektet. Endvidere kan det være nødvendigt at foretage permanente ændringer i de organisatoriske rammer for f.eks. design, indkøb og valg af leverandører. Ændringerne kan også omfatte ændrede relationer til leverandører, der vurderes at være strategiske.
- **Kontrol- og evalueringsforanstaltninger**, der er nødvendige for at overvåge processen. Det er vigtigt at overveje målene for de enkelte faser, når man gennemfører projektet. Så ved man, om projektet forløbet planmæssigt. Og man undgår, at projektet stranded eller anvender for mange ressourcer. En detaljeret tidsplan med kontrollerbare milepæle kan være et nyttigt værktøj.
- **Økonomiske styringsværktøjer** så det er muligt at overvåge omkostninger og indtægter.

Der er mange projektstyringsværktøjer som man kan bruge, når man arbejder for at gennemføre virksomhedens strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Man kan bruge ovenstående gennemgang til at få et overblik over de centrale aspekter i planlægningen af, hvordan man gennemfører en strategi.

8.7 Opfølgning på handlingsplan

Det er vigtigt at de involverede koordinerer undervejs i arbejdet med at føre handlingsplanen ud i livet. Her er det godt at diskutere

- Hvordan er status for de forskellige aktiviteter: Går det fremad som forventet? Er der dukket problemer op? Hvad skyldes problemerne? Er der målsætninger man skal have justeret? Skal der afsættes flere ressourcer? Skal man justere tidsplanen?
- Hvordan formidler man projektets forløb og resultater i virksomheden og dens netværk? Både til dem der er direkte involveret og til dem, der ikke er/kun er lidt involveret. Hvordan kan man opføre resultaterne? Nogen gange opnår man hurtigt nogle resultater, mens større ændringer ofte kan tage tid.
- Hvordan kan man anvende erfaringerne i virksomhedens videre udvikling? Skal der ske permanente ændringer i virksomheden – f.eks. ved at indføre miljøhensyn som en prioritering når man vælger nye leverandører? Kan man anvende erfaringerne inden for andre områder i virksomheden?

9 Referencer

9.1 Litteratur

Ansvarlig leverandørstyring – En guide, Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder, juni 2005 (kan downloades fra www.csrkompasset.dk)

Big Business, Small Hands, Red Barnet (kan downloades fra www.redbarnet.dk)

Checklist for supplier code of conduct, The Danish Institute for Human Rights & The Confederation of Danish Industries

Geert Hofstede: Kulturer og organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden, Handelshøjskolens Forlag, 1999

ISO 14001: ISO standard for miljøledelsessystemer

Looking for a quick fix. How weak social auditing is keeping workers in sweatshops, Clean Clothes Campaign 2005 (kan downloades fra www.cleanclothes.org)

Markedsorienteret miljøkommunikation - en håndbog for tekstil og beklædningsindustrien, Miljønyt nr. 22, Miljøstyrelsen, 1997 (kan downloades fra www.mst.dk)

OHSAS 18001: Forordning for arbejdsmiljøledelsessystemer. Kan muliggøre integration af hensyn til arbejdsmiljø i et miljøledelsessystem

Social Accountability 8000: International standard for social ansvarlighed (kan downloades fra www.sa-intl.org)

Stranddorf, H.; Forman, M.; Nielsen, A., Søgaard, M.: Miljø-, etik og arbejdsmiljøkrav i tekstilproduktkæden. En udredning om erfaringer, strategier og handlemuligheder, Miljøprojekt nr. 681, Miljøstyrelsen 2002, 165 sider (kan downloades fra www.mst.dk)

Sørensen, L., Vidal, V. Strategi og planlægning som læreproces, 1999

Vejen til bedre miljø ved produktion af tekstiler, Miljønyt, nr. 50, Miljøstyrelsen, 2000 (kan downloades fra www.mst.dk)

9.2 Web-adresser

www.arbejdstilsynet.dk Arbejdstilsynet. Regler for bl.a. arbejdspladsvurdering og arbejdsmiljøcertificering

www.cleanclothes.org Hjemmeside for Clean Clothes Campaign - et samarbejde mellem almenyttige organisationer og fagforeninger om sikring af gode arbejdsforhold i beklædningsindustrien

www.csrkompasset.dk CSR-kompasset. Værktøj udviklet i samarbejde mellem Økonomi- og Erhvervsministeriet, Dansk Industri og Institut for Menneskerettigheder

www.cvr.dk Det centrale virksomhedsregister, der indeholder årsregnskaber og grønne regnskaber fra alle virksomheder samt henvisning til regler for udarbejdelse

www.detsocialeindeks.dk Hjemmeside for et ledelses- og certificeringsværktøj for virksomheders sociale ansvarlighed, initieret af Arbejdsmarkedsstyrelsen

www.ecolabel.dk Det danske Miljømærkesekretariats hjemmeside. Indeholder oversigt over miljømærkekriterier og -licenser

www.globalreporting.org Global Reporting Initiative. Guidelines for bæredygtighedsrapporter

www.ifac.org Her kan man downloade den internationale revisororganisations guideline for miljøøkonomistyring (Environmental Management Accounting)

www.ilo.org FN's internationale arbejdsorganisation.
Konventioner for arbejdstagerrettigheder

www.imo.ch Schweizisk organisation, der bl.a.
certificerer økologiske tekstiler

www.mst.dk Miljøstyrelsens hjemmeside. Her er det
muligt at søge og downloade en række rapporter om
tekstiler og miljøforhold samt finde informationer og
værktøjer til brug i forbindelse med miljøledelse og
miljøøkonomistyring

www.naturtextil.com Hjemmeside for IVN
– international organisation med retningslinier for
naturtekstiler baseret på økologiske råvarer

www.overskudmedomtanke.dk Hjemmeside for
projektet ”Overskud med omtanke”. Projektet er
iværksat af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen med midler
fra EUs Socialfond og Rummelighedspuljen og udføres
af konsulenthuset Rambøll Management. Formålet
er at ruste danske virksomheder til den øgede globale
konkurrence. Danske ledere og medarbejdere tilbydes
i løbet af 2006 og 2007 et AMU-godkendt kursus.
Hjemmesiden indeholder også en liste over værktøjer
til at vurdere og kommunikere en virksomheds sociale
ansvar og samfundsengagement

www.redbarnet.dk Red Barnet. Har udviklet
retningslinier m.m. vedr. børnearbejde

www.sa-intl.org Social Accountability International.
Organisationen der har udarbejdet standarden SA
8000

Tekstilhåndbogen

Når tekstilvirksomheder udformer strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold

Udviklingen af en strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold i en tekstilvirksomhed er en lang beslutningsproces.

Håndbogen er opbygget som et forslag til forløbet af en sådan proces.

Processen munder ud i to ting:

- Man formulerer en strategi for de tre områder.
- Og man lægger en plan for, hvordan man gennemfører sin strategi.

Nedenfor ses processen trin for trin:

1. Nedsæt en projektgruppe og sæt navn på de ansvarlige
2. Skab overblik over de enkelte virksomhedsfunktioners syn på muligheder og trusler i forhold til tiltag inden for **miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold**
3. Skab en fælles forståelse for muligheder og trusler hos alle involverede medarbejdere og ledere
4. Gennemgå de fire typer tiltag – **a) afhjælpende og forebyggende problemløsning, b) ledelsessystemer, c) rapportering og d) produktmærkning** – som redskaber til at imødegå trusler og udnytte muligheder inden for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold. Skaf viden for at kunne vurdere alternativer i forhold til hinanden
5. Overvej samspillet med virksomhedens forretningsstrategi: produktudvikling, pris, distribution, leverandørrelationer, markedsstrategi m.m.
6. Skab overblik over de økonomiske aspekter ved forskellige alternativer – f.eks. omkostninger og indtægter, herunder muligheder for at minimere økonomiske risici i forhold til virksomhedens brands
7. Formulér en strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold
8. Find ud af hvilke krav strategien stiller til virksomhedens kompetencer. Udarbejd eventuelt en plan for kompetenceudvikling
9. Udarbejd en plan for, hvordan virksomhedens strategi for miljø, arbejdsmiljø og sociale forhold skal gennemføres. Planen skal bl.a. indeholde målsætning, ansvarsfordeling, tidsplan med milepæle og budget over ressourceforbrug
10. Udarbejd en plan for a) hvordan fremdriften i gennemførelsen af planen kan sikres b) hvordan fremdriften vurderes og c) hvordan plan og virkemidler genovervejes