

### 3. Leverandører og indkøbere



## Oversigt over relevante værktøjer

I det følgende kapitel "Leverandører og indkøbere" er der præsenteret 6 værktøjer:

### ***Faser i håndtering af leverandørindsatsen (Kap. 3.1)***

Overblik over faserne i udvikling og implementering af bæredygtighedsrelaterede ønsker og krav i samarbejdet med leverandørerne.

### ***STEP-Wise – Wise Steps (Kap. 3.2.1)***

Model til strukturering af leverandørindsatsen ud fra en risikotilgang og en mulighedstilgang.

### ***Formålsblomsten (Kap. 3.2.1)***

Inspiration til fastlæggelse af formålet med at have en bæredygtighedsrelateret dialog med leverandørerne.

### ***Kortlægning af viden om leverandørerne (Kap. 3.3)***

Kortlægning af virksomhedens eksisterende viden om og dialog med leverandørerne.

### ***Brug af spørgeskemaer (Kap. 3.5.2)***

Gode råd ved opbygning og anvendelse af spørgeskemaer.

### ***Kortlægning af miljøværdier i organisationen (Kap. 3.8)***

Undersøgelse af medarbejdernes holdninger til miljø baseret på værdier, logik, fakta og kommunikation.

I andre kapitler er der præsenteret andre værktøjer, som kan være relevante i arbejdet med kunder og sælgere. Det er:

### ***Fakta-ark (Kap. 2.4.1.1)***

Fakta-arket er en struktureret oversigt over de væsentlige og dokumenterbare miljø- (og evt. sociale) aspekter ved et produkt eller en ydelse. Kan uddybes med fordele for kunderne.

### ***Argumentmatricen (Kap. 2.4.2.1)***

Argumentmatricen bruges til at udvikle en variation af argumenter baseret på pligt-, dyds- og nytteperspektiver. Værktøjet kan bruges alle steder, hvor man har behov for at fange andres interesse og få dem til at lytte.

### ***Negation af argumenter (Kap. 2.4.2.2)***

Nogle mennesker er mere tilbøjelige til at reagere på manglende information end på givet information. Værktøjet er en metode til at undersøge, hvordan forskellige modtagere af information vil reagere på såvel givne som manglende typer information og argumenter i kommunikationen.

### ***Drivkraftmodellen (Kap. 2.5.1)***

En metode til at opstille forskellige motivationsfaktorer som støtte for dialogen mellem forskellige personer og grupper. Herunder en bevidstgørelse af, hvad man selv bliver motiveret af.

### ***Sæt fokus på målgruppen (Kap. 5.4)***

Gode råd til skriftlig kommunikation mellem afsendere og modtagere.

### ***10 gode råd til arbejdet med den faglige tekst (Kap. 5.4)***

Gode råd til at gøre den faglige tekst interessant, læsevenlig og forståelig for modtagerne.

### 3. Leverandører og indkøbere

Samarbejde med leverandører åbner både muligheder og indebærer risici knyttet til en række forhold. Et stigende antal virksomheder udnytter i dag muligheden for at source globalt og etablerer eller outsourcer hele eller dele af produktionen til områder, hvor produktionsbetingelserne er de bedste. Beslutningen kan være drevet af ønsket om lavere produktionsomkostninger, adgang til nye markeder eller muligheden for at trække på specifikke kompetencer el.lign.

I takt med at virksomhederne udnytter mulighederne i en global organisering af produktionen, er der kommet stigende fokus på produktionsforhold hos leverandører og underleverandører.

Bæredygtighed, herunder miljø og socialt ansvar, er blevet en risikofaktor i de internationale varekæder. Interessenterne – herunder særligt medier og NGO'er, men også investorer, kunder og virksomhedens egne medarbejdere<sup>1</sup> - stiller i stigende grad virksomhederne til ansvar for, at produktionsforhold hos leverandørerne er lovlige, 'rimelige' og 'anstændige'. Udviklingen rejser en række etiske spørgsmål, herunder bl.a. hvilke ønsker og krav har virksomheden til sine leverandører? Hvilke standarder er acceptable og uacceptable? Hvilke kriterier skal styre virksomhedens indkøb? Hvordan skal vi få viden om leverandørernes bæredygtighedsprofil? mv. Dette afsnit af håndbogen giver råd og vejledning til, hvordan virksomheden kan arbejde med ansvarlig leverandørstyring med henblik på at minimere risici og/eller udnytte muligheder. Når det gælder dialog med leverandører, er det således særligt indkøbsafdelingen, der er i fokus.

#### 3.1 Faser i arbejdet med bæredygtighed i leverandørkæden

Ideelt set kan håndtering af bæredygtighed i forhold til leverandørerne bestå af en række faser, som det er vist i oversigten nedenfor. De 6 nævnte faser er efterfølgende uddybet i kapitlet. I praksis er forløbet ikke nødvendigvis så strømlinet, fordi virksomheden gennem tiden har arbejdet med nogle aspekter, men ikke med alle. Spørgsmålene og emnerne er under alle omstændigheder relevante i såvel planlægning som videreudvikling af indsatsen.

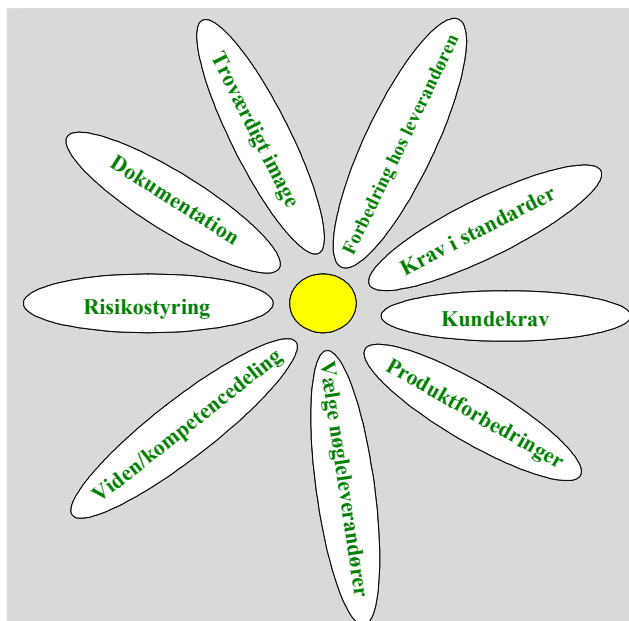


#### Bæredygtighed i leverandørkæden

Håndtering af bæredygtighed i leverandørkæden omfatter en række faser:

- 1. Formål – Hvorfor?**
  - Hvorfor arbejde med bæredygtighed i supply chain?
- 2. Kortlægning og udgangspunkt – Hvor står vi i dag?**
  - Eksisterende dialog med leverandører: indhold, form/systemer og involverede parter
- 3. Planlægning – Hvad vil vi gerne vide?**
  - Dialogens indhold: Ønsker og krav
  - Fælles afsæt og løsninger
- 4. Implementering og forankring**
  - Præcisering af målgruppen
  - Nye emner i dialogen med leverandørerne
  - Indkøbernes rolle
  - selvaluering
  - besøg og audit hos leverandører
- 5. Opfølgning**
  - Opfyldes formålet
  - Er ressourceforbruget passende
  - Fungerer metoder og værktøjer efter hensigten

<sup>1</sup> Jf. Politikken 26. juni 2006 "ansatte i det A.P. Møller-ejede Dansk Supermarked, anklager deres egen ledelse for ikke at tage problemerne med dårligt arbejdsmiljø blandt selskabets udenlandske leverandører alvorligt".



**Formålsblomsten** lægger op til en konkretisering af specifikke krav eller ønsker – fx. fra kunder, i standarder, i produktspecifikationer, som en del af image, mm.

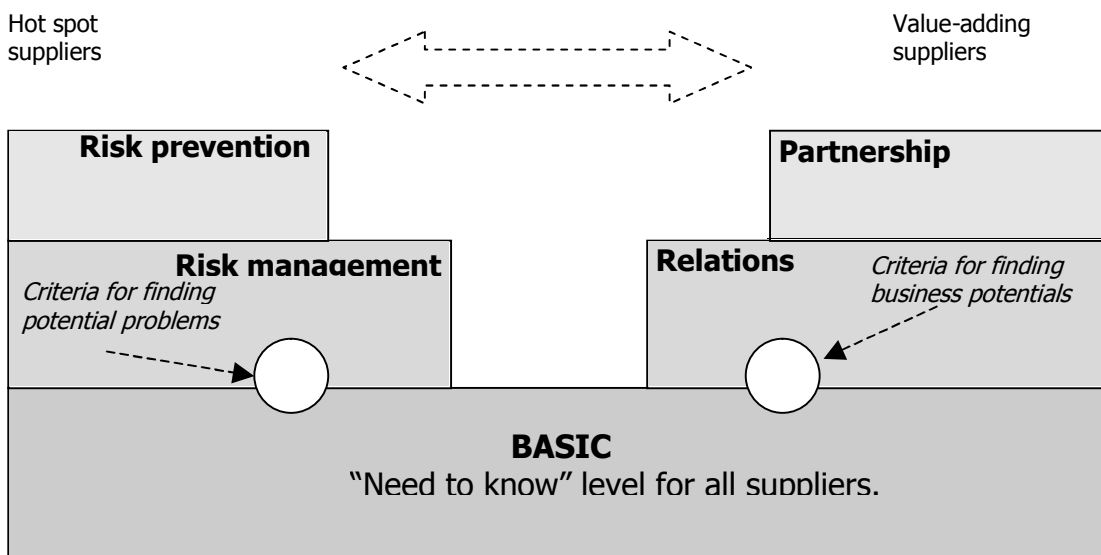
Lav en begrundet idéliste over de bæredygtighedsrelaterede emner, det kan være vigtigt at have styr på i forhold til leverandørerne.

## 3.2 Formål – Hvorfor?

### 3.2.1 Hvorfor arbejde med bæredygtighed i supply chain?

Indledningsvis er det vigtigt at afklare, *hvorfor* virksomheden ønsker viden om leverandørernes bæredygtighedsprofil. Hvorfor er emnet kommet på dagsordenen? Er det primært ønsket om at minimere den risiko, der ligger i at handle med leverandører, som har dårlige miljømæssige og sociale forhold for at værne om virksomhedens image? Eller er ønsket forankret i strategiske overvejelser om, hvordan leverandørernes kompetencer kan bruges i virksomhedens egen udvikling? Hvad er det virksomheden gerne vil opnå ved at få viden og indsigt i sociale og miljømæssige forhold hos leverandørerne?

I CEMIP er udviklet en konceptuel model for dialog og samarbejde med leverandører omkring bæredygtighed: Step Wise – Wise Steps. Man kan grundlæggende skelne mellem en *risikobaseret* tilgang og en *partnerskabsbaseret* tilgang som illustreret i figuren nedenfor. Hvor førstnævnte udspringer af ønsket om at sikre en vis grundlæggende og acceptabel standard hos leverandørerne (dvs. minimere risici), handler sidstnævnte om at udnytte det værdiskabende potentiale, som et tættere samarbejde med leverandørerne kan bringe i forbindelse med fx. innovation, produkt- eller procesudvikling mv. Formål og udvikling kan i sagens natur følge begge veje, men én tilgang – risikobaseret eller partnerskabsorienteret - vil typisk være den dominerende. Over tid kan en risikobaseret tilgang til leverandørsamarbejdet ligeledes udvikles til partnerskaber, ligesom der kan opstå risici hos en leverandør, som virksomheden har et tæt samarbejde med.





## Coloplasts arbejde med at nedbringe risici i leverandørkæden

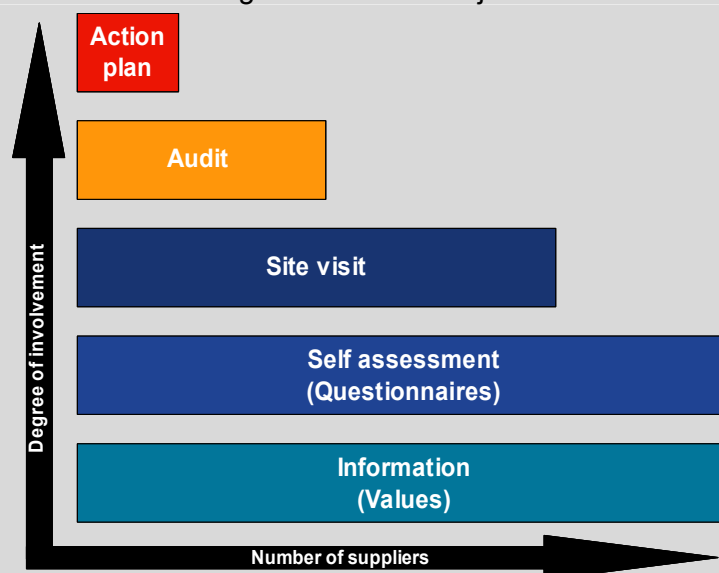
Udformningen af den måde, Coloplast arbejder med miljø og etisk i forbindelse med leverandørerne, tager udgangspunkt i denne problemstilling:

**Bredden:** Miljø og etiske problemstillinger i leverandørkæden kan vise sig næsten hvor som helst, - både hos den store kemikalieproducent og den lille trykkevirksomhed, og både i Kina og europæiske lande. Det er derfor vigtigt have en indsats, som rammer bredt.

**Dybden:** Ud fra en værdi om at handle ansvarligt er det vigtigt at sikre, at der ikke er leverandører, som handler i strid med, hvad der anses for at være ansvarligt. Men for at arbejde med de områder, hvor der kan være problemer, er det ikke tilstrækkeligt at bevæge sig på overfladen. I sådanne tilfælde er det nødvendigt at gå i dybden.

For at få mest mulig værdi af arbejdet med leverandørerne er det vigtigt at lægge indsatsen de rigtige steder. Udfordringen er at balancere de to aspekter, bredde og dybde, på den optimale måde.

I Coloplast er det gjort ved at sætte en række aktiviteter sammen, hvor de aktiviteter, som skal ramme bredt, kræver et minimum af ressourcer, og hvor aktiviteter, som kræver en højere grad af involvering, er målrettet et mindre antal leverandører, hvor der er noget, som skal arbejdes med. Aktiviteterne er illustreret i figuren.



Information (folder og tekst i kontrakt) samt self assessment (spørgeskema) er indsatser, som har en værdi ved at sende et signal om, hvilke værdier, der er vigtige for Coloplast. Samtidig må man kende deres begrænsning: De sikrer ikke, at der bliver rettet op på uacceptable forhold.

Ved de næste aktiviteter snævres antallet af leverandører ind, og der fokuseres på de leverandører, hvor det er relevant at gå mere i dybden. Første skridt er et site visit. Det er et besøg, som foretages af indkøberne selv. Efterfølgende kan der være tale om et auditbesøg, som er mere tilbunds gående. Hvis det skulle vise sig, at det er nødvendigt at forbedre nogle ting, kan der også være tale om at lave en handlingsplan sammen med leverandøren. Således lægges indsatsen der, hvor der kan skabes forbedringer og dermed værdi.

*(fortsættes på næste opslag)*

Det er en proces at opbygge dialog i leverandørkæden. "Step Wise – Wise Steps" illustrerer en trinvis tilgang, fra et basalt informationsniveau, over indsamling af supplerende information omkring leverandørernes bæredygtighedsprofil, til mere forpligtende samarbejde eller 'opsyn' med de mest strategiske leverandører.

Modellen er dermed også udtryk for en prioritering af virksomhedens indsats og ressourcer. Jo større grad af engagement, jo flere ressourcer er det nødvendigt at afsætte, og jo færre leverandører vil typisk være i fokus.

### 3.3 Kortlægning og udgangspunkt – Hvor står vi i dag?

Når formålet er afklaret, er næste skridt i arbejdet med ansvarlig leverandørstyring at kortlægge, dels *hvad virksomheden ved om sine leverandører*, dels *hvordan den eksisterende dialog med leverandørerne foregår*. Viden om indhold og form på dialogen med leverandørerne danner udgangspunkt for præcisering af hvilken *supplerende* viden, som virksomheden har brug for (en gap-analyse) – og hvilke muligheder og begrænsninger, der er i forbindelse med design og opbygning af et system til ansvarlig leverandørstyring.



#### Kortlægning af viden om leverandørerne

Formålet med værktøjet er at skabe overblik over de nuværende relationer og viden om virksomhedens leverandører.

##### **Indhold:** *Hvilke informationer har virksomheden om leverandørerne?*

Indledningsvis listes de informationer om leverandørerne, som virksomheden ligger inde med. Mange virksomheder har i dag en lang række generelle informationer omkring sine leverandører, herunder f.x. priser, leveringsbetingelser, oplysninger om kvalitet, om der er tale om en fast eller løs leverandør (samarbejdets længde) mv.

##### **Form:** *Hvordan er dialogen med leverandørerne tilrettelagt?*

Der redegøres for dialogens *form*, herunder fx. IT-systemer, skriftlig og mundtlig kommunikation. Der findes i dag en række forskellige IT-systemer til leverandørdialog, herunder systemer, der udbydes af etablerede leverandører som MS Office business solutions, Navision, Oracle m.fl.. Nogle systemer er mere simple indkøbssystemer med informationer omkring varer og leverandører (fx. en række krav knyttet til vare X samt en række potentielle leverandører knyttet til varegruppe Y), mens andre indeholder et væld af informationer. Viden om eksisterende dialogsystemer er et godt udgangspunkt for at kunne beslutte, om og hvordan bæredygtighed kan integreres i eksisterende systemer.

##### **Parter:** *Hvem har hvilken dialog?*

Det er også nyttigt at få overblik over, hvem der har hvilken dialog med leverandørerne. Indkøbsafdelingen er ofte dem, der har den tætteste dialog med leverandørerne omkring priser, leveringsbetingelser, kvalitet mv. Produktionsafdelingen har måske en anden form for dialog med udvalgte leverandører, og andre i organisationen har måske også kontakt til og dialog med leverandørerne. Der redegøres mere overordnet for hvem i organisationen, der har kontakt til leverandørerne, og hvad dialogen drejer sig om.



## **Coloplast, fortsat**

### **Samarbejde med indkøberne**

Gennem workshops og interviews var indkøberne allerede fra starten med til at fastlægge konceptet for, hvordan miljø og etik skulle integreres i indkøb hos Coloplast. De har været med under hele processen og på den måde opbygget stor forståelse af problemstillingerne undervejs. Efterfølgende har der været en række træningsmoduler for indkøbere. Som en del af træningen er der blandt andet gjort brug af forskellige dilemmaer, man som indkøber kan risikere at komme ud for. Dilemmaerne og andre virkemidler er en del af træningen for at gøre dialogen mere vedkommende for indkøberne, og for at de trænes i den dialog, de skal have bagud i Coloplasts produktkæde.

Processen er relativ ny, men vi ser allerede spæde eksempler på, at indsatsen har ført til forbedringer hos leverandørerne.

Arbejdet med, hvordan miljø og etik skal indgå i indkøb, er dog ingenlunde afsluttet. De erfaringer, som samles undervejs, skal være med til at gøre processen mere skarp og relevant. Det er nogle komplekse problemstillinger at arbejde med, og en del af arbejdet er at blive klogere undervejs.

*Mikkel Skott Olesen og Caroline Jessen, Coloplast A/S*



Foto: Coloplast




### 3.4 Planlægning – hvad vil vi gerne vide?

Når den indledende kortlægning har givet indblik i, hvad virksomheden ved om leverandørerne i dag, er næste skridt er en præcisering af hvilke emner, virksomheden ønsker at integrere i dialogen med leverandørerne.

*Har vi orden i eget hus?*

Inden man begynder at stille krav til leverandørerne, er det hensigtsmæssigt at vende blikket indad.



*Har vi orden i eget hus? Hvad lever virksomheden selv op til i praksis? Det er utroværdigt at forlange noget af andre, som man ikke selv kan leve op til.*

#### 3.4.1 Dialogens indhold: Ønsker og krav

Der findes ikke nogen facitliste over emner, som man ud fra en risikovurdering skal integrere i dialogen med leverandører. Formuleringen af krav og retningslinier tager typisk udgangspunkt i internationalt anerkendte normer og konventioner knyttet til miljø, menneske- og arbejdstagerrettigheder samt i nogle tilfælde korruption. Baggrunden er, at selv om mange stater i dag har underskrevet centrale internationale konventioner og aftaler, er det langt fra alle stater, der håndhæver reglerne. Eksempler på nogle af de typiske krav, der indgår i dialogen med leverandører, er listet nedenfor:

- Tvangsarbejde
- Børnearbejde
- Ikke-diskrimination
- Foreningsfrihed og ret til kollektive forhandlinger
- Arbejdsmiljø
- Ansættelsesvilkår
- Miljø
- Samt i nogle tilfælde bestikkelse og korruption

Virksomheder vil ofte anlægge en af to forskellige tilgange til formulering af krav og retningslinier i forhold til leverandører – henholdsvis en individuel eller en fælles tilgang. Hvor den individuelle tilgang er kendetegnet ved, at virksomheden selv formulerer sine krav og retningslinier til leverandørerne, er den fælles tilgang kendetegnet ved, at virksomheden *går sammen med andre* omkring formulering af krav og retningslinier.

Når virksomheder vælger selv at formulere krav og retningslinier, kan virksomheden ud over egne specifikke krav også tage udgangspunkt i en række af de værktøjer og standarder, der i dag findes på markedet. Det gælder eksempelvis andre virksomheders Code of Conduct, SA 8000, Global Compact, Global Reporting Initiative, den kommende ISO 26000 standard samt en række branche- og industristandarder (se tekstboks nedenfor).



## Leverandørevaluering hos Hartmann

Hos Brdr. Hartmann har vi i mange år gennemført leverandørevalueringer via spørgeskemaet. I forbindelse med vores øget fokus på social ansvarlighed og SA-8000 standarden har vi dog haft behov for at udvikle en samlet strategi for, hvordan vores indkøbsorganisation kan håndtere de stigende krav til risikominimering og kontrol af leverandører.

Første skridt i vejen mod en indkøbsstrategi var at revidere det daværende spørgeskema, som ifølge vores indkøbere var for værdibaseret og indeholdt for få indkøbsrelaterede spørgsmål. Der blev således tilføjet en række spørgsmål omkring leveringstid, kvalitet og økonomi.

Herefter udviklede vi tæt samarbejde med vores europæiske indkøbsschef en række værktøjer, som kunne understøtte indkøbsstrategien. Følgende værktøjer er pt. udviklet:

- Segmenteringsmodel (Pre-screening tool) – inddeling af leverandører i lav, middel og høj risikokategori.
- Spørgeskema/scoringsmodel – på baggrund af spørgeskemaet tildeles leverandøren en score, som indgår i den samlede vurdering af leverandøren.
- Standardkontrakter – krav om overholdelse af vores bæredygtighedsprincipper er blevet integreret i standardkontrakter sammen med krav om deltagelse i leverandørevalueringer og evt. audit.
- Guideline til fabriksbesøg –indeholder relevante spørgsmål og tjekpunkter, som indkøberen kan undersøge i forbindelse med besøg hos leverandøren – et slags ”screening audit”.

SUSTAIN	
Minimise waste?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Lead time	From 1 to 4 weeks <input type="checkbox"/>
Production capacity	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Conclusion	High risk

Quality	
Importance to Hartmann product quality?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
ISO 9001 Quality Management System?	Yes <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Conclusion	Low risk

Ovenstående værktøjer bliver integreret i vores ISO-ledelsessystem og bliver dermed formelt en del af vores indkøbsprocedure. Sideløbende arbejder vi med træning af vores europæiske indkøbere.

Når indkøberne har gjort sig de første erfaringer med de nye værktøjer, vil vi evaluere værdien af dem og herefter fortsætte den løbende forbedring og tilpasning.

*Kim Hilding Hansen, Brdr. Hartmann A/S*

### Nyttige links til fastlæggelse af indholdet i dialogen med leverandørerne

**Global Compact:** FN's "Global Compact" blev lanceret for at fremme virksomheders sociale ansvarlighed i et globalt perspektiv. Ordningen er frivillig, men stadig flere virksomheder vælger at tilslutte sig initiativet. Dels fordi det rummer nogle anvisninger på hvilke områder, man bør fokusere på, dels for at signalere, at virksomheden tager det sociale ansvar seriøst.

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

**Global Reporting Initiative (GRI):** GRI har dels udviklet generelle kriterier og dels branchespecifikke kriterier (for nogle brancher) [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

**ISO:** Den internationale standardiseringsorganisation ISO er ved at udvikle en standard for social ansvarlighed – den såkaldte ISO 26000. Standarden forventes at være klar i 2008, og intentionen er at harmonisere begreber og opfattelser af, hvad socialt ansvar er samt at give anbefalinger til, hvordan forskellige organisationer kan arbejde med det i praksis [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)

**SA 8000:** Standard for certificering af, at virksomheden har styr på arbejdspladsrelaterede forhold. <http://www.sa-intl.org/>

### 3.4.2 Fælles afsæt og løsninger

Mange virksomheder kan drage fordel af at 'læne sig op af' eller deltage i et fælles initiativ. De fleste danske virksomheder er – set med globale briller – ret små. Det kan derfor være svært at lægge pres på/stille krav til leverandørerne – det gælder særligt, hvis virksomhedens betydning for leverandørens omsætning er begrænset. En mulighed for at lægge større vægt bag ønsker og krav er derfor at samarbejde med andre virksomheder eller brancheorganisationer omkring en fælles standard. Samarbejdet kan antage forskellige former, herunder fx.:

- *Formulering af en fælles Code of Conduct* (sæt af retningslinier/krav, som leverandører skal leve op til). Nogle brancheorganisationer og/eller virksomheder inden for en branche har udarbejdet en fælles Code of Conduct (eksempelvis inden for legetøj, detailhandlen, elektronikindustrien m.fl.). Hvis der er en sådan i virksomhedens branche, bør den indgå i vurderingen af relevante emner. Global Compact er et eksempel på et bredt forankret internationalt anerkendt sæt af retningslinier for 'god opførsel' (jf. tekstboks nedenfor).
- *Etablering af fælles systemer til evaluering af og kontrol med leverandører.* En fordel ved at koble sig på et fælles branche-/virksomhedskodeks er muligheden for at gå sammen omkring evaluering af og kontrol med leverandører. I stedet for at hver enkelt virksomhed auditerer sine leverandører op imod mere eller mindre enslydende krav og retningslinier, vil ét fælles sæt af retningslinier give mulighed for at gennemføre én fælles audit. Det vil ligeledes være en fordel for leverandørerne, som dermed undgår at skulle forholde sig til en mere eller mindre parallel vifte af emner og spørgsmål fra kunderne.
- Endelig giver et fælles afsæt mulighed for at *samarbejde omkring forbedring af forhold hos de leverandører, der ikke kan leve op til kravene.* Er forhold hos nogle leverandører kritisable, er der mulighed for at samarbejde med organisationer og andre interessenter omkring forbedring af konkrete forhold.



*Foto: Claus Backalarz*

### **Konkretisering af dialogen**

Når virksomheden har besluttet hvilke emner, der skal indgå i dialogen med leverandøren, er det vigtigt at få konkretiseret og målrettet dialogen. Præcision i dialogen øger sandsynligheden for at få et reelt billede og brugbare informationer.

*Nogle opfatter miljøkrav som tekniske handelshindringer. Hvis virksomhedens krav er præcise og konkrete, kan det være en idé at lade dem indgå i kvalitetskravene i stedet for.*

## **3.5 Implementering og forankring**

### **3.5.1 Præcisering af målgruppen**

Når kravene er formuleret, skal målgruppen afgrænses – skal kravene gælde for alle indkøb eller enkelte varegrupper og/eller leverandører? Det afhænger i høj grad af kravenes karakter. Er der tale om grundlæggende sociale og miljømæssige minimumsstandarder, vil det være mærkeligt, hvis ikke kravene gælder alle leverandører. Er der derimod tale om mere avancerede miljømæssige krav, er disse måske kun relevante for en mindre gruppe af leverandører eller varegrupper.

Det er meget ressourcekrævende og næppe nødvendigt at gå i detaljer med alle leverandører. Derfor foretager flere virksomheder i dag en segmentering af leverandørerne i forskellige risikogrupper med henblik på at koncentrere tid og ressourcer på de grupper, der forventes at udgøre den største risiko – eller besidde de største potentialer. En risikovurdering kan tage afsæt i informationer omkring leverandørens oprindelsesland og de lovkrav, reguleringer mm., som gælder der. Endvidere er det relevant at vurdere, om der er særlige, potentielle problemer i branchen eller ved produkttypen. Virksomhedens eksisterende kendskab til leverandøren bør ligeledes indgå.

En anden tilgang er at segmentere efter indkøbenes/leverandørernes strategiske eller volumenmæssige betydning for virksomheden. Denne tilgang lægger op til en samlet vurdering af risici og muligheder for samarbejde og ikke kun risici.

*Leverandører, der producerer produkter med virksomhedens logo, er en væsentlig risikogruppe. Der bliver let sat lighedstegn mellem disse producenter og virksomheden selv.*

**i**

#### **Nyttige links i tilknytning til risikovurderinger**

- Business & Human Rights <http://www.business-humanrights.org/Home>
- Human Rights & Business <http://www.humanrightsbusiness.org/index.htm>
- Miljøstyrelsens publikation Miljønyt nr. 48, 2000: "Miljødialog med leverandører" indeholder en systematik, der kan anvendes til at specificere relevante miljømener for dialogen, prioritere udvalgte leverandører og tilrettelægge miljødialogen med leverandørerne. Kan downloades fra [www.mst.dk](http://www.mst.dk) (Udgivelser).



## **Coloplast: Folder til indkøbere og leverandører**

Som led i arbejdet med at inddrage bæredygtighedsspørgsmål i leverandørhåndteringen har vi valgt at udarbejde folderen "Supply Chain Responsibility". Det vigtigste formål er at informere vores leverandører om, at bæredygtighed skal tages alvorligt, og at vi arbejder systematisk med det.

Folderen fortæller om Coloplasts mission og værdier, som blandt andet omfatter, at vi er en ansvarlig virksomhed – både i forhold til miljø, sociale forhold og forretningsmæssigt. De værdier vil vi gerne være med til at sikre i hele leverandørkæden, og folderen er med til at sætte det på dagsordenen.

Der er 4 afsnit i folderen:

- kvalitet
- miljø, arbejdsmiljø og sikkerhed
- menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder
- dialog med leverandørerne

De første 3 afsnit er opbygget med en introduktion, en del om hvad vi gør hos Coloplast, og til sidst en del om hvad vi forventer af vores leverandører. Det sidste afsnit beskriver, hvordan vi har valgt at strukturere dialogen med leverandører – fra selvevaluering (spørgeskemaer) til besøg og audits.

Alle leverandører modtager en folder. Indkøberen kan selv vælge, hvornår i et forløb folderen skal udleveres, men hele formålet med folderen er dels at fortælle, hvad Coloplast står for, dels at forberede leverandøren på, at vi tager disse spørgsmål op med dem og evt. auditerer dem.

Indkøberne er blevet trænet i vores leverandørevalueringssystem, herunder selve proceduren, menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, dilemmaer, risikovurdering etc. Vi betragter brochuren som et værktøj i leverandørevalueringssystemet, og information om vores værdier til leverandørerne er en del af vores procedure.


*Christian Honoré, Coloplast A/S*

### 3.5.2 Hvordan integreres krav i dialogen med leverandører?

#### ***Indkøberne spiller en central rolle***

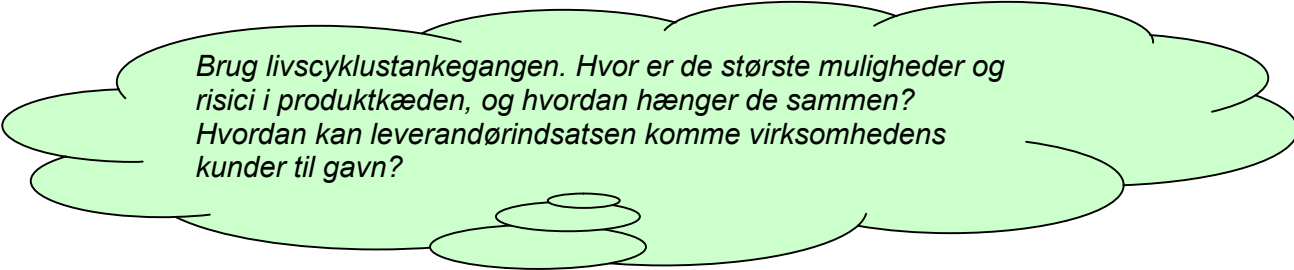
Indkøbsafdelingen bør inddrages i konkretisering og formulering af kravene, især hvis de skal være så forpligtende for leverandørerne, at indkøberne skal tage konsekvenser af leverandørernes manglende opfyldelse. Det er indkøberne, der ligger inde med viden om, hvordan virksomheden i dag samarbejder med leverandørerne, og det er også indkøbsafdelingen, der i praksis skal sikre, at ønsker og krav integreres i samarbejdet med leverandørerne.

Krav til leverandørens miljø-, arbejdsmiljø og sociale forhold kan komme i konflikt med med andre væsentlige indkøbskrav som fx. pris eller leveringsbetingelser. Her er det værd at være opmærksom på de præstationssystemer og bonusordninger, som mange indkøbere i dag "måles på". Er præstationssystemet hægtet op på omkostningsminimering, vil det alt andet lige lægge op til, at indkøberne vælger den umiddelbart billigste løsning, når der i praksis skal foretages en afvejning af kriterier i forbindelse med indkøbsbeslutninger. Men hvornår er den billigste løsning **for** billig?



*Indarbejd bæredygtighedsprioriteringerne i indkøbspolitikken og sæt mål og indikatorer for indsatsen.  
What gets measured gets done!*

Indkøbsafdelingen skal "klædes på" til at håndtere de nye krav. Det gælder dels i forhold til, hvordan kravene i praksis skal introduceres og håndhæves (hvad gør man fx. i de tilfælde, hvor leverandøren ikke ønsker at skrive under på kravene eller ikke kan leve op til dem?), dels i forhold til eventuelle spørgsmål, der måtte opstå i dialogen og kontraktforhandlingerne med leverandøren (behovet for at forklare og uddybe kravene til leverandøren, håndtere dilemmaer mv.).



*Brug livscyklustankegangen. Hvor er de største muligheder og risici i produktkæden, og hvordan hænger de sammen?  
Hvordan kan leverandørindsatsen komme virksomhedens kunder til gavn?*

Står virksomheden i en situation, hvor kunderne stiller krav om miljømæssige og sociale standarder, kan det også være en idé at inddrage sælgerne i formuleringen af kravene. Sælgerne ligger inde med viden om kundernes ønsker og forventninger, som kan nyttiggøres i formuleringen af ønsker og krav til leverandørerne.

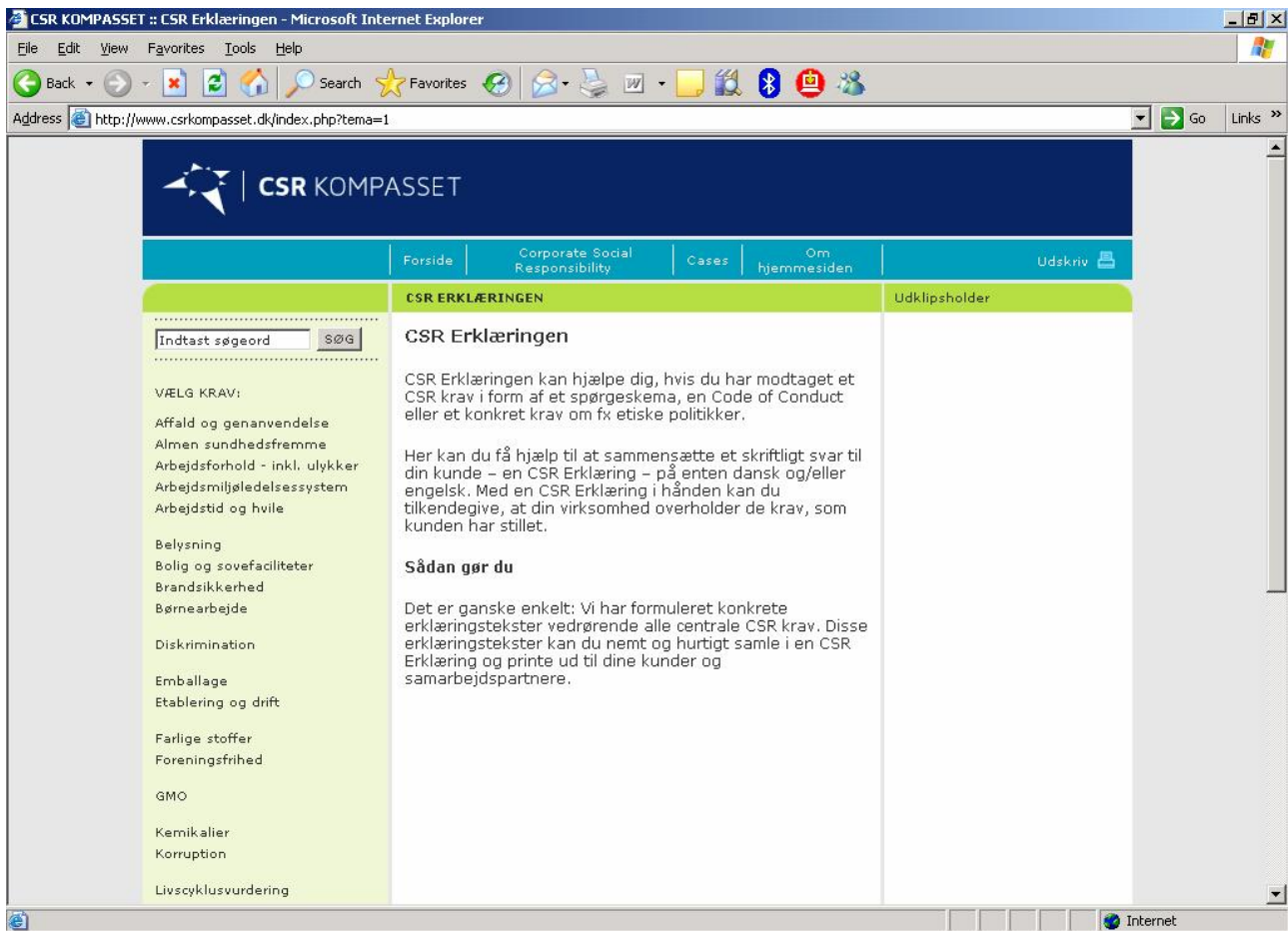


Foto: Print fra www.csrkompasset.dk



### **Kravenes form**

Et stigende antal virksomheder formulerer i dag retningslinier og krav i en Code of Conduct, dvs. et dokument, der beskriver de værdier og standarder, som virksomheden ønsker og forventer, at leverandørerne lever op til. Ved at udarbejde en Code of Conduct synliggør virksomheden sit udgangspunkt og grundlæggende værdier. Codes kan variere fra mere overordnede formuleringer og hensigtserklæringer til mere specifikke og konkrete krav og standarder.

Det mest basale niveau for integration af krav i dialogen med leverandører er, at leverandører med deres underskrift bekræfter, at de overholder virksomhedens Code of Conduct. Dette behøver ikke i sig selv at være en garanti for, at leverandørerne i praksis lever op til kravene eller forventningerne. Derfor bør Coden følges op med andre initiativer, hvis virksomheden ønsker mere kontrol med de sociale og miljømæssige forhold hos leverandørerne. Det kan fx. være brug af selvevaluering, hvor leverandørerne svarer på en række spørgsmål, eller besøg/audit hos leverandørerne (jf. nedenfor).



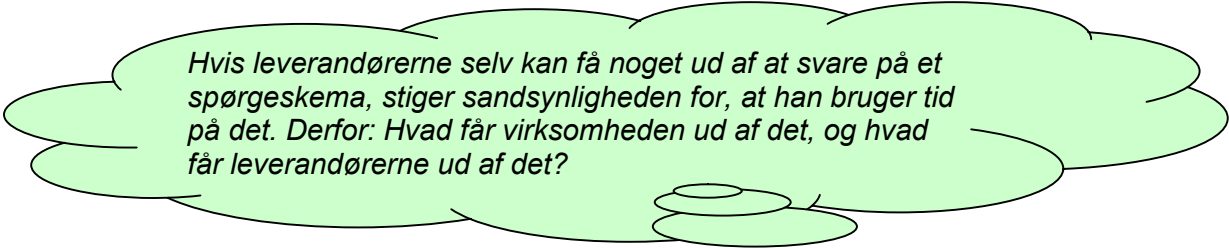
### **CSR Kompasset**

Dansk Industri, Institut for Menneskerettigheder og Økonomi- og Erhvervsministeriet har udviklet hjemmesiden "CSR Kompasset". Her er der både hjælp til danske leverandører, der får spørgsmål fra internationale kunder og til selv at opstille en Code of Conduct til brug for samarbejdet med egne leverandører. Læs mere på [www.csrkompasset.dk](http://www.csrkompasset.dk)

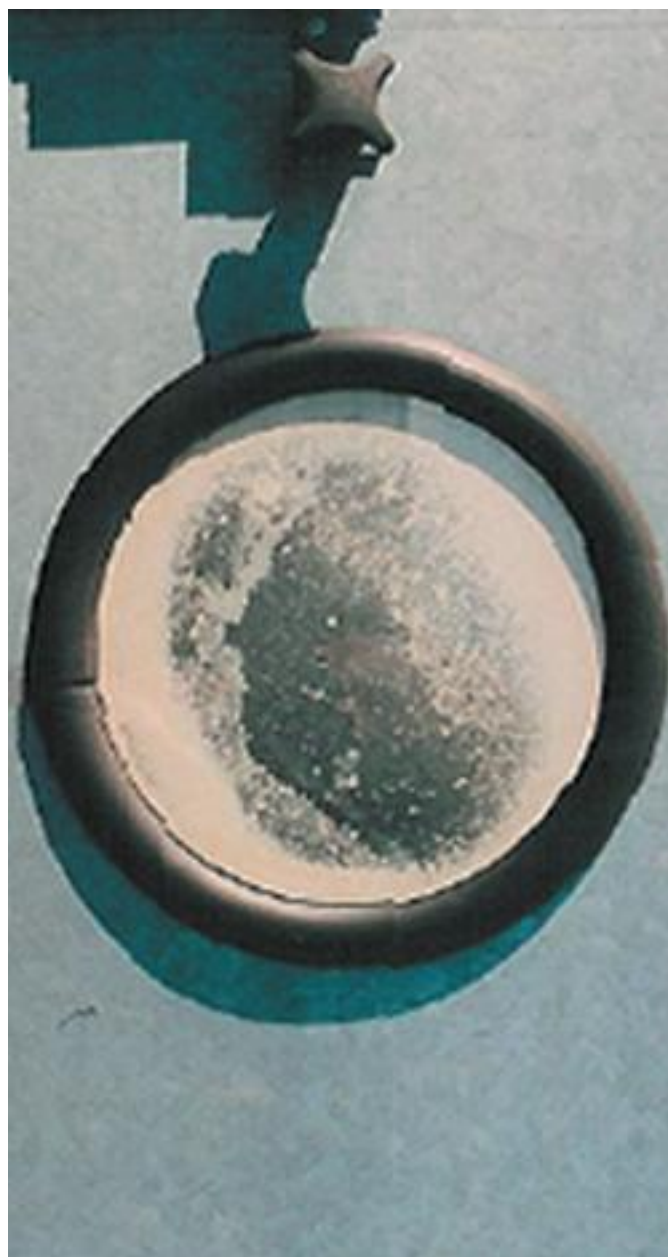
Uanset om virksomheden vælger at følge en bestemt standard eller ej, er det vigtigt at konkretisere og tage stilling til, hvad der er acceptabelt – og hvilke konsekvenser det skal have, hvis en leverandør ikke lever op til krav og forventninger.

### **Selvevaluering**

En af de mest udbredte metoder i dialogen med leverandørerne er selvevaluering baseret på spørgeskemaer. Det er relativt billigt at udsende spørgeskemaer til mange leverandører, men der er også mange usikkerheder ved brugen af dem. Brug tid på at udarbejde et godt spørgeskema, som er let at forstå for leverandørerne, og hvor svarene er meningsfulde og bliver brugt til noget. Sørg også for, at leverandørerne får respons.



*Hvis leverandørerne selv kan få noget ud af at svare på et spørgeskema, stiger sandsynligheden for, at han bruger tid på det. Derfor: Hvad får virksomheden ud af det, og hvad får leverandørerne ud af det?*



*Foto: Junckers Industries*



## Brug af spørgeskemaer

Formålet med værktøjet er at skærpe bevidstheden om brug af spørgeskemaundersøgelser som en del af virksomhedens dialog med leverandørerne. Nedenstående er præsenteret en række trin i udarbejdelsen af spørgeskemaer og bagefter listet nogle fordele og ulemper ved at anvende dette kommunikationsmiddel.

En af de ting, det tidligt i processen er vigtigt at gøre sig klart, er, om man ønsker at anvende web-baserede spørgeskemaer eller papirbaserede, da de hver især kan have fordele og ulemper.

### Trin 1: Formål

- Hvad er formålet med at lave spørgeskemaundersøgelsen?
- Hvad er det for data der skal indsamles.
- Hvordan forventes det at anvende disse data.

### Trin 2: Begrebsanalyse

- Hvordan defineres begreberne, der skal undersøges fx. børnearbejde, arbejdsulykkesstatistikker og miljøpolitikker.

### Trin 3: Operationalisering

- Vil og kan respondenterne svare på spørgsmålene
- Hvordan formuleres spørgsmålene
- Skal der stilles åbne spørgsmål
- Hvor mange svaralternativer skal der være
- Hvilken skala anvendes, hvis svarene ønsket opgjort i bestemte intervaller.

### Trin 4: Udformning af spørgeskema

- Antal spørgsmål
- Spørgsmålstyper (Åbne, lukkede, venlige, bydende...)
- Rækkefølge
- Formulering af spørgsmålene

### Trin 5: Introduktionsbrev:

- Skal informere om formålet med spørgeskemaet
- Skriv hvem afsenderen er
- Forklar hvordan man ønsker svar på spørgsmålene (Det kan evt. være online)
- Fortæl hvilken type respons leverandøren kan forvente og inden for hvilken tidsramme.

### *Fordele ved spørgeskemaundersøgelser*

- Er en let måde at indsamle specifikke data fra mange leverandører.
- Man sikrer, at det signal virksomheden sender til de forskellige leverandører, er ensartet.

### *Ulemper ved spørgeskemaundersøgelser*

- Svarprocenten er ofte ret lav.
- Det kan være svært at sikre sig, at svarene på spørgeskemaet er troværdige
- Det er usikkert, om den mest kompetente person i organisationen besvarer spørgsmålene
- Ved mange leverandører kræver det standardiserede processer for at få alle relevante informationer behandlet.
- Det er svært at sikre, at den, der svarer på spørgeskemaet, har forstået spørgsmålene.



### **Check/audit hos Junckers leverandører i Asien**

En miljøorganisation rettede kritik af flere gulfproducenter – heriblandt Junckers – for brug af træsorten merbau fra Indonesien. Kritikken gik på, at træet skulle være illegalt hugget. Derfor tog vi straks af sted til vores leverandør i Malaysia for at sikre os, at det ikke kunne være tilfældet.

Vi lavede en checkliste over egne spørgsmål og de spørgsmål, som miljøorganisationen stillede. Checklisten blev fremsendt til vores leverandør forud for besøget med forventning om, at han ville kunne besvare en del af spørgsmålene inden vores besøg.

Checklisten blev brugt under besøget, hvor produktion samt dokumentation blev gennemgået. Desuden var der arrangeret møder med relevante organisationer, myndigheder og underleverandører til vores leverandør. Herefter blev informationerne og dokumentationen samlet i en auditrapport sammen med en konklusion.

Der blev efterfølgende arrangeret et nyt møde, hvor alle relevante organisationer, myndigheder og leverandører blev inviteret for at få sat en handlingsplan op for bedre dokumentation for legalitet af råtræet. På mødet var der en god diskussion af mulighederne, og vi kom frem til en handlingsplan, som deltagerne alle gik ind for.

Erfaringerne er, at det er nødvendigt først at samle oplysninger om lovgivning, status mm. og se for eksempel fabrikker og lignende. Derefter må man som kunde beslutte, hvad der kunne være tilfredsstillende for fremtiden. For at få diskuteret dette er det nødvendigt at samle så mange af interessenterne som muligt til et fælles møde.

Til mødet er et vigtigt at huske:

- Udsende dagsorden med invitationen, så deltagerne ved, hvad de går ind til.
- Starte mødet med en runde, hvor alle har mulighed for at komme til orde.
- Sætte god tid af til diskussion.
- Have formuleret en handlingsplan på forhånd – og tilrette via projektor under mødet.
- Holde mødet dér, hvor tingene foregår (i vores tilfælde Indonesien).
- Sørge for, at alle relevante interessenter er repræsenteret (for eksempel NGO'er, virksomheder, myndigheder).

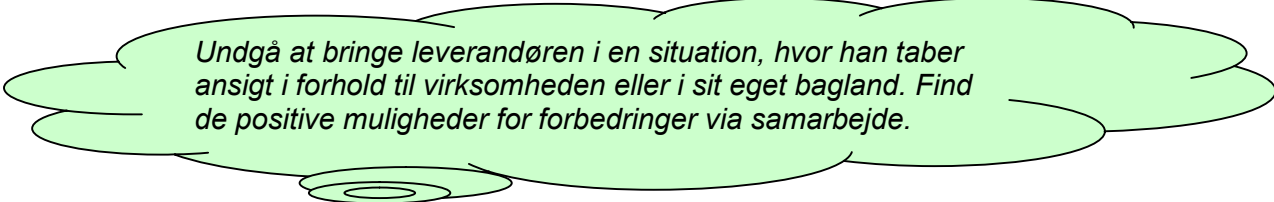
*Charlotte Breinholt, Junckers Industries A/S*

### **Besøg og audit hos leverandører**

Brugen af Code of Conduct og selvevaluering er mindre ressourcerkrevende end audits, men de giver heller ikke nødvendigvis et reelt og dækkende billede af forholdene hos leverandørerne. Hvis virksomheden ved eller tror, at der er en reel risiko for uacceptable forhold, kan leverandøren checkes via et besøg. Der er flere niveauer af "besøg":

- uformelle besøg, som mest har karakter af gensidig orientering og afstemning af forventninger
- intern audit, hvor virksomheden checker, at leverandørerne opfylder specifikke krav, fx. at forholdene er i overensstemmelse med de svar, der er givet i selvevalueringsskemaet
- audit gennemført af en uafhængig 3. part. Denne type audit bliver normalt gennemført op mod en ekstern standard eller virksomhedens egen Code of Conduct

Virksomheden kan vælge selv at gennemføre audits hos leverandøren eller at inddrage en tredje part. Gennemfører virksomheden selv audits, kan det være en god idé at overveje hvem fra organisationen, der skal tage på auditbesøg hos leverandøren. Erfaringsmæssigt kan det give problemer, hvis det er indkøberne, der gennemfører audits. Hvis der registreres fejl og mangler, vil leverandøren "tabe ansigt" over for indkøberen/kunden, som omvendt vil opnå større "forhandlingsmagt" i forbindelse med kontraktforhandlinger.



*Undgå at bringe leverandøren i en situation, hvor han taber ansigt i forhold til virksomheden eller i sit eget bagland. Find de positive muligheder for forbedringer via samarbejde.*

Selv om det kan være u hensigtsmæssigt at koble indkøb og audit, kan de observationer, som indkøberne gør under deres besøg hos leverandører, være værdifulde. Det kunne fx. være observationer knyttet til lugt, støj, hvordan bygninger, maskiner og inventar fremstår, om kemikalier opbevares forsvarligt eller lignende.

Det er vigtigt i denne sammenhæng, at der ikke er tale om kontrol, og at indkøberne ikke går omkring med kontrollister. Snarere bør indfaldsvinklen være, at indkøberne viser almen interesse for de forhold, som virksomheden lægger vægt på, og som dermed også indgår i deres vurdering af leverandøren.

Denne tilgang kræver, at indkøberne er klædt på til at foretage observationer og evt. spørge ind til specifikke forhold. Her kunne virksomheden fx. udarbejde en guideline, som kan give indkøberne vejledning i, hvilken rolle de skal spille, hvad indfaldsvinklen skal være, og hvordan de med fordel kan være formidler af virksomhedens interesser og ønsker.

Forhold er sjældent sort-hvide, og der vil både i forbindelse med opfølgning på selvevalueringsskemaer og audits komme ting frem, som viser, at der er behov for forbedringer hos leverandørerne. Flere virksomheder introducerer derfor såkaldte CAPs (Corrective Action Plans), hvor mangler listes med angivelse af tidshorisont for, hvornår forholdene skal være bragt i orden. Brugen af CAP forudsætter, at virksomheden klart har defineret, hvad der er ønsket og acceptabelt.

...medarbejderne af asiatiske gæstearbejdere, som er selve ryggraden i produktionen af vestlige kvalitets- og mærkevarer, er fanget i gældsslaveri. Kritikere opfordrer danske virksomheder og forbrugere til angribe problemerne.

# Det moderne slaveri

Thera

## GÆSTEARBEJDERE

Tekst og foto: KIM HUNDEVADT  
Jyllands-Postens  
udsendte medarbejder

**T**hera Phongi tørrer sveden af sit snavsede ansigt og smiler vemodigt, mens han beretter om sin skæbne:  
For at få et lærmende, hødt og beskidt arbejde på et jernstøberi, som laver tunge komponenter til bl.a. Grundfos, måtte den 27-årige thai-

Taiwan

lænder betale over 40.000 kr. under bordet til en agent, som kunne skaffe ham jobbet på støberiet, der ligger i udkanten af provinsbyen Hsin Chu på Taiwan.

Som fattig bondesøn fra en landsby i den nordøstlige Thailand havde Thera Phongi selvfølgelig ikke en klink i banken, så han gik med til at låne de 40.000 kr. af agenten til en rente på 3 procent.

Om måneden!  
Eller det samme som en årlig rente på 42,5 procent!  
Uden helt at kunne overskue konse-

kvenserne, men lokket af løfter om et fast arbejde til en månedsløn på 2.880 kr. skrev han under på kontrakten, som bragte ham videre til Taiwan.

Her blev Thera Phongi i Chiang Kai Shek-lufthavnen modtaget af en taiwansk agent, som krævede yderligere 11.000 kr. for sin uejlighed med at løse de administrative problemer omkring en opholds- og arbejdstilladelse.

Senere gik det op for den unge thailænder, at han også skulle betale indkomstskat, diverse forsikringer samt kost og logi i en spartansk ind-

rettet sovesal. Derfor havde sparet alt, i lømme penge ved månederne på det før sig til 1.200 kr.

Thera Phongi fælte: Han slækkede på væk, fordi han var tvunget til at betale om han skyldte sig. Selv om han timer om uge

Eksempel på medieomtale - her fra Jyllands Posten

### **3.6 Opfølgning**

Enhver indsats bør evalueres og vurderes med mellemrum, så virksomheden sikrer, at ressourcerne bliver brugt hensigtsmæssigt. Er resultaterne af indsatsen tilfredsstillende, og kan de evt. nås på bedre vis?

Evalueringen bør vurdere såvel indkøbernes erfaringer med at bruge de værktøjer og metoder, der er udarbejdet, såvel som selve resultatet hos leverandørerne. Endvidere bør indsatsen ses i en bredere kontekst i forhold til virksomheden overordnede forretningsudvikling og indsats for bæredygtig udvikling. Indkøbernes aktive deltagelse og forståelse for betydningen af indsatsen er afgørende for, at den ikke mister sin relevans. Procedurer, metoder og værktøjer "sander til", hvis de ikke bliver holdt levende.

### **3.7 Holdninger i organisationen**

*Dette afsnit er baseret på Mette Mosgaard's phd-projekt. Begreber, metode og teorien bag er forklaret i Bilag C.*

Hvis en virksomhed skal implementere nye tiltag i organisationen, er det vigtigt at have en forståelse for, hvorfor de enkelte aktører reagerer, som de gør. I det følgende tages udgangspunkt i implementeringen af leverandørspørgeskemaer om miljø. Hvis der er forskelle på den måde, indkøberne og miljømedarbejderne forstår begrebet miljø på, kan det muligvis være svært for indkøberne at se fornuften i det arbejde, de skal udføre, og som andre dikterer. En anden vinkel er, at hvis indkøberen har en rationel organisationsforståelse, og andre prøver at implementere nye tiltag via en socio-kulturel tilgang, kan arbejdet blive opfattet som useriøst. Dvs. hvis man er vant til, at tingene implementeres gennem politikker, regler og procedurer, kan andre tilgange virke for bløde. Det modsatte kan selvfølgelig også være tilfældet.

I det følgende er der præsenteret et værktøj, der kan anvendes til at kortlægge medarbejdernes holdninger til et område. Først beskrives analyserammen som inspiration til at tolke de resultater, undersøgelsen giver. Efterfølgende er der eksempler på spørgsmål, som kan stilles for at kortlægge, hvordan den enkelte aktør opfatter miljø og agerer i organisationen, samt hvordan han vægter analyserammens elementer: logik, værdier, fakta og kommunikation.

Undersøgelsen kan være med til at afklare, hvad der kan implementeres gennem rationelle og formelle tiltag, og hvornår er det vigtigt eksempelvis at have øget grad af medarbejderdeltagelse? Et andet vigtigt aspekt er netværkene, dvs. hvor meget påvirkes medarbejdernes miljøarbejde af de netværk, de deltager i, og hvilken betydning har det for virksomhedens miljøarbejde?



*Foto:FORCE Technology*





## Afklaring af holdninger i organisationen

### Formål

Formålet med værktøjet er at identificere og erkende den måde, enkelte medarbejdergrupper opfatter og arbejder med miljø. Ved at erkende forskellene kan der tages højde for dem i implementeringen af nye tiltag og i forståelsen af, hvordan miljøarbejdet allerede fungerer i virksomheden. I det følgende tages udgangspunkt i et eksempel med "implementering af leverandørspørgeskemaer".

### Matricen

Nedenstående er præsenteret den forståelsesramme, man anvender til at udarbejde spørgsmålene og tolke resultaterne. I hvert felt er angivet de karakteristika, der gør sig gældende for det pågældende element (horisontalt) sat i forhold til organisationsforståelsen (vertikalt).

Perspektiv	Organisationer som rationelle systemer	Organisationer som naturlige systemer	Organisationer som åbne systemer
<b>Logik</b>	<p>Procedurer, regler og politikker er bestemte for handlingerne i organisationen.</p> <p>Miljø er noget, der kan måles og kontrolleres.</p>	<p>Forståelsen af miljø adskiller sig fra de formelle politikker. Medarbejderne bruger eksempler, og ofte de samme eksempler, til at beskrive miljøarbejdet.</p> <p>Miljøspørgsmål forstås som noget, hvis mening og relevans fortolkes ud fra praksis.</p>	<p>Forståelsen for miljø afhænger af de kontakter medarbejderen har uden for virksomheden.</p> <p>Procedurer og regler bruges til at formidle forventninger til samarbejdet med andre organisationer.</p> <p>Miljø forstås som et fænomen i omverdenen, og virksomheden tolker og vurderer ud fra, hvordan relevante aktører forholder sig til det.</p>
<b>Værdier (mål)</b>	<p>De formelle værdier, officielle mål og politikker udgør værdierne i organisationen inden for miljø.</p>	<p>Officielle mål og politikker er vigtige gennem den sociale accept i organisationen.</p> <p>Ledelsens og andres accept af miljøarbejdet er vigtigt for dem, der udfører det.</p>	<p>Værdier skabes i interaktion med netværkene, både den sociale interaktion og de formelle forventninger.</p>
<b>Fakta (Fakta, artefakter og historiske fakta)</b>	<p>Artefakter er vigtige i miljøarbejdet fx. politikker, mål, procedurer, og målinger.</p> <p>Formelle kommunikationslinier og positionen i organisationen er vigtig.</p>	<p>Artefakter, der er accept af i organisationen, er vigtige. (Fx. relateret til energibesparelser eller affaldssortering)</p> <p>Andres handlinger i forhold til miljøarbejdet er vigtige. Erfaringer påvirker opfattelsen af miljøarbejdet</p>	<p>Formelle artefakter, så som leverandørkontrakter eller samarbejdsaftaler, er vigtige for samarbejdet.</p> <p>Erfaringer gennem netværks-samarbejde er betydende for ens handlinger internt.</p>



*Foto: Elsam*

<b>Kommunikation</b>	Kommunikationslinierne er bestemt af formelle roller i organisationen.	Aktørerne kalder ting det samme og relaterer til samme begivenheder eller eks.	Kommunikationen i netværkene er vigtig for organisationen.
	Kommunikation er baseret på information og feed-back.	Kommunikationslinierne er relateret til de uformelle strukturer i organisationen.	Miljøopfattelsen og kommunikationen er påvirket af netværkene, fx. interessenternes forventninger.

### Typen af spørgsmål:

I det følgende er der eksempler på spørgsmål, som kan afdække medarbejdernes opfattelse af logik, værdier, fakta og kommunikation, og dermed hvilke typer organisationskultur, der hersker. I forhold til skemaet ovenfor spørges der således ind horisontalt, men konkluderes vertikalt.

#### Logik

- Hvad forstår du ved begrebet miljø?
- Hvis jeg siger miljø og "virksomhedsnavn", hvilke associationer giver det dig så?
- Hvad er virksomhedens væsentligste miljøpåvirkninger?

#### Værdier

- Hvorfor arbejder virksomheden med miljø?
- Hvem er ansvarlig for miljøarbejdet i virksomheden?
- Hvordan er holdningen blandt medarbejderne til at arbejde med miljø?
- Hvilke værdier forbinder du med virksomhedens miljøarbejde?

#### Fakta

- Hvad er virksomhedens væsentligste miljøtiltag?
- Hvilke ting på virksomheden har specielt betydning for miljøarbejdet?
- Hvad gør det synligt i dagligdagen, at I arbejder med miljø?

#### Kommunikation

- Hvor ofte kommunikerer du med andre om miljø?
- Hvem kommunikerer du med om miljø?
- Har du nogle spændende eksempler på miljø-episoder i virksomheden? (positive som negative)

### Behandling af svar

Ud fra svarene kan man vurdere, om medarbejderne fokuserer på rationelle, naturlige eller åbne elementer. Derefter kan det vurderes, hvordan der kan tages højde for dette i implementerings- eller forandringsprocesser i organisationen.

### Eksempler på anvendelse:

Hvis medarbejderne fokuserer på en rationel systemtilgang til miljøarbejdet, er det vigtigt at tage afsæt i disse rationelle elementer ved implementeringen af nye tiltag.

Hvis virksomheden ønsker, at medarbejderne skal have en anden, måske mere systematiseret, tilgang til miljøarbejdet end den eksisterende, eller blive bedre til at få input fra netværk, kan man ligeledes se hvilke medarbejdere eller grupper, man skal arbejde med at ændre holdning hos.

Implementerings- eller forandringsprocesser kan kompliceres af, at medarbejderne har et andet syn på miljøarbejdet, end ledelsen forventer. Undersøgelsen kan anvendes til at afdække disse forhold.

Endeligt kan det være interessant at se, om medarbejdernes holdninger stemmer overens med de formelle miljøpolitikker og det miljøimage, som virksomheden præsenterer udadtil.

