



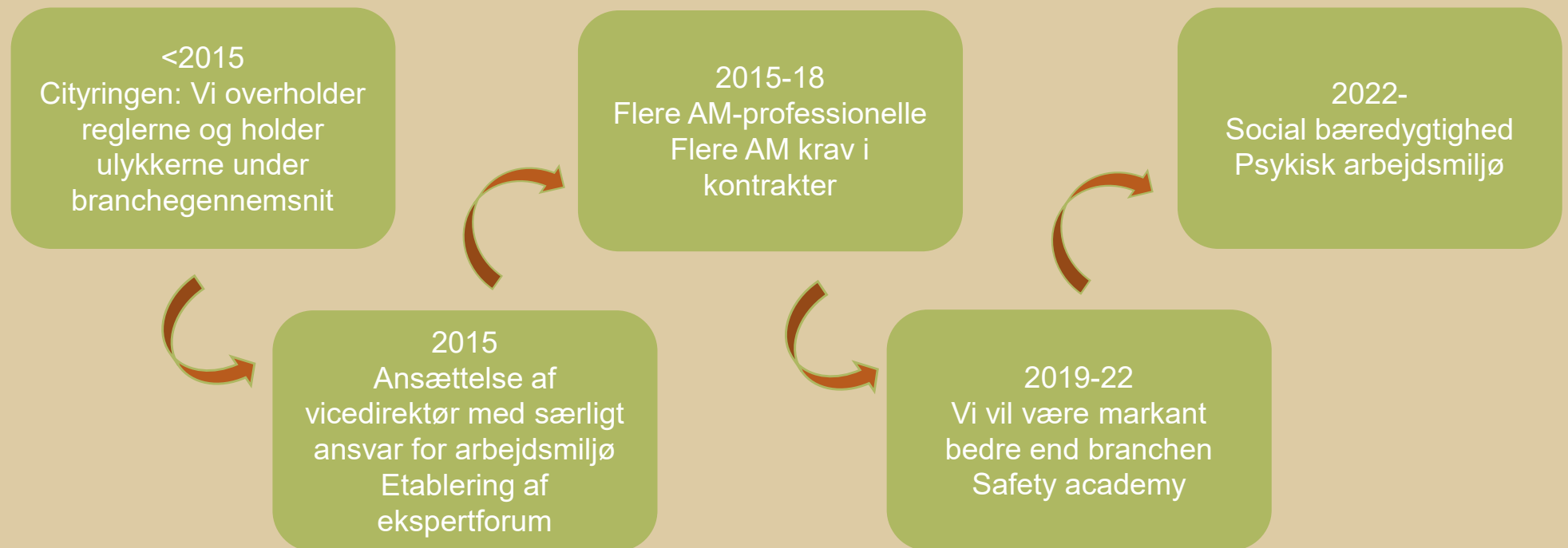
Hvem bestemmer?

Arbejds miljø i et bæredygtigt supply chain perspektiv

Peter Hasle, professor
Global Sustainable Production
Syddansk Universitet (SDU)

Metroselskabet

– fra ”vi overholder reglerne” til social bæredygtighed



Virksomhedernes dagsorden efter årtusindskiftet

Globalisering

- Stort set fri udveksling af varer, penge og ydelser
- Reduktion af transportomkostninger
- Digitalisering
- Fra lokal til verdensomspændende konkurrence om investeringer, priser, kvalitet, levering og innovation

Det offentlige fra velfærdsstat til konkurrencestat

- Begrænsede budgetter
- Voksende forventninger hos borgerne
- Nye teknologiske muligheder
- outsourcing
- Sikring af arbejdskraft
- Klima



Den interne organisering

- Konstante forandringer
- Intensivering og rationalisering
- Flexibilitet
- Centraliseret decentralisering
- Digitalisering



De nye dagsordener i virksomhederne

Den akutte

- Krig i Ukraine
- Inflation med stigende energipriser
- Mangel på arbejdskraft
- Leveringsvanskeligheder fra supply chains

Den langsigtede

- Klima
- Bæredyghed – miljø, socialt, økonomisk og corporate governance
- Industri 4.0 og 5.0



Virksomhedsstrategier

- Investeringer i energi og klima
- Kortere supply chains
- Integration af bæredygtighed i alle aspekter af virksomheden
- Rapportering af bæredygtighed
- Sikre en motiveret og loyal arbejdskraft
- Fortsat rationalisering, intensivning og innovation
- Risk management



Arbejds miljø fra nærhed til distance

→ Arbejdsgiveren har ansvaret for arbejdsmiljøet på arbejdspladsen

- Fastlagt af loven
- Nødvendig for at være en legitim arbejdsgiver
- Interesse i samarbejdende og engagerede medarbejdere

→ Køberen i en supply chain er adskilt fra leverandørens produktion

- Ingen direkte interesse i arbejdsmiljøet hos leverandøren
- Dog risiko for problemer med legitimitet og ustabil levering
- Stiller sociale krav for at beskytte sig

→ Leverandøren

- Køberkrav til pris, levering og kvalitet har indflydelse på arbejdsmiljøet hos leverandøren
- Den ansvarlige arbejdsgiver har begrænset kontrol over produktionen og dermed mulighed for at skabe det bedst mulige arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø i en supply chain



Certifikater og audits den dominerende metode til at sikre arbejdsmiljøet i supply chains

- Code of Conduct til at sikre menneskerettigheder og arbejdsmiljø
 - Leverandører underskriver forpligtelsen til at overholde CoC
- Mange internationale standarder
 - Multistakeholder initiativer fx Global Gap, Amfori BSCI, SA9000
 - ISO 45001 OHS management standard
- Leverandører dokumenterer overholdelse af CoC gennem certifikates og audits
- Men kritik
 - Audits identificerer og løser ikke de konkrete problemer i arbejdsmiljøet
 - Rana Plaza auditeret af to internationale audit bureauer kort før ulykken
 - Forretningsrelationen mellem leverandører og auditører svækker uafhængigheden
 - Købere bruger certifikater og audits til at undgå ansvaret
 - Audits giver ikke incitament til at initiere forbedringer

Dekobling

→ Modsætningen mellem den udtalte virksomhedspolitik og praksis

- Politikken pga krav fra kunder, offentligheden og myndigheder
- En praksis som reflekterer hvad der er nemt og fordelagtigt – uafhængigt af politikken

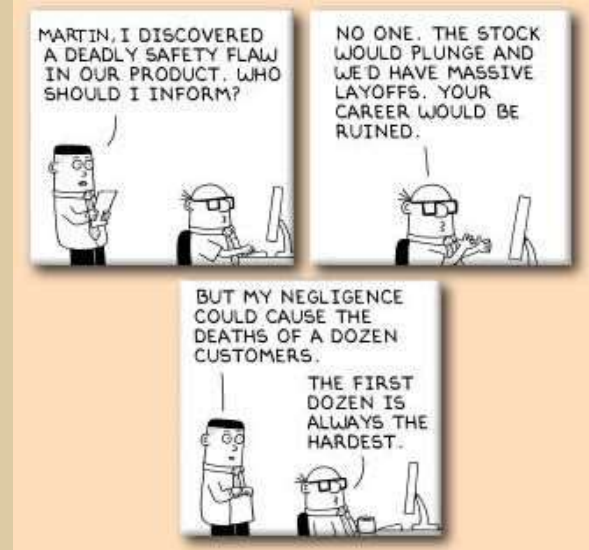
→ Alle virksomheder har en offentlig og høj profil ift bæredygtighed

- Inklusivt menneskerettigheder og arbejdsmiljø, typisk udtrykt i den offentlige Code of Conduct og CSR politik

→ Code of Conduct skal påvise overfor kunder at virksomheden lever op til forventninger

→ I realiteten bestemmer pris, kvalitet og levering

→ Code of Conduct spiller en begrænset rolle

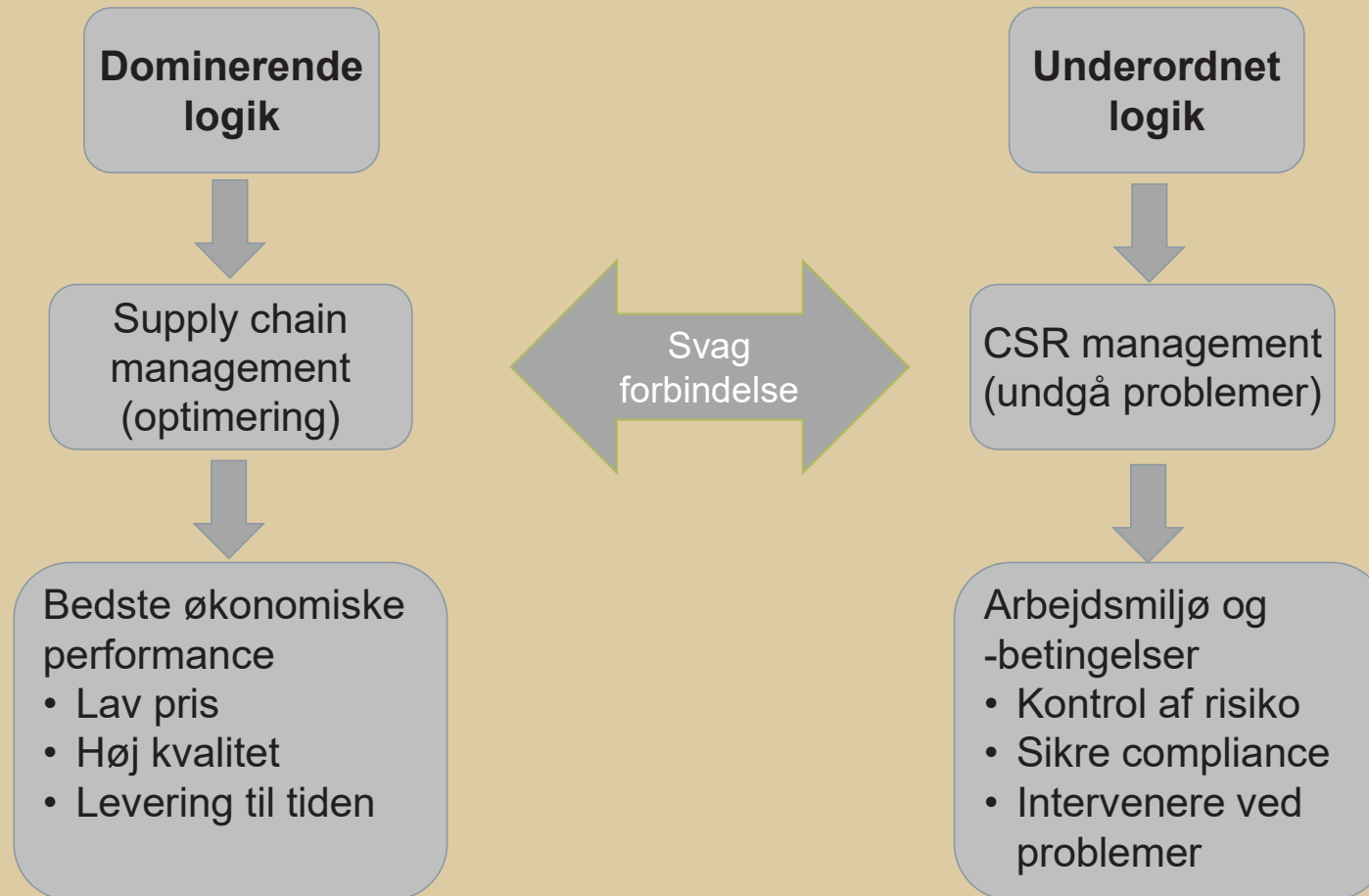


Dekobling er ikke nødvendigvis ond vilje, men den mest logiske måde at handle på

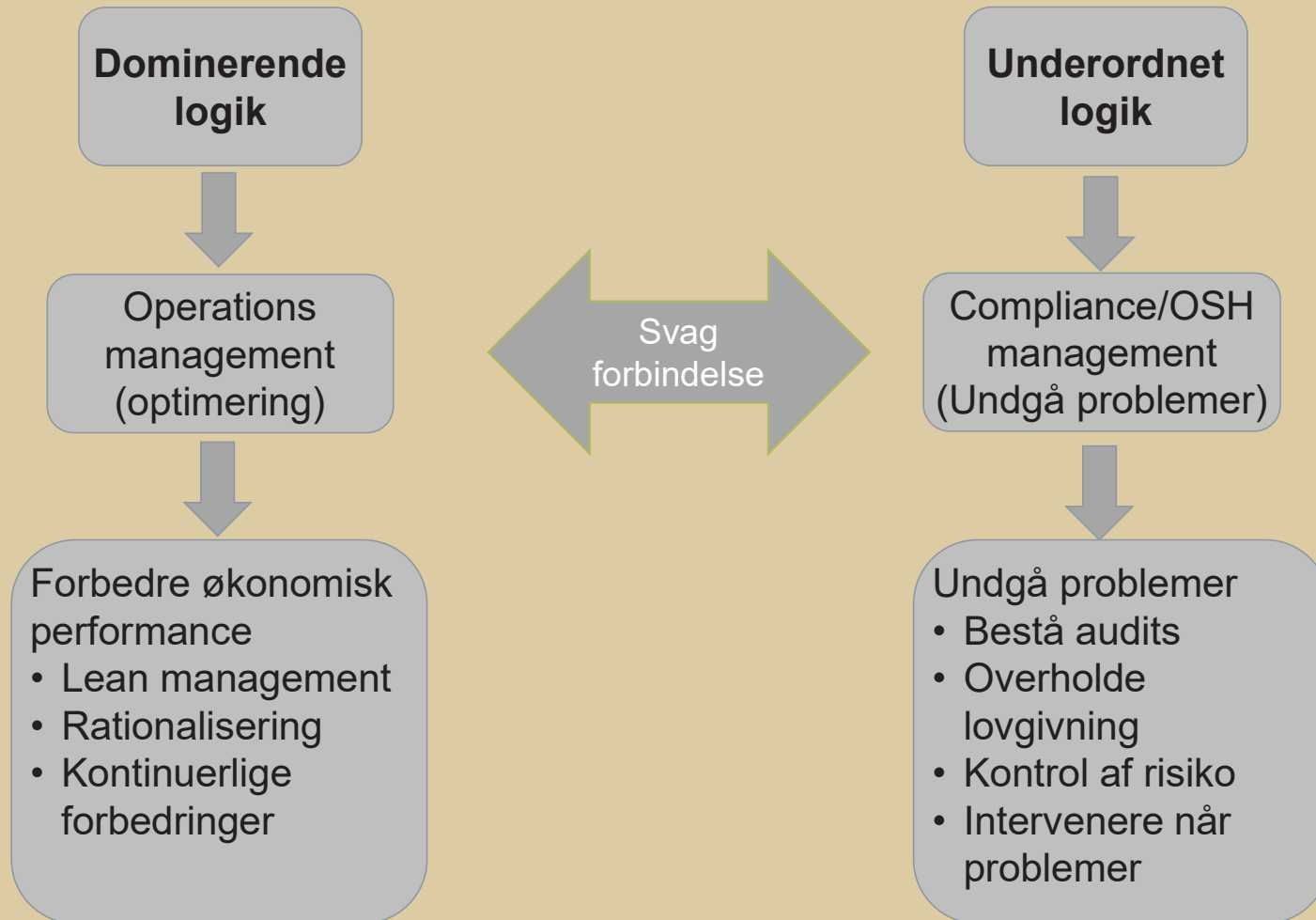
Institutionelle logikker:

- Uddannelse, arbejdsopgaver og kolleger socialiserer til bestemte logikker
- Logikker hjælper til at tage stilling til dagligdagens handlinger
 - Fungerer typisk intuitivt uden nærmere overvejelser
 - Hvad er vigtigt og mindre vigtigt
 - Hvad er rigtigt og forkert
- En profession/job har som oftest en dominerende logik
 - Den dominerende logik begrænser mulighederne for at acceptere og forstå andre logikker
- Men logikker kan eksistere ved siden af andre logikker
 - Mere eller mindre samarbejdende eller konfliktende

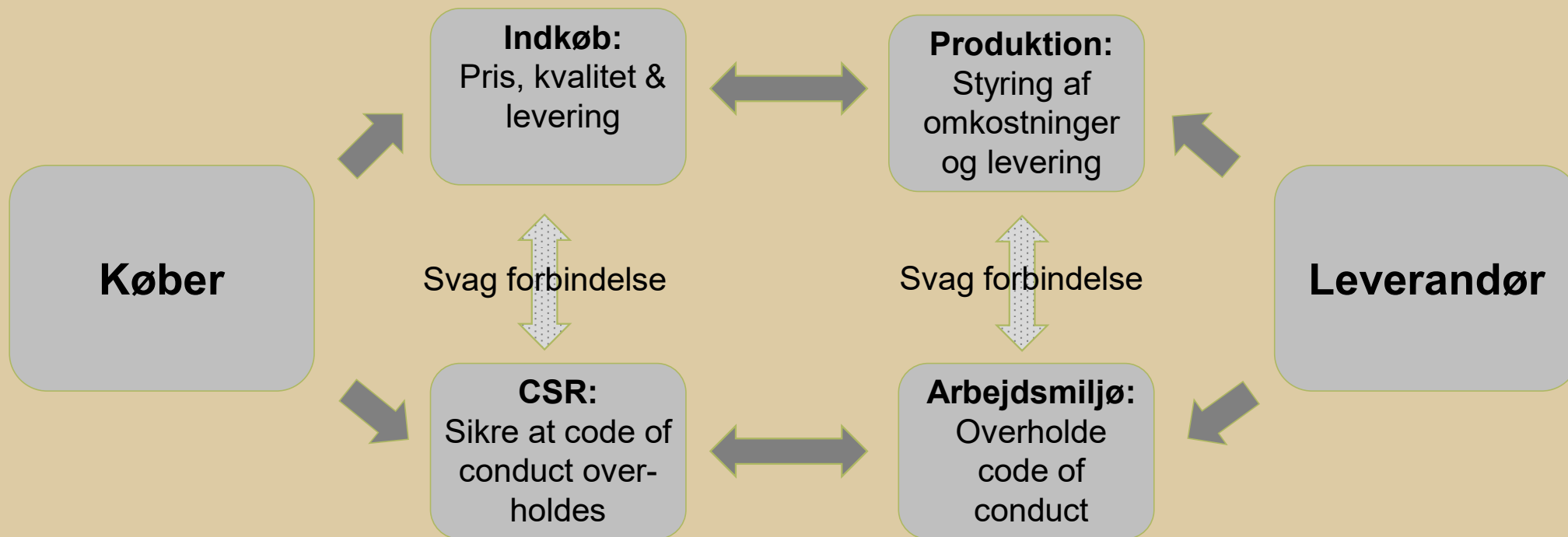
Køber institutionelle logik



Leverandør institutionel logik



Dekobling i praksis i supply chains



Udvikling i styring af supply chains

→ Supply chains bliver stadig mere komplekse og med stadig større afhængighed af hinanden

→ Medfører en række nye udviklinger

- Pålidelig levering
- Forstyrrelser har store konsekvenser
- Fokus på risk management
- Spredning af leverandører
- Mindre 'shopping around'
- Større behov for udvikling af fælles løsninger
- Flere langvarige samarbejder
- Højere afhængighed af kvalificeret og engageret arbejdskraft



Bæredygtighed sætter en helt ny dagsorden

- Voksende forventninger til etisk adfærd og bidrag til bæredygtighed
 - Vigtigste retningslinjer UN guiding principles, SDG og ILO konventioner
- Investorer vurderer ikke-finansielle data
 - Environmental, Social & corporate Governance (ESG) rapporting
 - Investeringer med høj ESG index giver større afkast
- Købere kræver overholdelse af Code of Conduct og/eller certificater
 - I fødevarerindustrien Global GAP eller Sedex/Smeta
 - I beklædning BSCI eller Sedex
 - I bygge og anlæg og megen industri ISO 45001
- Leverandører
 - Skal have styr på egen produktion
 - Skal rapportere
 - Modtage besøg af auditører

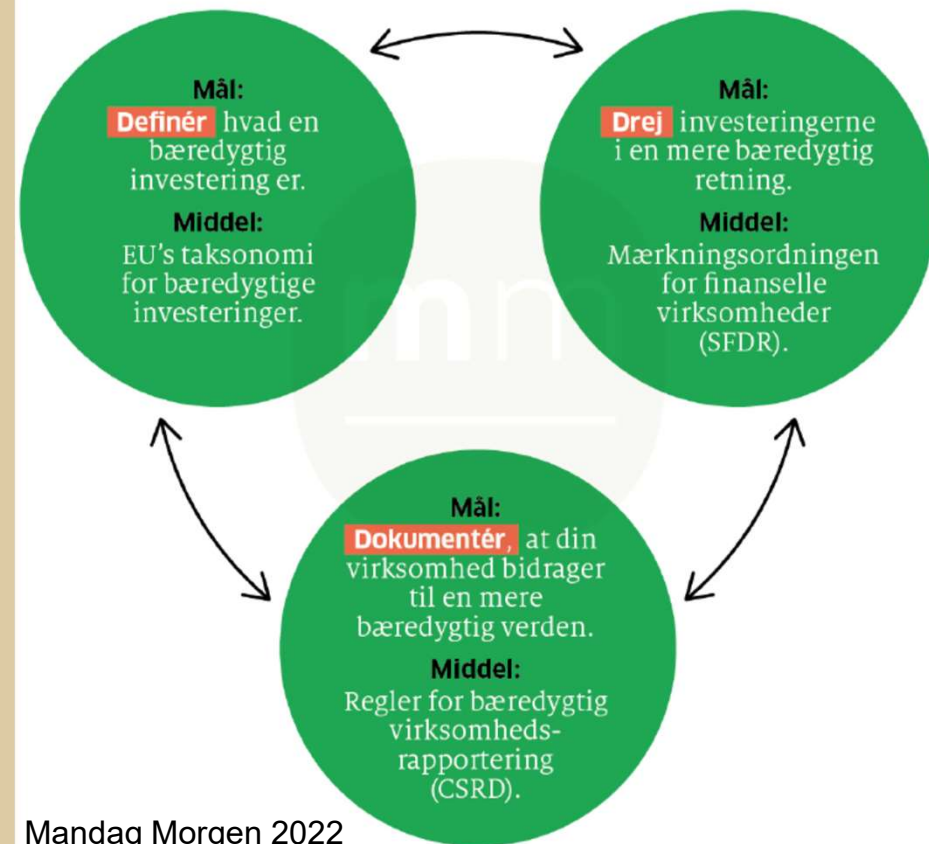


En byge af EU krav

- EU green taxonomy
- Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)
 - Kræver rapportering af sustainability for aktieselskaber >250 medarbejdere samt finansielle institutioner
 - Kravene bliver stadig mere omfattende over de næste år
 - Omfatter også social sustainability
- European Sustainability Reporting Standards (ESRS)
- EU due diligence
 - Krav om at risikovurdere leverandører i supply chains med socialt fokus
 - Forventes vedtaget i 2024

De tre søjler under EU's vej mod et bæredygtigt erhvervsliv

Sådan skal EU's udspil bidrage til at dreje virksomhederne ind på et bæredygtigt spor.



Mandag Morgen 2022

ESG rapportering (CSRD)

→ Rapporteres i årsregnskabet for

- 2024 >500
- 2025 >250
- 2026 alle børsnoterede

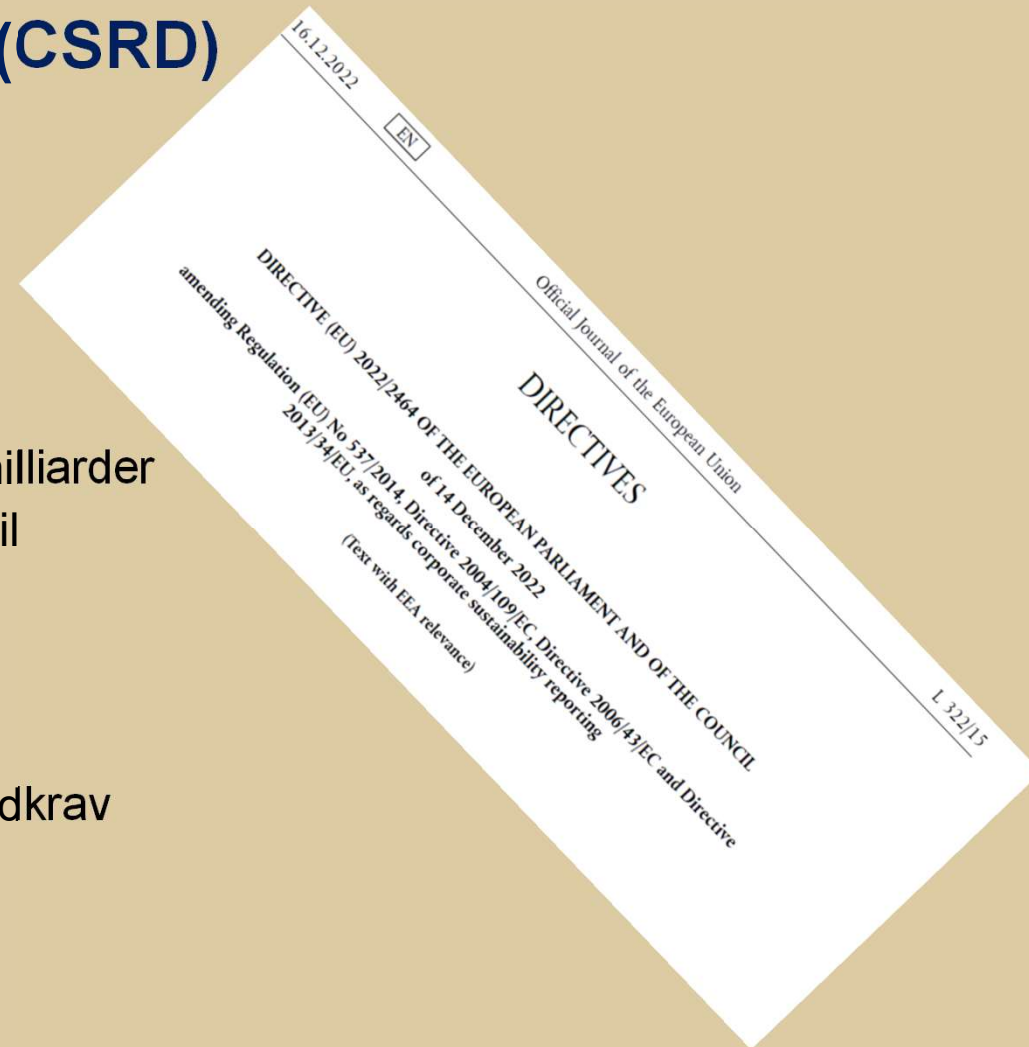
→ DI vurderer omkostninger virksomheder på 7-8 milliarder

- Svarer til størrelsen af de nuværende udgifter til årsregnskaber

→ Rapporteringskravet

- 12 standarder
- 81 oplysningskrav som udbygges med standardkrav
- 1.114 datapunkter

→ Skal omfatte hele værdikæden



HVORFOR RAPPORTERE OM BÆREDYGTIGHED?

**STIGENDE
KUNDEKRAV**



**FREMTIDSSIKRE &
ØGE KONKURRENCE-
DYGTIGHED**



**STYRK BRAND &
FORRETNING /
FORBRUGERKRAV**



**STIGENDE
LEVERANDØRKRAV**



**EJER
(OG BESTYRELSE)**



**ØGET LOVGIVNING
OG INTERNATIONALE
STANDARDE**



**PRES FRA
MEDARBEJDERE,
LOKALSAMFUND OG
NGO'ER**



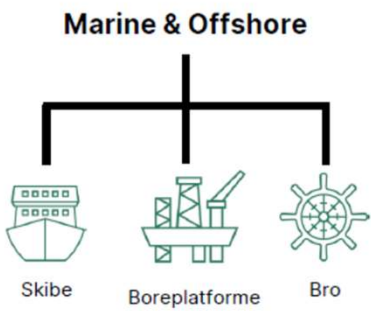
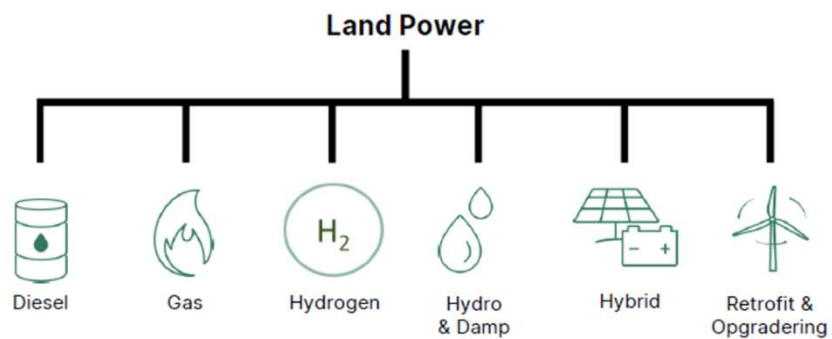
**KRAV FRA INVESTOR
OG/ELLER BANK**



Dansk Industri

Eksempel fra DEIF

Forretningsområder



Styreenheder & Remote Monitoring



Tavleudstyr

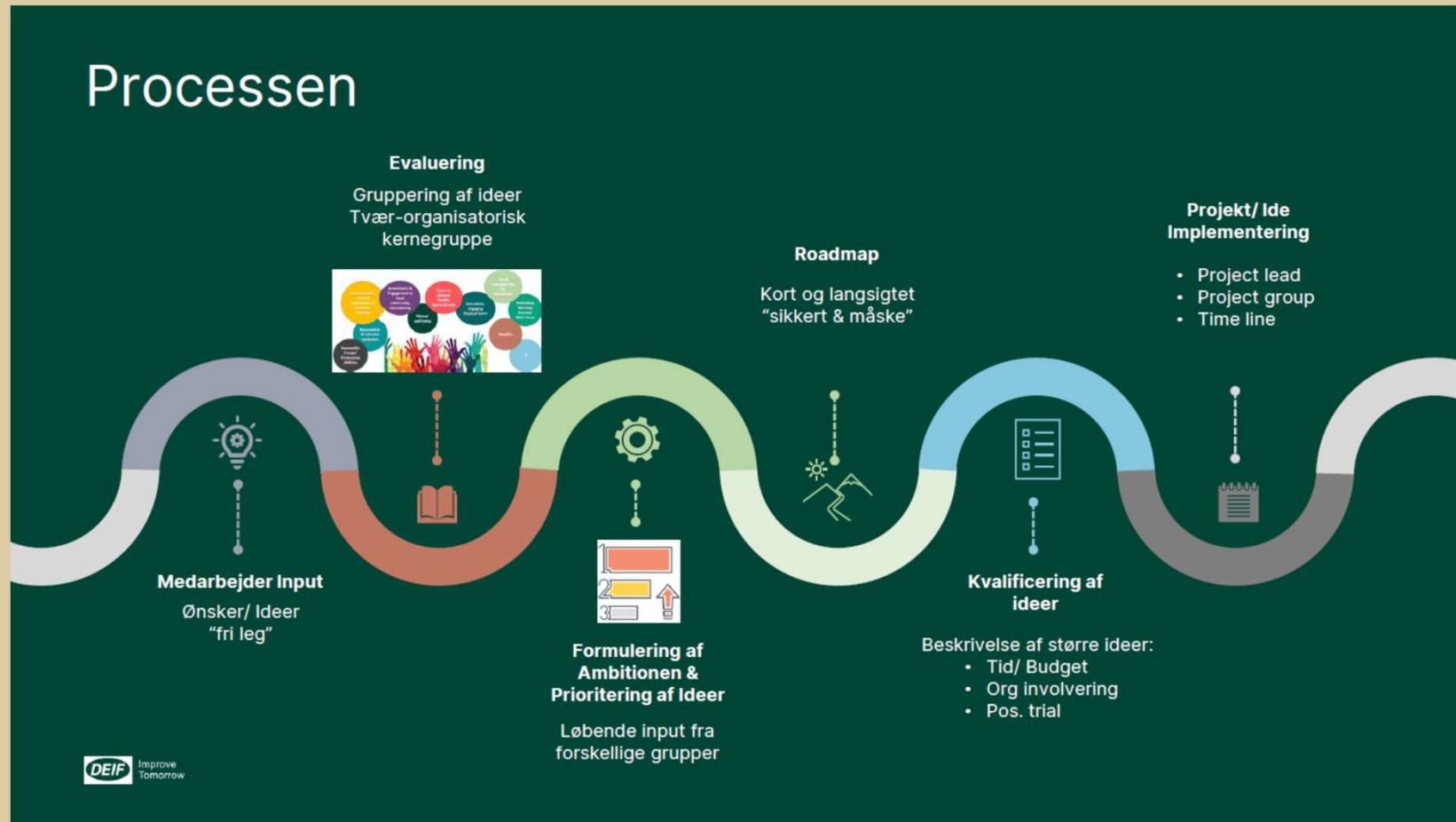


Broinstrumentering



deif.com

En omfattende proces



Arbejdet med S i ESG

Definition og struktur af DEIFs Sociale Ambition

People are the heart and mind of DEIF. We learn. We care. We take responsibility. Together.

Employee Wellbeing

Social Activities

Learning & Development

Local Community

Responsible & Inclusive Workplace

Mental Health Programme

Paid volunteering hours

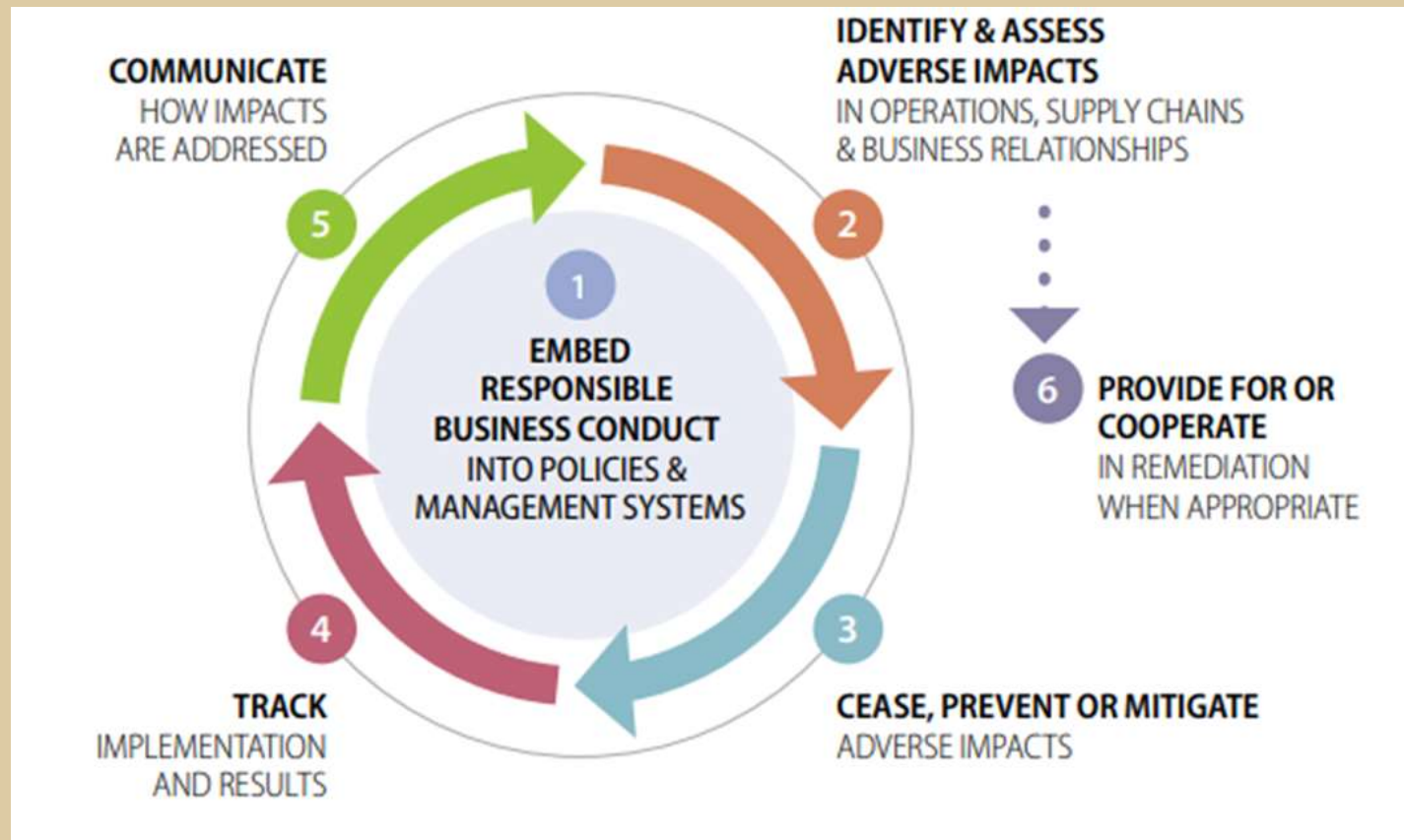
Life Stage Embracing Employment



delf.com

Due diligence

- Lovgivning i Tyskland, Frankrig, Norge m.fl.
- EU-direktiv vedtaget i både parlamentet og ministerrådet
- Forhandles nu
- Forventet ikrafttræden 2025
- Gælder for store virksomheder, men omfatter alle deres leverandører og deres leverandører



OECD: Due diligence guidance for responsible business conduct, 2018

Første tyske Due Diligence sag rejst

- Sagen: Fagforening i Bangladesh med støtte fra to europæiske NGOer
- Anklagen mod Tom Tailor, Amazon, and IKEA : not “adequately monitoring” the conditions in their factories and for “endangering the workplace safety for employees.”
- Rejst i forhold til det regeringskontor som administrerer den tyske Due Diligence lovgivning
- Virksomhederne er ikke medlemmer af “the Accord for Health and Safety in the Textile and Garment Industry” (the International Accord)
- Den tyske lov gælder for >3000 ansatte og fra 2024 >1000 ansatte
- Source: <https://duediligence.design/first-case-filed-under-the-german-supply-chain-due-diligence-act-against-tom-tailor-amazon-and-ikea-by-bangladeshi-workers//>

Bæredygtighedsdagsordenen peger på stærkere køber-leverandør samarbejde

- De fleste bæredygtighedsudfordringer kan ikke løses af den enkelte virksomhed
- Købere er afhængig af bæredygtige leverandører og af bæredygtig efterspørgsel
- Udvikling af bæredygtighed er ofte begrænset af mangel på leverandører og kunder
- En cirkulær økonomi kræver meget tættere samarbejde mellem købere og leverandører
- Parallelt hermed vil ESG og Due Diligence skubbe på den samme udvikling
 - En høj ESG rating vigtig for investorer, ikke kun virksomhedens egen, men også performance af leverandører
 - Købere skal dokumentere at de har taget de nødvendige skridt for at risikovurdere og imødegå leverandørrisici for at overholde due diligence krav

Styring af køber-leverandør relationer

→Kontrakt styring

- Formaliserede skriftlige aftaler om pris, kvalitet og levering
- Formelle regler for kommunikation, belønning, straf og konflikter

→Relationel styring

- Tillid og fælles normer
- Uformel og oftest mundtlig kommunikation
- Flexibilitet med afvigelser fra kontrakterne

→Hybrid styring

- Alt kan ikke nedskrives i en kontrakt
- Alt kan ikke være uformelt
- Styring i praksis indeholder altid elementer af begge

Arbejds miljøkonsekvenser af køber-leverandør styring

		Styring	
		Contractual	Relational
Arbejds- miljø	Direkte (rettet mod OSH)	<ul style="list-style-type: none"> • CoC • Certifikater • Audits • Monitoring • Arbejds miljøledelse 	Støtte til leverandør <ul style="list-style-type: none"> • Kursus/træning • Rådgivning
	Indirekte (supply chain management)	<ul style="list-style-type: none"> • Pris, kvalitet og levering • Afgive ordrer • Varighed af kontrakt • Bøder ved sen levering 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialog om forventninger og behov • Sociale relationer • Gennemsigtighed • Tillid

Arbejds miljøarbejdet bliver stadig bredere

- Før 1980 - regler, kontrol og straf
 - Alt hvad der ikke er ulovligt er tilladt
- Fra 1980 - reflektiv regulering
 - Arbejdsgiver skal vurdere og beskytte mod alle risici
- Fra 1990 - fokus på ergonomi og psykisk arbejdsmiljø
 - Grænseværdierne skal findes for både for lidt og for meget
- Fra 2000 – fravær, tilbage til arbejdet og sundhedsfremme
 - Samspelet mellem arbejde og privatliv inddrages
- Fra 2010 – mainstreaming af arbejdsmiljøarbejdet
 - Integrering i strategi og drift
- Fra 2020 – bidrag til bæredygtighedsstrategi
 - Sikre fremgang for social bæredygtighed



En mulig central rolle i bæredygtighedsstrategien

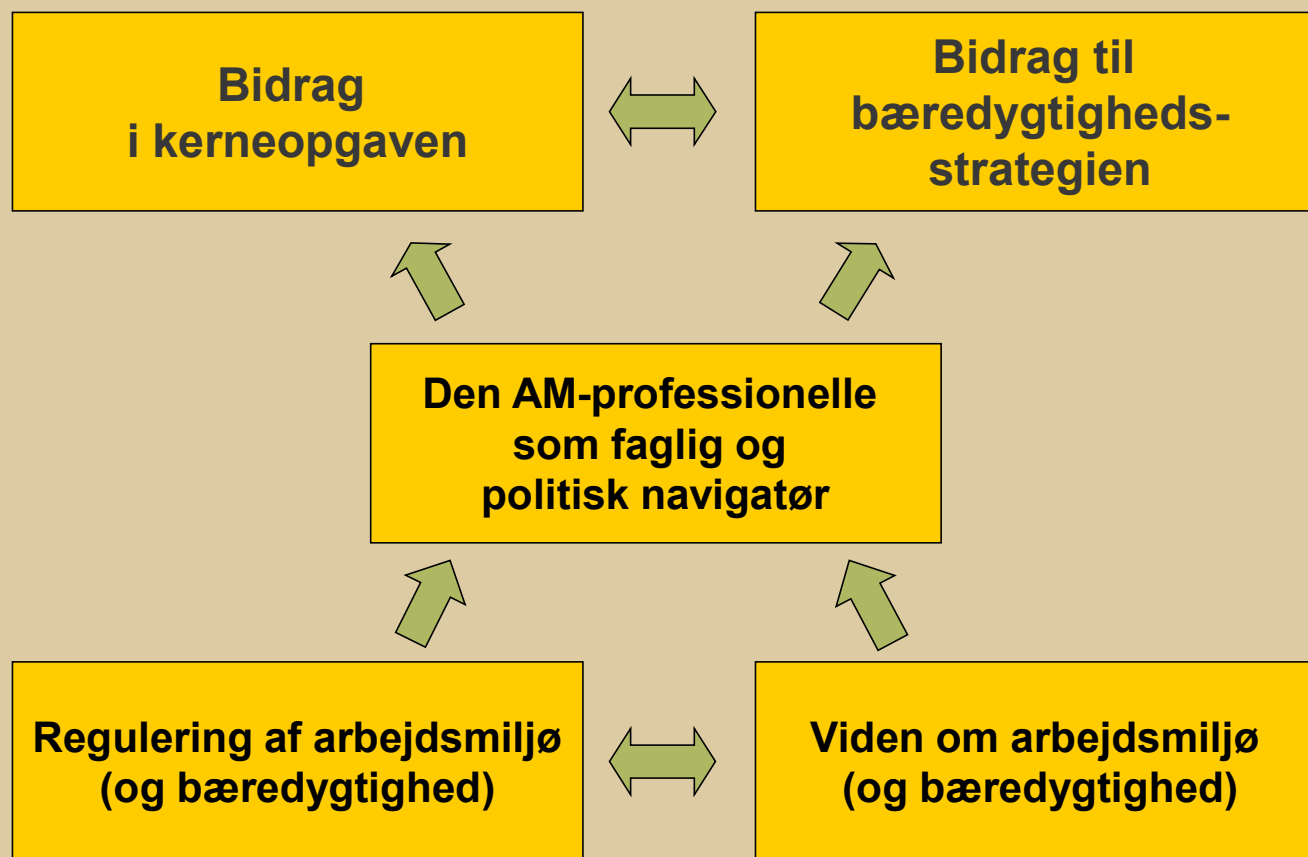
- Britisk studie af arbejdsmiljøbidrag til FNs globale mål
 - The Institution of Occupational Safety and Health (IOSH)
 - Den største organisation for arbejdsmiljøprofessionelle på globalt plan
- 17 SDGs med 169 mål
- Bidrag til 51 mål
- Direkte bidrag til 31 mål
- Spørgsmålet er om vi som arbejdsmiljøprofessionelle udnytter denne mulighed?
 - Og om virksomhederne gør det?



Udfordringen for de arbejdsmiljøprofessionelle

- Arbejdsmiljø større mulighed for at indgå som led i virksomhedens strategi
 - Bliver i stigende grad et krav fra marked og EU-regulering
 - Kan blive en væsentlig del af udviklingen og implementering af virksomhedens bæredygtighedsstrategi
- Grundlæggende: Hvordan kan arbejdsmiljøprofessionelle bidrage til at implementere virksomhedens overordnede strategi?
 - Traditionelt placeret i en relativ perifer position
- Hvordan kan arbejdsmiljø bidrage til at sikre at?
 - At bæredygtighedsstrategien fungerer på fabriksgulvet
 - At den nye teknologi kommer til at fungere i praksis
 - At de nye organisationsformer bliver indført og fungerer
 - At medarbejderne fastholder motivation og engagement

Udvidelse af den arbejdsmiljøprofessionelles strategi



**Hvordan kan vi udnytte den nye
bæredygtighedsdagsorden i supply chains til at
forbedre arbejdsmiljø?**

&

Spørgsmål og kommentarer

Peter Hasle
hasle@iti.sdu.dk