



Lifestyle & Design Cluster.

GUIDE TIL ANSVARLIG VIRKSOMHEDSADFÆRD

- DUE DILIGENCE | PRAKSIS

Impact CSR ApS
SOURCING | HOUSE

HVAD ER DUE DILIGENCE?

Due diligence er engelsk for 'rettidig omhu' og er en proces hvor virksomheder kortlægger, forebygger, begrænser og gør rede for, hvordan de håndterer deres eksisterende og potentielle negative påvirkning.

Centralt for due diligence står begrebet *risici*, her forstået som negative påvirkninger på mennesker, miljø og samfund, som virksomheder forårsager, bidrager til eller som de på anden vis er direkte forbundet med via deres forretningsaktiviteter, forsyningskæder og forretningsforbindelser.

Due diligence bør forankres både på ledelsesniveau og i det daglige arbejde, og integreres i politikker for ansvarlig virksomhedsadfærd, så virksomheder bliver i stand til at afhjælpe deres negative påvirkninger.

Ingen virksomheder forventes at løse alle udfordringer i deres værdikæder, men de forventes at tage ansvar for at forstå og håndtere den påvirkning de har. Det understreges i OECD's retningslinjer, at alle led i en værdikæde bør have egne processer for due diligence på plads til at risikovurdere, følge op og forbedre sig. Selv om dette ikke er en let opgave, kan virksomheder på den måde dele ansvaret med samarbejdspartnere og leverandører.

guide til ansvarlig virksomhedsadfærd

- DUE DILIGENCE I PRAKSIS

I denne guide og de tilknyttede to værktøjer: **Gap-analyse** og **Risiko-analyse**, præsenteres en metode til at arbejde struktureret og lavpraktisk med due diligence.

Metoden bygger på *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct* fra 2018, udviklet af The Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). OECD's Retningslinjer for Ansvarlig Virksomhedsadfærd inddeler due diligence-processen i seks skridt:

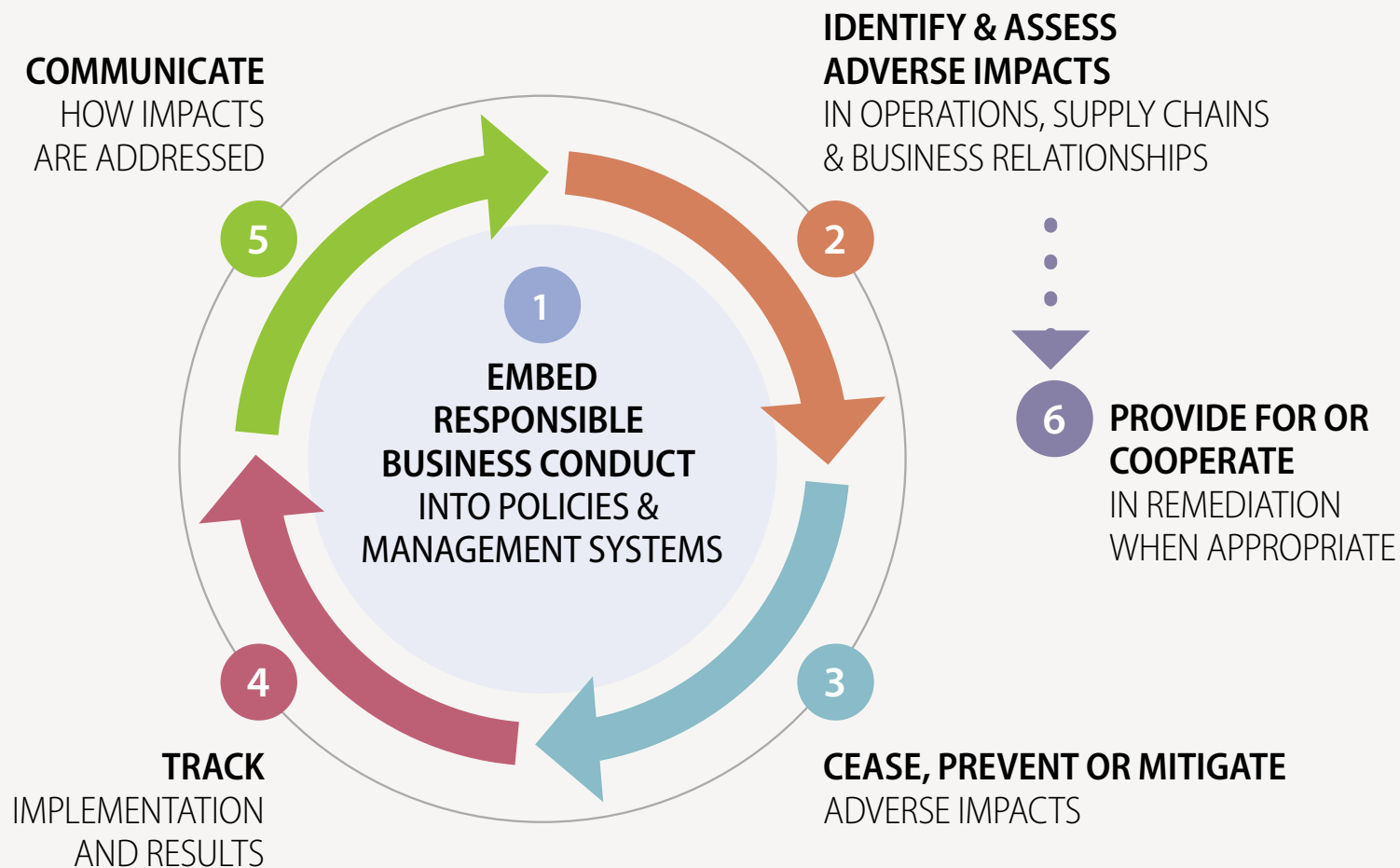
1. Forpligtelse og forankring
2. Risikovurdering
3. Håndtering af negativ påvirkning
4. Løbende opfølgning
5. Kommunikation
6. Klagemekanisme og genopretning

Værktøjerne er udviklet af CSR-rådgiverne Signe Mørk fra Impact CSR og Silke Sønderstrup-Granquist fra Sourcing House i forbindelse med pilotprojektet 'Fremtidens Tekstilkraft - OECD' under Lifestyle & Design Cluster. Projektet havde til formål at gøre due diligence let tilgængeligt at omsætte til praksis for danske tekstil- og modevirksomheder. I den forbindelse kørte et due diligence forløb i efteråret 2021, hvor værktøjerne blev udviklet og testet i samarbejde med to modevirksomheder.

På baggrund af erfaringer fra pilotprojektet og feedback fra deltagerne, er værktøjerne blevet videreudviklet og deles i håb om at motivere endnu flere virksomheder til at komme i gang med due diligence.

Se illustration af "*Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*" på næste side.

de seks skridt i due diligence



Kilde: OECD (2018),
OECD Due Diligence Guidance for
Responsible Business Conduct:

HVORFOR ARBEJDE MED DUE DILIGENCE?

Opmærksomheden omkring due diligence og ansvarlig virksomhedsadfærd stiger kraftigt på tværs af brancher. Mange virksomheder mødes med øgede krav og forventninger til, at de drives ansvarligt og kan dokumentere deres indsatser for ansvarlig virksomhedsadfærd. Den kommende EU-lovgivning om due diligence forventes ikke alene at være relevant for store virksomheder, men også påvirke de krav der stilles til mindre virksomheder.

Implementering af due diligence kan imødekomme disse krav og skabe et solidt fundament for at virksomheden drives ansvarligt. En essentiel del af at være en ansvarlig virksomhed, er at arbejde systematisk med at forebygge, undgå og håndtere negativ påvirkning på mennesker, miljø og klima. At have effektive og virkningsfulde processer for due diligence på plads, kan ikke alene hjælpe virksomheder til ansvarlig drift, men også bidrage til at træffe vigtige forretningsbeslutninger så som valg af nye forretningsområder, partnerskaber og produkter.

due diligence værktøjer

Der er udviklet to værktøjer til at gøre arbejdet med due diligence håndgribeligt og praksisnært: Værktøj 1: *Gap-analyse* og Værktøj 2: *Risiko-analyse*.

Begge værktøjer er digitale og tilgængelige som Excel-dokumenter, der frit kan downloades og arbejdes i af de enkelte virksomheder.

Det anbefales at starte med Værktøj 1: *Gap-analyse*, men hvis man allerede har en god forståelse af due diligence og OECD's Retningslinjer for Ansvarlig Virksomhedsadfærd - og gerne vil i gang med en risikoanalyse - er det muligt at gå direkte til Værktøj 2: *Risiko-analyse*.

Værktøj 1: *Gap-analyse* giver en forståelse for due diligence, samt overblik over, hvad retningslinjerne omhandler - og ikke mindst hvordan de oversættes til praksis ude i virksomhederne. Værktøjet kan hjælpe med at dokumentere og kommunikere, hvor virksomheden allerede arbejder i overensstemmelse med retningslinjerne, og hvor der skal sættes ind for at få effektive processer for ansvarlig virksomhedsdrift på plads. *Gap-analyse-værktøjet* vil samtidig give en grundlæggende forståelse af et helt centralt område i due diligence; risici for

negativ påvirkning på mennesker, miljø og samfund, som bruges i arbejdet med Værktøj 2.

Med overblikket fra *Gap-analysen*, kan virksomheden gå videre til Værktøj 2: *Risiko-analyse*, der hjælper med at udføre Skridt 2 og 3 i retningslinjerne; *Risikovurdering samt Håndtering af negativ påvirkning*.

Begge værktøjer vil give et solidt fundament for virksomhedens videre arbejde med Skridt 4: *Løbende opfølgning* og Skridt 5: *Kommunikation*.

Værktøjerne er ikke oprindeligt tænkt til brug uden støtte fra en rådgiver, der kender retningslinjerne, men med denne guide og tilhørende værktøjer er håbet, at mange flere kan bruge dem og få fat om en metode til at forstå og implementere due diligence.

Ved brug af værktøjerne:

- Vi opfordrer alle virksomheder og organisationer til at bruge værktøjerne til at understøtte egne due diligence processer
- Ved ekstern kommunikation skal kreditering til værktøjerne fremgå tydeligt
- Værktøjerne må ikke benyttes til kommerciel brug
- Værktøjerne er en metode til at arbejde med due diligence efter OECD's retningslinjer, men er ikke en introduktion til selve retningslinjerne. Det anbefales derfor, at I orienterer jer i retningslinjerne i *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*, hvor der også er mange gode konkrete eksempler eller i andre af de inspirationskilder og ressourcer, der nævnes på side 9
- Denne guide og de to tilhørende værktøjer har ikke været gennem en bredere konsultation, hvor yderligere eksperter og civilsamfundsorganisationer har givet deres input

Feedback angående due diligence-værktøjerne modtages meget gerne på signe@impactcsr.dk eller silke@sourcing-house.com

INTRODUKTION TIL VÆRKTØJ 1: GAP-ANALYSE

1

Formålet med værktøjet er, at I som virksomhed får klarlagt, hvor I allerede gør en indsats ifølge OECD's Retningslinjer for Ansvarlig Virksomhedsadfærd og hvor, der er potentiale for at lave forbedringer.

Gap-analyseværktøjet er bygget op som et spørgeskema bestående af en række spørgsmål, der relaterer sig til specifikt indhold i retningslinjerne. Da der er tale om 'retningslinjer' og ikke er en standard, eksisterer der ikke nogen facitliste for due diligence. Spørgsmålene afspejler til sammen, hvad I som virksomhed bør have på plads for at have effektive og virkningsfulde processer for due diligence.

Spørgsmålene er delt op i faner - én for hver af de seks skridt i OECD's retningslinjer. Disse seks skridt udgør rammen for en effektiv due diligence-proces og er selve grundlaget for ansvarlig virksomhedsadfærd i en internationalt anerkendt sammenhæng.

Tilsammen skal spørgsmålene hjælpe jer med at afdække, hvor jeres arbejde stemmer overens med OECD's retningslinjer for ansvarlig virksomheds-

praksis, og hvor I har udviklingspotentiale - jeres såkaldte *gaps*.

Nogle spørgsmål afspejler, hvad I som minimum bør have på plads for at have effektive og virkningsfulde processer for due diligence. Andre spørgsmål inspirerer til politikker, procedurer og arbejdsgange der understøtter ansvarlig virksomhedspraksis.

HVEM SKAL INVOLVERES:

Det anbefales, at I som minimum samler repræsentanter fra ledelse, indkøb og CSR i besvarelsen af skemaet, og derudover også får input på tværs af jeres organisation, hvor det er relevant.

SÅDAN BRUGES VÆRKTØJET:

Start ved Skridt 1: *Forpligtelse og forankring*. Svar ja/nej ud fra alle spørgsmål og uddyb undervejs i kommentarfeltet, hvordan I arbejder. I dokumentationsfeltet udfylder I, hvilken dokumentation I har til at underbygge jeres svar.

Gå derefter igennem de efterfølgende faner/*skridt*, og udfyld som ved Skridt 1.

Hvis det er en hjælp, kan I bruge farver til at synliggøre, hvor langt virksomheden er henne med de enkelte spørgsmål; om det er noget I har på plads (grøn), er ved at udvikle (gul) eller slet ikke er i gang med (rød).

I en arbejdsgruppe, som I nedsætter i virksomheden eller sammen med en rådgiver, gennemgår I alle svar. På baggrund af jeres besvarelser kan I nu lave en gap-analyse. Den skal hjælpe jer til at synliggøre, hvor I arbejder med due diligence i overensstemmelse med retningslinjerne, samt vurdere, hvor I skal udvikle politikker, procedurer og arbejdsgange i virksomheden.

Vi anbefaler, at I på baggrund af gap-analysen laver en handlingsplan for, hvilke initiativer I skal igangsætte.

INTRODUKTION TIL VÆRKTØJ 2: RISIKO-ANALYSE

2

7

Dette værktøj har til formål at hjælpe virksomheder med flere vigtige dele af due diligence-processen, nemlig afdækning og prioritering af risici, samt håndtering (skridt 2 og 3 i OECD's retningslinjer). Værktøjet kan også bruges til løbende opfølgning (skridt 4), samt danne grundlag for kommunikation af jeres arbejde med due diligence (skridt 5).

HVEM SKAL INVOLVERES:

Det anbefales, at I samler medarbejdere med viden om CSR, produktion, materialer, og derudover indhenter viden fra ansatte med konkret viden om de forskellige led i værdikæden, eksempelvis logistik og transport, salg og marketing.

SÅDAN BRUGES VÆRKTØJET:

Værktøjet er delt op i tre dele: *Risikoafdækning*, *Risikoprioritering* og *Risikohåndtering*, som skal arbejdes med i den nævnte rækkefølge.

1. Risikoafdækning:

Første del handler om at afdække risici på tværs af jeres værdikæde, fra råmaterialer til end-of-life. For at afdække brancherelaterede risici, kan I bl.a. benytte værktøjet 'Getting it right', udarbejdet af Institut for Menneskerettigheder og Dansk Mode &

Textil samt MVO Risk Checker, udarbejdet af den hollandske organisation MVO Nederland.

Link til Getting it right: <https://www.dmogt.dk/raadgivning/baeredygtighed/getting-it-right>

Link til MVO Risk Checker: <https://www.mvorisicochecker.nl/en>

Risikoafdækningen udfyldes ved at skrive en risiko i hver række og derefter uddybe denne risiko ved at udfylde felterne 'Specifik Risiko', 'Årsag' og 'Hvor i værdikæden'. Herefter markeres med et kryds, hvilke områder (felterne 'Menneskerettigheder', 'Arbejdstagerrettigheder', 'Miljø', 'Klima' og 'Antikorruption'), der er i risiko for at blive påvirket negativt, som det fremgår af eksemplet herunder:

Værktøj 2 - Risikovurdering og -håndtering							
RISIKOAFDÆKNING							
RISIKO	SPECIFIK RISIKO	ÅRSAG	HVOR I VÆRDIKÆDEN	MENNESKE-RETTIGHEDER	ARBEJDS- TAGER-RETTIGHEDER	MILJØ OG BIODIVERSITET	KLIMA
Brug af virgin polyester/polyamid	Brug af ikke-fornybare/fossile ressourcer, forurening og drivhusgasemissioner	Pris og tilgængelighed	Tier 3 (råmaterialer)			x	x
Arbejdsforhold i fiberfremstilling	Arbejdsrettigheder og sundhed (Occupational health & safety), brug af skadelig kemi	Pris- og tidspres, manglende fokus på sikre arbejdsforhold	Tier 2 (forarbejdning, f.eks. vævning, indfarvning mv.)	x	x	x	
Arbejdsforhold i transportleddet	For lang arbejdstid	Mangel på organisering	Transport og logistik	x	x		

Vi anbefaler, at hele risikokortlægningen (dvs. kolonne A-I) færdiggøres, før I går videre til næste del af værktøjet Risikoprioritering.

2. Risikoprioritering:

Det er ikke et krav i OECD's retningslinjer, at I skal foretage en prioritering af risici – med mindre I ikke kan håndtere alle risici samtidig. Da det er de færreste virksomheder, der har mulighed for dette, omhandler del 2 af skemaet en metode til risikoprioritering.

Det vigtigste i forhold til prioritering af risici er, at der prioriteres ud fra hvor alvorlig (severe/salient) den specifikke risiko er for mennesker, miljø og klima. Alvorlighed (severity) vurderes ved at kigge på:

- **Karakter (scale)**
- **Omfang (scope)**
- **Mulighed for genopretning (irremediability)**

I denne del af skemaet skal I sætte risikotal på de enkelte risici. Hvordan dette kan gøres, forklares i skemaet. Det er vigtigt at understrege, at øvelsen med at sætte numerisk værdi på de enkelte risici aldrig må betyde mere end jeres saglige vurdering af de enkelte risici. Styrken ved denne tilgang er nemlig også, at I som virksomhed får forholdt jer specifikt til hver enkelt risiko.

Når alvorlighed er defineret i skemaet, kan I herefter bruge feltet 'Sandsynlighed' som et yderligere parameter til at hjælpe i prioriteringen. Her er det vigtigt at understrege, at de mest alvorlige risici stadig skal håndteres hurtigt, selvom sandsynligheden for at det sker, er lav. Det er også vigtigt at huske, at risici med lavere grad af alvorlighed også skal håndteres, om end ikke med lige så høj prioritet, som andre risici med højere risikotal.

3. Risikohåndtering:

Den tredje del af skemaet handler om håndtering af de identificerede risici, dvs. at forebygge, minimere eller afhjælpe risici. Her kan I tydeliggøre de initiativer, I allerede har taget i forhold til CSR og bæredygtighed og knytte dem til de enkelte risici. Her vil det formentligt blive tydeligt, hvor I allerede

har gode initiativer, og hvor I mangler at håndtere specifikke risici.

I starter med at definere jeres ansvar (kolonne R i skemaet). Se forklaring i selve skemaet. Herefter uddyber I, hvordan I allerede håndterer den enkelte risiko, eller hvilke handlingsplaner, der skal igangsættes, samt skriver ansvarlig og deadline mv.

I denne del af skemaet kan I også bruge feltet 'Mulighed for indflydelse' (kolonne V i skemaet) til at bestemme de nødvendige tiltag I kan fokusere på, så I kan øge jeres indflydelse hos jeres leverandører og samarbejdspartnere. I værktøjet 'Getting it right', kan I finde inspiration til, hvordan I kan øge jeres indflydelse.

inspirationskilder og ressourcer til videre arbejde med due diligence

OECD (2018), *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*
<https://www.oecd.org/investment/due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct.htm>

Etisk handel Norge (2020), *Due Diligence Self Assessment in Global Supply Chains*

Dansk Initiativ for Etisk Handel (2021), *Respekt for Menneskerettigheder – Vejen til Ansvarlig Virksomhedspraksis*, www.de6skridt.dk

Dansk Mode & Textil (2022), *Getting It Right: a Human Rights Due Diligence Guide*
<https://www.dmogt.dk/raadgivning/baeredygtighed/getting-it-right>

OECD (2018), *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264290587-en>

Norges kontaktpunkt for ansvarlig næringsliv (2019), *OECDs veileder for aktsomhetsvurderinger for ansvarlig næringsliv -en innføring*, [Årsrapport 2016 - OECD \(regjeringen.no\)](http://Årsrapport 2016 - OECD (regjeringen.no))

Mæglings- og klageinstitutionen for ansvarlig virksomhedsadfærd (2019), *Samfundsansvar - Vejledning til små og mellemstore virksomheder i mode- og tekstilbranchen*, [Samfundsansvar \(virksomhedsadfaerd.dk\)](http://Samfundsansvar (virksomhedsadfaerd.dk))

Impact CSR ApS

Signe Mørk Sørensen
Tel: +45 71 79 00 19
Signe@impactcsr.dk
www.linkedin.com/in/signe-mørk-sørensen-69b6042/

Sourcing House ApS

Silke Sønderstrup-Granquist
Tel: +45 27 63 08 09
Silke@sourcing-house.com
www.sourcing-house.com