

GUIDE TIL Værktøj til Due Diligence for Bæredygtighed

Hvad er Due Diligence for Bæredygtighed?

Due Diligence for bæredygtighed er en kontinuerlig proces, hvor virksomheder identificerer, forebygger og begrænser deres **negative påvirkninger** forårsaget af **virksomhedens aktiviteter**. Det er med til at styre virksomheder i en retning af **bæredygtighed**, **samfundsansvarlighed** og **ansvarlig virksomhedsadfærd**.

Due Diligence for bæredygtighed omfatter hele virksomheden og dens værdikæde. Det handler om at drive en proces for bæredygtig udvikling, hvor der skabes overblik over virksomhedens aktiviteter, inklusive de aktiviteter, der er med i ens værdikæde. Dette gøres for at begrænse nuværende og potentielle risici for negativ påvirkning på mennesker, miljø og samfund.

Due Diligence-værktøjet består af **6 faser**, som udgør processen for at fremme bæredygtighed i virksomheden og dens værdikæde. Værktøjets 6 faser er baseret på OECD's retningslinjer for ansvarlig virksomhedsadfærd.

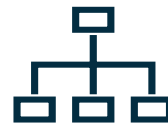
Due Diligence er en kontinuerlig og dynamisk proces. De forskellige faser i processen kan og skal genbesøges når der opstår nye behov og ændringer i virksomheden.



Hvilke værktøjer fra Værktøjskassen taler sammen med Due Diligence-værktøjet?



Due Diligence-værktøjet taler sammen med hele **Værktøjskassen**, da aktiviteterne i de 6 faser griber ind i mange af de øvrige værktøjer. I Due Diligence-værktøjet finder I forslag til, hvilke af disse værktøjer I kan anvende til hvilke faser, samt forslag til, hvilke andre værktøjer eller aktiviteter, man også kan trække på. Brug Due Diligence-værktøjet som en guide, og vend tilbage til det, og de forskellige faser, ved behov.



Hvordan bruges Værktøjet til Due Diligence for Bæredygtighed?

Due Diligence-værktøjet kan bruges som et roadmap eller en vejledning til jeres virksomheds arbejde med ansvarlighed og bæredygtighed. De seks faser udfoldes med fasernes *formål, fremgangsmåde, indhold, tjekliste, ansvars- og rollefordeling, værktøjer*, der understøtter den enkelte fase og eksempler på, hvad fasen kan indeholde.

I kan i virksomheden med fordel inddrage due diligence for bæredygtighed i jeres **Bæredygtighedsrapport**, og dermed kommunikere, hvilke værdier jeres virksomhed arbejder med i processen.

Fase 1: Forpligtelse

Første fase i Due Diligence-værktøjet handler om at igangsætte arbejdet mod en mere bæredygtig og ansvarlig virksomhed. Det gøres ved at sikre forankring, styring og konsensus omkring vigtigheden af at prioritere risikostyring og håndtering i virksomheden. Det gøres ved at lave en skriftlig forpligtelse fra jeres virksomheds bestyrelse eller direktion samt forpligte styring omkring processerne. Der skal udvælges, hvem der er ansvarlige for forpligtelsesfasen. Her er det ledelsen, der igangsætter processen og træffer beslutningerne, og medarbejdere i alle afdelinger kan inddrages som en vigtig spiller for at få forankret processen i hele virksomheden.

I kan starte op ved at lave en skriftlig forpligtelse i form af fx en Code of Conduct eller et skriv, som fortæller, hvad I ønsker at virksomheden forpligter sig til, og som I sender ud til resten af virksomheden.

Ved at påbegynde **Bæredygtighedsrapporten** i første del af processen, får I:

- Skabt overblik over jeres virksomhed
- Vurderet hvilket ambitionsniveau I har
- Vurderet hvilke elementer I ser som værende væsentlige at have med i bæredygtighedsrapporten

Udarbejdelsen af en **Code of Conduct** hjælper jer med:

- At give leverandører og samarbejdspartnere et overblik over, hvilke parametre I ønsker de skal leve op til, for at drive forretning med jer.

For at understøtte god forankring og opbakning er det afgørende at få drøftelser og beslutninger integreret i organisationen. Derfor er det godt at mobilisere følgende niveauer

- Bestyrelsen for jeres virksomhed.
- Direktion/Ledelsesgruppe
- Medarbejdere i alle afdelinger

Fase 2: Risikovurdering


Anden fase i Due Diligence-værktøjet handler om at vurdere påvirkninger, risici og muligheder forårsaget af virksomheden og dens aktiviteter. Centralt i denne del af processen, er inddragelse af interessenter, medarbejdere og virksomheden som helhed, for at få et holistisk blik på virksomhedens påvirkninger og risici. For at skabe overblik over jeres interessenter, er det en fordel at kortlægge hvilke leverandører I har, hvem I handler meget med og hvilke risici I ser hos dem.

Dialogværktøjet giver jer:

- Indblik i, hvad der har betydning for og hvilke risici samarbejdspartnere, leverandører og andre interessenter ser ved jeres virksomhed.
- Mulighed for at undersøge, hvilke påvirkninger og risici der findes hos jeres interessenter.

Væsentlighedsværktøjet er med til at:

- Skabe overblik over, hvad der er relevant for jeres virksomhed at tage et nærmere blik på, samt hvilke risici I finder i jeres virksomhed, kombineret med interessenternes input på dette.



Væsentlighedsværktøjet
og dialog med
omverden, er to øvelser,
der understøtter og sætter
gang i jeres
risikovurdering.

Fase 3: Håndtering

Når I har dannet jer et overblik over, hvad der er væsentligt, samt hvilke risici der ligger i disse væsentligheder, skal der laves en procedure for at håndtere dem. Code of Conduct skal konkretiseres med indkøbspolitikker, sådan at den fungerer som en indkøbspraksis. I skal også udarbejde handleplaner for, hvordan I vil håndtere leverandører og samarbejdspartnere, hvis de ikke lever op til de krav I stiller i Code of Conduct. Dette gøres for at nedbringe risici og påvirkninger for jeres virksomhed.

Ved at indføre procedurer og handlingsmåder for håndtering, skaber det mere overblik og konkretisering af, hvordan håndtering gennemføres i jeres virksomhed. Samtidig skaber det klarhed i virksomheden for, hvordan medarbejdere skal agere ved fx nedbringelse og begrænsning af potentielle risici og påvirkninger.

I denne fase ligger der også muligheder for, ved dialog med jeres leverandører at arbejde nærmere mod den indkøbspraksis I ønsker for jeres virksomhed.

Dialog, og tæt, langvarigt samarbejde med leverandørerne kan styrke jeres position i forhold til de krav I stiller, og I kan sammen skabe forbedringer for jeres samarbejde.

Due Dilligence Værktøj

DE 6 FASER eller SKRIDT	FORMÅL	FASEN INDEHOLDER	Tjekliste for de centrale Leverancer	ANSVARLIGE FOR FASEN	KONKRETE VÆRKTØJER DER KAN UNDERSTØTTE FASEN
1. FORPLIGTELSE	Formålet er at sikre at der er klar styring og forankring og konsensus omkring vigtigheden og prioritering af risikostyring og håndtering heraf i jeres virksomhed	<ul style="list-style-type: none"> • Skriftlig forpligtelse (Bestyrelse/ Direktion) • Forpligtelse om styring af processerne 	<p>Har vi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En kort forpligtelse - skriftlig/mundlig ? • Har vi koordineret arbejdet/processen med de eksisterende og kommende politikker/kontrakter vi har/skal have med vores samarbejdspartnere/leverandører 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen skal igangsætte og beslutte retning, omfang og indhold på indsatsen • evt. Medarbejderinddragelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Bæredygtighedsrapport (Værktøjskassen) • Code of Conduct (Værktøjskassen)
2. RISIKOVURDERING	Formålet er at kortlægge og vurdere risici i jeres virksomhed på et dokumenteret grundlag med henblik på efterfølgende grundigt og systematisk at kunne håndtere disse.	<ul style="list-style-type: none"> • Risikovurdering i relation til negativ indvirkning på mennesker, miljø og samfund • Etablering af et fyldstgørende risikobillede 	<p>Har vi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kortlagt leverandører og ricisi • Vurderet konkrete ricisi i vores virksomhed samt prioriteret dem i forhold til kritisk vurdering 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen skal igangsætte og beslutte • Medarbejderinddragelse • Kunde/ samarbejdspartnere skal ofte inddrages 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogværktøj (Værktøjskassen) • Væsentlighedsværktøjet (Værktøjskassen)
3. HÅNTERING	Formålet med denne fase er at sikre at ricisi bliver håndteret og nedbragt i jeres virksomhed, samt at alt dette arbejde bliver dokumenteret både internt og eksternt	<ul style="list-style-type: none"> • Etablering af procedure for hvordan negative indvirkninger på mennesker, miljø og samfund bliver stoppet, forebygget og nedbragt • Udarbejdelse af Handleplaner i relation til leverandører og samarbejdspartnere 	<p>Har vi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdet handleplaner der konkretiser håndtering af direkte og indirekte risici (Hvad, Hvem, hvornår) • Udarbejdet en plan for de krav ikke efterleves 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledelsen skal igangsætte og beslutte hvordan der skal følges op og i hvilket omfang. • En række ansvarlige i forhold til de forskellige indsatsområder er nødvendige 	<p>Følgende værktøjer kan understøtte denne fase</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulere indkøbspolitikker på de enkelte områder hvor Code of Conduct konkretiseres til en indkøbspraksis • Vær opmærksom på at længerevarende og tætte leverandørsamarbejde kan muliggøre at opnå mål, forandringer og forbedringer sammen • Vær opmærksom på simple leverandør setup

Her ser I tjeklister for fasens indhold, og kan vurdere, hvor godt I er med i processen.

Fase 4: Opfølgning

Arbejdet med Due Diligence for bæredygtighed er en kontinuerlig proces, hvor dele af de foregående faser genbesøges helt eller delvis. I fjerde fase af Due Diligence-processen befinder vi os under opfølgning. I følger op på de risici og væsentligheder I har udvalgt for jeres virksomhed, og sikrer at de bliver håndteret. Den interne due diligence-proces bliver fulgt op på, processer & politikker bliver opdateret og revideret løbende, for eksempel hvis der sker større ændringer i jeres virksomhed.

Opfølgning på jeres udvalgte risiko- og væsentlighedsområder sikrer:

- At I er på forkant med eventuelle nyopståede risici
- I bevarer overblikket
- Ved brug af målsætninger/KPI'er og tilbagevendende opfølgning står I stærkt som en attraktiv organisation

Fase 5: Kommunikation

Femte og næstsidste fase i Due Diligence-processen omhandler kommunikation af jeres arbejde med bæredygtighed. Det er vigtigt og en stor fordel for jeres virksomhed, hvis I formår at kommunikere tydeligt og transparent om jeres aktiviteter. Derfor er det også en fordel, hvis I har dokumenteret processen indtil videre. Beskrivelse eller dokumentation af arbejdet kan anvendes til internt og eksternt brug. Det er med til at synliggøre jeres virksomheds arbejde med bæredygtighed og samfundsansvar overfor kunder, samarbejdspartnere og interessenter. Dette kan I gøre ved at indskrive jeres politik og handleplaner i jeres årsrapport, opdatere jeres hjemmeside og sociale kanaler, skrive om processen i jeres nyhedsbrev og orientere jeres kunder med materiale.

Ved at kommunikere transparent om jeres arbejde med Due Diligence, bliver I en attraktiv virksomhed for jeres kunder, en samarbejdspartner man kan have tillid til, og en konkurrencedygtig virksomhed.

Fase 6: Genopretning

Sidste fase i Due Diligence-processen er genopretning. Det er væsentligt, i arbejdet med ansvarlig virksomhedsdrift, at virksomheder igangsætter initiativer og indsatser, der genopretter de steder, hvor I har identificeret at jeres virksomhed har negativ indvirkning på omverdenen – både internt og eksternt. Som et led i genoprettelsen, er det en fordel at oprette en klagemekanisme, hvor interessenter, medarbejdere og andre aktører kan rette bekymring, hvis de finder nogle risici forbundet med virksomhedens aktiviteter. En klagemekanisme er med til at forebygge og begrænse fremtidige risici og påvirkninger.

Genopretning handler ikke kun om at genoprette negative påvirkninger, men kan også betyde, at genetablere samarbejdet med en leverandør eller samarbejdspartner, som har styrket sin ansvarlige virksomhedsdrift, og kan levere til de krav I som virksomhed har sat. Yderligere kan deltagelse i projekter om samfundsansvar, eller støtte til udviklingsprojekter indenfor bæredygtighed være en del af jeres genoprettelsesinitiativer.

Genopretning af de påvirkninger, I som virksomhed har været med til at forårsage, er en vigtig del af Due Diligence processen:

- **I viser, at I tager ansvar for jer og jeres omverden.**
- **I operationaliserer den viden I har fået igennem jeres arbejde med Due Diligence for bæredygtighed. Det gør I ved at anvende den viden I har fået fra bl.a. dialog med leverandører og jeres væsentlighedsvurdering.**

Eksempler på konkrete initiativer der kan understøtte genopretning kunne være følgende:

- Genetablering af samarbejde med leverandører, der i første omgang ikke kunne levere på den grønne agenda, men som er kommet efter det siden.
- Deltagelse i genopretning af skov i kaffeplantager hvor der er fremkommet kendskab til skovrydning ved etablering af plantager.

I finder beskrivelser på, hvad faser indeholder. Det giver jer overblik over, hvad I skal i den givne fase.

4. OPFØLGNING	<i>Formålet med denne fase er at sikre at I løbende og kontinuerlig foretager opfølgning på de risici I har udvalgt hos jer, og at det håndteres konkret samt at der er god praksis for at dokumentere det.</i>	Opfølgning på <ul style="list-style-type: none"> •Politik & Risikovurdering •Håndtering af negative indvirkninger både i virksomheden og værdikæden •Interne Due Dilligence processer 	Har vi: <ul style="list-style-type: none"> •Opdaterede processer & politikker fx ved nye markeder, produkter og leverandører •Iværksatte indikatorer målinger på de udvalgte indikatorer •Iværksatte opfølgning på vores interne Due Dilligence processerFastlæg krav og forventninger 	<ul style="list-style-type: none"> •Etableret udvalg/ansvarlige • Afrapporteringsansvarlige • Ledelsesansvar for indberetning og respons 	Følgende værktøjer/aktiviteter kan understøtte opfølgningen <ul style="list-style-type: none"> •Selvvalueringsskemaer •Leverandørskemaer /besøg/interviews (<i>Dialogværktøj i Værktøjskassen</i>) •Kontrolbesøg/audits - evt af 3 part •Dialog med NGO'er/fagforeninger
5.KOMMUNIKATION	<i>Formålet med denne fase er at sikre åbenhed og transparens omkring jeres arbejde i virksomheden omkring ansvarlighed og Due Dilligence. For at sikre en solid værdiskabelse i jeres virksomhed skal både jeres medarbejdere og kunder kunne følge med i arbejdet og dermed kunne tillægge det værdi</i>	Kommunikation og dokumentation <ul style="list-style-type: none"> •Beskrivelse af arbejdet til internt & eksternt brug så det synliggøre at jeres virksomhed arbejder med ansvarlighed samt hvordan 	Har vi <ul style="list-style-type: none"> •En god og forståelig beskrivelse af vores politik og handleplaner/ Årsrapport •Opdateret vores hjemmeside •Skrevet det i nyhedsbreve / SoMe •Orienteret vores kunder med materiale 		Følgende værktøjer/aktiviteter kan understøtte opfølgningen <ul style="list-style-type: none"> •Bæredygtighedsrapporten (<i>Værktøjskassen</i>) •Code of Conduct (<i>Værktøjskassen</i>) •Evt. en Årsrapport hvor disse elementer er inkluderet • Brug af interne kommunikationskanaler samt hjemmeside og SoMe
6.GENOPRETNING	<i>Formålet med denne fase er at få igangsat initiativer og indsatser der genopretter de steder, hvor I har identificeret at jeres virksomhed har negative indvirkning på omverdenen - både internt og eksternt. Yderligere er det også vigtigt at få etableret klagemekanismer som skal bidrage til forebyggelse fremadrettet</i>	Opfølgning på <ul style="list-style-type: none"> •Konkrete handlingsplaner med beskrevne indsatser samt ansvarlige •Etablering af indikatorer for at måle at indvirkninger går i en positiv retning og at der dermed sker forbedringer •Interne Due Dilligence processer 	Har vi: <ul style="list-style-type: none"> •Beskrevne, vedtagne og implementeret processer i forhold til årshul etc. •Dokumentationspraksis på plads i forhold til at sikre forbedringer løbende 	<ul style="list-style-type: none"> •Etableret udvalg/ansvarlige • Afrapporteringsansvarlige • Ledelsesansvar for indberetning og respons 	Følgende værktøjer/aktiviteter kan understøtte genopretning <ul style="list-style-type: none"> •Oprettelse af Whistleblowerordning - både til intern og ekstern brug. Det kan eksempelvis være telenisk, mailboks eller fx en tredjepart der har ansvar for at tage imod henvendelser

I Due Diligence-værktøjet finder I eksempler på, hvilke værktøjer I kan anvende til hvilke faser i processen.

Efter I er gennemgået alle de 6 faser, kan I genbesøge faserne. Er der nogle værktøjer, I ikke fik benyttet jer af i første omgang? Er der andre værktøjer eller aktiviteter, I med fordel kan benytte jer af, eller skal I vende tilbage til nogle dele af faserne? **Bæredygtighed er et foranderligt landskab, hvor der stadig opstår nye krav og nye forventninger fra omverdenen.** I skal derfor regne med, at det bliver aktuelt for jer at gennemgå faserne igen løbende.