

## Bacheloroppgave TLOG3001

<b>Tittel (norsk og engelsk):</b> Tiltak for en mer bærekraftig verdikjede Measures for a more sustainable value chain	<b>Prosjektnr.:</b> ? - 21
<b>Forfattere:</b> Kine Elisabeth Strandvik Tokle	<b>Dato:</b> 15.12.2021
	<b>Gradering:</b> Åpen
<b>Studieretning:</b> Logistikkingeniør	
<b>Veileder internt:</b> Alireza Ashrafian	
<b>Oppdragsgiver:</b> Servi AS	
<b>Oppdragsgivers kontaktperson:</b> Dag Olav Høgås	

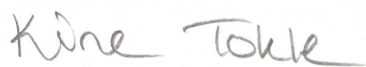
<b>Sammendrag:</b> <p>Denne oppgaven omhandler hvordan en prosesseringsbedrift, her representert ved Servi, kan forbedre sin bærekraft gjennom tiltak i verdikjeden. Det blir her sett på blant annet innkjøp, Code of Conduct, lagerhold, og transport. Det er også sett på hvordan man kan oppnå samarbeid med leverandører for å fremme bærekraft og innovasjon.</p>	
<b>Stikkord:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Bærekraftig</li><li>- Verdikjede</li><li>- Tiltak</li><li>- Samarbeid</li></ul>	<b>Keywords:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sustainability</li><li>- Supply Chain</li><li>- Measures</li><li>- Collaboration</li></ul>

## Forord

Denne skriftlige oppgaven utgjør mitt arbeid med bacheloroppgaven i faget TLOG 3001, dette er det avsluttende arbeidet for logistikkingeniørutdanningen ved NTNU, Trondheim, under instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse. Dette har vært en veldig lærerik prosess.

Denne oppgaven er skrevet i samarbeid med Servi, hvor jeg vil rette en ekstra takk til Dag Olav Høgås som har vært min kontaktperson i bedriften, han har vært behjelpelig på å svare på mine mange spørsmål og gitt informasjon der det har vært nødvendig. Jeg vil også takke Alireza Ashrafian som har vært veileder for oppgaven og har kommet med gode råd og veiledning gjennom prosessen.

Trondheim 15/12-21



Kine Tokle

## Sammendrag

Denne oppgaven har tatt for seg hvordan en bedrift som produserer hydrauliskstyr kan oppnå en mer bærekraftig verdikjede. Servi holder nå på å legge om sin strategiplan for å være ledende innen bærekraft i sin bransje, og kunne bruke det som konkurransefortrinn. Det ble på grunnlag av dette innledet et samarbeid med hensikt om å finne forbedringspotensialer for bærekraft i verdikjeden.

Det er i denne rapporten anvendt teoristudier for å definere bærekraft på en god måte, og det er i stor grad anvendt teori for å finne forbedringer. Ut ifra teori og informasjon fra Servi kommer det frem at de har et stort lager, noe som blir ansett som sløsing, og kan føre til at deler blir utdatert under lagring.

Videre er det lagt vekt på hvordan innkjøp og en CoC kan føre til mer bærekraftige anskaffelser. Det er også sett på hvordan samarbeid med leverandør kan fremme bærekraft og innovasjon.

Avslutningsvis blir det sett på konkrete tiltak for å kunne bedre bærekraften i verdikjeden.

## Abstract

This report is an in-depth study on a production company that produces hydraulic equipment and how they can achieve a more sustainable supply chain. Servi is now in the process of adjusting their strategic plan to be leading in sustainability within their industry, and be able to use it as a competitive advantage. It is on this basis that the collaboration was established with the intention of finding potential for improvement of sustainability in the supply chain.

In this report, it is applied theorist to define sustainability in a good way, and theorist have also been applied to find potential for improvement. On the basis of the theory and information received from Servi it comes out that they have a large storage, which is considered waste, and can lead to parts getting outdated under storage.

Furthermore, it is emphasized on how procurement and a CoC can lead to more sustainable procurements. It is also focused how a collaboration with a supplier can promote sustainability and innovation.

Lastly there are concrete measures on how to improve the sustainability in the supply chain.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Abstract .....	4
Begrepsavklaring.....	6
Produkt beredskap - Å ha tilgjengelige ressurser dersom det oppstår en krise, her mat... 6	
Figurer.....	7
<b>Kapitel 1 – innledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn og motivasjon .....	8
1.2 Presentasjon av Servi AS.....	8
1.3 Problemdefinisjon/avgrensning.....	9
1.4 Problemstillingen.....	9
1.5 Resultatmål .....	9
1.6 Effektmål.....	9
1.7 Rapportens struktur.....	10
<b>Kapitel 2 – teori.....</b>	<b>11</b>
2.1 Bærekraft .....	11
2.2 Green Lean .....	23
2.3 Verdikjede.....	26
2.4 En mer bærekraftig verdikjede.....	26
2.5 Innkjøp .....	27
2.5.1 Code of Conduct.....	27
2.5.2 Kraljic matrise.....	28
2.6 Risikovurdering.....	29
2.7 Menneskerettigheter.....	30
<b>Kapittel 3 – Metode.....</b>	<b>32</b>
3.1 Valg av case .....	32
3.2 Innsamling av data .....	32
3.3 Analyse og kvalitetssikring av data .....	33
3.4 Begrensinger og svakheter med metoden .....	33
<b>Kapittel 4 – Servis nåsituasjon, mål og eksisterende tiltak .....</b>	<b>34</b>
<b>Kapittel 5 – Analyse, diskusjon og tiltak.....</b>	<b>36</b>
5.1 Krav til leverandører angående menneskerettigheter.....	36
5.2 Komme i gang med bærekraft.....	44
5.3 Bærekraft gjennom innkjøp.....	47
5.4 Bærekraft og lager .....	47
5.5 Bærekraft og transport .....	48
5.6 Kvinner i bedriften.....	48
<b>Kapittel 6 – Konklusjon.....</b>	<b>49</b>
6.1 Videre arbeid.....	50
<b>Kapittel 7 – Referanser .....</b>	<b>51</b>

## Begrepsavklaring

Produkt beredskap	- Å ha tilgjengelige ressurser dersom det oppstår en krise, her mat
Utviklingsland	- Samlebetegnelse på land med svak økonomi
Nedetid	- Tiden hvor en maskin eller tjeneste er ute av drift
Grønnvasking	- En form for markedsføring, for å overbevise om at bedriften og produktet er miljøvennlig
PDCA	- Plan, do, check, act. Metode for kontinuerlig forbedring

## Figurer

Figur 1: Bærekraft .....	11
Figur 2: FNs bærekrafts mål .....	13
Figur 3: Verdikjede .....	26
Figur 4: Kraljics matrise .....	28
Figur 5: 6-trinnsmodell .....	36
Figur 6: Verdikjede .....	39
Figur 7: Beslutningstre .....	40

# Kapitel 1 – innledning

I dette kapitlet vil problemstillingen og bakgrunnen for oppgaven bli introdusert. Det vil også bli gjort en introduksjon av Servi. Videre vil det presiseres ønsket mål og avgrensninger for oppgaven. I siste del av dette kapitlet er rapportens struktur beskrevet.

## 1.1 Bakgrunn og motivasjon

Det er en økende etterspørsel etter bærekraft, både nasjonalt og globalt. Ved å være ledende på bærekraft vil dette kunne føre til et konkurransefortrinn for Servi, og det er noe de har rettet stort fokus mot. [1] Servi har tidligere sett på hvordan de kan gjøre produksjonen og produktene grønnere [2]. Det at Servi har fokus på bærekraft og grønnere teknologi er blant årsakene til at jeg tok kontakt med dem, ettersom det er veldig relevant i dagens marked og en tematikk jeg syntes er spennende.

## 1.2 Presentasjon av Servi AS

Servi er Norges største produsenter av hydraulisk utstyr og har lenge vært størst på å levere hydraulisk utstyr til off-shore og marineindustrien. Servi ble grunnlagt i 1912 og har dermed en lang historie om produksjon av hydraulisk utstyr. [3] De holder til i store deler av landet, med hovedlager i Ski. Utover det har de avdelinger i Kristiansand, Kongsberg, Stavanger, Bergen, Trondheim, Rissa og Ulsteinvik. [4] Servi har egenproduksjon av sine produkter. Ved å ha flere salgsløkasjoner og servicelokaler gjør det at man kan hjelpe kunder med spesifikke problemer med så lite miljøavtrykk som mulig. Det jobber også produktspecialister kontinuerlig med å oppdatere komponenter og løsninger for å møte markedets behov for grønn teknologi og bærekraft. [5] Servi er nå i oppstartsfasen for å lage en strategiplan for å bedre bærekraften i alle ledd i organisasjonen.



### 1.3 Problemdefinisjon/avgrensning

Servi jobber mot å fremme grønn teknologi og bærekraft i sine produkter, samt det å produsere produkter som kan vedlikeholdes over tid. Det er et stort fokus på bærekraft, og det vil dermed bli sett på verdikjeden for å se hvor det kan være muligheter for å innføre tiltak for å bedre bærekraften. Det vil primært bli fokusert på de deler av driften som foregår utenfor Servis lokaler. Dette fordi det allerede er stort fokus på den delen av driften, samt tidsbegrensning. Ettersom bærekraft er tredelt med fokus på sosiale forhold, klima og miljø, og økonomi vil det primært bli fokusert på sosiale forhold og klima og miljø, dette er gjort både med hensyn til både tid og omfang.

### 1.4 Problemstillingen

For å finne problemstillingen er det tatt flere hensyn, både til Servis ønsker og mål. Det er dermed kommet fram til:

*“Hvilke tiltak kan innføres for en mer bærekraftig verdikjede?”*

### 1.5 Resultatmål

- Finne direkte tiltak for at Servi skal være mer bærekraftig
- Finne tiltak for å gjøre verdikjeden og underleverandører med bærekraftig
- Skaper et konkurransefortrinn

### 1.6 Effektmål

- Bedre forståelse av bærekraft
- Bedre arbeidsforhold hos underleverandører
- Konkurransefortrinn for Servi
- Eventuelt mindre brudd på menneskerettigheter gjennom verdikjeden

## 1.7 Rapportens struktur

Denne rapporten er delt inn i syv kapitler. Inndelingen på disse er som følger:

### Kapittel 1 – Innledning

I dette kapitlet introduseres bakgrunnen for oppgaven, samarbeidspartner og problemstillingen. Samt mål som er satt for oppgaven.

### Kapittel 2 – Teori

I dette kapitlet blir nødvendig teori presentert, i denne oppgaven er teorien en betydelig del av å løse oppgaven. Hensikten er at leseren skal forstå temaet oppgaven er bygget på.

### Kapittel 3 – Metode

I dette kapitlet forklares det hvilke metoder som er benyttet for å løse oppgavens problemstilling.

### Kapittel 4 – Servis nåsituasjon, mål og eksisterende tiltak

Dette kapitlet omhandler nåsituasjon og hvilke ambisjoner Servi har.

### Kapittel 5 – Analyse, diskusjon og tiltak

I dette kapitlet blir det diskutert og analysert tiltak som kan bedre bærekraften i bedriften.

### Kapittel 6 – Konklusjon

I dette kapitlet konkluderes rapporten.

### Kapittel 7 – Referanser

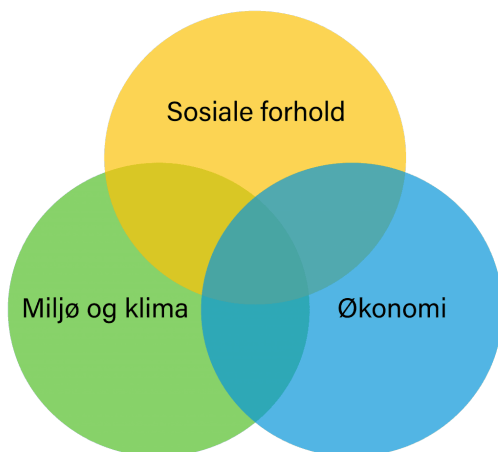
Dette kapitlet består av rapportens referanser og kilder.

## Kapitel 2 – teori

I dette kapitlet legges teorien frem. Teorien er grunnlaget for selve oppgaven og vil derfor være essensiell for forståelse av eventuelle tiltak som gjøres for å nå målene med rapporten. Det er her lagt stor vekt på bærekraft.

### 2.1 Bærekraft

Bærekraft er et begrep som har blitt mer vanlig i daglig talen. For mange er bærekraftig et begrep man likevel ikke har full forståelse for. Store Norske Leksikon definerer bærekraftig utvikling på følgende måte *Bærekraftig utvikling er en utvikling som tilfredsstiller dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners mulighet til å tilfredsstille sine behov.* [6]



Figur 1: Bærekraft

Bærekraftig utvikling består av tre dimensjoner, dette er illustrert i figur 1, og det er sammenhengen av disse som avgjør om noe er bærekraftig. Det blir lagt særlig vekt på at mennesker i sårbare situasjoner får dekt sine grunnleggende rettigheter.

Det er flere grunnere til at det er et større fokus på bærekraft, blant annet en etterspørsel fra forbrukere som ønsker produkter som er produsert på en mer bærekraftig måte, med høy forventning til etisk standard. Videre ønsker store selskaper å kjøpe bærekraftige produkter fra sine leverandører. Det er også et økende ønske blant investorer og långivere å teste

forretningsmodellen opp mot bærekrafts mål ettersom bedrifter som er bærekraftige er mer disponert for endrede rammevilkår, dersom vilkårene har med etikk og klima å gjøre. Fremtidige arbeidstakere kommer i større grad til å ønske å jobbe for bedrifter som jobber med å løse nåtidens problemer, noe som inkluderer klima og bærekraft. [7]

Ved å fokusere på en bærekraftig verdikjede kan man også få nye forretningsmuligheter. Norgesgruppen har laget en oversikt over hvilke forretningsmuligheter de knytter til de ulike ansvarspunktene som er tett knyttet opp mot FNs bærekrafts mål. Under punktet om miljø er det flere forretningsmuligheter, blant annet å gi kunder miljøvennlige alternativer, miljøvennlige butikker, fornybar og effektiv transport og distribusjon, og redusere plastemballasje. Under drift er punkter som å benytte fornybart og fase ut fossilt, effektivisere energibruken og øke andelen energi fra fornybare kilder, fase ut HFK-gasser, jobbe for sirkulær økonomi og øke kildesortering, redusere plastforsøpling og styrke gjenvinningen av plast. Disse punktene sammen omfatter følgende av bærekrafts-målene til FN, 7 (ren energi), 12 (ansvarlig forbruk og produksjon), 13 (stoppe klimaendringene), 14 (liv under vann), 15 (liv på land) og 17 (samarbeid for å nå målene). I kategorien for mennesker er det forretningsmuligheter, det er et mangfoldig arbeidsmiljø med engasjerte medarbeidere, benytte kompetansen og mangfoldet til å styrke verdiskapningen, synliggjøre at produktene kommer fra en bærekraftig verdikjede, og tilby produkter som er etikk- og miljøsertifiserte. Under punktet for ansvarlig drift, under mennesker er det blant annet å ha lærling- og arbeidstreningsplasser, bidra til språkopplæring og integrering, oppnå bedre kjønnsbalanse i virksomheten på alle nivåer, gi medarbeiderne gode betingelser, nulltoleranse for korrupsjon, etiske retningslinjer og god selskapsstyring, følge opp at leverandørene ivaretar rettighetene de har signert for, bidra til å bremse avskoging, fjerne uønskede stoffer, og ha god produktberedskap. Målene knyttet til mennesker omfatter bærekrafts-mål 5 (likestilling), 8 (anstendig arbeid) og 17 (samarbeid). [8]

De fleste mål knyttet til bærekraft stammer fra FNs bærekrafts mål bestående av 17 mål og 169 delmål. Det overordnede målet med disse er å ha en felles arbeidsplan for alle land for å bekjempe fattigdom, ulikheter og stoppe klimaendringen. Målet er at dette skal bli gjort innen 2030. Målene er laget demokratisk med innspill fra over 10 millioner mennesker fra hele verden. Et av hovedprinsippene med målene er at ingen skal bli etterlatt, det blir derfor prioritert de mest sårbare menneskegruppene, dette inkluderer mennesker med nedsatt

funksjonsevne, flyktninger, urfolk, minoriteter innen religioner og etnisiteter, og i mange land jenter. Målet er også å gjøre noe med årsaken til fattigdom, utover å behandle symptomet. [9]



Figure 2: FNs bærekrafts mål

**Mål 1** går på å utrydde fattigdom, dette gjelder alle former for fattigdom i hele verden. Dette målet består av 7 undermål. Disse går i all hovedsak ut på å fjerne fattigdom, og iverksette sosiale velferdsordninger for alle, dette inkluderer tilgang på ressurser og tjenester som gjør det mulig å eie bolig og dyrke mat blant annet. FNs forslag til tiltak er blant annet å være en bevisst forbruker. Dette innebærer å kjøpe utstyr og andre varer fra bedrifter som er åpne om vilkårene sine og som støtter grunnleggende menneskerettigheter. På den måten kan man sikre at arbeiderene til produsenten får en rettferdig lønn. [10]

**Mål 2** omhandler å utrydde sult, oppnå matsikkerhet, bedre ernæring og fremme bærekraftig landbruk. Dette målet består av 8 delmål. Disse omhandler å sikre tilgang på mat gjennom hele året, sørge for at ernæringsbehovet er dekket, sørge for å doble produktiviteten og inntekten til småskala matprodusenter, sikre at det finnes robuste metoder for matproduksjon som fører til styrket evne til å tilpasses klimaendringer, ekstremvær, tørke og oversvømmelser, opprettholde mangfold av frø, planteliv, husdyr og beslektede ville planter samt sikre likeverdig fordeling av godene, øke investeringen i infrastrukturer i landsbyene for å forbedre produksjonskapasiteten, korrigere og hindre handelsrestriksjoner og vridninger på verdens landbruksmarked, og vedta tiltak for å sikre at markedet for råvarer og

derivatmarkedet for matvarer legger til rette for rask tilgang til informasjon om blant annet matreserver, dette for å hindre store svingninger i matprisene. Hovedårsakene til at det er akutt sult i flere land er blant annet krig, ekstremvær og økonomiske nedgangstider. Noe av det FN sier man kan gjøre er å produsere nok mat på verdensbasis, problemet er at maten blir urettferdig fordelt. Dermed må man fordele ressursene og bedre ta vare på maten som produseres på enn i dag. Dette kan blant annet gjøres ved å sikre høyere grad av lokal matproduksjon, produsere mer bærekraftig, utnytte ressursene i jordbruk, skogbruk og fiske på en bedre måte. Ettersom en av de største årsakene til sult er konflikter og krig, fører dette til mindre tilgang på mat, og matjord blir ofte ødelagt av konflikten. Dette betyr at løsningen i stor grad er politisk, det vil være større mattilgang dersom konflikter blir løst, samt dersom klimaendringer bremses. Ved å investere i teknologi og kunnskap innenfor landbruk i fattigstrøk vil dette også gjøre at bøndene vil kunne få mer ut av avlingene. [11]

**Mål 3**, går ut på å sikre god helse og fremme livskvalitet for alle uansett alder. Dette målet består av 13 delmål. Delmålene omfatter å forhindre død under barsel, få slutt på død blant nyfødte og barn under 5 år som kunne vært forhindret, få slutt på en rekke sykdommer som AIDS og malaria, redusere prematur dødelighet av ikke-smittsomme sykdommer, styrke forebygging og behandlingen mot rusmiddelbruk, halvere antall dødsfall og skader forårsaket av trafikkulykker, styrke helsetjenester slik at alle har tilgang til helsetjenester til en overkommelig pris, dette inkluderer seksuell helsetjeneste og helsetjenester for reproduksjon. Sørg for at alle har tilgang på helsetjenester uten at dette får store økonomiske konsekvenser, dette inkludere medisiner og vaksiner til en overkommelig pris. Betydelig redusere tilfeller av sykdom knyttet til kjemikalier og forurensning av vann, luft og jord. Forebygging av tobakkskader i alle land. Forskning og utvikling av medisiner og vaksiner mot sykdommer som primært rammer utviklingsland, dette til en overkommelig pris. Øke finansiering investering i rekruttering og opplæring av helsepersonell i utviklingsland. Øke kapasiteten for risikovurdering og håndtering og varsling av nasjonale og internasjonale helserisikoer. Noe av det man kan gjøre er å være obs på, samt å kjøpe miljøbevisst. Dersom produktene er miljøsertifisert er det fritt for kjemikalier som kan være skadelige for personer eller omgivelsene som miljøet. [12]

**Mål 4** omhandler god utdanning, noe som innebærer å sikre inkluderende, rettferdig og god utdanning, og fremme muligheter for livslang læring for alle. Dette målet inneholder 10 delmål som omfatter at alle barn skal ha tilgang på førskole/barnehage og gratis grunnskole, som er likeverdig, og gir et relevant og reelt læringsutbytte. Det skal være tilgang på teknisk utdanning, yrkesfagligopplæring og høyere utdanning til en overkommelig pris. Økt andel mennesker med kompetanse innen tekniske fag og yrkesfag som er relevant for sysselsetting. Avskaffe kjønnsforskjeller i alle nivå av utdanning, med et spesielt fokus på mennesker i sårbare situasjoner, personer med nedsatt funksjonsevne og urfolk. Sikre at alle ungdommer og en betydelig andel voksne kan å regne, skrive og lese innen 2030. Sikre at alle lærer om bærekraftig utvikling, menneskerettigheter, fredskulturer. Det FN foreslår som tiltak under Mål 4 er å spre kunnskap, samt å ha diskusjoner med mål om å finne løsningen på problemet om barneekteskap. [13]

**Mål 5**, likestilling mellom kjønnene. Dette innebærer å styrke jenters og kvinners stilling i samfunnet. Dette målet består av 9 delmål, disse innebærer få slutt på diskriminering basert på kjønn i hele verden, avskaffe alle former for vold mot jenter og kvinner, inkludert menneskehandel, og seksuell utnyttning. Avskaffe praksiser som barneekteskap, tvangsekteskap, tidlig ekteskap og kjønnslemlestelse. Sikre at kvinner har fullstendig og reell deltakelse og like muligheter til ledende stillinger på alle nivåer der beslutninger tas, dette gjelder både politisk, økonomisk og offentlig liv. Sikre tilgang på god seksuell og reproduktiv helse og reproduktive rettigheter for alle. Iverksette tiltak som fører til at kvinner har rett på økonomiske ressurser, muligheten til å eie jord og eiendom. Kvinner skal også få tilgang på finansielle tjenester, arv, og naturressurser. Styrke bruken av muliggjørende teknologi, for å styrke kvinners stilling i samfunnet. Vedta god politikk og vedta lovgivinger for å fremme likestilling og styrke kvinners stilling på alle nivåer i samfunnet. FN sier at noe man kan gjøre her i Norge er å være bevisst å likestillingen og ikke ta den for gitt, samt å kreve at kvinner og menn/jenter og gutter skal ha de samme rettighetene i alle situasjoner. Dette gjelder på skole, treninger, arbeidssituasjoner som lønnsforhandling og i hjemmet. Man kan også være en bevisst forbruker som handler av leverandører ved å finne ut hvilke bedrifter som prioriterer likestilling blant sine ansatte. [14]

**Mål 6** rent vann og sikre gode sanitærforhold, dette inkluderer å sikre bærekraftig vannforvaltning, og tilgang til vann og gode sanitærforhold for alle. Dette målet består av 8 delmål. Dette inkluderer blant annet å sørge for at alle har tilgang på rent drikkevann. Det skal også være tilstrekkelig tilgang på toalett og sanitærforhold, spesielt for jenter og kvinner. Videre er det fokus på bedre vannkvalitet ved å redusere forurensning, og bedre utnyttelse av vann i alle sektorer, for å sikre bærekraftig uttak. Innføre integrert forvaltning av vannressurser på alle nivåer, også over landegrenser. Verne og gjenopprette vannrelaterte økosystemer. Utvide det internasjonale samarbeidet om å bygge opp kapasitet når det kommer til vann, dette inkluderer blant annet avløp og vannoppsamling. Styrke lokalsamfunns evne til å forvalte vannressurser. Det FN foreslår som tiltak her er å være bevisst på å ikke skylle ned kjemikalier, medisiner eller sanitetsprodukter som bind og tamponger ned i toalettet ettersom dette kan føre til at vannet blir forurenset. FN sier at man også kan spre informasjon om dette ettersom en betydelig andel mennesker fremdeles mangler skikkelige toalett. Det siste punktet FN foreslår er å rydde søppel rundt vannkanter som strander, elver og innsjøer. [15]

**Mål 7** ren energi til alle, dette omfatter å sikre tilgang til pålitelig energi til en overkommelig pris. Dette målet består av 5 delmål. Disse målene inkluderer punkter som; allmenn tilgang til strøm, økt andelen fornybarenergi på verdensbasis, forbedre energieffektiviteten på verdensbasis, og styrke det internasjonale samarbeidet om teknologi og forskning på ren energi. Det er også et mål om å bygge ut infrastrukturen og oppgradere teknologien for å tilby moderne og bærekraftige energitjenester. FNs forslag til hva man kan gjøre er blant annet å redusere bruken av bil, og dersom det skal kjøres bil at det burde være elektrisk bil, og begrense den totale energibruken og benytte seg av bærekraftige energikilder. [16]

**Mål 8** omhandler anstendig arbeid og økonomisk vekst, dette inkluderer varig bærekraftig økonomisk vekst og sysselsetting og anstendig arbeid for alle. Dette delmålet består av 12 delmål som omfatter å opprettholde økonomisk vekst per innbygger, øke den økonomiske produktiviteten ved teknologisk fremgang og innovasjon, fremme av utviklingsrettet politikk, bedre utnyttelse av globale ressurser innen forbruk og produksjon, oppnå full og produktiv sysselsettelse for alle inkludert de med nedsatt funksjonsevne, iverksette tiltak for å avskaffe tvangsarbeid, inkludert menneskehandel, barnarbeid og moderne slaveri. Beskytte arbeiderrettigheter og fremme et trygt og sikkert arbeidsmiljø. Iverksette politikk for å fremme en bærekraftig turistnæring som skaper arbeidsplasser. Økt støtte til handelsrettet bistand til utviklingsland. FNs forslag for forbedring er å blant annet være bevisst på hvem



man handler fra, de burde være åpne om vilkårene til arbeiderene sine og behandle dem bra. Man burde også spør om kvittering dersom man kjøper tjenester, som blant annet fra håndverkere, dersom de ikke ønsker å gi kvittering på kjøp av tjenesten er et tegn på skattejuks, noe som kan føre til svekket samfunnsøkonomi på sikt. Man kan også engasjere seg i arbeidsrettigheter ved å støtte bedrifter eller organisasjoner som er opptatt av det. [17]

**Mål 9** industri, innovasjon og infrastruktur. Dette målet omhandler å bygge solid infrastruktur, fremme inkluderende og bærekraftig industrialisering, og innovasjon. Dette målet består av 8 delmål, som blant annet inkluderer å utvikle pålitelig, bærekraftig infrastruktur av høy kvalitet, fremme en bærekraftig og inkluderende industrialisering og næringsutvikling, og øke tilgangen til finansielle tjenester og rimelig kreditt, spesielt i utviklingsland. Det er også et mål om å oppgradere infrastrukturen og omstille næringslivet til å bli mer bærekraftig med mer effektiv bruk av ressurser. Styrke vitenskapelig forskning og oppgradere teknologi i næringslivssektoren, spesielt i utviklingsland. Legge til rett for bærekraftig utvikling av infrastrukturen i utviklingsland ved å øke den finansielle, teknologiske og faglig bistand til utviklingsland. Støtte nasjonal utvikling av teknologi, forskning og innovasjon i utviklingsland. FNs forslag til hva man kan gjøre er blant annet er å være en bevisst forbruker, støtt butikker og tjenester som tar hensyn til sosiale forhold, klima, miljø og en bærekraftig økonomi. Når man oppgraderer teknologi som ved bytte til en nyere datamaskin eller mobil kan man donere, gi bort eller selge den gamle eller på en annen måte sørge for at den blir gjenbrukt, gitt at den fungerer. Det å være åpen for ny teknologi og løsninger som kan gjøre hverdagen mer bærekraftig. [18]

**Mål 10** mindre ulikhet, redusere ulikheter i og mellom land. Dette målet består av 10 delmål som omhandler å øke inntektene til de fattigste gradvis og varig, denne økningen skal være høyere enn for den øvrige befolkningen. Det overordnede målet er å sikre inkludering av alle, om det er økonomisk, politisk eller sosialt, uavhengig av alder, kjønn, funksjonsevne, etnisitet eller andre faktorer. Videre skal det sikres like muligheter for alle, og redusere forskjeller i levevilkår, blant annet ved å avskaffe diskriminerende lover. Deretter vedta politikk for å oppnå en gradvis utjevning av forskjeller. Bedre regulering og tilsyn av det globale finansmarkedet, og styrke gjennomføringen av regelverket. En del av målet er å sikre at utviklingsland blir bedre representert og får større grad av medbestemmelse i beslutningsprosesser, og legge til rette for trygg og regulert migrasjon og mobilitet. Videre er det viktig å gjennomføre prinsippet av særbehandling og ulik behandling av

utviklingslandene, dette for å blant annet stimulere til utviklingsbistand og kapitalflyt, gjerne som gjerne i direkte utenlandske investeringer der hvor behovet er størst. Redusere transaksjonsgebyrene til under 3%. FNs forslag til tiltak som man privatperson kan gjøre er å blant annet å si ifra dersom man ser noen former for diskriminering. Doner bort gjenstander og klær man ikke har behov for. Rapporter mennesker som oppfører seg ufint på sosiale medier. Støtt innvandrere og flyktninger der du bor, dette kan man blant annet gjøre ved å bli kjent med dem og gjennomføre aktiviteter sammen. Arranger møter mellom sårbare grupper og politikere for at politikeren skal tilegne seg direkte kunnskap om hvordan gruppens situasjon er. [19]

**Mål 11**, bærekraftige byer og lokalsamfunn, gjør byer og lokalsamfunn inkluderende, trygge, robuste og bærekraftige. Dette målet består av 10 delmål, disse inkluderer blant annet at alle skal ha tilgang til en trygg bolig med grunnleggende tjenester, bedre forholdene i fattige områder/slummer, og sørge for at alle har tilgang på trygge og bærekraftige transportmuligheter til en overkommelig pris. Det er også et mål om å oppnå bedre sikkerheten på veiene, og styrke en inkluderende og bærekraftig urbanisering. Videre er det å styrke innsatsen for å verne natur og kulturarv, redusere omfanget av katastrofer, både i dødsfall og i økonomisk tap knyttet direkte til katastrofen, redusere byers påvirkning på miljøet, med særlig fokus på luftkvalitet og avfallshåndtering, og sørge for at alle har tilgang på trygge og inkluderende grøntområder og i offentligheten, dette med spesielt fokus på kvinner og mennesker med funksjonsnedsettelse. FNs forslag til hva man kan gjøre er å ta vare på grøntarealer og forsvar naturlige skoger, parkområder, insekter og fri vekst. Støtt et bærekraftig samfunn, støtt organisasjoner og foreninger som jobber mot bærekraft, bedre offentlig transport/kollektivtransport, resirkuleringstjenester, og tilgang til offentlige tjenester. Velg andre fremkomstmidler enn bil når man kan, som å gå, sykle eller bruk av kollektivtransport om mulig. Det kan også være bærekraftig å støtte lokale bedrifter, ved å handle lokalt og kortreist. Man kan også bidra til å skape et godt lokalsamfunn. [20]

**Mål 12**, ansvarlig forbruk og produksjon, sikre bærekraftig forbruks og produksjonsmønstre. Dette målet består av 11 delmål. Disse inkluderer blant annet å ha en internasjonal handlingsplan for bærekraftig produksjon og forbruk. Dette inkluderer blant annet å oppnå bærekraftig og effektiv bruk av naturressurser, men også å halvere matsvinn per innbygger. Det må blant annet være en betydelig reduksjon av avfallsmengden, det kan gjøres ved å forebygge, redusere, gjenvinne og gjenbruke. Man kan også stimulere selskaper til å ta i bruk bærekraftige metoder og informere om sin egen bærekraft i sine rapporteringsrutiner, og fremme bærekraftige ordninger for offentlige anskaffelser. Videre sikre at alle mennesker i verden har relevant informasjon og forståelse av bærekraftig utvikling og hva det er for noe. Styrke utviklingslands vitenskapelige og tekniske kapasitet til å ha bærekraftige forbruk- og produksjonsmønstre. Utvikle og innføre metoder for å måle effekten av bærekraft i reiseliv i form av nye arbeidsplasser, kultur og lokale produkter. FNs forslag til tiltak er å sørge for etiske menneskerettigheter i næringslivet. Kjøp produkter som er bærekraftig, både i at det er etisk fremstilt og produsert med fokus på klima og miljø. Reduser bruken av plast, finn alternativer som kan gjenbrukes og er laget av mer miljøvennlige materialer. Kjøp brukt når man kan, og ta vare på de eiendelene man allerede har. Kjøp frukt og grønnsaker som har et utseende som avviker fra standarden, da disse ofte blir disse kastet fordi ingen vil kjøpe dem. [21]

**Mål 13**, stoppe klima endringene, handle umiddelbart for å bekjempe klimaendringene og konsekvensene av dem. Dette målet baseres på 5 delmål. Disse inkluderer blant annet å styrke alle lands evne til å tilpasse seg og styrke evnen til å stå imot klimarelaterte farer og katastrofer. Det å innarbeide tiltak mot klimaendringer i politikk, strategier og planlegging på nasjonalt nivå, og styrke evnen til å motvirke, tilpasse og redusere konsekvensene av klimaendringer. Å gjennomføre de forpliktelsene de utviklede landene har gjort i sammenheng med FNs rammekonvensjon om klimaendringer. Fremme mekanismer for å styrke evnen til effektiv klimarelatert planlegging. FNs forslag til hva man kan gjøre er blant annet å spise bærekraftig, dette inkluderer å redusere forbruket av kjøtt, og bare kjøpe mat man kommer til å spise (redusere matsvinn). Tenk på klima når du skal reise, velg tog fremfor fly, sykkel eller gå fremfor å kjøre. [22]

**Mål 14**, livet i havet, bevare og bruke havet og de marine ressursene på en måte som fremmer bærekraftig utvikling. Dette målet består av 10 delmål. Delmålene inkluderer punkter som å forhindre og i betydelig grad redusere alle former for havforurensning, med spesielt fokus på forurensning fra landbasert næring og forsøpling. Blant delmålene er det blant annet å beskytte økosystemer i havet og langs kysten på en bærekraftig måte. Sørge for håndtering av konsekvenser av havforurensning. Få iverksatt tiltak for å regulere fiskebestander, få slutt på overfiske, ulovlig fiske og uregulert fiske. Bevare minst 10% av kyst og havområder. Forby visse former for fiskesubsidier, som bidrar til overkapasitet og overfiske. Sikre at de økonomiske fordelene med bærekraftig bruk av havets ressurser kommer de minst utviklede landene til gode. Styrke kunnskap og forskning med sikte på å bedre tilstanden i havet og øke det artsmangfoldet. Gi småskala fiskere tilgang på marine ressurser og tilgang på marked. Styrke og bevare bærekraftig bruk av havene og de marine ressursene ved å implementere folkeretten reflektert av FN. FNs forslag til forbedringspunkt er å velge sjømat som er fanget bærekraftig. Minimer plastbruk, finn andre gjenbrukbare alternativer spesielt ved engangspplast. Benytt produkter som ikke slipper ut mikroplast, styr unna der man kan. Hold vannet rent, ikke hell kjemikalier, maling eller vaskemiddel i naturen, og sørg for at q-tips, tamponger og tanntråd havner i søppelen og ikke i do. Organiser ryddeaksjoner rundt vannkilder som elver, innsjøer og strender. [23]

**Mål 15** livet på land, beskytte, gjenopprette og fremme bærekraftig bruk av økosystemer, sikre bærekraftig skogforvaltning, bekjemp ørkenspredning, stanse og reversere landforringelse samt stanse tap av artsmangfold. Dette målet består av 12 delmål. Dette omfatter blant annet å bevare og gjenopprette landbaserte økosystemer, spesielt skoger, våtmark og tørre områder. Innførelse av en bærekraftig forvaltning av alle former for skog, stanse avskoging, gjenopprette forringede skoger, og øke gjenreising og nyplanting av skog betydelig på globalt nivå. Bekjempe ørkenspredning, og restaurere forringet land og matjord, samt jobbe for en verden uten landforringelse. Bevare økosystemer i fjellområder, inkludert det biologiske mangfoldet der. Iverksette umiddelbare tiltak for å forhindre at habitater ødelegges, stanse tap av biologisk mangfold og verne om truede arter, og hindre at disse utrykkes. Ha en rettferdig og likeverdig deling av ressurser knyttet til bruk av genressurser. Iverksettelse av umiddelbare tiltak for å stanse krypskyting og ulovlig handel av vernede plantearter og dyrearter. Innføre tiltak for å forhindre innføring av fremmede arter som kan påvirke økosystemet dersom de ikke naturlig hører til dette fra før. Integrere verdien av økosystemer og biologisk mangfold både i regnskap, planleggingsprosesser og i strategier for

fattigdomsbekjempelse. Mobilisere en betydelig finansielle ressurser for å bevare biologisk mangfold og økosystemer på en bærekraftig måte. FNs tips til hva man kan gjøre er blant annet å legge til rette for biologisk mangfold, som for eksempel med et insekthotell. Velg produkter som tar hensyn til livet på land, dette kan man blant annet gjøre ved å spise plantebasert dette hjelper med biologisk mangfold. Når det kjøpes tropiske varer som kaffe, bananer eller kokos bør man sørge for at disse er miljøsertifisert. Unngå å kjøpe produkter som dyre testes, her da spesielt kosmetikk og såpe. [24]

**Mål 16**, fred rettferdighet og velfungerende institusjoner. Fremme fredelige og inkluderende samfunn for å sikre bærekraftig utvikling, sørge for tilgang til rettsvern for alle, og bygge velfungerende, ansvarlige og inkluderende institusjoner på alle nivåer. Dette målet består av 12 delmål. Disse delmålene omfatter blant annet å betydelig redusere alle former for vold og dødelighet knyttet til vold i verden, stanse overgrep, utnyttning, menneskehandel og alle former for vold mot barn. Videre omfatter dette å fremme rettsstaten nasjonalt og globalt, og sikre likhet for loven, rettsikkerhet og rettsvern for alle. Målet er blant annet å ha en betydelig reduksjon av ulovlige finans og våpenstrømmer, samt å gjøre det lettere å spore opp og returnere stjålne eiendeler og bekjempe alle former for organisert kriminalitet. Betydelig redusere korrupsjon og bestikkelser i alle former. Utvikle åpne, effektive og ansvarlig institusjoner på alle nivåer. Sikre et inkluderende demokrati på beslutningsprosesser på alle nivå. Sikre juridisk identitet på alle, blant annet ved å ha fødselsregistrering. Sikre allmenn tilgang på informasjon og beskytte grunnleggende frihet. Styrke nasjonale institusjoner for å forebygge og bekjempe vold, terrorisme og kriminalitet. Fremme og håndheve ikke-diskriminerende lover og politikk. FNs forslag til hva man kan gjøre er blant annet å si ifra dersom man ser noen form for diskriminering, dette inkluderer av kjønn, etnisitet, hudfarge, kultur bakgrunn, sosial bakgrunn, religion eller fysiske evner. Sørg for at nærmiljøet er inkluderende og tilrettelagt, finn utfordringene og måter å forbedre det på. Sørg for å ta samfunnsansvar, det kan gjøres ved å engasjere seg politisk, men også påvirke hvem som styrer politisk i landet. [25]

**Mål 17**, samarbeid for å nå målene, styrke virkemidlene som trengs for å gjennomføre arbeidet, og fornye globale partnerskap for bærekraftig utvikling. Dette målet består av 19 delmål. Disse inkluderer å mobilisere internasjonal støtte med nasjonale ressurser for å hjelpe utviklingsland, påse at de utviklede landene gjennomfører sine bistandsforpliktelser. Mobilisere finansielle ressurser fra flere kilder for å bistå utviklingslandene. Bistå utviklingslandene med å oppnå bærekraftige gjeldsvilkår, fremme gjeldsfinansiering, gjeldssletting og omstrukturering av gjeld på en måte som reduserer gjeldsrelatert nød. Vedta og gjennomføre investeringsfremmede ordninger for de minst utviklede landene. Bedre tilgangen til styrket internasjonalt samarbeid om vitenskap, teknologi og innovasjon, og forbedre kunnskapsdelingen. Fremme spredningen av miljøvennlig teknologi til utviklingsland på en ikke-kapitalistisk måte. Gjennomføre en effektiv og målrettet kapasitetsbygging i utviklingsland og dermed støtte landets planer for gjennomføring av bærekrafts mål. Fremme et regelbasert, åpent, ikke-diskriminerende og likeverdig handelssystem. Betydelig øke utviklingslandenes eksport. Styrke stabilitetene i verdens makroøkonomi ved politisk samordning og samstemthet. Oppnå mer samstemt og helhetlig politikk for bærekraftig utvikling. Respektet hvert enkelt lands handlingsrom for å gjennomføre politikk for bærekraftig utvikling og fattigdomsbekjempelse. Styrke det globale partnerskapet for bærekraftig utvikling, og understøtte dette med partnerskap med flere interessenter som kan bidra med kunnskap, teknologi, ekspertise eller ressurser for at utviklingslandene skal nå bærekrafts mål. Øke støtten til kapasitetsutbygging i utviklingsland for å bedre tilgangen til pålitelig og sikker data av høy kvalitet. Bygge videre på initiativer for å måle bærekraftig utvikling i utviklingsland. FNs forslag til hva man kan gjøre er blant annet å være aktiv i en organisasjon som jobber med en sak som engasjerer deg. Eventuelt kan man ha et samarbeid med en organisasjon for å nå bærekrafts mål. Dele informasjon om hva man gjør for å være bærekraftig. [26]

Det er ikke alle av målene og delmålene som er like relevante for oppgaven, men de er med på å vise et fullt bilde av hva bærekraft er og hva som er standarden på internasjonal basis. Servi selv har bærekrafts mål som er knyttet opp mot FNs mål, slik at å benytte FNs bærekrafts mål er en naturlig del av oppgaven.

## 2.2 Green Lean

Green Lean er nyere og er en uoffisiell del av Lean. Lean er en filosofi for kontinuerlig forbedring ved bruk av en rekke verktøy. Noen av prinsippene i Lean er å redusere ikke-verdiskapning, redusere kostnader og redusere eller eliminere sløsing. Det er i Lean filosofien 7 kilder til sløsing, og de er som følger:

**Defekte:** Produksjon av feilvarer, det gjør at vare vrakes som fører til unødig bruk av tid og ressurser, og/eller tid for å gjenopprette feil, i tillegg til at man blir nødt til å inspisere varene i større grad.

**Transport:** Varer som må flyttes unødvendig mye, gjerne over lange distanser, flere stasjoner og/eller mellomlagres.

**Inventar:** Ved å ha stor lagerbeholdning kan det føre til en rekke konsekvenser, blant annet binder det opp kapital, varen man har i lager kan bli utdatert, det øker sannsynligheten for at det er skade på varen og det fører til økte lagerkostnader. Men det kan også skjule problemer knyttet til produksjonen som nedetid, skader på varer og forsinkede leveringer.

**Overproduksjon:** Ved å produsere for mye av en vare vil det binde kapital, det tar opp lagringsplass og det er en risiko for at varen blir utdatert.

**Venting:** Ved å vente bruker man unødvendig tid på å ikke gjøre noe, dette kan for eksempel være å vente på leveranser av materiell, maskiner som omstilles eller har nedetid, eller operatører som følger med på automatiske prosesser.

**Over-prosessering:** Bearbeiding av utstyr som ikke tilfører verdi til produktet. Produktet krever mer materialer enn nødvendig, det er for mange prosesseringstrinn og/eller kvaliteten på produktet er betydelig høyere enn hva markedet etterspør.

**Bevegelse:** Unødvendige bevegelser som ikke tilfører verdi til varen, som blant annet å lete etter materiell og/eller utstyr, unødvendige lange distanser for å hente utstyr og/eller materiell.

Green Lean tar dette et steg videre, og man ser på sløsing av ressurser som luft, energi og vann. Dette gjelder også biprodukter og avfall fra produksjonen, som kjemikalier og annet avfall. [28] Hovedformålet med Green Lean er å gjøre verdikjeden mer bærekraftig ved å oppnå ønsket kvalitet i alle ledd. Dette omfatter å jobbe med konkret med bærekraft i arbeidsmiljøet, avfallshåndtering, energibruk, innkjøp og transport. Green Lean er en filosofi som i likhet med Lean må være forankret gjennom hele bedriften, men det er også en verktøykasse som kan benyttes for å jobbe med et miljøledelsessystem. Ved å ha det som et forankret formål i bedriften vil ansatte i alle ledd ha et felles mål å jobbe mot, og man vil dermed også føle eierskap over de målsetningene som blir innført.

Det er 4 prinsipper i Green Lean:

- Filosofien – Hvorfor endre
- Prosessen – eliminer sløsing
- Menneskene – etabler eierskap
- Problem løsningen – oppnå

Fordelene med Green Lean er at det blant annet gjør det lettere å få oversikt, og man kan dermed gjøre små justeringer og endringer for å få kontinuerlig forbedring. I likhet med Lean er det bruk av visuelle hjelpemidler for å vise hvordan man ligger an, og hvilke mål man har, det gjør at man løpende vet resultatet, og man kan iverksette tiltak for å løse eventuelle utfordringer. Man må også involvere de ansatte i bedriften, dette er essensielt for at man skal føle at man er involvert i prosessen, det er også med på å skape engasjement og utfordrer de ansatte til å finne løsninger på sitt nivå. Det å involvere ansatte i alle ledd er helt nødvendig for å kunne oppnå kontinuerlig forbedring i bedriften. [29]

Flere tiltak man kan gjøre er blant annet å sette samme grupper på tvers av avdelinger for å få en gruppe med bred kompetanse, dette gjør at de kan finne tiltak på tvers av bedriften og områder for å komme med bærekraftige tiltak til problemområdene. Man kan også identifisere kilden(e) til sløsing i bedriften, om det er forpakning eller produkter som har tendenser til å få skader og/eller feil, eller feilplukk til ordre. Man må også gjøre målinger på hvilke varer det ofte skjer feil, dette for å finne de varene som har den største andelen feil, ved å vite hvor ofte feil inntreffer vil man finne muligheter for utbedringer. Det er viktig å ha mål, gjerne ambisiøse og konkrete for å ha noe å jobbe mot. Det må også defineres hva som menes med at noe er grønt, innebærer det produksjon, kjemikalier, og/eller transport. Dersom noe beskrives

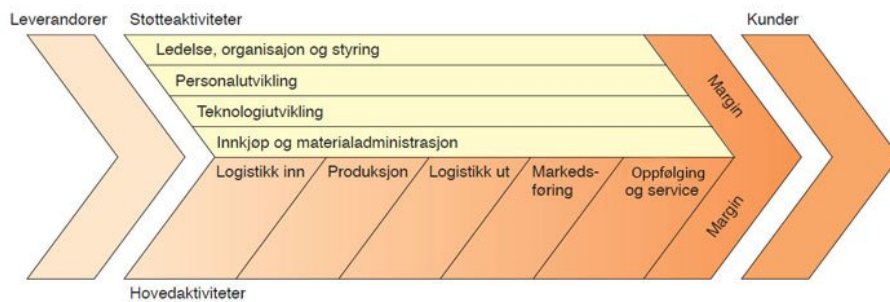


som grønt burde det være sertifisert etter gitte grønne standarder for å tydeliggjøre hva som ligger bak. Analysere transportnettverket, om det er noen av transportene som kan reduseres eller elimineres. Det kan også være aktuelt å finne samarbeidspartnere slik at leveranser ikke fører til at kjøretøy kjører uten last fra leveringspunktet og tilbake til lageret. Det bør også være tiltak for å redusere eller eliminere tiden hvor fartøy går på tomgang. Man bør også ha samarbeid med bedrifter som man kan få til å jobbe mer bærekraftig, det kan blant annet gjøres ved å dele transport, slik at det for eksempel kjøres en bil for to firmaer isteden for to. Det bør også vurderes å implementere ERP systemer med fokus på bærekraft, ERP systemet vil da kunne foreta en livsløpsanalyse av produktet og se på leverandøren prøver å redusere sløsing og energibruk. Man bør optimalisere forpakningen eller emballasjen på produktene man har, ofte kan små gjenstander sendes i mindre esker eller konvolutter fremfor store esker. Det bør også være fokus på å ha gjenbrukbare materialer og produkter i bedriften, fremfor engangs. Videre burde det være fokus på totalkostnaden ved livsløpsanalysen til et produkt, i mange tilfeller vil et grønnere produkt ha høyere investeringskostnad, men det går potensielt mot null dersom det sparer andre steder som energi- og vannbruk, samt at ved enden av livssyklusen at produktet er rimeligere å avskaffe eller resirkulere. Og avslutningsvis er det viktigste punktet å ha kontinuerlig fokus på å ha en mer bærekraftig verdikjede. [30]

Det er allerede flere bedrifter som har spart store beløp ved å sikre at det er energieffektiv drift. Man kan altså bruke et Green Lean prinsipp om å hindre sløsing til å kutte kostnader og samtidig avgi et mindre klima fotavtrykk. [31]

## 2.3 Verdikjede

Verdikjeden er enkelt forklart alle aktivitetene som skal til før kunden får produktet.



Figur 3: Verdikjede

En verdikjede er enkelt illustrert i figuren over. Verdikjeden starter med råmaterialer som da blir fraktet til bedriften av en leverandør. Videre blir materialet prosessert til et ferdig produkt. Derifra fraktes til kunde. Hensikten med en verdikjede er å kunne kartlegge hvilke prosesser som tilfører verdi til produktet. Ved å vite hvor i prosessen det skapes verdi vil det føre til at man kan få et konkurransefortrinn. Figuren over viser en generell verdikjede for en prosesseringsbedrift. Strategien man benytter under verdikjedeledelse har fokus på at produktet skal frem til en kunde eller en forbruker. Ved å vite hvordan verdikjeden er og oppfører seg, vil man kunne finne områder for forbedring og kunne maksimere verdiskapningen til alle aktivitetene. [32]

## 2.4 En mer bærekraftig verdikjede

For å kunne få en mer bærekraftig verdikjede må man se på hvert enkelt ledd i verdikjeden for å se om det finnes forbedringspunkter. En bærekraftig verdikjede er noe blant annet Lerøy har stort fokus på. Blant annet har Lerøy automatisk bestillingssystem, de benytter solenergi på taket, bruker resirkulerbar aluminiums emballasje til fisken, fisken transporteres i gjenbruksskasser, det benyttes helautomatiserte prosesser for å prosessere fisken, sertifisert havbruk, det er stor vann til fisk ratio slik at det er svømme areal for fisken, brukte nøter blir resirkulert, og ikke minst er det 98% gjenbruk av ferskvann ved smoltproduksjon og det er benyttet bærekraftig fiskefôr til mating av laksen. [33]

Bergans har også fokus på å ha en rettferdig og bærekraftig verdikjede, og sier de ønsker en mer bærekraftig produksjon av materialer samt å sikre at arbeidsloven og menneskerettigheter blir fulgt i hele verdikjeden. De har blant annet vært medlem av Etisk Handel Norge hvor de har forpliktet seg til å ha en Code of Conduct (CoC) som omfatter en rekke prinsipper. Blant annet inkluderer CoCen retningslinjer for leverandørene, og stiller blant annet krav til hvordan arbeidsforholdene skal være, menneskerettigheter, HMS, bygg-sikkerhet, kjemikaliehåndtering, korrupsjon og dyrevelferd. Og CoCen er arbeidet ut ifra standarder som FNs menneskerettigheter og ILO-konvensjonene. Alle leverandører er nødt til å signere på at de har mottatt kravene og det vil også bli fulgt opp at de følges, blant annet ved inspeksjoner. Det er mange leverandørkjeder med underleverandører som alle må signere på CoCen. Videre fokuserer de på å håndtere kjemikalier som blir brukt i produksjon og til etterbehandling. Og jobber aktivt for å unngå kjemikalier som er skadelig for mennesker eller miljøet. [34]

## 2.5 Innkjøp

En innkjøpers jobb er å bestille varer, utstyr og tjenester for bedriften. En del av arbeidsoppgaven er å sikre gode priser på de kjøpte varene og gode leveringsbetingelser. De må også spesifisere hvilke kvaliteter de ønsker på produktet, og undersøke kriterier som hvor miljøvennlig produktet er. Innkjøper må også forhandle for å skape en så god avtale som mulig for bedriften. Innkjøpere må til en hver tid være oppdatert på hvilke regler som gjelder anbud, anskaffelser og toll. Det må også følges opp at varene kommer til avtalt tid og til rett pris. I noen tilfeller har innkjøpere også et ansvar for lagerbeholdningen. Ettersom store deler av en bedrifts økonomi går til anskaffelser av varer har innkjøpere en sentral del i bedriftsstrategien og en stor innvirkningskraft på hvilke anskaffelser som blir foretatt. [35]

### 2.5.1 Code of Conduct

Code of Conduct (CoC) er bedriftens policy. Policyen innehar bedriftens prinsipper, standarder, og moralske og etiske forventninger bedriften har for eget arbeid og som underleverandører også må opprettholde når de jobber med bedriften. CoCen fungerer som et referansepunkt, og vil virke som en guide dersom etiske problemstillinger dukker opp. Det er noen punkter som er nødvendige i en CoC, blant annet burde første del være et brev fra administrerende direktør/CEO som gjengir selskapets verdier og skissere hvordan brudd på disse vil bli håndtert. Dette er en god måte å vise bedriftens fokus på etikk og underbygge

dedikasjonen bedriften har for å oppnå god etisk og bærekraftig standard. Ved å ha en CoC vil man signalisere både til egne ansatte og tredjeparter hvilke verdier bedriften har, og tredjeparter må signere på at de ønsker å jobbe for denne standarden selv, og godtar dermed de standarder og verdier som bedriften har. En god CoC vil dessuten bli oppdatert med jevne mellomrom, helst årlig, for å sikre at innholdet er relevant og oppdatert etter bedriftens endringer og standpunkter. Det er også viktig å sikre seg at tredjeparter er kjent med innholdet og forstår hva som forventes av dem. Språkbruket i CoCen burde være enkelt slik at det skal være lett å forstå hva innholdet er. [36]

## 2.5.2 Kraljic matrise

Kraljics matrise er et godt verktøy for å kategorisere varer og leverandører. Det er ansett som det mest effektive verktøyet for å finne nøyaktige leverandør fordelinger. Matrisen er basert på to dimensjoner, risiko og kostnad. Den horisontale akselen representerer risiko eller kompleksitet i verdikjeden og sannsynligheten for at dette påvirker leveringingen av varen. I den vertikale akselen representerer da kostnad eller fortjeneste. Satt sammen utgjør det en to ganger to matrise. Sett i figuren under.

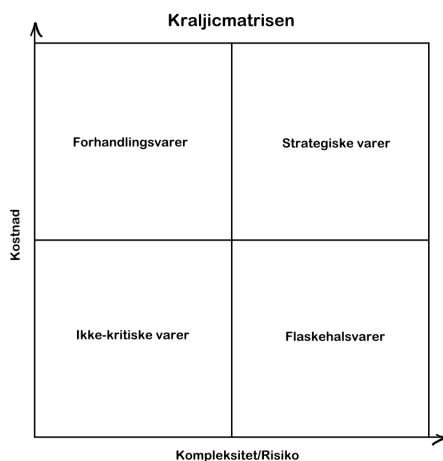


Figure 4: Kraljics matrise

Hver rute representere ulike leverandør forhold som krever ulike strategier.

**Ikke-kritiske varer:** Dette er varer det er lite kompleksitet og lav kostnad, typisk standard deler som monteringsmateriell eller kontorrekvisita. Disse vil ikke føre til store konsekvenser dersom det er forsinkelser og lignende. Det er ofte lav enhetspris slik at å forhandle om pris vil tilnærmet koste mer enn hva en prisreduksjon vil spare. Det er her lurt å ha et

automatisk bestillingssystem.

**Flaskehalsvarer:** Dette kan være varer det er få leverandører av, men som det er lav kostnad på, slik at disse varene er det høy kompleksitet rundt men fører ikke til høyere profitt for bedriften. I denne situasjonen er det leverandøren som har overtaket, og de kan dermed øke priser basert på at det er få leverandører av dette. Noe som fører til at et samarbeid eller forhold med leverandører i dette segmentet ofte er krevende og tar mye tid. Det vil her være aktuelt med større sikkerhetslaget og avtaler med leverandørene. Ofte vil hovedstrategien i dette segmentet vil være sentrert rundt å være skadebegrensende, og det vil være få muligheter for utvikling.

**Forhandlingsvarer:** Dette er varer med liten risiko og høy fortjeneste, i dette tilfellet er det kjøper som har overhånden, ettersom det er mange tilbydere. Man kan her forhandle gode priser ettersom store deler av budsjettet er knyttet til varer i denne kategorien. Dersom leverandøren ikke ønsker å godta vilkårene, er det flere andre tilbydere, slik at det er lett å anskaffe varer i denne kategorien.

**Strategiske varer:** Dette er kategorien som omfatter varer som har stor betydning for budsjettet til bedriften og det er få leverandører. Varene i denne kategorien er kritisk for driften til bedriften. Det er dermed essensielt å ha partnerskap og strategiske samarbeid med leverandører i dette segmentet. Ved å ha et innovativt partnerskap i dette segmentet kan dette føre til et langvarig samarbeid med gjensidig forpliktelse. [37]

## 2.6 Risikovurdering

Risikovurdering omfatter de to begrepene risikoanalyse og risikoevaluering. En del av hensikten med en risikoanalyse er å danne et risikobilde for å se hvilke risikoer og uønskede hendelser som kan ramme bedriften og dens arbeid. Det blir også satt mål og kriterier for hva som er en akseptabel risiko. Det vil blant annet bli vurdert om man skal iverksette risikoreduserende tiltak. Man skal også finne data som kan angi frekvens på at en uønsket hendelse inntreffer. Frekvensen blir satt oppimot hvilken konsekvens den uønskede hendelsen eventuelt utløser. Konsekvensen kan blant annet være skader på mennesker, eiendom, eiendeler, omdømme eller andre verdier.

Risikovurderingen tar da altså høyde for sannsynligheten for at en hendelse inntreffer og konsekvensen dersom det skjer. Dette blir ofte satt i en matrise som skalerer fra 1 til 5 etter sannsynlighet og konsekvens.

Det er 3 faser i en risikovurdering. Den innledende fasen defineres målsettingen for analysen, det opprettes analysegruppe, man avdekker interessentene til analysen og avgrenser hva analyseobjektet er. I fase 2 gjøres selve risikoanalysen, her avdekkes farekilder og uønskede hendelser, man gjennomfører årsaksanalyse og frekvensberegning, man ser på konsekvensene av de uønskede hendelsene, deretter etablerer man et risikobilde, og til slutt gjør man en følsomhets- og usikkerhetsvurdering av analysen som er gjort. I den avsluttende fasen er det en risikoevaluering, i denne fasen presenteres risikoanalyse rapporten fra risikoanalysen, og sammenligner risikoen opp mot akseptkriteriene. Eventuelle forslag og risikoreduserendetiltak blir her iverksatt. Deretter dokumenteres resultatene. [38]

## 2.7 Menneskerettigheter

*“Menneskerettigheter er grunnleggende rettigheter alle har, uavhengig av kjønn, alder, religion, legning, nasjonalitet eller hvor i verden de bor.” [39]*

- Menneskerettigheter gjelder i utgangspunktet alltid, og er ikke delelig.
- Det gir borgerne rettigheter, og staten plikter.
- Staten er pliktig til å gjennomføre menneskerettigheter og beskytte menneskerettigheten til alle som er innenfor statens grenser.
- Det er eventuelt staten som blir ansett som ansvarlig dersom det skjer brudd på menneskerettighetene, selv om det skyldes noen andre. Dermed er det bare staten som kan dømmes for å bryte menneskerettigheter.
- Det er bare internasjonale menneskerettsdomstoler som kan dømme noen for budd på menneskerettigheter.
- Man skal ha retten til liv.
- Retten til å ikke bli torturert.
- Retten til å ikke bli fengslet uten lov og dom.
- Retten til ytringsfrihet.

- Retten til religionsfrihet.
- Retten til organisasjonsfrihet.
- Retten til å stemme.
- Retten til utdanning.
- Retten til arbeid.
- Retten til en tilfredsstillende levestandard.

Menneskerettigheter er viktige, ettersom det gir klare rammer til hvordan en stat skal opptre i forhold til sivilbefolkningen og hvilken forpliktelse staten har. Ettersom det er internasjonalt utarbeidet tar menneskerettighetene spesielt fokus på de mest sårbare gruppene i samfunnet. Dette kan være kvinner, barn, ikke-heteroseksuelle mennesker, trans-personer, mennesker med funksjonshemninger, og minoriteter. [39]

På internasjonalbasis finnes følgende konvensjoner for menneskerettigheter:

- FNs rasediskrimineringskonvensjon, den kom i 1965.
- FNs kvinnewediskrimineringskonvensjon, kom i 1979.
- FNs torturkonvensjon, kom i 1984.
- FNs barnekonvensjon, kom i 1989.
- FNs konvensjon om fremmedarbeid, kom i 1990.
- FNs konvensjon om beskyttelse mot tvungen forsvinning, kom i 2006.
- FNs konvensjon om rettighetene til mennesker med nedsatt funksjonsevne, kom i 2006.

[40]

## Kapittel 3 – Metode

I dette kapittelet vil det gjøres det rede for metodevalg som er gjort, dette for å gi en utvidet forståelse av valg som er gjort under oppgaven. Videre vil det komme beskrivelse av datainnsamling. Det vil også bli gjennomført en liten drøfting av styrker og svakheter av metodevalg.

### 3.1 Valg av case

Formålet med denne oppgaven er å finne tiltak for å bedre Servi sin bærekraft gjennom verdikjeden. Fokusområdet er dermed rettet mot områder der det er sannsynlig at det finnes forbedringspotensiale. Det har i denne oppgaven vært vanskelig å finne tallfestet data i henhold til hvor bærekraftig noe er. Dermed er det meste av informasjonen hentet fra sider som anses som troverdige og objektive. Det har også blitt stilt flere runder med spørsmål til Servi for å kunne danne et bilde av nåsituasjonen. På bakgrunn av dette er det hovedsakelig benyttet kvalitativ forskningsmetode.

### 3.2 Innsamling av data

Dataen som er hentet inn er hent inn fra åpne og troverdige kilder, og litteraturstudier har vært en viktig del av dette. Litteraturstudie har omfattet å lese og finne relevant teori knyttet til problemstillingen. Det er også benyttet for å få en dypere kunnskap om bærekraft.

For å finne aktuell teori er det benyttet lærebøker, internettsøk med og uten google scholar, artikler som er tilgjengelige gjennom NTNU og NTNU open. Det er dermed brukt mye tid på å lese og luke ut materialer for å finne det som er mest relevant.

En annen del av datainnsamling har vært å stille spørsmål i flere runder til Servi, for å få informasjon om hva målet er og hvordan nåsituasjonen deres er og hvilke tiltak de har innført fra før.



### 3.3 Analyse og kvalitetssikring av data

Analysen i dette tilfellet har i stor grad handlet om å tolke og forstå innholdet. Det har gått med mye tid på å sikre at informasjonen er tolket riktig. Det er også benyttet kilder som fremstår som sikre, troverdig og objektive når det er hentet inn data.

### 3.4 Begrensinger og svakheter med metoden

Det er flere svakheter, blant annet at noe er misforstått eller feiltolket. Men også at innhentet data er grønnvasket eller subjektiv. Det er også lite informasjon om bærekraft rettet mot bedrifter, det meste er rettet mot privatpersoner.

Ettersom oppgaven i stor grad er basert på informasjonsinnhenting er det ikke vært nok tid til å teste ut tiltakene, eller å vurdere Servi sin bærekraft i helhet, og de punktene under tiltak må dermed bli ansett som forslag til forbedringspunkter og ikke ansett som absolutt.

## Kapittel 4 – Servis nåsituasjon, mål og eksisterende tiltak

Servi har begynt å legge en bedriftsstrategiskplan for å bedre bærekraften i bedriften. Målet deres er å være ledende innen sin bransje også på bærekraft. De har per nå import fra hele verden og kundeforsendelser til hel verden, men den største andelen kundeforsendelser er i Norge. Kundeforholdene er både on-shore og off-shore.

Videre har Servi fokus på alle de tre faktorene som inngår i bærekraft, altså mennesker (sosiale forhold), økonomi, og klima og miljø. Strategien har spesielt fokus på bærekrafts mål 5 (likestilling mellom kjønnene), mål 9 (innovasjon og infrastruktur) og mål 12 (ansvarlig forbruk og innovasjon).

Dette er noen av målene Servi har i forhold til bærekraft:

- Lage et system for å rapportere økonomiske konsekvenser av arbeid knyttet til klimamålene.
- Bruk av miljøvennlige oljer i hydraulikksystemer.
- Utvikle nye miljøvennlige systemer.
- Definere hva bærekraft betyr for Servi.
- Energieffektivisering og digitalisering åpner for nye forretningsmodeller som Servi skal være en del av.
- Bruke bærekraft som et fortrinn.
- Heve andelen kvinner i produksjon.
- Plan for lærlinger.
- Innføre mentor ordning
- Redusere strømforbruk i egen produksjon.
- Kildesortering.
- Kutte bruk av plast som emballasje.
- Økt kvinneandel i lederstilling (L2-nivå).
- Digital veiledning for montering.
- Samarbeid med leverandør, ressursutnyttelse på tvers mellom kunder og leverandører.
- Heve andelen kvinner i salg og service.
- Multidisiplin kompetanse i produksjon, og for lærlinger.

Av problemstillinger det jobbes med internt er det allerede sett på alternative transportmetoder, alternativ til plast emballasje, og hvordan kreve informasjon fra leverandører.

Av i iverksatte tiltak er det blant annet innført etiske retningslinjer hvor det blant annet står at det skal være en trygg og ikke-diskriminerende arbeidsplass, og at de er anti-korrupsjon og ikke-etisk opptreden i forbindelse med bedriften. [41] De benytter også energisparende systemer, dette er utviklet for å optimalisere energiforbruket på hydraulikkaggregat. [42] De utfører vedlikehold og reparasjoner av hydraulikk-komponenter, uavhengig av fabrikat. [43] Det har også skapt systemer som gjør at de kan overvåke de hydrauliske systemene, slik at man kan planlegge vedlikehold og redusere

Videre har de et stort reservelager, dette for å kunne yte rask service dersom det blir et akutt behov for komponenter. De har det største reservelageret i Nord-Europa plassert i Norge. [44]

Utover informasjonen i dette kapittelet har Servi vært sparsommelige med informasjon knyttet til eget arbeid til bærekraft, og mangler knyttet til dette. Det har ført til at oppgaven er skrevet fra et mer generelt perspektiv. Det kan dermed føre til at tiltak som nevnes i kapittel 5 kan være implementert fra før.

## Kapittel 5 – Analyse, diskusjon og tiltak

I forrige kapittel ble det introdusert hvilke mål og forutsetninger Servi har for arbeidet mot en grønnere og mer bærekraftig bedrift. Det vil i dette kapitlet bli sett på mulige tiltak for å få en mer bærekraftig bedrift og verdikjede.

### 5.1 Krav til leverandører angående menneskerettigheter

Det er en dansk nettside som heter “*respekt for menneskerettigheter*” som har utviklet en 6-trinnsmodell for hvordan man kan jobbe med å nå menneskerettigheter i bedriften og verdikjeden. Guiden er i utgangspunktet laget for bedrifter som har mellom 2 og 250 medarbeidere/ansatte innenfor bransjen for matproduksjon. Trinnene i modellen kan være inspirasjon til startpunkt eller tips til å styrke allerede eksisterende tiltak for verdikjeden. Modellen og trinnene i denne er basert på internasjonale retningslinjer. [45] Figuren under demonstrer hvordan modellen virker.

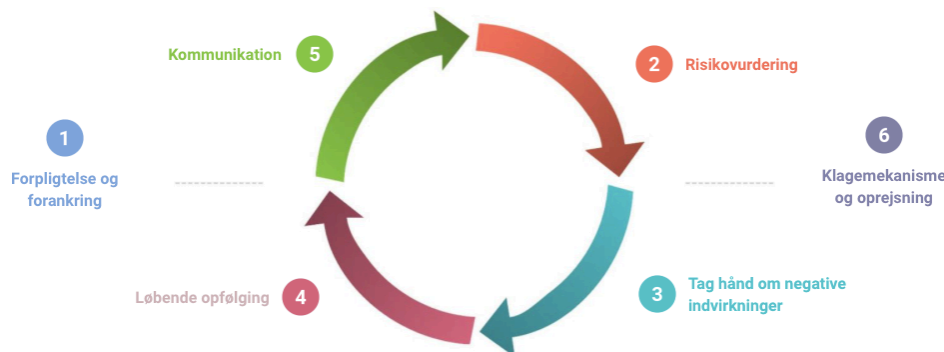


Figure 5: 6-trinnsmodell

Selv om denne modellen spesifikt er tenkt for menneskerettigheter, kan den anvendes for en mer ansvarlig og bærekraftig praksis. Det er en risikobasert tilnærming for å kunne ta vare på mennesker i verdikjeden, men med litt tilpasning kan den benyttes til å ta vare på miljø. En del av poenget er å ha en modell som virker forebyggende, ikke en modell som flytter ansvaret. Ved å involvere interessenter vil det føre til lettere løpende dialog, noe som gjør det lettere å ha kontinuerlig forbedring. [46]

**Steg 1:** Det første trinnet handler om å forplikte seg til, og forankre menneskerettigheter i bedriften. Dette skal komme tydelig frem at dette gjelder både ansatte i egen bedrift, og mennesker som man jobber med direkte eller indirekte i verdikjeden. Det bør settes inn som en egen policy i bedriften, ettersom å inkludere det med CoCen ikke er tilstrekkelig.

Noen av punktene som burde være med på menneskerettighetspolicyen er:

- Policyen er besluttet og godkjent av øverste leder, ofte CEO eller direktør med underskrift.
- Inneholder forpliktelse til å følge internasjonale standarder for menneskerettigheter i arbeid.
- Policyen er utarbeidet ut ifra ekspertise, både interne og eksternt.
- Forpliktelse til å hindre negative påvirkninger på menneskerettighetene, samt en forpliktelse for å hjelpe mot aktuell og potensiell negativ påvirkning.
- Tydeliggjøre bedriftens forventninger til menneskerettigheter til forretningspartnere, ansatte, og investorer. Dette gjelder for all virksomhet som er direkte og indirekte forbundet med bedriftens tjenester og produkter.
- Policyen burde være offentlig tilgjengelig, gjerne på bedriftens hjemmeside.
- Policyen for menneskerettigheter er avspeilet i bedriftens øvrige strategi og i den daglige driften av bedriften.

Dersom man ikke allerede har en form for bedriftspolicy som omhandler menneskerettigheter bør man starte med en forenklet versjon, som man utarbeider etterhvert. Man kan starte med å komme med en uttalelse om at man har ambisjoner og et ønske om å jobbe strukturert for menneskerettigheter. Deretter gjøre en risikovurdering, og skape en dialog med leverandører. Etter at man har tilegnet seg mer erfaring gjennom det praktiske kan man revidere policyen. Dersom man allerede har en standard man følger når det kommer til miljø, kvalitet eller arbeidsmiljø kan man jobbe ut ifra disse prinsippene til å også omfatte menneskerettigheter. Dette kan blant annet gjøres ved å inkludere risikovurdering angående risiko som omfatter menneskenes forhold.

Viktige punkter som burde tas med i policyen:

- Arbeidstid og arbeidstimer
- Lønn og goder
- Diskriminering

- Migrant og sesongarbeid
- Minoritetsrettigheter
- Human og rettferdig behandling
- Forbud mot barnarbeid
- Forbud mot tvangs- og slavearbeid
- Arbeidsmiljø og sikkerhet
- Soveplass/boplass for migranter og sesongarbeidere
- Industriell hygiene
- Kjemikalier
- Brannsikkerhet
- Rett på sykedager og barsel
- Rett til privatliv
- Beskyttelse mot overgrep og sjikane
- Ytringsfrihet
- Frihet til kollektiv forhandling og organisering

Ved å ha bedriftspolicy som omhandler menneskerettigheter kan man styrke bedriftens arbeid med ansvarlig virksomhetsdrift, det kan gjøre at man kan bli ansett som en mer seriøs og attraktiv bedrift ovenfor nye og gamle kunder. Det gjør også at man er med på å sikre at arbeidet for menneskerettigheter prioriteres, og at det blir avsatt nødvendige ressurser til dette. Videre må det avklares internt hvilken forventning man har for menneskerettigheter og hvordan jobbe det er forventet at tematikken skal håndteres. En bedriftspolicy om menneskerettigheter er også et bra utgangspunkt for å skape en dialog om samfunnsansvar med nye kunder og leverandører. Det kan tiltrekke nye ansatte og medarbeidere, ettersom de fleste vil jobbe i en ansvarlig bedrift. [47]

**Steg 2:** Det andre steget omhandler risikovurdering og menneskerettigheter i praksis. Det må gjennomføres en risikovurdering for å identifisere negative innvirkninger på menneskerettigheter i verdikjeden til bedriften, og for å finne ut og prioritere hvor det skal iverksette tiltak med konkrete handlinger og oppfølging. Man skal altså danne seg et risikobilde før man gjør en prioritering av situasjonen.

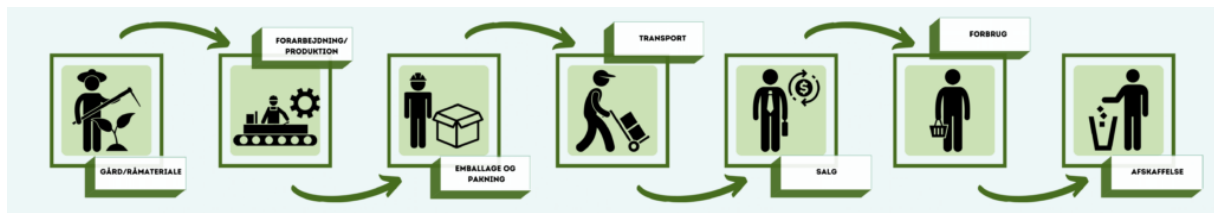


Figure 6: Verdikjede

Figur: Verdikjede

Spørsmål en bør stille seg i en risikoanalyse angående menneskerettigheter:

- Hvem kan risikoen gå ut over (mennesker)
- Hvilke menneskerettigheter er det snakk om?
- Hvor alvorlig er konsekvensen?
- Hvordan henger det sammen med bedriftens virksomhet?
- Hvor sannsynlig er det at rettighetene blir brutt?

For å finne ut hvor alvorlig konsekvensene er kan man bruke følgende kriterier

1. Skala: Hvor alvorlig er den negative påvirkningen?
2. Omfang: Hvor mange kan bli påvirket?
3. Mulighet for oppreising: Kan skadene rettes opp?

En av fordelene ved risikovurdering er at man kjenner til de relevante risikoene som kan føre til negative konsekvenser for mennesker i bedriften og i verdikjeden, det gjør at man kan prioritere innsatsen for å bedre situasjonen. [48]

**Steg 3:** Det tredje steget handler om å ta hånd om de negative konsekvensene. Forebygge, minimere og håndtere de negative konsekvensene på mennesker.

På bakgrunn av prioriteringene til bedriften i steget for risikovurdering, skal man nå aktivt jobbe for å redusere de negative konsekvensene, både i egen bedrift og i hele verdikjeden. Bedriften skal gjøre forebyggende arbeid for å minimere og motvirke problemene. Det er derfor nødvendig å arbeide strukturert med virksomhetspraksis, leverandører og handlingsplaner. [49]

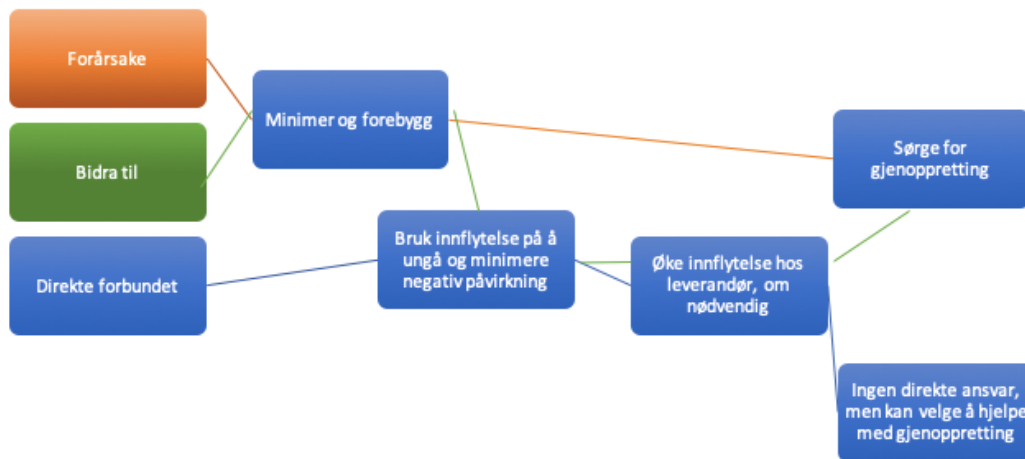


Figure 7: Beslutningstre

Figuren over viser hvordan det er forventet at bedriften responderer og hvilket ansvar de har avhengig av hvordan bruddet for menneskerettigheter har oppstått og hvor delaktig man har vært til det. Det forventes at bedriften tar ansvar for å identifisere risiko for negativ innvirkning på mennesker, også i bedriftens verdikjede. Det skilles mellom hva som forventes avhengig av hvordan bedriften er forbundet med de negative konsekvensene. I beslutningstreet er det illustrert hvordan det forventes at bedriften tar ansvar i tre ulike ansvarsforhold.

**Forårsaker:** Når bedriftens alene direkte fører til negative konsekvenser på menneskerettigheter

**Bidrar til:** Når bedriftens virksomhet i kombinasjon med andre faktorer eller aktører fører til negative konsekvenser på menneskerettighetene.

**Direkte forbundet:** Når bedriftens virksomhet gjennom andre, for eksempel en underleverandør fører til negative konsekvenser på menneskerettigheter.

I alle tre tilfellene forventes det at bedriften bruker sin innflytelse og igangsetter handlinger sånn at de negative konsekvensene ikke finner sted, og dersom bedriften er direkte skyldig at feil har oppstått forventes det at bedriften bidrar med støtte og oppreising. [49]

**Steg 4:** Det fjerde steget handler om løpende oppfølging, følge opp tiltakene, og finn forbedringspunkter. Man skal blant annet stille de rette spørsmålene, og kontroller om tiltakene virker. Det gjøres justeringer der det trengs, dette gjelder både i egen bedrift og i verdikjeden. Når man følger opp tiltakene er det viktig at man stiller spørsmål til den gruppen



mennesker som er utsatt for brudd på rettighetene, i en fabrikk vil dette være medarbeiderne, og i mange land kvinner. Det finnes flere måter å kontrollere tiltakene på, man kan blant annet se på antall arbeidsulykker i et gitt tidsrom, andel kvinner i ledelsen, antall mottatte klager hvor et høyere antall kan være et positivt tegn ettersom det kan tyde på at muligheten for å klage over arbeidsforhold eller problemstillinger skaper tillit ovenfor arbeiderene. Videre kan man sjekke om arbeidstakerne kjenner til menneskerettighetene, muligheten til å bli med i fagforeninger, vannkvaliteten i nærheten av produksjonsområder, andel av sertifiserte råmaterialer, antallet oppfølginger eller tilsyn i en gitt periode, og antallet av leverandører som har signert en CoC og bedriftspolicyen for menneskerettigheter.

Det er også en rekke spørsmål man kan stille seg selv for å kunne måle forbedring og finne forbedringspunkter som:

- Hvorfor følger vi opp på dette området?
- Nøyaktig hva er det vi vil følge opp?
- Hvordan følge det best opp?
- Hvem skal følge opp, og i hvilken grad?
- Hvor ofte skal det følges opp?
- Hvordan skal resultatet av oppfølgingen brukes?

Målene for menneskerettigheter og forbedring kan med fordel defineres oppfølgingen med SMART-mål, spesifikk, målbart, oppnåelig (achievable), realistisk og tidsbegrensning.

Kvalitetsdata er en fordel for virksomheten ettersom det kan identifisere tendenser og mønster i hvordan menneskerettigheter er i virksomheten og hos underleverandører.

Forbedringen bør være kontinuerlig, og justeres underveis. Ved å ha kontinuerlig forbedring vil man kunne avdekke nye problemområder underveis. Arbeidet for menneskerettigheter kan integreres i bedriftens andre mål, som mål om arbeidsmiljø og arbeidsulykker i verdikjeden. Man kan også ha en PDCA tilnærming til samfunnsansvar og menneskerettigheter, det innebærer at man aldri blir ferdig men har en kontinuerlig forbedring på arbeidet.

Når har man gjort nok?

Jobben med samfunnsansvar for menneskerettigheter er et konstant arbeid som skal forankres i bedriften, det er derfor viktig at det settes av nok tid og ressurser til å kunne jobbe med dette for å raskt gjøre endringer og justeringer der det trengs. For å komme dit er det en del steg å

ta:

1. Begynn med å opprette en prosjektprosess for å integrere hensynet til menneskerettigheter.
2. Etter dette skal samfunnsansvaret for menneskerettigheter forankres som en del av bedriften, og det fortløpende finner mål for forbedring.
3. Målene settes sammen med relevante avdelinger i bedriften, men og sammen leverandører.
4. Målet må være at arbeidet skal være en del av bedriftens prosess.

Ved mer erfaring vil prosessen for arbeidet med samfunnsansvar for menneskerettigheter bli sterkere. [50]

**Steg 5:** Det femte steget handler om kommunikasjon, dette innebærer å fortelle om arbeidet man gjør. Man skal dokumentere det man gjør, utfordringer man møter på og risikoer. Man skal også dokumentere hvilke mål som er satt, plan for hvordan man skal nå målet, og hvilke resultater som forventes. Det er viktig å være åpen om informasjonen.

Det finnes flere måter å kommunisere på, her er noen av forslagene:

- Løpende dialog med organisasjoner og relevante grupper
- En egen side på hjemmesiden som oppdateres fortløpende, denne kan være alt fra en halv side til en lengre tekst.
- Inkludere prosessen i bedriftsstrategien som en del av kjernestrategien.
- Gi ut en bærekrafts rapport om arbeidet bedriften gjør
- Inkludere det i årsrapporten
- Offentliggjør CoC og policyen rundt menneskerettigheter
- Bruk sertifiserings logoer man er kvalifisert for
- Fortell om det løpende arbeidet, både oppturer og nedturer

Dersom det inntreffer alvorlige feil gjelder følgende:

- Kommunisere via personlig møter eller åpne fora
- Hold konsultasjoner med påvirkede interessenter.

[51]

**Steg 6:** Det sjettede steget omhandler funksjon for klage og oppreisning. Det gir interessenter mulighet til å klage, og man må gi erstatning dersom det er brudd på menneskerettigheter. Oppreisningen avgjøres av beslutningstreet i steg 3. Klagefunksjonen sikrer at alle medarbeidere har mulighet til å ytre seg til bedriften, det kan være bekymringer, klager og det å påpeke brudd på menneskerettighetene. Funksjonen er til stedet for å finne problemområder, den kan også virke forebyggende, og det gir mulighet til å løse problemer før det fører til konflikt. Klagemekanismen skal også omfatte leverandører og underleverandører. Klagene skal kunne leveres fysisk, til en postkasse, på epost, på en telefonlinje, på hjemmesiden, eller gjennom en tredjeparts tjeneste. Tjenesten for klaging skal være tilgjengelig for alle relevante parter.

Kriterier for en effektiv klagemekanisme:

- Den må være legitim, interessenter må ha tillit til at den virker.
- Den må være tilgjengelig, interessenter må ha kjennskap til at den eksisterer.
- Den må være forutsigbar, det skal være en tydelig prosedyre for hvordan klagene håndteres og innenfor hvilket tidsrom, samt tydeliggjøring av mulige utfall og hvordan endringer implementeres.
- Den må være rettferdig, for å sikre en rettferdig, informert og respektfull klageprosess skal den fornærmede parten ha tilgang til råd, informasjon og ekspertise.
- Den må være transparent, for å skape tillit til systemet vil alle involverte parter informeres fortløpende, og de vil få informasjon om utførelsen av behandlingsprosessen.
- Den må være kompatibel med rettighetene, resultatene og utbedringen må stemme overens med de internasjonale standardene for menneskerettigheter.
- Det må være kontinuerlig læring, all tilegnet erfaring brukes til læring, sånn at klagemekanismen forbedres, og nye klager og skader kan imøtekommes.
- Det må være involvering og dialog, utviklingen skal baseres på dialog med relevante grupper, og dialog/samtale skal brukes som verktøy til å håndtere og løse eventuelle problemer og klager.

“Respekt for menneskerettigheter” kommer også med følgende tips til hvordan man skal håndtere klagene som kommer inn:

- Kvitter raskt for at klagen er mottatt, og informer hvordan det er forventet at klagen blir håndtert.

- Man skal sikre at hele prosessen for klageforløpet er transparent for alle parter.
- Man skal være åpen og ha en dialog med de berørte partene av den negative konsekvensen.
- Sørge for at det er tilstrekkelig oppreisning og erstatning til de berørte.
- Iverksette tiltak for å hindre at den negative konsekvensen skjer igjen.
- Benytte den erfaringen man tilegner for å forbedre prosessen og fremme dialog i verdikjeden.

Selv om man som bedrift er opptatt av menneskerettigheter og bærekraft, betyr ikke det at man kan løse alle problemer hos en samarbeidspartner eller en leverandør. Man bør likevel gjøre et forsøk på å jobbe konstruktivt og pragmatisk for å forbedre forholdene, og utvikle løsninger med leverandører. Problemene blir ikke løst av å skifte leverandør når man oppdager utfordringer. Derimot kan et samarbeid basert på tillit skape bedre grunnlag for reelle og positive forandringer. Dersom leverandøren gjentatte ganger bryter avtalen eller ikke respekterer de kravene som er satt, kan det være nødvendig å avslutte samarbeidet. I utgangspunktet burde man først forsøke å skape en dialog med leverandøren for å sørge for at de forstår avtalen og hva som forventes. Man er også nødt til å se på om at man avslutter samarbeidet kan føre til ytterligere negative påvirkninger for menneskerettighetene. [52]

## 5.2 Komme i gang med bærekraft

Dersom man ikke vet hvor man skal begynne har blant annet Flowit kommet med 5 tips for bærekraftig forbedring:

- **Forstå:** Det er helt avgjørende at man forstår behovene som ansatte, kunder eller bruker har, også i sammenheng med arbeidsmetoder og metodikker.
- **Strukturer:** Det er viktig å kartlegge verdikjeden. Og bruk en visuell og presis beskrivelse av ønsket normalsituasjon og rutiner.
- **Forbedre:** Skap en normalsituasjon som er preget av innovasjon. Jobb for å fjerne flaskehals og aktivitetene som ikke skaper verdi. Det som ikke skaper verdi er sløsing.
- **Automatiser og digitaliser:** Når man har fått kontroll på en prosess kan digitale og automatiske verktøy bidra til ytterligere forbedringer.

- **Utfordre:** For å ha kontinuerlig læring er det viktig med åpenhet. Man må også skape en kultur hvor det er løpende fokus på læring og feedback.

[53]

Videre har forfatterne bak *“Putting sustainability into supply chain management”* sett at det er 5 kategorier som er viktigst når det kommer til å implementere bærekraft i verdikjeden. Disse er orientering, kontinuitet, samarbeid, risikostyring og proaktivitet. Kategorien orientering er ansett som en strategisk-verdi med fokus på bærekraft og verdikjeden, for at orienteringen skal kjennetegnes som bærekraftig, må bærekraft være en del av bedriftens overordnede mål, med toppledelsens involvering. Orienteringen omhandler i stor grad om å kommunisere hva bedriftens mål er på tvers av avdelinger og ledernivå. I dette tilfelle vil det omhandle bærekraft. Bærekraft må også bli rotfestet i bedriftskulturen, og bli integrert i den daglige aktiviteten til bedriften. Bedriften må også være dedikert til bærekraft, ettersom det er i følge denne studien den viktigste forskjellen på en bærekraftig verdikjede og en vanlig verdikjede.

Kontinuitet handler om bedriftens struktur, og kommer som steg to, etter orientering. Dette steget har fokus på hvordan verdikjeden er bygget opp, og for å finne gode samarbeidspartnere hvor det er gjensidig nytte. Det er fokus på langvarige business-forhold, valg av samarbeidspartner til verdikjeden og utvikling av partnerskapet. De partnerskap og samarbeid som blir skapt bør ha et rimelig livsløp, som bør være tett og langvarig. Dette kan også kjennetegne en ikke-bærekraftig verdikjede, forskjellen ligger hovedsakelig i om man reduserer leverandørbasen med hensyn til miljøpresentasjon. En av de beste måtene å nå miljømål på er å skape langvarige partnerskap med de(n) viktigste leverandøren(e) for å kunne sette felles mål. Ved å ha tillit til partneren og partnerskapet kan dette føre til økt ytelse. Det kjennetegnes også av en ytelse i verdikjeden. Tiltakene for bærekraft må muligens iverksettes i begge ender av verdikjeden, både hos leverandør og kunde.

Punktet for samarbeid faller både under struktur og prosess, dette fordi selve samarbeidet faller under struktur, men gjennomføringen går under prosess. I dette punktet vil man summere tiltak som blir gjort i bedriftens verdikjede med hensyn til å gjøre den mer bærekraftig. Samarbeid og deling av informasjon er det viktigste tiltaket for å øke bærekraften i verdikjeden. Logistikken må ofte være integrert i planleggingen og prosessen når det kommer til bærekraftige produkter. Under punktet for samarbeid vil man fokusere på

teknologisk integrasjon, integrasjon av logistikk, forbedret kommunikasjon og felles utvikling. For at samarbeidet skal være bærekraftig må man være åpen og transparent om hva man gjør, det må være en felles IT struktur og database mellom bedriften og samarbeidspartner, og et felles gjensidig samarbeid for å forbedre bærekraften.

Videre er det kategorien for risikostyring som fokuserer på selektiv overvåking av relevante risikofaktorer. Verdikjeder som fokuserer på bærekraft har flere risikofaktorer å ta høyde for, blant annet at det ofte er en mindre leverandørbase, og at det kan svette omdømme dersom mangler blir offentliggjort. Det vil i dette steget også være fokus på standarder og sertifiseringer. I stor grad er det fokus på å redusere kompleksiteten og usikkerheten til verdikjeden i dette punktet. For at risikostyringen skal være bærekraftig må informasjon deles med samarbeidspartnere i verdikjeden og eksterne investorer. Det må være tillit til informasjonen man får fra verdikjeden, og man må følge opp leverandørens ytelse når det kommer til bærekraft.

Den siste kategorien for proaktivitet faller under prosess, hvor det er fokus på å lære, håndtere interessenter, innovasjon og analyse av livsløpet. For at dette skal kjennetegnes som bærekraftig må man dele informasjon, også om trender rundt innovasjoner og hvordan kjøpere oppfører seg. Man må kommunisere proaktivt med investorer, ettersom press ofte kan føre til praktisk gjennomføring. Å være proaktiv handler i stor grad om ny teknologi og innovasjon, gjerne i direkte sammenheng med å forbedre bærekraften. Det kan være å ha livsløpet analysert slik at man tar høyde for resirkulering eller gjenbruk av produktet. [54]

Det finnes også flere selskaper som kan gjøre vurderinger av hvor bærekraftig en bedrift er, og som kan bistå med vurderinger, risikoanalyser, eller å hjelpe med å skrive bærekraftsrapporter. Eksempler på dette er blant annet PWC og BDO. Ved å hyre inn et utenforstående selskap til å gjøre deler av risikoanalysen og rapporteringen vil det også føre til at dataen fremstår som mer troverdig, samtidig som det letter på bedriftens arbeidsmengde.

### 5.3 Bærekraft gjennom innkjøp

Som innkjøper har man gode muligheter for å kunne påvirke bedriftens økonomi, ettersom det meste av varer i en bedrift er anskaffet gjennom en innkjøper. Dermed har innkjøper stor strategisk innvirkning til hvordan man kan nå bærekrafts mål. Ved anskaffelser kan de utelukke og gjøre avtaler med leverandører som ikke har gode vilkår for sine ansatte. Innkjøpere kan velge å prioritere å handle hos leverandører som er åpne om hvilke vilkår de har, og dermed velge leverandører som har gode vilkår for sine ansatte når det kommer til blant annet arbeidsforhold, lønn, og likestilling. Ved å være bevisst og oppmerksom kan man jobbe for flere bærekrafts mål gjennom innkjøp. Dersom man velger leverandører som har fokus på blant annet rettferdig lønn til ansatte, miljøsertifiseringer på produktene, fokus på likestilling, rimelige arbeidstider og anstendig arbeid, fokus på innovasjon, kortreist, og/eller etisk produsert er dette alle faktorer som bidrar til at et produkt kan bli ansett som bærekraftig. Videre kan innkjøpere finne leverandører det kan være aktuelt å samarbeide med, dette kan blant annet gjøres ved hjelp av Kraljic. Ved å skape tillit og partnerskap med leverandører vil de kunne være med på å forbedre bærekraften. Dette kan blant annet være på grunn av fokus på innovasjon, og forståelse av hverandres kompetanse og behov. Man kan dermed gjennom innkjøp fremme innovasjon hos leverandøren. I tillegg til å legge føringer for hvilke vilkår arbeiderene i leverandørens bedrift skal ha og hvilke sertifiseringer produktet skal ha. Utover dette kan man kreve at leverandørene signerer på at de har lest og forstått innholdet i bedriftens CoC.

### 5.4 Bærekraft og lager

Å ha et lager med mange varer, og varer det er produsert for mye av er ikke bærekraftig. For da er det brukt materialer og tid til å produsere varer som ikke blir solgt, og som nevnt i kapitlet for Green Lean er det større sannsynlighet at varer som ligger på lager blir skadet. Mange varer i lager blir ansett som sløsing i Lean sammenheng. Fra et bærekrafts perspektiv er det heller ikke ideelt, ettersom det er brukt energi og materialer til å produsere varene, etterfulgt av mer energibruk for å ha varene til lagring. Videre risikerer man at varene blir utdatert under lagring.

Det bør her implementeres tiltak som lagerstyring, for å redusere lagerbeholdningen. Blant annet kan man ha et definert sikkerhetslager en formel for anbefalt sikkerhetslager er som følger:

$(\text{max brukte pr. dag} * \text{max ledetid i dager}) - (\text{gjennomsnittlig brukte pr. dag} * \text{gjennomsnittlig ledetid i dager})$

Sikkerhetslageret er tenkt som en teoretisk buffer for svingninger av etterspørsel i markedet.

## 5.5 Bærekraft og transport

Dersom det er mulig, reduser mengden transport. Dette kan blant annet gjøres ved å inngå avtaler med kunder eller tredjeparter for å samarbeide om transport. Ofte har man kun varer i transport i en retning, men er likevel nødt til å kjøre tur-retur. Ved å gå sammen med andre kan man samarbeide om transport og dermed redusere tilfeller av å kjøre uten last.

Utover å redusere transport uten last, kan man se på muligheten for å bruke mer miljøvennlige fartøy. Dette kan blant annet være elektrisk motor fremfor bensin eller diesel på lastebil, eller så kan man se på alternative transportmuligheter som elektrisk båt og tog der det er mulig.

## 5.6 Kvinner i bedriften

Selv om Norge er verdensledende på likestilling er ikke det enstydig med at man er kommet i mål. Det er blant annet ønsket fra Servi å få større kvinneandel i ledende stillinger, produksjon, service og salg. En måte å få til dette på er å starte rekrutteringen tidlig, slik at man kan oppfordre og inspirere jenter til å velge disse utdanningene. Når man utlyser stillinger innenfor produksjon, og salg og service kan man også skrive i stillingsannonse at kvinner oppmuntres til å søke. Videre kan det være taktisk å poste en videosnutt som fremmer kvinner på arbeidsplassen. Utover dette kan man iverksette tiltak slik at kvinner og menn får lik lønnsjustering for samme arbeid, dette fordi menn ofte er flinkere til å se sin egen verdi i bedriften og argumentere for denne. Slik at det fører til at det ikke blir en skjevhet hvor menn får høyere lønnsjusteringer over tid for samme arbeid.



## Kapittel 6 – Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å finne forbedringspunkter for bærekraft og foreslå mulige forbedringstiltak. Servi har fra før lagt stort fokus på å være en grønn og bærekraftig bedrift. Det er derfor gjennom rapporten lagt stor vekt på å finne forbedringspunkter i bedriften.

Fra før har de fokus på å produsere energieffektive hydraulikksystemer, det blir i systemet benyttet miljøvennlig olje. Utover dette er det sett på hvordan benytte en Code of Conduct og en policy om menneskerettigheter for å gjøre verdikjeden bedre ved hjelp av en risikotilnærming og kontinuerlig forbedring.

Det er også gjort slutninger om at det å ha stort lagerhold kan føre til at det er produksjon av varer som ikke blir solgt. I sammenheng med Lean blir det ansett som sløsing, både i at man har mange varer i lager, men og grunnet overproduksjon. Med et Green Lean fokus har man da sløst både materialer og energi for å produsere det. I tillegg til at det er en risiko for at varer på lageret blir utdatert eller forringer under lagring.

Det er videre sett på muligheter for å redusere miljøbelastningen ved å samarbeide om transport for å redusere hyppigheten av å kjøre uten last.

Det er også sett på hvordan en innkjøper kan stille krav til hvordan vilkårene er for arbeidere til en leverandør, og dermed fremme bærekraftige kjøp. Utover dette er det sett på hvordan samarbeid med leverandører kan føre til innovasjon og bærekraft.

## 6.1 Videre arbeid

Med utgangspunkt i denne rapporten legges dette frem som forslag til videre arbeid for Servi:

- Definer hva dere legger i bærekraft.
- Lag en god CoC, og gjør den offentlig.
- Sett SMART-mål for bærekraft.
- Se over rutiner for lagerhold og vurder tiltak for å redusere lagerbeholdning.

## Kapittel 7 – Referanser

1. Innovasjon Norge, *Bærekraft som konkurransefortrinn*, 2015: <https://www.innovasjon Norge.no/no/om/nyheter/2015/barekraft-som-konkurransefortrinn/>
2. Jan Erik Schiøtz, *Grønn hydraulikk – en realitet*, 2021: <https://viewer.joomag.com/min-drift-vedlikehold-5-2021/0609072001636707623/p40?short&>
3. Servi Group, *Historie og kultur*, 2021: <https://www.servi.no/om-servi/historie-og-kultur/>
4. Servi Group, *Kontaktinformasjon*, 2021: <https://www.servi.no/om-servi/kontaktinformasjon/>
5. Servi Group, *Organisasjon*, 2021: <https://www.servi.no/om-servi/organisasjon/>
6. Kåre Olerud, Andreas Tjernshaug og Gisle Andersen, SNL, *Bærekraftig utvikling*, 2021: [https://snl.no/bærekraftig\\_utvikling](https://snl.no/bærekraftig_utvikling)
7. NHO, *Bærekraftig utvikling blir viktigere for eiere, investorer og långivere*, 2020: <https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/bedriftene-ma-ogsa-vare-barekraftige/>
8. Norgesgruppen, *Vårt arbeid med bærekraft*, 2021: <https://www.norgesgruppen.no/barekraft/barekraft-i-norgesgruppen/slik-jobber-vi/>
9. FN-sambandet, *FNs bærekraftsmål*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
10. FN-sambandet, *Utrydde fattigdom*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/utrydde-fattigdom>
11. FN-sambandet, *Utrydde sult*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/utrydde-sult>
12. FN-sambandet, *God helse og livskvalitet*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/god-helse-og-livskvalitet>
13. FN-sambandet, *God utdanning*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/god-utdanning>
14. FN-sambandet, *Likestilling mellom kjønnene*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/likestilling-mellom-kjoennene>
15. FN-sambandet, *Rent vann og gode sanitærforhold*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/rent-vann-og-gode-sanitaerforhold>
16. FN-sambandet, *Ren energi til alle*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ren-energi-til-alle>
17. FN-sambandet, *Anstendig arbeid og økonomisk vekst*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/anstendig-arbeid-og-oekonomisk-vekst>

18. FN-sambandet, *Industri, innovasjon og infrastruktur*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/industri-innovasjon-og-infrastruktur>
19. FN-sambandet, *Mindre ulikhet*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/mindre-ulikhet>
20. FN-sambandet, *Bærekraftige byer og lokalsamfunn*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/baerekraftige-byer-og-lokalsamfunn>
21. FN-sambandet, *Ansvarlig forbruk og produksjon*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>
22. FN-sambandet, *Stoppe klimaendringene*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/stoppe-klimaendringene>
23. FN-sambandet, *Livet i havet*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/livet-i-havet>
24. FN-sambandet, *Livet på land*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/livet-paa-land>
25. FN-sambandet, *Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/fred-rettferdighet-og-velfungerende-institusjoner>
26. FN-sambandet, *Samarbeid for å nå målene*, 2021: <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/samarbeid-for-aa-naa-maalene>
27. John Nicholas, *Lean production for competitive advantage*, s. 60-64, 2011
28. Stratigo supply chain and operational excellence recruitment, *Why should Lean be Green?*, 2016: <https://www.stratigo-search.com/en/why-should-lean-be-green/>
29. Tekna, *Tre gode grunner til at bedriften bør bruke grønn lean*, 2021: <https://www.tekna.no/kurs/innhold/tre-gode-grunner-til-at-bedriften-bor-bruke-gronn-lean/>
30. Karen M. Kroll, inbound logistics, *19 steps to creating a Lean and Green Supply Chain*, 2017: <https://www.inboundlogistics.com/cms/article/19-steps-for-creating-a-lean-and-sustainable-supply-chain/>
31. Four principles, *Lean and green intersect for global environmental sustainability*, <https://www.fourprinciples.com/expert-opinion/lean-to-green/>
32. CIPS, *What is a supply chain*, <https://www.cips.org/knowledge/procurement-topics-and-skills/supply-chain-management/what-is-a-supply-chain/>
33. Lerøy, *Effektiv og bærekraftig verdikjede for laks*, <https://www.leroyseafood.com/no/om-leroy/nyheter/effektiv-og-baerekraftig-verdikjede-for-laks/>

34. Bergans, *Mer bærekraftig og rettferdig verdikjede*, <https://www.bergans.com/no/baerekraft/verdikjede>
35. Utdanning.no, *Yrkesbeskrivelse innkjøper*, 2021: <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/innkjoper>
36. Gan integrity, *Compliance glossary*, <https://www.ganintegrity.com/compliance-glossary/code-of-conduct/>
37. Jonathan Webb, Forbes, *What is the Kraljic matrix?*, 2017: <https://www.forbes.com/sites/jwebb/2017/02/28/what-is-the-kraljic-matrix/?sh=6a0d0580675f>
38. Marvin Rausand og Ingrid Bouwer Utne, *Risikoanalyse – teori og metode*, s6-8, 2014
39. FN-sambandet, *Menneskerettigheter*, 2021: <https://www.fn.no/tema/menneskerettigheter/menneskerettigheter>
40. Vibeke Blaker Strand, SNL, *Menneskerettigheter*, 2019: <https://snl.no/menneskerettigheter>
41. Servi Group, *Etiske retningslinjer*, 2021: <https://www.servi.no/om-servi/etiske-retningslinjer/>
42. Servi Group, *Grønn teknologi*, 2021: <https://www.servi.no/gronn-teknologi/servi-gronn-teknologi/>
43. Servi Group, *Service og vedlikehold*, 2021: <https://www.servi.no/service-og-vedlikehold/service-reparasjon-og-testing/>
44. Servi Group, *Reservedeler*, 2021: <https://www.servi.no/service-og-vedlikehold/reservedeler/>
45. Respekt for menneskerettigheter, *Har du styr på menneskerettigheter i din forretning?*, <https://www.de6skridt.dk>
46. Etisk handel Norge, *Aktsomhetsvurderinger*, <https://etiskhandel.no/kom-i-gang-1/bedrift/>
47. Respekt for menneskerettigheter, *Skab et fundament med en menneskerettighetspolitikk og proces*, <https://www.de6skridt.dk/de-6-skridt/skridt-1/>
48. Respekt for menneskerettigheter, *Vurder risikoen for de mennesker, der er involvert i virksomhedens aktiviteter*, <https://www.de6skridt.dk/de-6-skridt/skridt-2/>
49. Respekt for menneskerettigheter, <https://www.de6skridt.dk/de-6-skridt/skridt-3/>
50. Respekt for menneskerettigheter, <https://www.de6skridt.dk/de-6-skridt/skridt-4/>
51. Respekt for menneskerettigheter, <https://www.de6skridt.dk/de-6-skridt/skridt-5/>
52. Respekt for menneskerettigheter, <https://www.de6skridt.dk/de-6-skridt/skridt-6/>

53. <https://vekstifredrikstad.no/fem-tips-for-baerekraftige-forbedringsprosesser-i-virkksomheten/>

54. Phillip Beske, Stefan Seuring, *Putting Sustainability into supply chain managemenet*

55.

56.

[]