

TRAMA

forskningsrapport

Metodik och analys



Innehållsförteckning

1. Inledning	3
2. Litteraturanalys av sekundärdata	6
3. Begreppsmässig ram	19
4. Metodologiskt tillvägagångssätt	26
5. Samplingsplan	32
6. Diskussion och analys av primärdata	37
7. Slutsatser	85
8. Referenser	90
9. Bilagor	94

1. Inledning

Denna forskningsrapport beskriver den forskning som genomförts i två steg, först genom sekundärdata och sedan genom en primärstudie av fallstudier med hjälp av självadministrerade frågeformulär som genomförts som en del av R1 Läroplan och jobbprofil. Målet med R1 är att utföra djupgående forskning och analyser om modevärdekedjan och identifiera fallstudier och bästa praxis relaterade till modehus och varumärken och deras nuvarande värdekedjor och behov, särskilt inom den cirkulära ekonomin.

1. Vårt mål är att utbilda chefer inom den privata och/eller offentliga sektorn som ansvarar för upphandling, hantering av leveranskedjan, inköpare etc. att inte köpa produkter eller tjänster som kränker de mänskliga rättigheterna eller förorenar miljön
2. Vårt mål är att främja bästa praxis inom mode- och textilindustrin och/eller upphandling av kläder, skor, textilier och läder av företag inom den offentliga eller privata sektorn som har lyckats hantera dessa risker genom etiska och miljömässigt hållbara och transparenta metoder och praxis
3. Vårt mål är att identifiera de färdigheter som behövs och de processer som följs för att uppnå ovanstående punkt.

Intellectual Output R1 är en del av forskningsfasen som för oss var skadlig för att skapa ett lämpligt och användbart innehåll i ett utbildningsprogram som skulle uppfylla dess mål. Genom de preliminära uppgifterna identifierade vi nyckelaktörerna i ekosystemet för transparenta modeföretag i varje partnerland och de största europeiska länderna. Vi skapade ett excelark och gjorde en situationsanalys och forskning om dessa nyckelaktörer. Alla dessa uppgifter presenterades av varje partner under kick-off-evenemanget i Aten.

Under kick-offen anordnade vi en workshop i designtänkande med de viktigaste aktörerna inom etiskt mode i Aten, däribland etiska designers, yrkesverksamma inom området, konsulter, utbildare och representanter för ideella organisationer. Detta hjälpte oss att interagera med vår lokala målgrupp, rekrytera deltagare till vårt utbildningsprogram och TRAMA-supportrar och ambassadörer. Men framför allt hjälpte det oss att identifiera hur modeentreprenörer hanterar sina leveranskedjor för att uppnå etiska, gröna, transparenta och spårbara leveranskedjor. Vi lyckades också förstå vilka behov och färdigheter chefer för leverantörskedjor har, vilka deras största utmaningar är och vilken utbildningsplattform de föredrar.

Resultaten från dessa aktiviteter hjälpte oss att förstå våra forsknings- och utbildningsmål som gradvis utformades gemensamt inom TRAMA:s kunskapsområden. Ämnesområdena var i själva verket inbördes relaterade och sammankopplade och bör följas upp samtidigt med hjälp av samma forskning. Vi granskade relevant litteratur om supply chain

management och due diligence och skapade vårt konceptuella forskningsramverk för både konstruktioner och enheter.

Efter att ha utformat vårt konceptuella ramverk bestämde vi oss för att göra en djupgående undersökning av bästa praxis hos transparenta modeföretag i våra länder för att se hur transparent hantering av leveranskedjan uppnås och vilka affärsmässiga färdigheter som bidrar till framgångsrika resultat när det gäller att åstadkomma sociala, miljömässiga, etiska, gröna, transparenta och spårbara leveranskedjor. Vi valde ut våra fallorganisationer baserat på våra specifika urvalskriterier; vi valde två per land och genomförde flera intervjuer, observationer, samlade in fotografier och granskade deras företagsfiler och data. Vi genomförde en omfattande analys genom analytisk induktion, kodning på flera nivåer och kategorisering av element. Baserat på resultaten från vår kvalitativa studie utformade vi vårt frågeformulär. Resultaten av vår explorativa kvalitativa studie var tillräckliga för att utforma innehållet i R2-utbildningsprogrammet och R3-handboken för utbildare.



2. Litteraturanalys av sekundärdata

2.1. Inledning

"Det finns *ingen skönhet utan sanning och det finns ingen sanning utan transparens*", Carry Somers Grundare och Global Operations Director Fashion Revolution (Fashion Transparency Index, 2019).

Kollisionen av stora kriser och ekonomiska chocker under de senaste åren har påverkat alla delar av EU:s ekonomi och samhälle och tvingat oss att ifrågasätta antaganden och ompröva vår ekonomiska modell. Den geopolitiska situationen med Rysslands invasion av Ukraina, pandemin och återhämtningen, det akuta behovet av att hantera klimatkrisen och krisen för den biologiska mångfalden har lett till en förnyad press på hur vi kan öka välfärden för våra medborgare och säkerställa hållbar tillväxt genom att bättre använda de resurser och material som utgör de produkter vi använder varje dag, samt förbättra själva produkterna. Genom att göra produkterna mindre energikrävande, använda dem mer effektivt och längre, använda återvunnet material i stället för primära råvaror och sprida ledande cirkulära ekonomiska modeller kan vi frikoppla vår ekonomiska tillväxt från naturresursanvändning och miljöförstöring. Genom att främja en harmoniserad strategi på EU-nivå kan vi öka konkurrenskraften, skapa nya affärsmöjligheter och arbetstillfällen, främja en grönare inre marknad i linje med agendan för hållbar tillväxt i den europeiska gröna given, göra det möjligt för konsumenterna att spara kostnader och göra EU:s ekonomi mer motståndskraftig mot störningar i integrerade globala värdekedjor. Dessutom kommer den att ge ett avgörande bidrag till att uppnå klimatneutralitet senast 2050, hejda förlusten av biologisk mångfald och uppnå vår nollföroreningsambition (EU:s förslag till förordning om ekodesign för hållbara produkter, 2022).

2.2. Den europeiska bakgrunden och betydelsen av denna studie

Enligt EU:s strategi för hållbara och cirkulära textilier (mars 2022) är textil- och konfektionssektorn i EU ekonomiskt betydelsefull och kan spela en framträdande roll i den cirkulära ekonomin. Den består av mer än 160 000 företag och sysselsätter 1,5 miljoner människor, vilket genererade en omsättning på 162 miljarder euro 2019. Konsumtionen av kläder och skor förväntas öka med 63 % till 2030, medan textilier i genomsnitt står för den fjärde största negativa påverkan på miljön och klimatförändringarna och den tredje största för vatten- och markanvändning ur ett globalt livscykelperspektiv. En av de viktigaste källorna till oavsiktliga utsläpp av mikroplastföroreningar är textilier tillverkade av syntetfibrer. Det uppskattas att cirka 60 % av de fibrer som används i kläder är syntetiska, främst polyester, och denna andel ökar. Ungefär 5,8 miljoner ton textilier kasseras varje år i EU, ungefär 11 kg per person, och varje sekund någonstans i världen deponeras eller förbränns en lastbilslast

med textilier. Produktionen och konsumtionen av textilprodukter fortsätter att öka och det gör även deras påverkan på klimatet, på vatten- och energiförbrukningen och på miljön. Omställningen av textilsektorn går långsamt och miljö- och klimatavtrycket är fortfarande högt. Dessa negativa effekter har sina rötter i den rådande linjära ekonomiska modellen som bygger på take, make, dispose, som kännetecknas av låg grad av användning, återanvändning, reparation och fiber-till-fiber-återvinning av textilier, och som ofta inte prioriterar kvalitet, hållbarhet och återvinningsbarhet vid design och tillverkning av kläder. Mikroplaster från syntetiska textilier och skor under alla stadier av deras livscykel bidrar ytterligare till sektorns miljöpåverkan. "Världen kommer att utarma många naturresurser inom en överskådlig framtid om det inte sker någon förändring i hur produkter anskaffas, produceras, levereras, används, återvinns och regenereras" (Hazen et al., 2017).

I EU-strategin erkänns att den komplexa och mångsidiga globala textilvärdekedjan också står inför sociala utmaningar, som delvis drivs av trycket att minimera produktionskostnaderna för att möta konsumenternas efterfrågan på prisvärda produkter. Barnarbete inom klädinindustrin är en allvarlig källa till oro. Eftersom kvinnor utgör majoriteten av den lågavlönade och okvalificerade textilarbetskraften har förbättringen av leveranskedjans hållbarhet också en viktig jämställdhetsdimension. Textilindustrin har potential att främja jämställdhet eftersom det uppskattas att 75 % av de globala klädarbetarna är kvinnor (SWD, 2017).

Tillverkningen av kläder sker i flera steg innan de når butikerna (bomullsodling, odling, spinning av garn, färgning av tyger, sömnad, förpackning, spedition, luftutsläpp från olika steg i leveranskedjan, slutanvändare). Den verkliga miljö- och samhällskostnaden är hög. Ändå säljer vissa varumärken nu sina kläder för så lite som en kopp kaffe. Vi lever i ett klimatnödläge och mode- och textilsektorn är en av de mest förorenande och slösaktiga industrierna. Branschen fortsätter att sakna transparens, med omfattande utnyttjande av människor som arbetar i leveranskedjan. Aldrig tidigare har så många människor på jorden levt i slaveri, och modebranschen är en viktig drivkraft bakom denna verklighet. Varumärken och återförsäljare tar fortfarande inte tillräckligt ansvar för löner och arbetsvillkor i sina fabriker, miljöpåverkan från de material de använder eller hur de produkter de tillverkar påverkar hälsan hos människor, djur och vår levande planet. Plagg tillverkas av material och processer som kräver utvinning av naturliga, icke-förnybara resurser och som ger upphov till betydande negativ miljöpåverkan.

Sjuttiofem (75) miljoner människor arbetar direkt inom mode- och textilindustrin, cirka 80 procent av dem är kvinnor. Många utsätts för exploatering, verbala och fysiska övergrepp, arbetar under osäkra förhållanden och med mycket låg lön. Modebranschen är den näst största branschen när det gäller modernt slaveri. I Grekland, enligt preliminär forskning som genomförts av författaren till denna studie, är klädproduktionen i hög risk för

arbetskraftsexploatering. Varumärken betalar i genomsnitt 1e-1,8e per plagg; det finns grekiska skräddare, främst kvinnor, som arbetar i fabriker och får 4e per dag; det finns ensamkommande minderåriga migranter och flyktingar som är inlåsta i fabriker i Grekland och arbetar under slavliknande förhållanden med 20e per månad, utan rörelsefrihet, med deras dokumentation kvarhållen. (Fotiadi, 2019)

Människohandel är ett allvarligt och avskyvärt brott som kränker den mänskliga värdigheten, och som förekommer i produktionen av varor och i tillhandahållandet av tjänster som vi konsumerar dagligen. År 2016 levde 40,3 miljoner människor i modernt slaveri. Det finns i varje hörn av världen, men är till synes osynligt för de flesta människor. För att komma till rätta med problemet krävs fortsatt vaksamhet och handlingskraft (Global Slavery Index, 2018).

Tjugofyra komma nio (24,9) miljoner människor arbetar under förhållanden som innebär modernt slaveri. En (1) av fyra (4) är barn. genomsnittsåldern för förslavning är 12 år. Det finns uppskattningsvis 2 miljarder informella arbetare runt om i världen som saknar grundläggande arbetsrättsligt, socialt och hälsomässigt skydd. Värdet på produkter som riskerar att utsättas för människohandel och som importeras av G20-länderna uppgår till 354 miljarder USD; de fem största produkterna som riskerar att utsättas för människohandel och som importeras av G20-länderna är: 1) bärbara datorer, datorer och smarta telefoner till ett värde av 200,1 miljarder dollar, 2) kläder till ett värde av 127,7 miljarder dollar, 3) fisk till ett värde av 20,9 miljarder dollar, 4) choklad till ett värde av 3,6 miljarder dollar och 5) socker till ett värde av 2,1 miljarder dollar.

Globalt sett arbetar 218 miljoner barn i åldern 5-17 år. Av dem är 152 miljoner offer för barnarbete och 73 miljoner arbetar under farliga förhållanden.

Europa har 1 243 400 människor i slaveri. Grekland ligger på andra plats på den europeiska listan med 7,9/1000 procent av befolkningen som lever i slaveri, cirka 89 000 personer. Grekland är känt som "centrum för människohandel i Europa", eftersom det är ett land som på grund av sitt geografiska läge är ingången till Europeiska unionen och står för 90% av fallen av olaglig invandring till Europa. (Globalt slaveriindex, 2018).

Enligt den särskilda Eurobarometer som publicerades i mars 2020, och som visar resultaten från undersökningar som genomfördes i december 2019, anser 94 % av befolkningen att det är viktigt för dem personligen att skydda miljön, medan 76 % anser att klimatförändringarna är ett mycket allvarligt problem i deras land. I Grekland är motsvarande siffror 70 % respektive 82 %. Särskilt när det gäller klädindustrin anser 82 % av befolkningen i Europa att

det inte finns tillräckligt med information om miljöproblem och arbetsvillkor kopplade till kläder, medan denna siffra för Grekland stiger till 92 % av de svarande.

Enligt Fashion Revolutions konsumentundersökning 2018 säger mer än var tredje person att de tar hänsyn till sociala och miljömässiga konsekvenser när de köper kläder. 84 % av de tillfrågade ansåg att modevarumärken bör ta itu med global fattigdom. 85 % ansåg att modevarumärken bör ta itu med klimatförändringarna. 72 % av allmänheten anser att modevarumärken bör göra mer för att förbättra livet för de kvinnor som tillverkar deras produkter. 80 % ansåg att modevarumärken bör redovisa sina tillverkare. Majoriteten av de tillfrågade (68 %) höll med om att regeringen har en roll att spela när det gäller att se till att kläder produceras på ett hållbart sätt. Tre fjärdedelar av de tillfrågade höll med om att modevarumärken enligt lag bör vara skyldiga att skydda miljön i varje produktionsled. 77 % höll med om att modevarumärken enligt lag bör vara skyldiga att respektera de mänskliga rättigheterna för alla som är involverade i tillverkningen av deras produkter.

2.3. Leverantörskedjor och cirkulär ekonomi

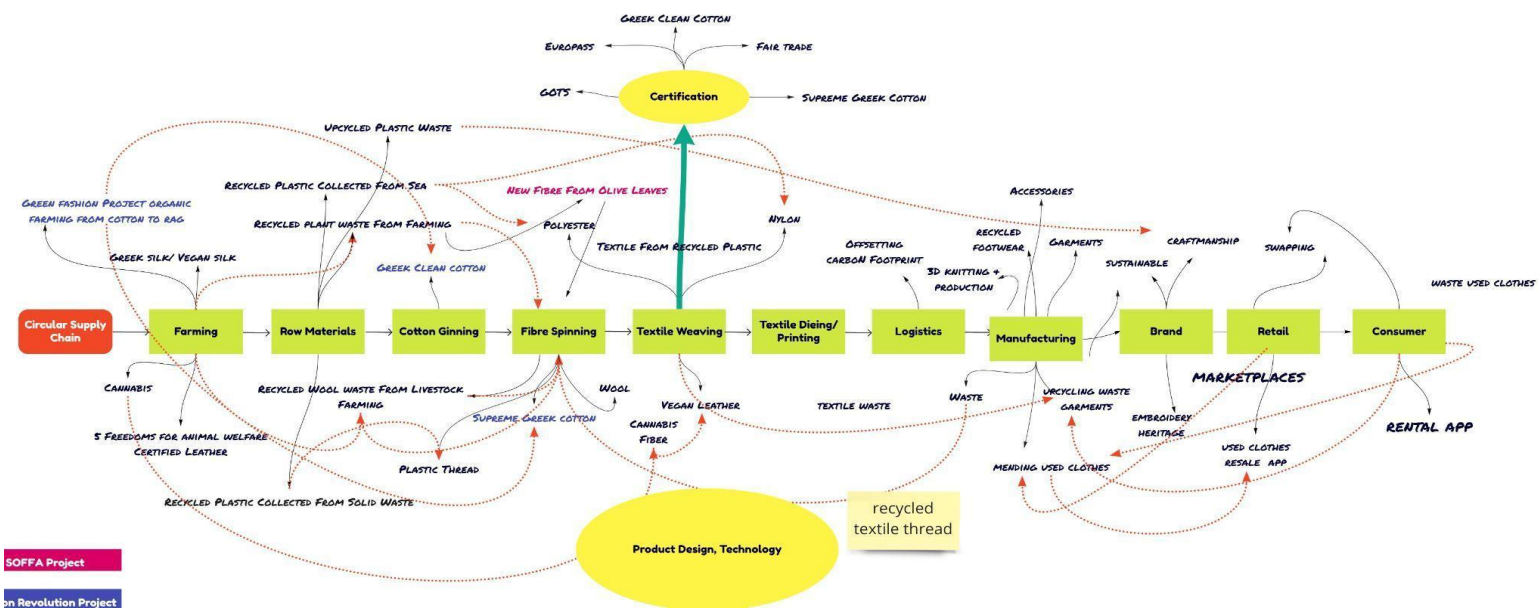
En modevarukedja är ett nätverk mellan ett företag och dess leverantörer för att producera och distribuera en specifik produkt till den slutliga köparen. Nätverket omfattar olika aktiviteter, personer, enheter, information och resurser. Modevaruförsörjningskedjan representerar också de steg som krävs för att få produkten från sitt ursprungliga tillstånd till kunden. Leveranskedjor utvecklas av företag så att de kan minska sina kostnader och förbli konkurrenskraftiga i affärslandskapet. Det är viktigt att förstå hur man hanterar leveranskedjan på rätt sätt. En leveranskedja är ett nätverk av alla de individer, organisationer, resurser, aktiviteter och tekniker som är involverade i skapandet av varor och tjänster. Den omfattar alla aktiviteter och material som går in i varor eller tjänster. Den omfattar produktion av råmaterial, tillverkningssteg, transport, leverans och bortskaffande i slutet av livscykeln. Det omfattar även leverantörers och underleverantörers verksamhet (Morris, 2020).

Supply chain management (SCM) är hanteringen av flödet av varor och tjänster och omfattar alla processer som omvandlar råvaror till slutprodukter. Det innebär en aktiv effektivisering av ett företags aktiviteter på utbudssidan för att maximera kundvärdet och få en konkurrensfördel på marknaden. SCM innebär att leverantörerna strävar efter att utveckla och implementera försörjningskedjor som är så effektiva och ekonomiska som möjligt. Försörjningskedjor omfattar allt från produktion till produktutveckling och de informationssystem som behövs för att styra dessa verksamheter. SCM bygger på tanken att nästan varje produkt som kommer ut på marknaden är ett resultat av insatser från olika

organisationer som utgör en försörjningskedja. Även om leveranskedjor har funnits länge har de flesta företag först nyligen uppmärksammat dem som ett mervärde i sin verksamhet.

I den europeiska gröna given, handlingsplanen för den cirkulära ekonomin och industristrategin identifierades textil som en prioriterad sektor för att bana väg för en koldioxidneutral, cirkulär ekonomi och en viktig produktvärdekedja med ett akut behov och en stark potential för omställningen till hållbar och cirkulär produktion, konsumtion och affärsmodeller. EU genomför sina mål för den gröna och digitala omställningen av den europeiska textil- och klädsektorn genom EU:s strategi för hållbara och cirkulära textilier, förslaget till förordning om ekodesign för hållbara produkter och direktivet om tillbörlig aktsamhet avseende företags hållbarhet som offentliggjordes i mars 2022, omställningsvägen för ekosystemet för textilier. Visionen för EU:s textilstrategi är att textilprodukter som släpps ut på EU-marknaden senast 2030 ska vara långlivade och återvinningsbara, i stor utsträckning tillverkade av returfiber, fria från farliga ämnen och producerade med respekt för sociala rättigheter och miljön. Konsumenterna har längre nytta av prisvärda textilier av hög kvalitet, snabbt mode är omodernt och ekonomiskt lönsamma återanvändnings- och reparationstjänster är allmänt tillgängliga. I en konkurrenskraftig, motståndskraftig och innovativ textilsektor tar producenterna ansvar för sina produkter längs värdekedjan, även när de blir avfall. Det cirkulära ekosystemet för textilier blomstrar, drivet av tillräcklig kapacitet för innovativ fiber-till-fiber-återvinning, samtidigt som förbränning och deponering av textilier reduceras till ett minimum. Värdet av textilier behålls i ekonomin så länge som möjligt, vilket minskar beroendet av jungfruliga råmaterial.

Cirkulär Supply Chain Management har definierats som: "De samordnade framåt- och bakåtriktade leveranskedjorna via ändamålsenlig integrering av affärsekosystem för värdeskapande från produkter/tjänster, biprodukter och användbara avfallsflöden genom förlängda livscykler som förbättrar organisationers ekonomiska, sociala och miljömässiga hållbarhet" (Batista et al., 2018). En cirkulär leveranskedja innebär att ett företag återanvänder avfall och kundreturer för att omvandla dem till nya eller renoverade produkter. En cirkulär leveranskedja syftar till att minimera användningen av råmaterial och minimera mängden avfall. Ett antal begrepp, såsom hållbara leveranskedjor, gröna leveranskedjor, miljöleveranskedjor och slutna leveranskedjor, har introducerats och används omväxlande. Diagrammet nedan visar hur en linjär leverantörskedja för mode skapar loopar i olika steg och omvandlas till en cirkulär leverantörskedja för mode.



Cirkularitet innebär att produkter, tjänster och företag utformas på ett sätt som säkerställer ett kontinuerligt flöde av resurser, i syfte att eliminera avfall och skapa mer effektiva och hållbara system. Det är nära besläktat med idéerna om up-cycling och slutna kretslopp, där resurser delas och återanvänds, vilket eliminerar behovet av att utvinna nya resurser i onödan. Skapa produkter som är gjorda för att hålla länge, av säkra, återvunna och mer hållbart framställda material (dvs. antingen naturligt odlade, odlade eller skapade med förnybara processer) som kan återcirkuleras flera gånger. Cirkulära leveranskedjor: Drivmedelssystem som återcirkulerar produkter och stödjer cirkulära produktionsprocesser och materialflöden. Cirkulära kundresor: Tillhandahålla tillgängliga sätt att uppleva och engagera sig i cirkulärt mode där produkter används mer, repareras, återanvänds och återvinns.

2.4. Etiska leveranskedjor och upphandling

Regeringarnas åtgärder för att identifiera risker för import, offentlig upphandling och företagets leveranskedjor är avgörande. De länder som vidtar flest åtgärder är bl.a: USA, Storbritannien, Sverige, Nederländerna, Norge, Belgien, Spanien, Portugal, Montenegro och Kroatien. Enligt regeringens svar är Greklands milstolpe i leveranskedjorna så låg som 18,3 procent. Den totala poängen för Grekland är 55,1% och får ett BB-betyg. Nederländerna får högst poäng i regionen med 75,2% som får betyget A, följt av Storbritannien (71,5% BBB), Sverige (68,7% BBB), Belgien (68,3% BBB) osv.

Offentlig upphandling är den process genom vilken offentliga myndigheter, t.ex. statliga departement eller lokala myndigheter, köper arbete, varor eller tjänster från företag. Varje år

spenderar över 250 000 offentliga myndigheter i EU cirka 14 % av BNP på inköp av tjänster, byggentreprenader och varor. Inom många sektorer kan offentliga myndigheter vara de huvudsakliga köparna, ofta oavsiktligt, av smittade varor. Den offentliga upphandlingens högriskkaraktär beror på att den är kopplad till många globala marknader och på att en stor del av dagens arbetskraft är dold, där modernt slaveri används som ett brutalt sätt att sänka produktionskostnaderna för varor och tjänster. Att tillämpa skyddsåtgärder för leveranskedjan på städernas och de nationella regeringarnas köpkraft på flera miljarder euro skulle kunna bidra till att fastställa gemensamma standarder för etisk upphandling.

Företag som medvetet eller omedvetet utnyttjar offer för människohandel för att tillverka varor och tillhandahålla tjänster till myndigheter har en orättvis konkurrensfördel jämfört med företag som respekterar mänskliga rättigheter i sin verksamhet. Därför bör offentliga myndigheter skapa lika villkor genom att insistera på THB-fria leveranskedjor för att säkerställa att alla företag spelar efter samma regler och att det inte finns någon orättvis fördel för företag som utnyttjar offer för människohandel.

I juni 2013 antog rådet för mänskliga rättigheter en resolution som uppmanar stater och företag att bekämpa människohandel, även i leverantörskedjor. Europarådets konvention om bekämpande av människohandel betraktar människohandel som en kränkning av de mänskliga rättigheterna och kräver bättre skydd för offren. Europeiska konventionen om skydd för de mänskliga rättigheterna, art. 4 para 2. förbjuder tvångsarbete. Enligt EU:s direktiv 2011/36/EU om bekämpande av människohandel ska stater motverka den efterfrågan som uppmuntrar till människohandel. EU har åtagit sig att *"Att bekämpa människohandel (THB) i EU för alla former av exploatering, inklusive arbetskraftsexploatering samt alla former av handel med barn"* (Europarådet, 18 maj 2017). Den 4 december 2017 antog Europeiska kommissionen (EC) ett meddelande där medlemsstaterna uppmanas att intensifiera arbetet med att *"störa affärsmodellen och nysta upp människohandelskedjan"*.

I Europaparlamentets resolution av den 5 juli 2016 om kampen mot människohandel i EU:s yttre förbindelser uppmanas direkt till flerpartsdialog och partnerskap för att sammanföra experter på människohandel från företag för att genomföra gemensamma åtgärder mot människohandel och till att *"EU och medlemsstaterna aktivt engagerar sig med nationella och internationella företag för att säkerställa att deras produkter längs hela leveranskedjan är fria från utnyttjande och att hålla dem ansvariga för människohandel som sker vid någon punkt längs deras leveranskedja, inklusive för dotterbolag och underleverantörer"*.

Internationella standarder som FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter, FN:s Global Compact-principer, ILO:s trepartsdeklaration om principer för socialpolitik, OSSE:s åtaganden mot människohandel och OECD:s riktlinjer. FN:s protokoll

om förebyggande, bekämpande och bestraffande av handel med människor, särskilt kvinnor och barn, som tillägg till FN:s konvention mot gränsöverskridande organiserad brottslighet, 2000, ("UNTOC") ("Palermoprotokollet" [/ "FN:s protokoll mot människohandel"]) kräver att staterna motverkar den efterfrågan som främjar alla former av exploatering och fastställer straffrättsligt ansvar för brott som rör människohandel. Enligt 2030 års mål för hållbar utveckling (SDG) ska tvångsarbete avskaffas senast 2030. FN:s forum för företag och mänskliga rättigheter i november 2018 fokuserade på upphandling som en hävstång för due diligence avseende mänskliga rättigheter i förhållande till SDG 12.7. De nya EU-direktiven från 2014 om offentlig upphandling bekräftar att sociala kriterier kan och bör användas i offentlig upphandling.

Leverantörerna förväntas vara engagerade, proaktiva och öppna i sina ansträngningar att hantera och minska risken för människohandel i sina verksamheter och leveranskedjor. Samtidigt är man medveten om att alla entreprenörer inte befinner sig i samma situation och att vissa, till exempel de med stora leveranskedjor, kan möta större utmaningar än andra när det gäller att uppfylla sina skyldigheter. Dessutom är inte alla risker lika allvarliga. Fastställt av US the Procurement and Supply Chains Committee, i Senior Policy Operating Group of the President's Interagency Task Force to Monitor and Combat Trafficking in Persons ("SPOG-kommittén"). Riskhanteringspraxis Skyddsåtgärderna har till stor del utformats efter framgångsrik praxis inom den privata sektorn för att öka stabiliteten och produktiviteten hos arbetskraften, inklusive ett program för medvetenhet bland anställda, en hotline, en rekryterings- och löneplan, en bostadsplan (Mayock et al, 2016).

Det danska institutet för mänskliga rättigheter har publicerat en verktygslåda (Morris, 2020) som hjälper beslutsfattare, inköpare och kontraktsförvaltare att införa krav som främjar respekt för mänskliga rättigheter hos sina leverantörer.

Den offentliga upphandlingscykeln består av upphandlingsplanering, upphandlingsprocessen och kontraktsförvaltning.¹ Verkttygslådan belyser hur krav på att leverantörer respekterar mänskliga rättigheter kan införlivas i olika skeden av upphandlingscykeln. De varor och tjänster som köps in av offentliga myndigheter varierar stort, från storskaliga infrastruktur- och stadsutvecklingsprojekt, till förvärv av komplexa föremål som vapensystem, till beställning av viktiga offentliga tjänster inom vård- och omsorgssektorn och till inköp av vanliga varor som brevpapper, möbler och livsmedel. Denna verktygslåda belyser hur krav på mänskliga rättigheter kan integreras i de flesta upphandlingar.

Med tanke på variationen mellan nationella system för offentlig upphandling beskriver verktygslådan en allmän strategi som är avsedd att vara relevant för olika rättsliga och

marknadsmässiga sammanhang. Nationella lagar och riktlinjer för offentlig upphandling kan dock begränsa den direkta tillämpligheten av vissa av de tillvägagångssätt som beskrivs i denna verktygslåda eller, å andra sidan, kan kräva strängare krav. Därför bör de förslag som beskrivs i denna verktygslåda anpassas av användarna för att säkerställa att de överensstämmer med nationella lagar och policyer. Dessutom bör anpassningen till det lokala sammanhanget baseras på en bedömning av nuvarande kunskapsnivåer, kapacitet och budget inom upphandlingsfunktionen (Morris, 2020).

2.5. Öppenhetsindex för mode

Fashion Revolution publicerar sedan 2016 det årliga Fashion Transparency Index (Ditty, 2020) som granskar och rankar 250 av de största globala modevarumärkena och återförsäljarna utifrån hur mycket de avslöjar om sin sociala och miljömässiga policy, praxis och påverkan. Varumärkena väljs utifrån sin årliga omsättning, över 400 miljoner USD, och representerar en rad olika marknadssegment, inklusive high street, lyx, sportkläder, accessoarer, skor och denim från hela Europa, Nordamerika, Sydamerika, Asien och Afrika. FTI har utformats för att ge en bild av hur mycket varumärken vet och delar med sig av om mänskliga rättigheter och miljöpåverkan i sina värdekedjor. Fashion Transparency Index granskar offentligt tillgänglig information/data om stora varumärkens policyer, förfaranden, resultat och framsteg när det gäller mänskliga rättigheter och miljöfrågor i hela värdekedjan.

FTI fokuserar specifikt på transparens genom offentliggörande och inte på allt som varumärken och återförsäljare gör internt och bakom kulisserna i sina företag och leveranskedjor. Den erbjuder inte en djupgående analys av innehållet, kvaliteten, äktheten eller riktigheten i varumärkenas policyer, förfaranden, resultat och framsteg inom ett visst område. Verifiering av påståenden från varumärken och återförsäljare ligger utanför ramen för denna undersökning. Metoden ger insikter som: avslöjar mönster för transparent informationsgivning; identifierar framväxande teman och trender inom branschens transparens; gör det möjligt för alla att se var varumärken står i fråga om transparens jämfört med sina kollegor; kan användas som jämförelse från år till år för att spåra framsteg över tid.

FTI Index består av följande sektioner och element för utvärderingar:

1. POLICY OCH ÅTAGANDEN
 - 1.1. Vilka är företagets policyer för mänskliga rättigheter och miljö?
 - 1.2. Vilka är företagets policyer för leverantörer när det gäller mänskliga rättigheter och miljöstandarder i hela leveranskedjan? (t.ex. uppförandekod, anställningsvillkor, handbok för leverantörer)



- 1.3. Publicerar företagets rutiner för mänskliga rättigheter och miljöhantering (dvs. hur företaget omsätter sina policyer 1.1 och 1.2 i praktiken; att bara granska efterlevnaden räcker inte för att få poäng)
- 1.4. Publicerar en strategisk plan för att successivt förbättra mänskliga rättigheter och miljöpåverkan (dvs. en färdplan eller ett visionsdokument)
- 1.5. Publicerar en årlig hållbarhetsrapport eller rapport om företagets sociala ansvar som granskas eller verifieras av en oberoende tredje part. Rapporter publicerade efter januari 2019
2. STYRNING
 - 2.1. Offentliggör kontaktuppgifter till den avdelning på företaget som har ansvar för mänskliga rättigheter och miljöfrågor
 - 2.2. Offentliggöra vilken styrelseledamot eller styrelsekommitté som är ansvarig för mänskliga rättigheter och miljöfrågor
 - 2.3. Offentligt bekräftar hur företaget prioriterar pengar som spenderas på att hantera och genomföra CSR- och hållbarhetsaktiviteter
 - 2.4. Publicerar hur företaget införlivar mänskliga rättigheter och miljöprestanda i inköspraxis
3. SPÅRBARHET
 - 3.1. Publicerar fabriker i första ledet (direkt relation med köparen, t.ex. produktionsenheter, Cut Make Trim (CMT)-anläggningar, sömnad av plagg, konfektionering av plagg, produktion av hela paket samt förpackning och lagring)
 - 3.2. Publicerar bearbetningsanläggningar (t.ex. rensning och spinning, stickning, vävning, underleverantörer, färgning och våtbearbetning, garverier, brodering, tryckning, tygförädling, färgerier, tvätterier etc.)
 - 3.3. Publicerar leverantörer av råvaror som fibrer, hudar, gummi, färgämnen, metaller etc. (t.ex. råvaruleverantörer, gårdar, slakterier, leverantörer av sygarn, filament och stapel, kemikalieleverantörer etc.)
4. VETA, VISA & FIXA
 - 4.1. Känna till, visa och åtgärda: Offentliggör processer för due diligence avseende mänskliga rättigheter och miljö, resultat och vad varumärket gör för att åtgärda eventuella problem som identifierats. (Observera: En revision i sig utgör inte en due diligence-process).
 - 4.2. Vet: Offentliggör hur företaget bedömer genomförandet av sina policyer för leverantörskedjan (som beskrivs i s/ction 1.2) per anläggning (t.ex. vid fabriker, bearbetningsanläggningar och gårdar)
 - 4.3. Visa: Offentliggör resultaten från sina bedömningar på anläggningsnivå (t.ex. vid fabriker, bearbetningsanläggningar och gårdar)

- 4.4. Åtgärdat: Offentliggör beskrivning och status för saneringsprocessen
5. FRÅGOR I FOKUS
 - 5.1. ANSTÄNDIGT ARBETE OCH INKÖSPRAXIS
 - 5.2. JÄMSTÄLLDHET MELLAN KÖNEN OCH RASISM
 - 5.3. HÅLLBARA INKÖP OCH MATERIAL
 - 5.4. ÖVERKONSUMTION, AVFALL OCH CIRKULARITET
 - 5.5. VATTEN OCH KEMIKAlier
 - 5.6. KLIMATFÖRÄNDRINGAR OCH BIOLOGISK MÅNGFALD

Utfasning av fossila bränslen, avskogning och regenerering

Utsläpp av koldioxid

Energianvändning

Enligt Fashion Revolution Transparency Index 2022:

- den totala poängen för varumärkena var 24%. 48% redovisar sina tillverkare i första ledet
- 12% redovisar information om sina råvaruleverantörer
- 32% redovisar några av sina bearbetningsanläggningar
- 31% redovisar lista över leverantörer
- 32% uppger att de har permanenta system för återlämning av kläder, 22% uppger vad som händer med de kläder som tas emot
- 36% har publicerat sina framsteg mot att minska användningen av jungfrulig plast för förpackningar, 18% gör det för textilier
- 62 % av de stora varumärkena offentliggör sitt koldioxidavtryck i sina egna anläggningar, 34 % redovisar denna information på process- och tillverkningsnivå och 22 % gör det på råvarunivå.
- Italienska **OVS** fick högst poäng i år med 78%, **H&M** med 68%, **Timberland** och **The North Face** med 66%, **C&A** och **Vans** med 65%, **Gildan** med 63%, **Esprit** och **United Colors of Benetton** med 60%, **Tommy Hilfiger**, **Calvin Klein** och **Van Heusen** med 59% och **Gucci**, **Target Australia** och **Kmart Australia** med 56%.

2.6. Slutsatser

Denna forskningsstudie undersöker frågan om att förhindra användningen av textilprodukter och tjänster som har tillverkats genom modernt slaveri och genom klimatförstörande processer i modebranschen. Den studerar en uppsättning processer och förfaranden för regeringar att anta. Man rekommenderar också en uppsättning mekanismer och processer för den privata sektorns upphandling och hantering av leveranskedjan. Fokusområdet är mode- och textilsektorn i Europa. Studien har en systemteoretisk ansats och undersöker dynamiken i de politiska, organisatoriska, sociala och individuella sfärerna i omvandlingen till



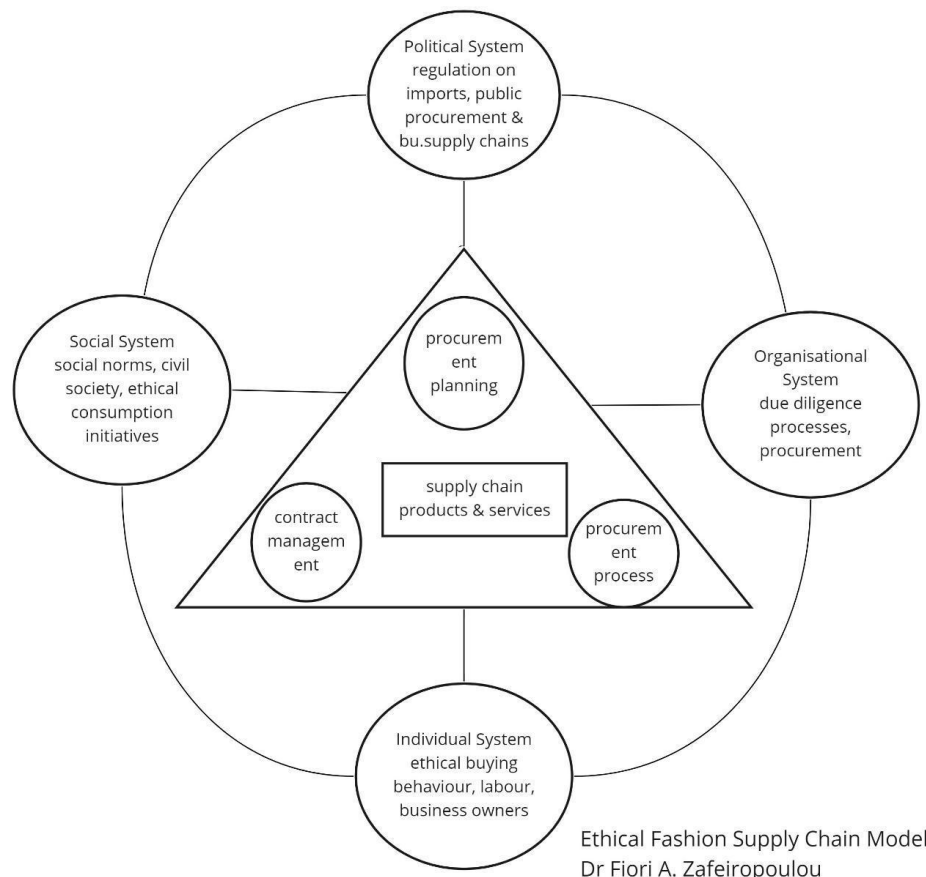
hållbara och etiska leveranskedjor för modeföretag. Studiens resultat har använts för att bygga upp kunskapsområdena för utbildningsprogrammet för upphandling och supply chain management, samt det konceptuella ramverk som ligger till grund för utformningen av programmet Transparency Manager in the Fashion Industry. Resultaten av studien operationaliserades ytterligare genom utformningen av ett frågeformulär för en explorativ primärforskningsstudie för att samla in primärdata från branschaktörer som riktar sig till tjänstemän inom upphandling och leveranskedja i privata företag i Europa.



3. Begreppsmässig ram

3.1. Begreppsmässig ram

Figur 1: Modell för leveranskedja för hållbart och etiskt mode



3.2. Kunskapsområden

TM:s behov och utmaningar	TM:s uppgifter	Färdigheter och kompetenser för TM	Kunskapsområden
Kunskap om viktiga globala trender och hur de påverkar leverantörer och kunder	Identifiera viktiga risker och kontroller, rekommendera förbättrade kontroller, genomföra kontrollberedskapsprojekt samt identifiera och bedöma konfigurationen av kontroller i rapporteringsrelaterade affärsprocesser samt i IT-infrastrukturer, säkerhet, förändringshantering och drift	Risker, processer och kontroller i samband med finansiell rapportering och informationsteknik	Grundläggande kunskaper i företagsekonomi/förvaltning, upphandling och logistik, mode Relevant expertis
Risker, processer och kontroller i samband med finansiell rapportering och rapportering om upphandling	Leda och coacha personal när de utför bedömningar för att utvärdera kontroller, säkerhet och utföra revisionsförfaranden.	Mätning av värdekedjans påverkan med hjälp av FTindex	Spårbarhet & Transparens
	Förenkla komplexa processer i leveranskedjan	Förmåga att förenkla komplexa processer i leveranskedjan	
	Bidra till kontinuerlig förbättring av tjänsterna		Kvalitetskontroll/revision + Förändringshantering
energiförbrukning	leda utvecklingen och genomförandet av ett systematiskt tillvägagångssätt		
Ekologi	Skydda för farliga kemikalier, för förorening av planeten, för snedvridning av klimatet från produktion eller jordbruk		
	skydda för djurens rättigheter		

	göra information tillgänglig för allmänheten för att främja öppenhet och ansvarighet		
Mot hållbara globala värdekedjor	Skapa hållbara affärspartnerskap och nätverk, dela ansvar		
relationer med fackföreningar	Hur företaget säkerställer att klagomål om mänskliga rättigheter och miljö från anställda och arbetstagare fångas upp och hanteras.	extern och intern kommunikation om omvandling, utbildning och inflytande	
Global kontra lokal produktion	Leda tillhandahållandet av utbildning och rådgivning till interna tjänstemän och leverantörsmedlemmar i mer komplexa fall.	kommunicera med dina kunder och allmänheten vad du gör	
	Upprätthålla en medvetenhet om protokollet/policyn för jämställdhet och mångfald och arbeta för att skapa och upprätthålla en säker och stödjande miljö där alla människor och deras arbete behandlas med värdighet, rättvisa och respekt.	Kunskap om företags etiska regler och affärsetik	Kunskap om företags etiska regler och affärsetik
	Följa relevanta uppförandekoder, inklusive uppförandekoden och policyer för hälsa och säkerhet.	Starkt ägarskap och beslutsfattande	
	Minimilöner för levnadsstandard		
	Jämställdhet mellan könen, jämställdhet mellan raser, lika möjligheter, lika lön		FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter som ett ramverk för åtgärder i globala textilleverantörskedjor



köpa in hållbara och återvunna material och ansvara för återvinning från konsumenter i slutet av livscykeln	Hållbart mode: Från produktion till alternativ konsumtion	cirkulära initiativ	
Avfallshantering	Nya affärs- och styrningsmetoder för hållbart mode: Lärdomar från experterna		

- TM:s behov och utmaningar:** Kunskap om viktiga globala trender och hur de påverkar leverantörer/kunder.

Arbetsuppgifter: Identifiera viktiga risker och kontroller, rekommendera förbättrade kontroller, utföra kontrollberedskapsprojekt och identifiera och bedöma konfigurationen av kontroller i rapporteringsrelaterade affärsprocesser samt i IT-infrastrukturer, säkerhet, förändringshantering, drift.

Färdigheter och kompetens: Finansiell rapportering och informationstekniska risker, processer och kontroller.

Kunskapsområde: Grundläggande kunskaper i företagsekonomi/förvaltning, upphandling och logistik, mode Relevant expertis.

Modul: Utveckla och implementera metoder för transparens i modebranschen: Utveckla och implementera metoder för transparens, inklusive användning av verktyg som revisioner, certifieringar och spårbarhetssystem.
- TM:s behov och utmaningar:** Risker, processer och kontroller i samband med finansiell rapportering och rapportering om upphandling.

Uppgifter: Leda och coacha personal när de utför bedömningar för att utvärdera kontroller, säkerhet och utföra revisionsförfaranden. Förenkla komplexa processer i leveranskedjan. Bidra till kontinuerlig förbättring av tjänsterna.

Färdigheter och kompetenser: Mätning av påverkan på värdekedjan med hjälp av FTindex. Förmåga att förenkla komplexa processer i leveranskedjan.

Kunskapsområden: Spårbarhet och transparens, kvalitetskontroll/revision + förändringshantering.

TM:s behov och utmaningar: energiförbrukning, ekologi.

Uppgifter: leda utvecklingen och genomförandet av ett systematiskt tillvägagångssätt, skydda mot farliga kemikalier, mot förorening av planeten, mot klimatpåverkan från produktion eller jordbruk, skydda mot djurens rättigheter.

Två moduler: Datahantering för transparens i modebranschen: Lär dig att samla in, analysera och rapportera om data och information som rör transparens i leveranskedjan,



inklusive hållbarhetsmått och resultatindikatorer. **Kontinuerlig förbättring av transparens och hållbarhet inom mode:** Utveckla en process för kontinuerlig förbättring av transparens och hållbarhet i leveranskedjan, inklusive att sätta mål och mäta framsteg.

3. **TM:s behov och utmaningar:** Mot hållbara globala värdekedjor, relationer med fackföreningar, global kontra lokal produktion.
Uppgifter: göra information tillgänglig för allmänheten för att uppmuntra öppenhet och ansvarsskyldighet, skapa hållbara affärspartnerskap och nätverk, dela ansvar, hur företaget säkerställer att klagomål om mänskliga rättigheter och miljö från anställda och arbetstagare fångas upp och hanteras, leda tillhandahållandet av utbildning och rådgivning till interna tjänstemän och leverantörsmedlemmar i mer komplexa fall.
Färdigheter och kompetenser: extern och intern kommunikation om omvandling, utbildning, inflytande, kommunicera vad du gör till dina kunder och allmänheten.
Två moduler: Kommunikation om transparens i modebranschen: Förståelse för hur man effektivt kommunicerar transparensinsatser till interna och externa intressenter, inklusive kunder, investerare och icke-statliga organisationer. **Samarbete och nätverkande: bygga relationer för transparens i modebranschen:** Bygga relationer och nätverka med andra organisationer och branschgrupper för att dela kunskap och bästa praxis.
4. **Uppgifter:** Upprätthålla en medvetenhet om protokollet/policyn för jämställdhet och mångfald och arbeta för att skapa och upprätthålla en säker och stödjande miljö där alla människor och deras arbete behandlas med värdighet, rättvisa och respekt. Följa relevanta uppförandekoder, inklusive uppförandekoden och policyer för hälsa och säkerhet. Minimilön, jämställdhet mellan könen, rasism, lika möjligheter, lika lön.
Färdigheter och kompetenser: Kunskap om företags etiska kod och affärsetik, starkt ägarskap och beslutsfattande. Kunskapsområden: Kunskap om företags etik- och uppförandekod, FN:s vägledande principer för företag och mänskliga rättigheter som ett ramverk för åtgärder i globala textilleverantörskedjor.
Två moduler: Introduktion till transparens i modeförsörjningskedjan: Förstå vikten av transparens inom modeindustrin, inklusive fördelarna för företag, konsumenter och miljön. **Risker och utmaningar med transparens i modebranschen:** Identifiera och hantera risker och utmaningar i samband med transparens i leveranskedjan, t.ex. brott mot mänskliga rättigheter och miljöpåverkan. Förstå de rättsliga och regulatoriska trenderna och eventuella krav som rör transparens i leveranskedjan.
5. **TM:s behov och utmaningar:** inköp av hållbara och återvunna material och ansvar för slutet av livscykeln, insamling från konsumenter, avfallshantering, cirkulärt mode,



hållbara förpackningar, second hand-råvaror, regenerativt jordbruk och regenerativ produktion.

Uppgifter: Hållbart mode: Från produktion till alternativ konsumtion, nya affärs- och styrningsmetoder för hållbart mode: Att lära av experterna.

Färdigheter och kompetenser: cirkulära initiativ.

Tre moduler: Förståelse av modeförsörjningskedjan: Lär dig mer om modets leveranskedja: historia och geografi, olika typer och dess inverkan på vår planet.

Innovation i leveranskedjan: Håll dig uppdaterad om ny teknik och nya trender inom supply chain management. **Modeförsörjningskedjan Fas 1 och 2:** Lär dig om de olika faserna i en modeförsörjningskedja, inklusive råmaterial och inköp.

Modeförsörjningskedjan Fas 3 och 4: Lär dig mer om de olika faserna i en fashion supply chain, inklusive tillverkning och distribution.



4. Metodologiskt tillvägagångssätt

4.1. Inledning

Det finns fyra huvudsakliga kännetecken för kvalitativ forskning som vi har tagit hänsyn till genom vår forskningsdesign: kontroll, replikering, operationell definition och hypotesprövning. Kontroll genom att ta reda på vad orsakerna till våra förklaringar är genom våra observationer. Vi försöker ta reda på orsaken till de transparenta leveranskedjorna och chefernas/officerarnas beteende i detta sammanhang. Vi började vår undersökning med att ställa ett antal forskningsfrågor om "hur, vad, varför" och genom våra första fallstudier och intervjuer med deltagare eliminerades dessa frågor och begränsades till specifika ämnen. För det andra har vi tagit upp frågan om replikerbarhet. Även om olika forskare anser att replikerande studier är antingen viktiga eller oviktiga, är ytterligare en replikering av en studie ytterligare en partiell sanning som läggs till forskningen (Horseborough, 2003). För det tredje kan operationell definition definieras som element som kräver en uppsättning processer för att mäta dessa element. Vi övervägde följande element och beskrev dem tydligt i vår berättelse: vad syftet med studien är genom narrativa data; det induktiva tillvägagångssättet; bildandet av forskningsförslag; begränsad litteraturgenomgång före resultaten; naturalistisk miljö; vårt urval har varit målinriktat för djupgående förståelse; mätning har skett genom berättelse; vår forskningsdesign har varit flexibel och minimal störning; datainsamling genom informella intervjuer och dokumentinsamling; dataanalys genom analytisk induktion av vad som sades i intervjuerna; slutligen är datatolkning spekulativ och undersöks på kontinuerlig basis (Morgan, 2007). Både primära och sekundära data har varit källorna till vår empiriska studie: primära data samlades in från intervjuer, observationer, samtal och självadministrerade frågeformulär. Medan sekundära data kom från många källor och i många former, främst från EU och grekiska centrala och lokala myndigheter i form av rapporter, forskning, lagstiftning, utvärderingsrapporter, strategirapporter, specifika program, anbud vid offentlig upphandling, organisationsrapporter från våra fallföretag, webbplatser och annat.

Blandade metoder användes av de flesta forskare inom företagsekonomi och managementstudier. Deras metodik innebär att data samlades in i flera omgångar och från en rad olika källor: deltagande observation, inhämtning av arkivdata, djupintervjuer och fallstudier. Den blandade metoddesignen gör det möjligt för varje metod att rikta in sig på olika perspektiv på studiens mål och därmed hantera olika förfrågningar. Som det kan hävdas är en av skillnaderna mellan realism och pragmatism att den förra söker resonemang om varför saker är som de är, medan den senare accepterar saker som de är och undersöker dem. Användningen av en blandning av metoder bidrar till att säkerställa att svagheter och de blinda fläckarna i en metod kompenseras av styrkorna i en eller flera andra metoder (Saunders et al, 2009). Tilltron till slutsatserna är högre när olika tillvägagångssätt har gett liknande resultat. Användningen av vår blandade forskningsdesign är ett mer pragmatiskt

tillvägagångssätt beroende på det problem vi undersöker, våra färdigheter, preferenser och tillgängliga resurser (Curran och Blackburn, 2001). Epistemologisk och metodologisk pluralism är en lösning på debatten mellan de två forskningsparadigmen för många småföretagsforskare. Tvärtom är det svårare att skapa tolkningar och förklaringar som kombinerar resultaten från de två paradigmen än när man använder sig av ett enda paradigm. Vi föreslår att man använder kvalitativa metoder för att utforska innebörden och sedan bekräftar eller validerar resultaten genom en kvantitativ studie (Crotty, 1998; Curran och Blackburn, 2001; Saunders et al, 2009).

4.2. Genomförande av kvalitativ forskning

Intervjuer är mer effektiva när man samlar in relationsdata eftersom de bidrar till att skapa förtroende (Sloane och O'Reilly, 2013). Intervjuerna ökade i fokus och djup under perioden på grund av fältarbetets interaktiva och kumulativa karaktär.

Under hela intervjufasen använde vi en jämförelsestrategi för att jämföra informanterna och identifiera viktiga punkter för synergi eller kontrast. Under hela processen förfinade vi framväxande teman och bad respondenterna att kommentera dessa nya teman. De frågor som vi ställde utvecklades över tid enligt ett protokoll som utvecklades parallellt med forskningsprojektet. Användningen av externa deltagare som ombads att ange vad de visste om specifika företag och nätverkspraxis och effektivitet och att hänvisa oss till andra entreprenörer minskade respondenternas potentiella partiskhet och gjorde det möjligt för oss att dra mer mening från uppgifterna. För att undvika partiskhet säkerställde vi också anonymitet och att användningen av dessa data var strikt för akademiskt bruk och inte skulle distribueras till de grekiska myndigheterna. Parallellt med detta samlade vi in olika typer av sekundärdata, som onlinerapporter, myndigheternas strategiska planer, forskningsrapporter och utvärderingsstudier, historiska rapporter, juridiska och politiska dokument. Detta gav oss material i pappersform om den institutionella kontexten, interventioner och policyer. Triangulering genomfördes för att göra våra data tillförlitliga och validera våra resultat (Yin, 2008). Den process som vi följde när vi genomförde vår empiriska studie, som kallas analytisk induktion, har också rapporterats i liknande forskningsstudier (Battilana och Dorado, 2010; Mair, Battilana och Cardens 2012; Sharir och Lerner, 2006).

Vi skapade ett forskningsprotokoll och en mall för att hantera fall (se bilaga I)

Vi skapade sedan vårt intervjuformulär baserat på operationaliseringen av Fashion Transparency Index.

4.3. Metod för kvantitativ forskning

Enligt protokollet för "skräddarsydd design" (Dillman, 1978, 2007) utvecklade vi det självadministrerade frågeformuläret (se bilaga A) (Tomaskovic-Devey et al, 1994). När vi utformade frågorna tog vi hänsyn till den information som efterfrågades, frågornas struktur och formulering (Jankowicz, 2000). Vi inkluderade huvudsakligen slutna frågor med ordnade alternativ som möjliggjorde öppna alternativ och i det sista avsnittet lade vi till några öppna frågor som endast besvarades av ett fåtal respondenter (se bilaga för fullständigt frågeformulär). Vi erbjöd alltid ett liknande alternativ som "annat, vet ej". I enlighet med befintlig forskning om sociala normer och allianser använde vi 5-gradiga Likert-skalor (Brown et al, 2000; Dong-Jin, 1997; Kaufmann och Dant, 1992; Mavondo och Rodrigo, 2001; Mollering, 2003; Morgan och Hunt, 1994; Rotter, 1967; Whipple och Gentry, 2000). Vi använde både den beteendemässigt förankrade skattningsskalan (BARS) - variabeln bedöms längs en skala med tydligt definierade skalsteg som innehåller exempel på specifika beteenden - och den beteendemässiga observationsskalan (BOS) - variabeln bedöms i termer av hur ofta specifika beteenden utförs (DeCotiis, 1977).

För att uppnå validitet utformade vi vår operationalisering baserat på tidigare forskningsstudier (Dubin, 1978) genom anpassning av skalor eller direkt tillämpning; detta har också varit praxis i tidigare forskning (Mavondo och Rodrigo, 2001). Eftersom vår studie var en pilotstudie använde vi olika flergradiga skalor för samma variabler för att testa deras signifikans. För att testa i vilken utsträckning en konceptuell modell är empiriskt giltig måste enkätundersökningar genomföras på ett sätt som gör det möjligt att fastställa dess noggrannhet. Kontrollvariabler inkluderades också (Gulati, 1995b).

4.4. Forskningsprotokoll och riktlinjer för tillvägagångssätt

Eftersom alla partner kanske inte har erfarenhet av vetenskapliga forskningsmetoder har vi förberett frågorna som ska hjälpa oss alla att få detaljerad information som vi använder i beskrivningen av "bästa praxis".

Partnerna kommer att genomföra intervjuer med minst 10 organisationer som valts ut från 10 korta fallbeskrivningar.

För val av organisationer och respondenter inom organisationer, se kapitel 5. Utformning av urvalet.

Hitta grindvakter. Det är inte lätt att få tillgång till företag, du kanske först måste kontakta CSR- eller PR-avdelningarna på dessa företag. Du kan också behöva använda referenser till dessa företag.

Vi rekommenderar att du spelar in intervjun - citaten kommer att behövas i din nationella rapport.

Hur man samlar in primärdata:

- Personliga intervjuer Vänligen boka tid med organisationens representanter
Intervjuns längd 1 till 2 timmar
- Observation, tillbringa en dag med att observera organisationen
- Samla in foton och videor från din fallorganisation
- Sekundärdata, samla in och analysera sekundärdata från dina fallorganisationer, t.ex. webbplatser, organisationsrapporter och annat

Rapporten bör levereras genom de delade frågeformulären.

4.5. Operationalisering av variabler

Vårt frågeformulär utformades främst baserat på operationalisering av våra variabler, dessa är de entreprenörskapsfärdigheter som redan har identifierats. Dessa färdigheter operationaliserades med hjälp av befintliga skalor från litteraturen. Vi beslutade att använda trepunktsskalor av likert-typ för att få mer robusta resultat med möjlighet till ett fjärde val NA som vi inte mätte...

Andra frågor som vi ville undersöka, t.ex. utmaningar som modeentreprenörer står inför, hinder för att anställa personer från missgynnade grupper, föredragna utbildningsmetoder och annat, har utformats med hjälp av rangordningsformat. De kommer att användas för deskriptiv analys och kommer inte att ingå i någon regressions- eller korrelationsanalys.

4.6. Utformning av frågeformuläret

De nästa frågorna enligt den "skräddarsydda metoden" (1978, 2007) som vi tog hänsyn till när vi utformade vårt frågeformulär var

Vi formulerade våra frågor så att de skulle förstås på ett enhetligt sätt, inte vara vaga, undvika partiskhet, hypotetiska frågor, dubbla frågor eller alltför krävande frågor (Rotter, 1967). Vi använde instruktioner och etiketter i olika färger. När det gäller översättning använde vi endast engelska. Som Dillman (1978) påpekar är den övergripande effekten av

frågeformuläret mycket viktig eftersom den ökar respondenternas motivation. Genom att använda plattformen Survey Monkey kunde vi skapa respondentvänliga frågeformulär (Dillman, 2007; Robson, 2002) som var lätta att fylla i, med enkel design och strukturerade på ett sätt som maximerade samarbetet. Det rekommenderas också att använda färgade sidor, olika färger för instruktioner. Framsidan innehöll endast vårt personliga brev. De första frågorna var lätta att besvara; vi satte också de viktigaste och mest användbara först. Vi placerade de svårare frågorna i mitten. Vi grupperar också frågor som liknar varandra innehållsmässigt. Sedan grupperar vi dem efter svarsformat, vi skapar också en känsla av logiskt flöde och kontinuitet i frågeformuläret. Demografiska frågor placerades i slutet. Vi inkluderade övergångar till nästa avsnitt.

Frågan om att tillhandahålla "socialt utbyte" genom belöningar, för att undvika kostnader för respondenterna och bygga förtroende övervägdes också. Som en konkret belöning erbjöd vi respondenterna gratis sponsring för att delta i våra utbildningskurser. Vi uttryckte också för dem deras betydelse för forskningen som en del av ett noggrant utvalt urval; genom att använda personaliseringstekniker som tillåts via onlineplattformen; vi uttryckte ordagrant uppskattning och bad om deras åsikt; betonade studiernas sociala användbarhet; slutligen erbjöds andra konkreta belöningar genom att erbjuda dem möjlighet att välja att få resultat. För att bygga förtroende tillhandahöll vi Europeiska kommissionens logotyp

Förtestning

Vi genomförde ett förtest med akademiker och forskare från olika områden, bland annat psykologi, ekonomi, företagsekonomi och mode. Vi inkluderade även yrkesverksamma inom mode. Några mycket viktiga punkter togs upp som alla införlivades, till exempel förändringen av ordval och jargong. Som redan nämnts besvarades öppna frågor sällan, men denna begränsning hanterades genom vår kvalitativa forskning ansikte mot ansikte.



5. Samplingsplan

5.1. Inledning

I kvalitativ forskning använde vi en målstyrd urvalsteknik. Vi strävar därför efter att få rikedom i våra data, och därför rekryteras urvalet målmedvetet (målmedvetet urval) istället för slumpmässigt, vilket var syftet med denna kvalitativa forskning (Teddlie och Tashakkori, 2006). Anledningen var att entreprenörerna skulle kunna intervjuas specifikt. Genom urvalstekniken med nyckelinformanter riktade vi in oss på våra enheter. När vi valde respondenter inom urvalsenheterna i både kvantitativa och kvalitativa studier riktade vi in oss på grundarna och medgrundarna av företagen, designers och medarbetare, anställda och chefer, eftersom dessa personer har den djupaste kunskapen om de frågor som vi undersöker. Problem med icke-sannolikhetsurval är att: resultaten kan endast generaliseras till den population från vilken urvalet togs, resultaten kan vara specifika för populationens egenskaper, resultaten kan vara lokalspecifika och resultaten kan vara tidsmässigt specifika. Felkällorna i undersökningstekniker är: urvalsfel, urvalsrelaterade fel, fel vid datainsamling och fel vid databehandling. Det finns också fel i urvalsramen, fel vid slumpmässigt urval och fel vid uteblivet svar. Alla dessa har behandlats i det föregående avsnittet om fel och begränsningar.

Med hjälp av en mängd olika online-resurser och samtal med viktiga intressenter inom hållbart mode hittade vi 10 fall i vart och ett av de fem länderna. Normer för teoretiskt urval (Glaser & Strauss 1967) ledde oss till att välja två fall per land, vilket ledde till totalt 50 fall som visade en variation i typ av aktiviteter och målgrupper. Vi genomförde minst en ton intervjuer med upphandlingstjänstemän i varje företag. Intervjuerna genomfördes med hjälp av självadministrerade frågeformulär på engelska. Som en del av ramverket, och som ett komplement till undersökningen, identifierades en uppsättning fallstudier i syfte att få en mer djupgående inblick i samskapande- och samarbetsprocesserna i hanteringsprocesserna för modevarukedjan.

Kriterierna för att välja fallstudierna var att de måste innehålla alla element nedan för att välja de organisationer som är bästa praxis och har elementen av:

- en process för tillbörlig aktsamhet för att hantera sina partner i leverantörskedjan och/eller underleverantörer och/eller upphandlingsverksamhet
- Organisationer som är verksamma inom modebranschen (varumärken, designers, återförsäljare, e-shops) eller andra liknande organisationer. Stora återförsäljare inom möbel-, hem- och kosmetikabranscherna.
- Här är en lista över de 250 detaljhandlare som får höga poäng i FTI-indexet som publicerades den 14 juli 2022



<https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/> de företag som får höga poäng kommer att ha ett större intresse av att delta i denna forskning

- SE TILL att ni väljer företag och respondenter/intervjupersoner som har den information som behövs för att få trovärdiga, tillförlitliga och generaliserbara svar. Annars riskerar vi att samla in dåliga data med bristande signifikans och därmed skapa ett utbildningsmaterial av låg kvalitet.
- Om du inte når upp till 10 fall kan du kontakta oss så hjälper vi dig. Du kan gå utanför din stad, region och ditt land för att samla in uppgifter. Du kan även samla in uppgifter från ett internationellt företag utanför EU om det är ett bra exempel.

En mall togs fram för att ha det första samtalet med de utvalda fallstudierna, och ett forskningsprotokoll utformades, som sammanfattade processen och händelserna under intervjuerna med intressenter från de utvalda fallstudierna.

Välja respondenter i organisationen. Vänligen välj de personer från fallföretaget som har kunskapen att besvara våra forskningsfrågor. det finns:

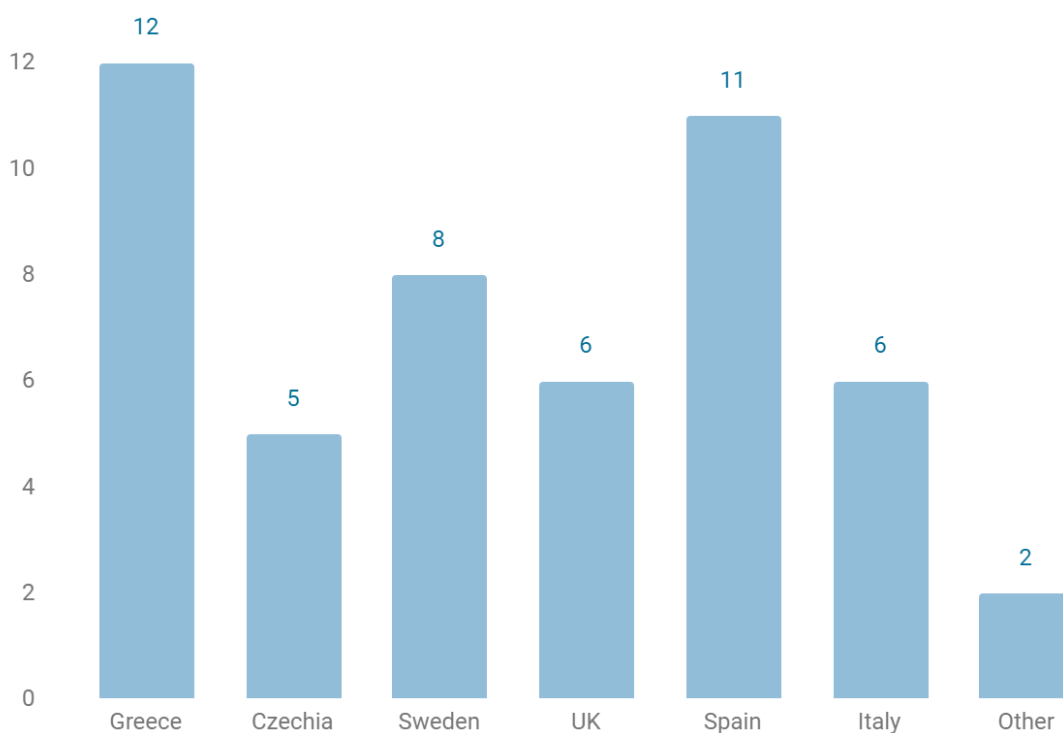
- Upphandlingsansvariga
- tjänstemän med ansvar för försörjningskedjan
- köpare

Förutom referensdatum på plats, datum, intervjuare, intervjuperson och om inspelning ägde rum, bad protokollet intervjuaren att beskriva intervjuprocessen med hjälp av följande aspekter:

- Atmosfär i samtalet: Lokal, stämning, intervjupersonens beteende
- Mentalt tillstånd: Av Intervjuare, intervjuad
- Rapport: Relation mellan kommunikatörer
- Framsteg i konversationen: Utvecklingsdynamik för hela intervjun
- Interaktioner: Specifika fenomen mellan kommunikatörer
- Särskilda egenskaper: Av allmän karaktär
- Anmärkningsvärda ämnen: Ignorerade eller uppmärksammade ämnen relaterade till forskningsfrågor och vidare
- Störningar: Under intervjun

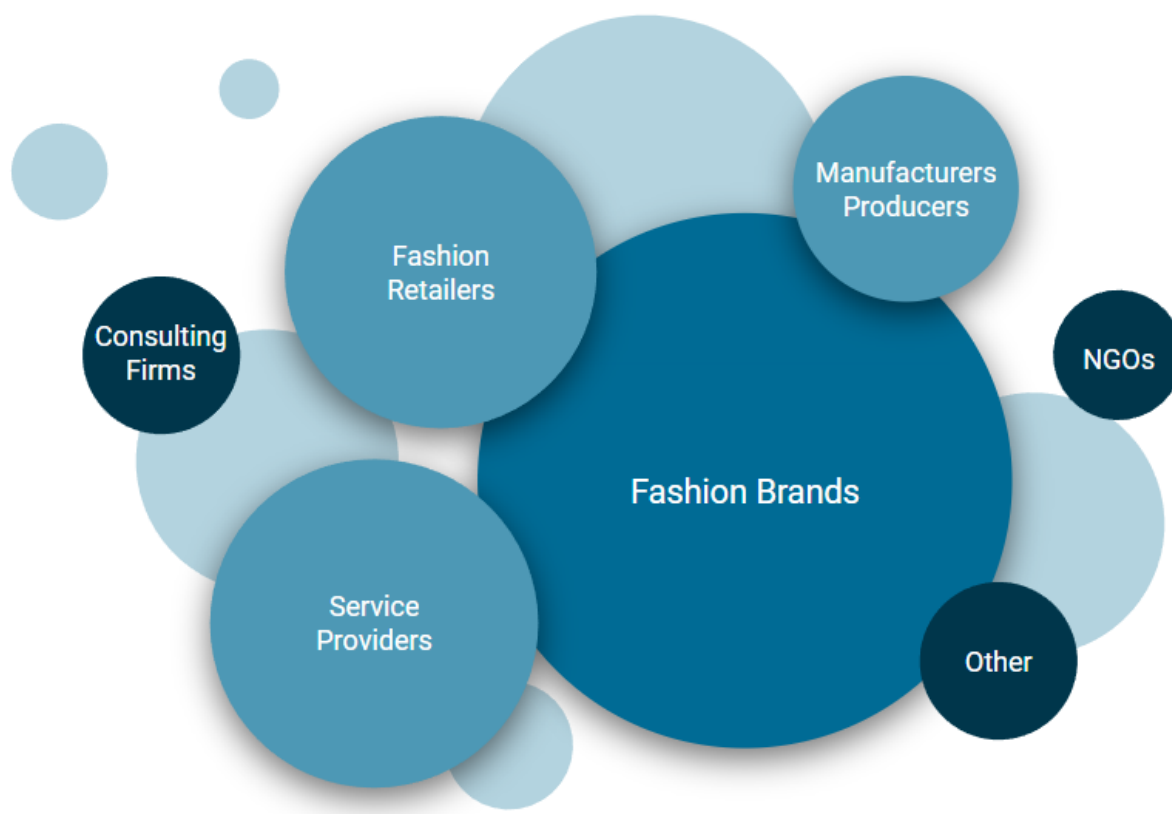
5.2. Geografisk representation

Varje partnerorganisation använde sina kontakter och nätverk inom modesektorn, från små och medelstora företag till stora företag, för att skapa en lista över potentiella företag och personer att intervjua. Respondenterna valdes ut från alla partnerländer och andra länder där partnerna har en närvaro.



5.3. Typ av organisation

För att förstå de bredare frågor som påverkar hela branschen rådfrågade partnerna ett brett spektrum av organisationer inom modebranschen.





6. Diskussion och analys av primärdata

6.1. Inledning

Dataanalysen genomfördes stegvis, vilket hjälpte oss att gå fram och tillbaka och undvika för tidiga analytiska fördomar.

För det första, i steg ett presenterade vi en narrativ redogörelse för våra resultat genom att beställa råmaterial per social enhet, det inkluderade citat. För att underbygga vår förståelse kontrollerade vi redogörelserna med utredare från opinionsledargruppen. Vi använde data från dessa grupper och från en arkivanalys för att stödja och balansera dessa resultat. I början försökte vi identifiera mönster genom att räkna frekvensen av ord och fraser i datauppsättningar för att se om det fanns upprepade idéer och teman.

I steg två identifierade vi teman och kodade dem. Med hjälp av innehållsanalys skapade vi kategorier (variabler) för våra konstruktioner, vi använde inte någon befintlig kategorisering från annan forskning, vilket gjorde det möjligt för kategorier att växa fram ur våra data; denna induktiva öppna kodningsstrategi är lämplig för teoribildning; dessa koder kallas koder av första ordningen (Battilana och Dorado, 2010; Mair, Battilana och Cardens, 2012; Sharir och Lerner, 2006). Dessa koder handlar om lagring, märkning och hämtning av data. Vi använde datavisningar för att underlätta för oss genom grafer, diagram och ritningar. De kategorier som vi visade består av data, kodade data och reviderade koder. Vårt kodningsschema byggde upp en karta. Vårt schema inkluderade en kategorisering av olika sfärer som uppstod, vilka var formella institutioner, sociala institutioner, organisatorisk kontext och individuell kontext. Det innehöll beskrivningar, etiketter med hjälp av intervjupersonernas egna ord och relationer. När vi konstruerade koder ställde vi de frågor som vi har nämnt ovan.

Det första steget resulterade i att koder skapades för kategorierna individuell profil, social innovationsmodell, formella institutioner och inbäddning i nätverk. Vi var intresserade av att se var dessa kategorier möts och vilka kopplingar som skapas mellan de olika sfärer inom vilka aktörerna interagerar. I steg tre fortsatte vi sedan att samla in data och jämföra med befintliga koder och kategorier för att identifiera likheter och kontraster, relationer och mönster. Alla nya koder som dök upp grupperades kring de sfärer som vi hade identifierat. Koder grupperades i bredare koder eller omformulerades. Vi granskade koder och kategoriserade dem i bredare koder (med ord från intervjupersonerna) och när koder verkade likartade grupperade vi dem under ett kodningsnamn. Denna process kallas axial kodning (Mair, Marti och Ventresca, 2012; Pratt, Rockmann och Kaufmann, 2006). Att använda tabeller och matriser för att jämföra mönster mellan olika fall är en vanlig metod vid kvalitativ dataanalys (Alvord et al, 2004). I ett senare skede använde vi oss av befintlig teori för att jämföra de framväxande temana i våra resultat med andra forskningsresultat.

Det sista steget var att bekräfta dessa förfinade teman och relationer med den bredare uppsättning data som vi hade samlat in genom alla våra forskningsmetoder. Resultaten från denna process presenteras i form av påståenden; det faktum att dessa påståenden är gemensamma för alla fall stärker deras rimlighet (Alvord et al, 2004). Innehållsanalys utfördes på de sekundära data och rapporter som vi samlat in genom arkivforskningsmetoden, och jämförelser gjordes med de primära data och andra studier (Sharir och Lerner, 2006).

Den första nivån av kodning skedde på landsnivå och den andra nivån och kategorierna framkom från den aggregerade analysen som utfördes av WLY & Fashion Revolution Czech Republic.

6.2. Analys av svaren

Vår metod för att analysera de data som samlats in från de 50 organisationerna inom modebranschen fokuserade på en omfattande granskning av svaren. Denna process omfattade flera viktiga steg:

6.2.1. Granskning av frågeformulär/intervjuer

Vi började med att noggrant gå igenom de intervjuer som genomförts med och de frågeformulär som lämnats in av de deltagande organisationerna. Dessa frågeformulär omfattade både betygsbaserade och öppna frågor. Frågeformulären finns som bilagor i slutet av denna rapport.

6.2.2. Analys av betygsfrågor

För betygsbaserade frågor gjorde vi en djupgående bedömning av svaren. I denna analys ingick att sammanfatta antalet svar som föll inom olika betygskategorier. I tillämpliga fall kompletterade vi denna kvantitativa analys med våra egna kvalitativa insikter för att ge en rikare förståelse av resultaten.

6.2.3. Granskning av öppna frågor

Öppna frågor analyserades grundligt. Vi gjorde en grundlig genomgång av alla svar och försökte identifiera gemensamma nämnare och mönster i svaren. Denna process gjorde det möjligt för oss att ta fram viktiga slutsatser för varje öppen fråga.

I vissa fall nämndes specifika punkter endast av en enda organisation, men vi ansåg att det fortfarande var en relevant fråga som potentiellt skulle kunna ställas inför ett bredare spektrum av organisationer.

6.2.4. Sammanfattande slutsatser

Efter analysen av alla frågor och svar sammanfattade vi de kollektiva resultaten i övergripande slutsatser om denna forskning. Dessa slutsatser ger en omfattande översikt över läget när det gäller hållbarhet, transparens i leverantörskedjan och praxis för socialt ansvar i modebranschen.

Det är viktigt att erkänna att urvalet i detta frågeformulär var relativt litet och bestod av svar från 50 organisationer. Följaktligen är det inte säkert att de insikter som samlats in från detta urval är helt representativa för hela spektrumet av modeorganisationer. För att få en mer omfattande förståelse för vanliga mönster och metoder inom branschen skulle ett större och mer varierat urval av varumärken och organisationer underlätta en mer korrekt bedömning av rådande trender och utmaningar inom modebranschen.

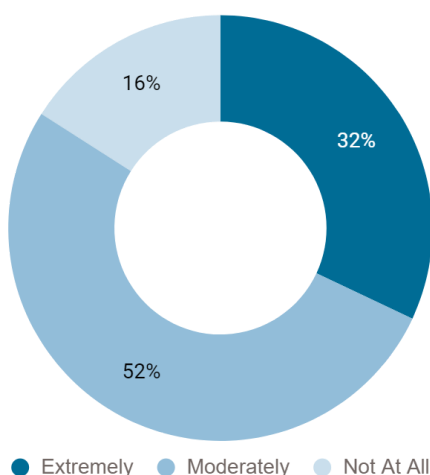
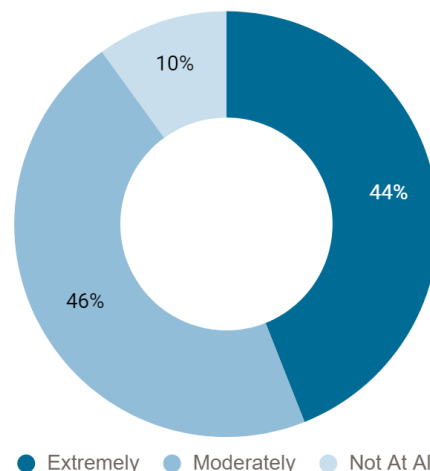
6.3. Begränsningar och utmaningar

Partners hade svårt att rekrytera experter från stora organisationer, och det fanns en allmän brist på tillgång till personal inom leveranskedjan eller upphandling. Det finns protokoll på plats där enskilda anställda inte kan svara på sådana intervjuer. Utsedda talespersoner behöver tillstånd innan de avslöjar känslig information om sina metoder för hantering av leveranskedjan. Och myndigheterna i organisationen är ovilliga att stödja aktiviteter som kan skada deras rykte när de avslöjar interna rutiner. I de flesta fall kan vi bara studera offentligt tillgängliga resurser om det aktuella företaget och dess policyer och utmaningar, men det är mycket svårt att intervjua dem.

Mindre företag kanske inte har samma rutiner på plats och skulle kunna tala med oss, men de är mycket upptagna och har begränsade resurser. De har också begränsad insyn i partners eller leverantörens processer och rutiner.

Q1. I vilken utsträckning kontrollerar er organisation skyddet av mänskliga rättigheter och miljön hos era leverantörer och säljare i hela er leveranskedja?

En betydande del av organisationerna uppvisar en hög kontrollnivå och prioriterar skyddet av mänskliga rättigheter och miljön i hela sin leveranskedja. En stor del av organisationerna har dock fortfarande utrymme för förbättringar när det gäller att öka sina insatser på detta område.



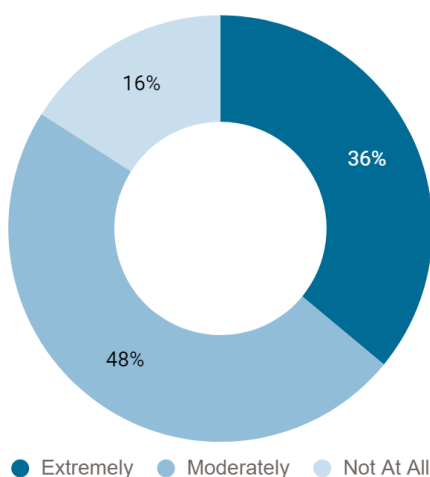
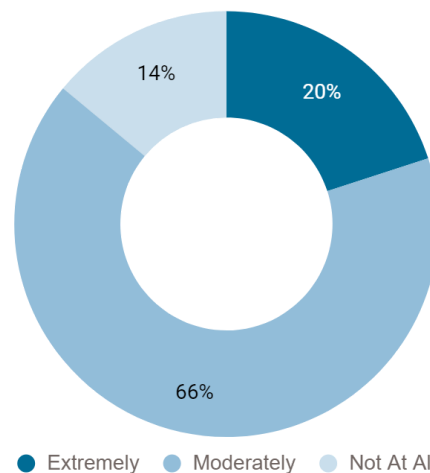
Q2. I vilken utsträckning informerar ert företag konsumenterna om skyddet av mänskliga rättigheter och miljön i era leverantörers lokaler?

Även om ett betydande antal företag informerar konsumenterna i måttlig utsträckning, finns det fortfarande utrymme för förbättringar när det gäller öppenhet och kommunikation. Ett mindre antal företag har omfattande kommunikationsrutiner på plats, vilket visar på en hög nivå av engagemang för att informera konsumenterna om mänskliga rättigheter och miljöskydd. En betydande del av företagen tillhandahåller dock för närvarande inte någon information till konsumenterna i detta avseende, vilket tyder på ett behov av starkare insatser för transparens och konsumentutbildning.



Q3. I vilken utsträckning är de politiska institutionerna (EU och nationella regeringar) involverade i skyddet av mänskliga rättigheter och miljön i modeföretagens, leverantörernas och säljarnas lokaler?

Majoriteten av de svarande anser att de politiska institutionerna är involverade i måttlig utsträckning. Det finns dock fortfarande ett betydande antal respondenter som anser att de politiska institutionerna antingen har ett begränsat engagemang eller är extremt engagerade i skyddet av mänskliga rättigheter och miljön. Detta tyder på ett behov av fortsatta insatser för att stärka det politiska engagemanget och regelverken för att säkerställa hållbara metoder och skydd av mänskliga rättigheter inom modebranschen.

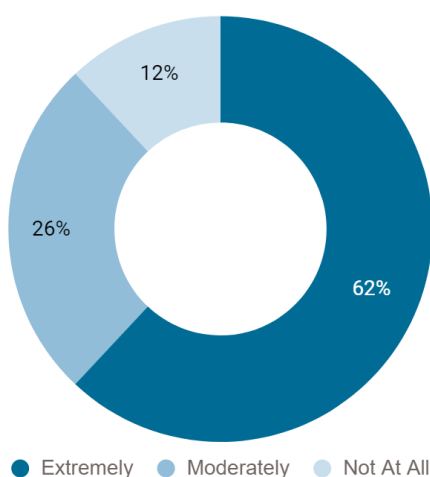
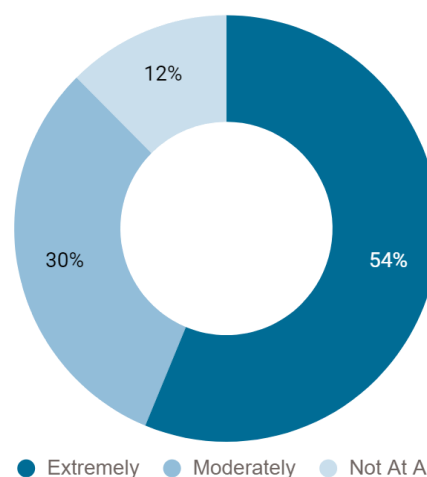


Q4. I vilken utsträckning har ert företag regler och bestämmelser för att skydda mänskliga rättigheter och miljön i era leverantörers lokaler?

Ett betydande antal företag har måttliga regler och bestämmelser, men det finns fortfarande utrymme för förbättringar när det gäller att stärka och utvidga deras insatser. Ett mindre antal företag har omfattande regler, vilket tyder på ett stort engagemang för att skydda mänskliga rättigheter och miljön. En betydande del av företagen har dock för närvarande inga specifika regler och förordningar på plats, vilket understryker behovet av starkare åtgärder för att säkerställa etiska och hållbara metoder i hela leveranskedjan.

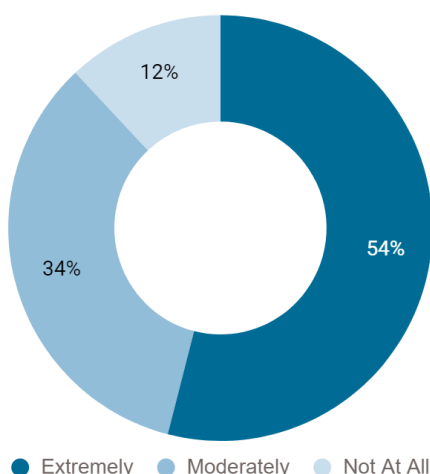
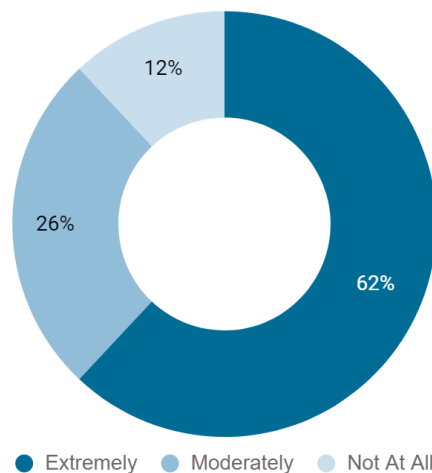
Q5. I vilken utsträckning implementerar ditt företag följande policyer för leverantörer för att skydda anständigt arbete och inköspraxis i sin upphandling och leverantörskedja?

Att förhindra trakasserier och våld



Att förhindra barnarbete (arbetsrätt och arbetsvillkor)

Att förhindra tvångsarbete och skuldslaveri



Att främja policyer som omfattar standarder och förfaranden för mänskliga rättigheter i hela leveranskedjan

Majoriteten av företagen visar en viss grad av implementering av policyer för att skydda anständigt arbete och inköspraxis i sina upphandlings- och leverantörskedjeaktiviteter. Det finns dock fortfarande utrymme för förbättringar, särskilt inom områden där företagen har angett en måttlig eller ingen grad av genomförande. Det är viktigt att företagen kontinuerligt utvärderar och förbättrar sina policyer för att säkerställa etiska och ansvarsfulla metoder i hela leverantörskedjan.

Q6. Beskriv eventuella befintliga metoder och policyer för leverantörer som redan används av din organisation med avseende på att skydda anständigt arbete och inköpsmetoder

Lokal och europeisk sourcing

Många organisationer nämnde att de föredrar att köpa in material eller tillverka plagg lokalt eller inom Europa. Detta tillvägagångssätt möjliggör bättre övervakning av förhållandena i leverantörskedjan, efterlevnad av lokala arbetslagar och potentiellt högre etiska standarder.

"Vi tillverkar bara kläder i Spanien. Alla våra leverantörer är lokala. Vi respekterar alla höga standarder i Europeiska unionen. Våra arbetare får betalt enligt lag."

Betoning på öppenhet

Transparens var ett vanligt tema, och organisationerna lyfte fram sina ansträngningar att kommunicera öppet med kunderna om hållbarhetspraxis, prisuppdelningar och information om leverantörskedjan. Detta engagemang för transparens ses som ett sätt att bygga förtroende hos konsumenterna.

Fokus på hållbarhet

Många organisationer betonade hållbarhet och miljövänliga metoder. Detta inkluderade upcycling av material, egen tygtillverkning, användning av återvunna fibrer samt främjande av komposterbara och veganska produkter. Dessa metoder ligger i linje med bredare etiska överväganden, inklusive anständigt arbete och ansvarsfulla inköp.

Efterlevnad och certifiering

Vissa organisationer nämnde efterlevnad av specifika certifieringar och standarder, t.ex. de som fastställts av Europeiska unionen. De angav också att de arbetade med leverantörer som har egna rutiner och policyer för arbetarskydd. Detta tyder på ett åtagande att se till att leverantörerna följer strikta etiska och miljömässiga normer.

"Våra leverantörer frågar oss om DURC (det samlade dokumentet för efterlevnad av socialförsäkringslagstiftningen) är en certifiering av att betalningar till INPS, INAIL och Cassa edile är korrekta. Detta dokument syftar till att motverka odeclarerat arbete och oegentligheter i fråga om försäkringar och avgifter."

Personliga relationer med leverantörer

Flera respondenter nämnde personliga relationer med sina leverantörer, vilket kan främja förtroende och ansvarstagande för att upprätthålla etiska metoder inom leveranskedjan.

"Vi använder leverantörer som vi litar på och känner sedan många år tillbaka"

Revisioner och säkerhetsprövning

Organisationerna nämnde att de genomförde leverantörskontroller, inklusive revisioner och besök hos leverantörer för att säkerställa att de etiska normerna efterlevs. Detta proaktiva tillvägagångssätt bidrar till att kontrollera att leverantörerna följer etiska och anständiga arbetsmetoder.

Undvika tvivelaktiga leverantörer

Vissa organisationer nämnde uttryckligen att de undviker leverantörer från länder med tvivelaktiga arbetsförhållanden. Detta återspeglar ett engagemang för ansvarsfulla inköpsmetoder.

Begränsad kunskap eller tillgång

Ett fåtal respondenter uppgav att de saknade information eller tillgång till information om sina leverantörers praxis och policyer. Detta tyder på att det finns ett behov av förbättrad kommunikation och transparens inom leverantörskedjan.

Användning av befintliga material

Vissa organisationer nämnde insatser för att använda befintliga material och tyger i stället för att kräva nyproduktion.

Sammanfattningsvis antar organisationer inom modebranschen en rad olika metoder och policyer för att skydda anständigt arbete och främja etiska inköpsmetoder inom sina leveranskedjor. Dessa insatser omfattar lokala inköp, betoning av transparens och hållbarhet, efterlevnad av standarder och uppbyggnad av personliga relationer med leverantörer. Även om utmaningarna kvarstår återspeglar dessa åtgärder ett engagemang för ansvarsfulla och etiska modemetoder.

Q7. Vilka är de största utmaningarna som ni står inför när det gäller att implementera leverantörers praxis och policyer med avseende på att skydda anständigt arbete och inköspraxis i era partners lokaler (producenter, monteringsfabriker, råvaruproducenter, materialtillverkare, logistik)?

Begränsad kontroll och insyn

Många organisationer stöter på svårigheter i samband med begränsad kontroll över sina leverantörers praxis och bristande insyn i leverantörernas verksamhet. Detta försvårar deras möjligheter att säkerställa etiska arbets- och inköpsmetoder i hela leveranskedjan, och det är fortfarande en stor utmaning.

Resursbegränsningar

Små företag kämpar ständigt med resursbegränsningar, inklusive begränsade ekonomiska resurser och svårigheter att köpa in hållbara material. Dessa begränsningar hindrar deras förmåga att effektivt implementera och genomdriva leverantörspraxis och policyer, vilket gör det till en bestående utmaning.

Brist på inspektioner på plats

Att genomföra inspektioner på plats är fortfarande en utmaning på grund av faktorer som geografiska begränsningar eller höga kostnader. Organisationer förlitar sig ofta på inlämnad dokumentation och certifieringar, vilket kan skapa utmaningar när det gäller att kontrollera efterlevnaden av mänskliga rättigheter och miljöstandarder.

"Det finns inget sätt att spåra transparens utöver certifikatet. Helst skulle jag vilja resa och besöka de platser där materialet har sitt ursprung... det skulle vara fantastiskt att besöka och få insyn i värdekedjan."

Prisöverbäganden

Priset är fortfarande en viktig faktor som påverkar inköspraxis. Kostnadsskäl kan få organisationer att köpa från länder med billigare arbetskraft, vilket kan äventyra etiska normer. Att balansera överkomliga priser med etiska hänsyn är en komplex fråga.

"På lång sikt är vår största utmaning att vi har förlorat vår ställning som leverantör när dessa kunder går över till att köpa sina kläder från billigare länder, som Bangladesh. På så sätt undviker de att behöva ta ansvar för allt som rör skyddet av anständigt arbete och inköspraxis."

Begränsad datadelning och transparens

Organisationer möter ofta utmaningar i samband med begränsad datadelning och transparens från sina leverantörer. Vissa leverantörer undanhåller information för att skydda sin know-how eller underlåter att tillhandahålla omfattande information om materialens ursprung, vilket leder till brister i transparensen.

"De leverantörer som vi har råd med, och som faktiskt har de material vi behöver, erbjuder för närvarande inte information om transparens och andra angelägna frågor."

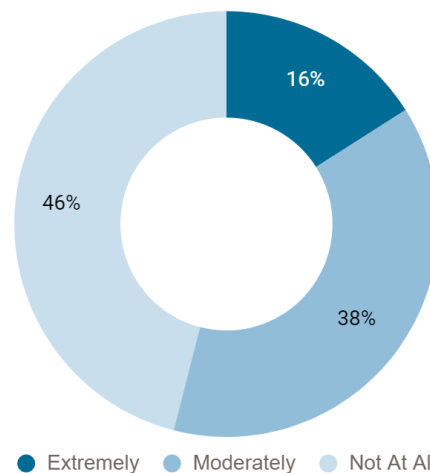
Certifieringar och oberoende revision

Många organisationer lägger stor vikt vid certifieringar och rapporter från oberoende revisionsföretag för att säkerställa skyddet av mänskliga rättigheter. Tredjepartsverifiering anses vara avgörande, särskilt när direkt kontroll över leverantörer saknas.

De viktigaste slutsatserna belyser den pågående komplexiteten inom modebranschen när det gäller att skydda anständiga arbetsvillkor och etiska inköpsmetoder i hela leveranskedjan. Dessa utmaningar kvarstår i organisationer av olika storlek och understryker vikten av transparens, resurshantering och hållbara inköpsmetoder.

Q8. I vilken utsträckning implementerar ert företag policyer för att skydda facklig organisering och kollektivförhandlingar i era upphandlingar och leverantörskedjor?

Majoriteten av företagen har ingen policy för att skydda facklig organisering och kollektivförhandlingar i sina upphandlingar och leverantörskedjor. Detta visar på en lucka i arbetet med att stödja arbetstagarnas rättigheter och kan tyda på att företagen behöver ta upp denna aspekt av arbetstagarnas rättigheter i sina rutiner för hantering av leverantörskedjan. Vissa företag har dock infört policyer i måttlig utsträckning, och ett mindre antal företag har infört policyer i extrem utsträckning, vilket visar på ett åtagande att skydda arbetstagarnas rättigheter i förhållande till facklig organisering och kollektivförhandlingar.



● Extremely ● Moderately ● Not At All

Q9. Beskriv eventuella befintliga leverantörer/leverantörers praxis och policyer som redan används av din organisation med hänvisning till att skydda arbetstagarnas rättigheter till facklig organisering och kollektivförhandlingar

Efterlevnad av lokala arbetstagarcertifikat

Vissa organisationer uppgav att de samarbetar med företag som har giltiga arbetarcertifikat i sitt land. Detta tyder på ett åtagande att arbeta med leverantörer som följer lokala arbetsregler och standarder.

"Vi arbetar och samarbetar med företag som har alla giltiga arbetscertifikat i vårt land (Spanien)"

Små företag med begränsade behov

Flera organisationer, särskilt små, nämnde att de inte är tillämpliga eller att de har ett begränsat behov av specifika policyer och certifikat som rör arbetstagares rättigheter. Detta kan bero på deras storlek eller verksamhetens art.

Efterlevnad av nationella och europeiska lagar

Vissa organisationer uppgav att deras praxis och policy följer europeisk lag. Detta tyder på ett åtagande att följa regionala bestämmelser som rör arbetstagares rättigheter.

Skydd av arbetstagare vid anställningsförfaranden

Vissa organisationer nämnde att de är noga med att skydda arbetstagarnas rättigheter i sina anställnings- och anställningsförfaranden. Detta inkluderar rättvis och inkluderande rekrytering, avtal, betalning och hänsyn till psykisk hälsa för sina anställda.

Öppenhet och stöd för facklig organisering

Flera organisationer uttryckte öppenhet för att arbetstagare ska kunna gå med i fackföreningar, vilket tyder på ett erkännande av vikten av kollektiv representation och kollektiva förhandlingar. Några organisationer nämnde uttryckligen stöd för föreningsfrihet och ingen diskriminering när det gäller facklig organisering. Detta återspeglar ett engagemang för arbetstagarnas rätt att bilda fackföreningar och delta i kollektivförhandlingar.

"Vår uppförandekod innehåller bestämmelser om föreningsfrihet och ingen diskriminering när det gäller facklig organisering. Vi är mycket öppna och positiva till detta."

Kollektivavtal

Vissa organisationer uppgav att de har standardiserade kollektivavtal på plats. Dessa avtal innehåller sannolikt bestämmelser om arbetstagarnas rättigheter och skydd.

Sammanfattningsvis är detta de viktigaste punkterna som nämndes av flera organisationer när det gäller deras arbetstagarcertifikat, policyer och praxis för att skydda arbetstagarnas rättigheter. Dessa punkter belyser ett åtagande att följa bestämmelser, skydda arbetstagare i anställningsförfaranden och stödja facklig organisering där så är tillämpligt.

Q10. Vilka är de största utmaningarna som ni står inför när det gäller att implementera leverantörers praxis och policyer med avseende på att skydda arbetstagares rättigheter till facklig organisering och kollektivförhandlingar i era partners lokaler (producenter, monteringsfabriker, råvaruproducenter, materialtillverkare, logistik)?

Begränsad information och insyn

Många organisationer har svårt att få tillräcklig information och insyn från sina leverantörer om arbetstagarnas rättigheter. Denna brist på insyn utgör en gemensam utmaning och hindrar möjligheten att bedöma och säkerställa efterlevnad av praxis för fackföreningar och kollektivförhandlingar.

"Vi vet vad de säger till oss, vi kan inte tvinga dem att implementera någonting."

Begränsad insikt eller kunskap

Flera organisationer medgav att de hade liten eller ingen insikt i facklig praxis i sina partners lokaler. Denna brist på medvetenhet eller kunskap om fackföreningar och kollektivförhandlingar inom leverantörskedjan är ett vanligt problem.

Resursbegränsningar

Ett familjeägt företag uttryckte resursbegränsningar som en betydande utmaning.

Geografiskt avstånd och brist på lokala leverantörer

Detta tyder på att det kan vara ekonomiskt eller verksamhetsmässigt utmanande för mindre organisationer att genomföra inspektioner på plats eller besöka leverantörernas lokaler.

Vissa organisationer nämner utmaningen med att vara geografiskt avlägsna från sina partner i leveranskedjan, vilket leder till brist på lokala alternativ för material och tjänster. Detta avstånd kan försvåra tillsyn och övervakning av arbetstagarnas rättigheter och fackföreningsarbete.

"Vi befinner oss långt från värdekedjan och certifikaten ger ingen information om hur vi skyddar arbetstagarnas rättigheter till facklig organisering och kollektiva förhandlingar. Om vi hade lokala (närliggande leverantörer) skulle det lösa de flesta av dessa utmaningar. Det finns inga lokala leverantörer för det material vi använder, som Silk."

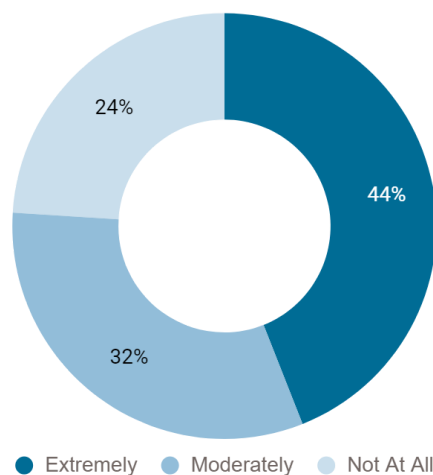
Upplevd relevans och tillämplighet

Vissa respondenter angav att frågan inte var tillämplig eller relevant för deras specifika affärsverksamhet eller leverantörskedja. Detta tyder på att facklig organisering och kollektivförhandlingar för vissa företag kanske inte anses vara viktiga faktorer i deras upphandling och leverantörskedja.

Sammantaget belyser dessa mönster av begränsad insyn, geografiska utmaningar, resursbegränsningar, begränsad insikt eller kunskap och varierande uppfattningar om relevans de komplexa och olika omständigheter som organisationer står inför när de genomför praxis och policyer som rör arbetstagares rätt till facklig organisering och kollektiva förhandlingar i sina leveranskedjor.

Q11. I vilken utsträckning implementerar ert företag policyer för mångfald och inkludering för leverantörer i er upphandling och leverantörskedja?

Svaren visar en blandning av företag som har implementerat policyer för mångfald och inkludering i varierande utsträckning. Medan ett betydande antal företag har implementerat sådana policyer i en extrem utsträckning, har ett betydande antal inte implementerat några policyer. Detta belyser behovet av att företagen prioriterar och utvecklar omfattande strategier och initiativ för att främja mångfald och inkludering genom hela sin verksamhet inom upphandling och leverantörskedjan. De företag som har implementerat policyer i måttlig utsträckning gör vissa framsteg men kan också överväga ytterligare förbättringar av sina insatser.



Q12. Vänligen beskriv alla befintliga leverantörer/leverantörers praxis och policyer som redan används av din organisation med hänvisning till främjande av mångfald och inkludering (t.ex. jämställdhet, lika lön, rasmässig jämställdhet)

Inkludering i ledarskap och partnerskap

Många organisationer uttryckte sitt engagemang för mångfald och inkludering genom att lyfta fram att deras ledningsgrupper består av personer med olika bakgrund, särskilt kvinnor. Vissa organisationer samarbetar också med kvinnoleda hantverksföretag. Detta återspeglar en proaktiv strategi för att främja jämställdhet och mångfald inom deras nätverk.



Främjande av mångfald och inkludering inom marknadsföring

Flera företag nämnde att de främjar mångfald och inkludering genom sina marknadsföringsstrategier och kreativa kampanjer. De betonade att modeller i alla former, storlekar, åldrar, kön och rasbakgrunder fanns med i deras marknadsföringsmaterial. Detta visar deras ansträngningar att återspegla och hylla mångfald i sin varumärkesprofilering.

"Vi är ett mycket inkluderande företag - att främja mångfald är viktigt för oss. Våra team består av olika personer och modeller förekommer i våra kommunikationskampanjer."

Likabehandling och icke-diskriminering

Många organisationer uppgav att de behandlar alla anställda och partners lika, oavsett kön, ras eller andra egenskaper. De betonade sitt engagemang för lika lön och frånvaron av diskriminering på arbetsplatsen. Detta återspeglar en grundläggande princip om rättvisa och icke-diskriminering.

Inkludering vid rekrytering

Vissa svarande, särskilt chefer som ansvarar för rekrytering, lyfte fram sina ansträngningar för att säkerställa att diskriminerande metoder inte används i rekryteringsprocesserna. De strävar efter att anställa baserat på färdigheter och kvalifikationer snarare än kön eller ras.

Inkludering som en gemensam praxis

För vissa organisationer är främjande av mångfald och inkludering en vanlig praxis som är inbäddad i deras företagskultur och värderingar. De betonade att de inte skulle arbeta annorlunda, eftersom inkludering anses vara en standard inom deras organisation.

Begränsad information och insyn

Vissa organisationer nämnde utmaningar relaterade till att få information eller insyn i praxis för mångfald och inkludering inom deras leverantörskedja. Detta tyder på en vanlig svårighet att få tillgång till uppgifter om dessa aspekter, särskilt i globala leveranskedjor.

"Vi hoppas att våra partners/leverantörer har detta, men vi kan inte vara säkra."

Brist på leverantörscertifieringar

Några organisationer noterade att det inte finns några specifika leverantörer eller certifikat som garanterar eller hanterar frågor om mångfald och inkludering. Detta tyder på att hänsyn till mångfald och inkludering kanske inte uttryckligen omfattas av deras certifieringsprocesser för leverantörskedjan.

"Det finns inga leverantörer eller certifikat som garanterar eller ens tar upp den här frågan. Kanske bryr de sig mer i Japan än i Indien och Kina ... vi är inte säkra eftersom vi inte har insyn."

Dessa resultat belyser ett engagemang för mångfald, inkludering och icke-diskriminering inom modebranschen. Organisationerna arbetar aktivt för att säkerställa likabehandling, lika lön och representation i sitt ledarskap, sin marknadsföring och sina rekryteringsrutiner. Utmaningar relaterade till informationstransparens och synlighet i leverantörskedjan kvarstår dock, vilket indikerar behovet av större transparens och ansvarsskyldighet för att främja mångfald och inkludering i hela leverantörskedjan.

Q13. Vilka är de största utmaningarna som du står inför när det gäller att implementera leverantörers praxis och policyer med avseende på att främja mångfald och inkludering i dina partners lokaler (producenter, monteringsfabriker, råvaruproducenter, materialtillverkare, logistik)

**Finansiella begränsningar**

Flera organisationer nämnde ekonomiska begränsningar som en betydande utmaning. Detta tyder på att begränsade ekonomiska resurser kan hindra deras förmåga att investera i initiativ för mångfald och inkludering, inklusive att genomföra revisioner eller bedömningar.

"Pris och det faktum att företagets mål att göra vinst kommer i första hand."

Begränsade resurser

Vissa organisationer uppgav att de har begränsade resurser, vilket kan påverka deras förmåga att övervaka och genomdriva praxis för mångfald och inkludering på ett effektivt sätt. Begränsade resurser kan påverka deras förmåga att vidta proaktiva åtgärder i detta avseende.

Efterlevnad av rättsliga krav

En organisation lyfte fram utmaningen med att uppfylla rättsliga skyldigheter relaterade till mångfald och inkludering. Detta innebär att det kan vara komplext och krävande att säkerställa efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar.

Bristande kunskap eller insikt

Vissa organisationer medgav att de saknade kunskap om eller insikt i andra företags eller deras partners praxis. Detta pekar på ett behov av ökad transparens och informationsutbyte om insatser för mångfald och inkludering inom leverantörskedjan.

Begränsat engagemang från leverantörer

Några organisationer nämnde utmaningar relaterade till att engagera sina leverantörer i mångfalds- och inkluderingsinsatser. Detta tyder på att det kan finnas motstånd eller begränsat

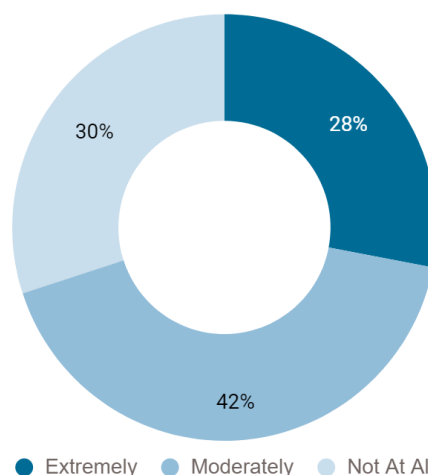
	engagemang från vissa leverantörer att prioritera dessa frågor.
Medvetenhet och kommunikation	Vissa respondenter menade att medvetenheten om mångfald och inkludering bland leverantörerna är relativt låg. Detta belyser behovet av förbättrad kommunikation och utbildning om vikten av mångfald och inkludering i leverantörskedjan. <i>"Jag skulle säga att detta bara är början eftersom inte många av de "typiska" leverantörerna ens kommunicerar detta!"</i>
Tillgänglighet och inkludering	En organisation nämnde utmaningar relaterade till tillgänglighet och inkludering, särskilt när det gäller fysiska utrymmen. Detta understryker vikten av att beakta tillgänglighet och inkludering i hela leveranskedjan och ta itu med eventuella hinder som kan finnas.
Begränsningar för små varumärken	Vissa mindre varumärken nämnde begränsningar i deras förmåga att påverka eller genomdriva mångfald och inkludering bland sina leverantörer. De förlitar sig ofta på att större varumärken eller certifieringar ska driva dessa initiativ.
Synlighet och certifiering	Det kan vara svårt att få insyn i leverantörernas arbete med mångfald och inkludering, särskilt när det gäller mindre eller nya varumärken. Många organisationer söker efter certifieringar eller revisionsprocesser för att få en försäkran i detta avseende. <i>"Vi försöker arbeta med varumärken som främjar mångfald, men om jag ska vara ärlig kan vi inte veta</i>

det. Vi tittar efter certifieringar och liknande, men vissa varumärken är väldigt små eller väldigt nya och har inte dessa."

Resultaten visar att även om det finns en växande medvetenhet om vikten av mångfald och inkludering i leverantörskedjan, står organisationer inför olika utmaningar för att effektivt implementera praxis och policyer för att främja dessa värden. Ekonomiska begränsningar, begränsade resurser, efterlevnad av lagkrav och brist på kunskap eller insikt är några av de vanligaste hindren. För att övervinna dessa utmaningar kan det vara nödvändigt med större öppenhet, utbildning och samarbete med leverantörerna.

Q14. I vilken utsträckning tillämpar ert företag policyer för leverantörer om att en styrelseledamot eller styrelsekommittén ska ansvara för mänskliga rättigheter och miljöfrågor i samband med inköp och i leverantörskedjan?

Svaren tyder på en blandad nivå av implementering av policyer för styrelseledamöters eller styrelsekommittéers ansvar för mänskliga rättigheter och miljöfrågor i samband med upphandling och aktiviteter i leverantörskedjan. Medan vissa företag har implementerat policyer i extrem utsträckning, har ett betydande antal inte implementerat några sådana policyer. De företag som har implementerat policyer i måttlig utsträckning gör vissa framsteg men kan överväga ytterligare förbättringar för att stärka ansvarsskyldigheten när det gäller mänskliga rättigheter och miljöfrågor.



Q15. Beskriv eventuella befintliga metoder och policyer för leverantörer som redan används av din organisation med hänvisning till dina styrelseledamöters eller din styrelsekommittés ansvar för skyddet av mänskliga rättigheter och miljöfrågor

Åtagande för hållbarhet

Många organisationer betonar sitt engagemang för hållbarhet och etiska metoder. De nämner ofta att de arbetar med miljöcertifierade företag, förespråkar lokal produktion och främjar rättvisa löner inom sina leveranskedjor. Detta återspeglar ett starkt fokus på hållbara och etiska affärsmetoder.

"Vi är ett företag som arbetar för en hållbar utveckling av textilsektorn och som forskar inom FoU."

Avsaknad av specifik politik

Ett betydande antal svar ger ingen tydlig information om befintliga policyer eller praxis när det gäller styrelseledamöters ansvar för mänskliga rättigheter och miljöfrågor. Vissa organisationer uppger att de inte har kontroll över hela värdekedjan eller ger inga detaljer om några specifika policyer på plats.

Samarbeten och partnerskap

Vissa organisationer lyfter fram sina samarbeten, partnerskap eller medlemskap med externa enheter som fokuserar på hållbarhet och företagens sociala ansvar. Dessa partnerskap omfattar ofta övervakning och utvärdering av hållbarhetspraxis, vilket tyder på ett åtagande om ansvarsskyldighet.

"Vi vill alltid arbeta med företag som har europeiska miljökvalitetscertifikat eller som motsvarar textilindustrin."

Liten organisationsstruktur

Flera organisationer nämner att de är små varumärken eller företag som drivs av ett litet antal individer. I sådana fall kanske begreppet styrelseledamots ansvar inte är lika tillämpligt på grund av organisationens storlek och struktur.

Sammantaget visar svaren på en mångfald av strategier för hållbarhet och företagens sociala ansvar inom modebranschen. Medan många organisationer är engagerade i hållbara och etiska metoder, kan andra ha begränsade specifika policyer eller fokusera på samarbeten i mindre skala. Modebranschens insatser för att ta itu med mänskliga rättigheter och miljöfrågor varierar kraftigt beroende på enskilda organisationers prioriteringar och strukturer.

Q16. Vilka är de största utmaningarna som ni står inför när det gäller att implementera leverantörers praxis och policyer med avseende på era styrelseledamöters eller styrelsekommittés ansvar för mänskliga rättigheter och miljöfrågor i era partners lokaler (producenter, monteringsfabriker, råvaruproducenter, materialtillverkare, logistik)?

Bristande medvetenhet/information

Många organisationer har problem med begränsad kunskap och information om policyer och praxis hos sina säljare och leverantörer. Denna brist på medvetenhet kan hindra deras förmåga att effektivt övervaka och säkerställa efterlevnad av mänskliga rättigheter och miljöfrågor. Att förbättra transparensen och kommunikationen med partner är avgörande för att ta itu med denna utmaning.

"Vi vet inte vilka policyer de har på plats."

Begränsade resurser

Ett fåtal organisationer, särskilt familjeägda företag med begränsade resurser, nämner resursbegränsningar som en utmaning. Dessa begränsningar begränsar deras kapacitet att besöka lokaler, genomföra inspektioner på plats eller investera i omfattande revisionsprocesser. Resursbegränsningar kan vara ett betydande hinder för effektiv tillsyn.

Närhet och lokala leverantörer

En organisation lyfter fram utmaningen med att befinna sig långt från värdekedjan. De menar att lokala leverantörer skulle kunna förenkla arbetet med att säkerställa efterlevnad av mänskliga rättigheter och miljöfrågor. Detta perspektiv understryker de potentiella fördelarna med att arbeta med lokala leverantörer.

"Om vi hade lokala (närliggande leverantörer) skulle det lösa de flesta av dessa utmaningar."

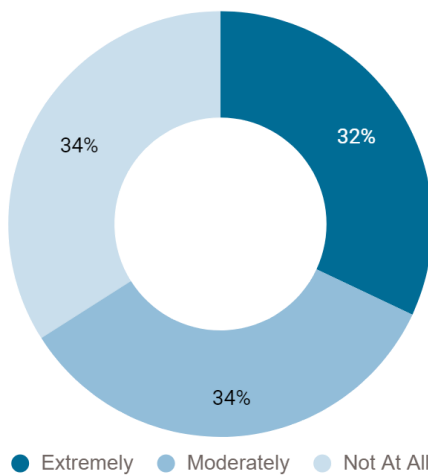
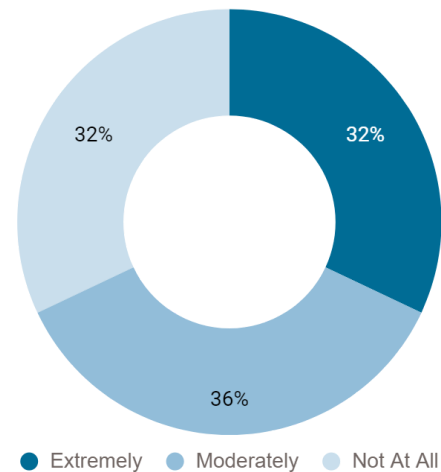
Irrelevant eller inget behov

Vissa organisationer anser att frågan inte är relevant för deras specifika situation, eller så uttrycker de att de inte har något behov av ytterligare personal eller engagemang i certifierings- och revisionsprocesser. Detta tyder på att frågan om styrelseledamöternas ansvar för dessa frågor kanske inte är en prioriterad fråga för vissa organisationer.

Sammanfattningsvis handlar de gemensamma utmaningarna om behovet av ökad medvetenhet och information, resursbegränsningar, närhet till leverantörer och varierande uppfattningar om relevans. Dessa utmaningar understryker vikten av transparent kommunikation, resursfördelning och en skraddarsydd strategi för att ta itu med mänskliga rättigheter och miljöfrågor i leverantörskedjan.

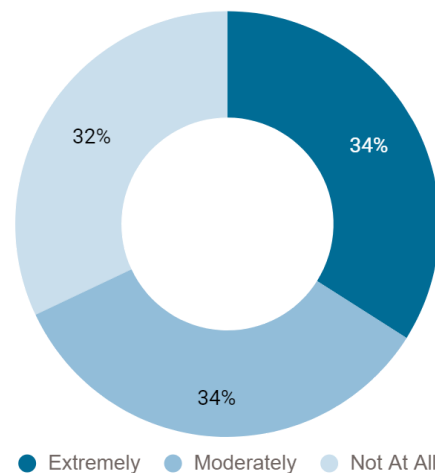
Q17. I vilken utsträckning implementerar ert företag policyer för leverantörer för spårbarhet av produkter och tjänster i er upphandling och leveranskedja?

Spårbarhet för fabriker i första ledet



Spårbarhet för bearbetningsanläggningar

Spårbarhet av råvaror



Svaren visar på varierande nivåer av implementering för spårbarhet av produkter och tjänster över olika aspekter av leveranskedjan. Medan vissa företag har implementerat policyer i en extrem utsträckning inom vissa områden, finns det också ett betydande antal företag som inte har implementerat några policyer eller endast har gjort det måttligt. Att förbättra spårbarhetspraxis kan bidra till ökad transparens och ansvarighet i leveranskedjorna, så att företagen bättre kan förstå och hantera potentiell social och miljömässig påverkan.

Q18. Vänligen beskriv alla befintliga leverantörer/leverantörers praxis och policyer som redan används av din organisation med hänvisning till spårbarheten för dina produkter och tjänster över dina partner i leveranskedjan (t.ex. digitala pass, QR-koder, etc.)

Direkt mänsklig kontakt för spårbarhet

Många organisationer, särskilt de småskaliga, förlitar sig på direkt mänsklig kontakt och personliga relationer med leverantörer för spårbarhet. Detta tillvägagångssätt gör det möjligt för dem att känna till ursprunget för sina produkter genom förstahandskunskap.

"Vår spårbarhet bygger, som nämnts ovan, på direkt mänsklig kontakt eftersom vi arbetar i liten skala. Därför vet vi var alla våra produkter kommer ifrån, eftersom vi kan spåra dem direkt."

Önskan om transparens

Det finns en utbredd önskan bland organisationer att förbättra transparensen i sina leveranskedjor. De inser vikten av att förse kunderna med information om produkternas spårbarhet, och vissa arbetar aktivt för att uppnå detta.

Materialåtervinning och upcycling

Ett fåtal organisationer fokuserar på att samla in avfallsmaterial och genomföra återvinnings- eller upcyclingprocesser. Detta tillvägagångssätt gör det möjligt för dem att spåra de material som de har återvunnit, vilket bidrar till spårbarheten inom deras leveranskedja.

Insatser för att förhindra förfalskning och manipulering

En organisation lyfter särskilt fram användningen av blockkedjeteknik och digitala pass för att förhindra förfalskning, utspädning och manipulering av material. Detta återspeglar införandet av teknik som syftar till att förbättra spårbarhet och produktäktet.

"Skapa en blockkedjesäkrad digital identifieringsplattform som genererar unika transaktionscertifikat. Dessa transaktionscertifikat gör det möjligt för kunderna att spåra plagget från dess ursprung, vilket bevisar dess hållbarhet. Det digitala passet förhindrar förfalskning, utspädning och manipulering av material."

Förtroende för leverantörer och materialkvalitet

Förtroende för leverantörer och inköp av rena och högkvalitativa material betonas av vissa organisationer. Att bygga upp starka relationer med leverantörer och säkerställa materialens integritet är viktiga komponenter i deras spårbarhetsarbete.

Begränsad användning av digital teknik

Medan vissa organisationer nämner användningen av digital teknik som programvaruplattformar, digitala pass eller QR-koder för spårbarhet, använder många andra för närvarande inte dessa tekniker. Särskilt småskaliga eller begagnade företag verkar vara mindre beroende av digitala spårbarhetsmetoder.

Varierad kundkommunikation

Graden av kommunikation och information som delas med kunderna om praxis i leverantörskedjan varierar mellan olika organisationer. Medan vissa tillhandahåller detaljerad information på sina webbplatser eller vid kundförfrågan, har andra begränsad information eller reserverar mer information för specialkollektioner eller exklusiva undervarumärken.

"Jag vill inte att kunderna ska kunna spåra produkter tillbaka till min leverantör på grund av konkurrensen på marknaden och bristen på information. Jag har medel som gör att materialen inte kan spåras (upcyclade material). Mina leverantörer levererar inte till stora företag (inga digitala pass etc.)."

Sammanfattningsvis inser modebranschen i allt högre grad vikten av spårbarhet och transparens i leverantörskedjan. Spårbarhetsmetoderna sträcker sig från direkt mänsklig kontakt till digitala lösningar, och det finns en växande betoning på hållbara materialinköp och återvinning. Dessa organisationer undersöker aktivt olika sätt att kommunicera sina spårbarhetsinsatser till kunderna och skapa förtroende för sina metoder i leverantörskedjan.

Q19. Vilka är de största utmaningarna som ni står inför när det gäller att implementera leverantörers praxis och policyer med avseende på spårbarheten för era produkter och tjänster genom era partner i leveranskedjan?

Frågor om information och öppenhet

Många organisationer uttrycker oro över att dela med sig av leverantörsinformation, antingen på grund av konkurrens eller potentiella risker för deras verksamhet. Denna ovilja att avslöja leverantörsuppgifter eller produkternas ursprung tyder på en tveksamhet till öppenhet.

Begränsningar av resurser

Ett betydande antal respondenter, särskilt mindre företag eller företag med begränsade resurser, lyfter fram utmaningar relaterade till kapacitet och finansiella begränsningar. Att implementera spårbarhetsmetoder kräver ofta investeringar i teknik, resurser och expertis, vilket kan vara en utmaning för företag med begränsade budgetar.

Hinder för digital omvandling

Vissa företag nämner en önskan om att övergå till digitala lösningar men hänvisar till de långsamma framstegen med att införa sådan teknik. Införandet av digitala spårbarhetssystem verkar vara en gradvis process, möjligen på grund av faktorer som kostnad, teknisk expertis eller motstånd mot förändring.

**Samarbete med leverantörer**

Utmaningar relaterade till att få information från leverantörer nämns, särskilt i fall där små leverantörer är tveksamma till att dela med sig av sina källor. Detta medför svårigheter att säkerställa spårbarhet genom hela leveranskedjan, eftersom det är beroende av leverantörernas vilja att tillhandahålla nödvändiga uppgifter.

"Vi ber våra varumärken om denna information, men vi avvisar dem inte om de inte tillhandahåller den."

Statligt stöd och finansiering

En respondent nämner en brist på statligt stöd och finansiering för initiativ för hållbart företagande, vilket tyder på ett behov av externt stöd och finansiella resurser för att implementera spårbarhetsmetoder på ett effektivt sätt.

Konkurrens mellan företag

Vissa organisationer ser spårbarhet i leveranskedjan som en konkurrensfördel och är försiktiga med att avslöja leverantörsinformation, eftersom de fruktar att konkurrenter kan få tillgång till deras källor och konkurrera direkt.

Kostnader och expertis

Kostnaden för att införa spårbarhetsmetoder och den expertis som krävs för att hantera dessa system anges som utmaningar. Detta tyder på att ekonomiska och personella begränsningar är betydande hinder.

"Om andra personer får tillgång till min leverantör kan de starta liknande handel och konkurrera med min försäljning eller ta reda på grossistvärdet för mina produkter."

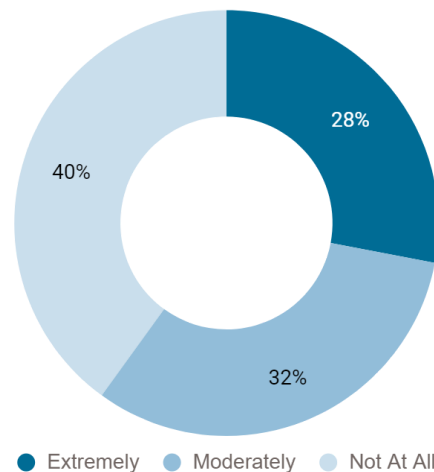
Brist på reglering

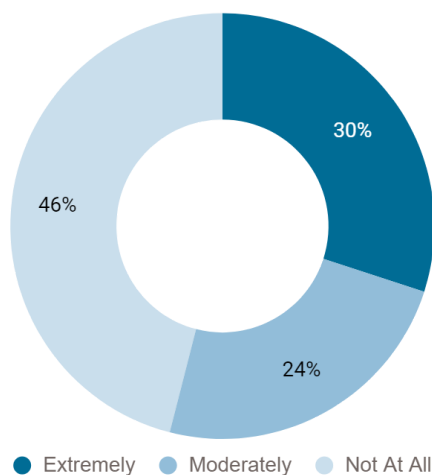
Avsaknaden av regler för spårbarhet inom modebranschen nämns som en utmaning, vilket tyder på att regelverk skulle kunna bidra till att standardisera praxis.

Sammanfattningsvis återspeglar dessa utmaningar de svårigheter och hinder som är förknippade med att upprätta robusta spårbarhetssystem i leverantörskedjorna, särskilt för mindre företag med färre resurser. Att balansera behovet av transparens med oro för konkurrens och resursbegränsningar är en vanlig fråga för organisationer inom modebranschen.

Q20. I vilken utsträckning implementerar ert företag policyer för leverantörer om att det ska finnas due diligence-processer för mänskliga rättigheter och miljö i all er verksamhet inom upphandling och leverantörskedjan?

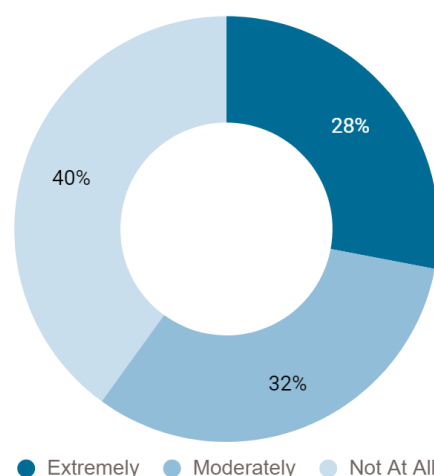
**För medverkan i due diligence-processer av
arbetstagarorganisationer, kvinnliga
arbetstagarorganisationer,
migrationsorganisationer**

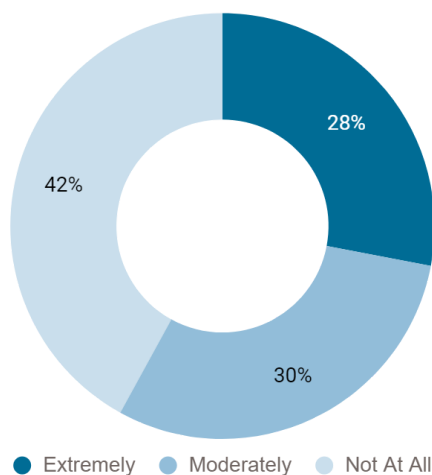




Baseras på trovärdiga internationella standarder som Ethical Trading Initiative Base Code, relevanta FN- och ILO-konventioner, OECD:s riktlinjer för multinationella företag eller FN:s Global Compact.

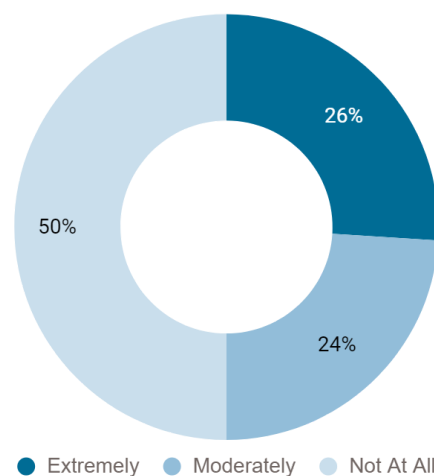
Att ha särskilda processer för granskning av anläggningar i leveranskedjan





Upphöra med, förhindra, mildra och åtgärda överträdelser (FIX)

Att ha mekanismer för visselblåsning eller klagomål



Svaren visar på varierande nivåer av implementering av policyer för mänskliga rättigheter och miljömässig due diligence i olika aspekter av leverantörskedjan. Medan vissa företag har implementerat policyer i en extrem utsträckning inom vissa områden, finns det också ett betydande antal företag som inte har implementerat några policyer eller endast har gjort det måttligt. Att stärka dessa policyer och processer kan bidra till bättre identifiering, förebyggande och begränsning av människorätts- och miljörisker i leveranskedjorna.

Q21. Beskriv eventuella befintliga metoder och policyer för leverantörer som redan används av din organisation med hänvisning till förekomsten av mänskliga rättigheter och miljömässiga due diligence-processer inom din upphandling och leverantörskedjeaktiviteter

Engagemang för hållbarhet och miljöhänsyn

Många organisationer betonar sitt engagemang för hållbarhet och miljöskydd. Detta inkluderar användning av återvunnet material, implementering av förnybara energikällor, minskning av koldioxidutsläpp och implementering av slutna vattenåtervinningssystem. Dessa insatser ligger i linje med bredare hållbarhetsmål och miljöstandarder.

Certifierings- och revisionsprocesser

Vissa organisationer nämner användningen av certifierings- och revisionsprocesser för att säkerställa efterlevnaden av mänskliga rättigheter och miljöstandarder. Dessa externa verifieringsmetoder ger ett strukturerat sätt att bedöma och säkerställa efterlevnad av due diligence-metoder.

Direkt mänsklig behandling och rättvisa

Flera svar betonar vikten av rättvis och direkt behandling av människor. Även om specifika detaljer om befintliga metoder och policyer inte alltid tillhandahålls, tyder fokus på rättvis behandling på ett engagemang för etiska och humana metoder i leveranskedjan.

Utmaningar och relevans

Vissa organisationer uttrycker utmaningar relaterade till relevansen av mänskliga rättigheter och miljömässig due diligence för deras specifika verksamhet. Mindre eller specialiserade företag kan ha andra prioriteringar eller begränsade resurser att avsätta för dessa områden.

Begränsningar och brist på information

Ett fåtal organisationer nämner begränsningar eller bristande tillgång till policyer och information. Dessa begränsningar kan bero på organisationens storlek och struktur eller andra faktorer som påverkar deras förmåga att genomföra due diligence-processer på ett heltäckande sätt.

Unika tillvägagångssätt

Vissa organisationer beskriver unika tillvägagångssätt, som att fokusera på nollkilometers leveranskedjor och använda återvunnet garn, som ett sätt att ta hänsyn till mänskliga rättigheter och miljöhänsyn. Dessa tillvägagångssätt belyser innovation inom hållbara metoder.

Statligt stöd och finansiering

En respondent nämner en brist på statligt stöd och finansiering av initiativ för hållbart företagande. Detta tyder på ett behov av extern hjälp och finansiella resurser för att förbättra due diligence-processerna.

Sammanfattningsvis finns det en mängd olika tillvägagångssätt och metoder bland organisationer i modebranschen när det gäller mänskliga rättigheter och miljöhänsyn i deras upphandling och leverantörskedja. Medan många är engagerade i hållbarhet och använder externa verifieringsmetoder, kan andra möta utmaningar relaterade till resurser eller relevans för deras specifika affärsmodell.

Q22. Vilka är de största utmaningarna som ni står inför när det gäller att implementera leverantörers praxis och policyer med hänvisning till förekomsten av mänskliga rättigheter och miljömässiga due diligence-processer i era partners lokaler (producenter, monteringsfabriker, råvaruproducenter, materialtillverkare, logistik)

Storleks- och resursbegränsningar

Många organisationer, särskilt små eller familjeägda företag, angav sina begränsade resurser som en betydande utmaning. Denna begränsning gäller ofta tillgången till kvalificerad personal och budgetrestriktioner, vilket gör det svårt att avsätta resurser för due diligence-aktiviteter.

Begränsad kontroll över avlägsna fabriker

Vissa organisationer uttryckte svårigheter med att utöva kontroll eller inflytande över avlägsna fabriker eller partners i deras leveranskedja. Denna brist på kontroll kan göra det svårt att säkerställa enhetliga standarder och övervaka efterlevnaden i geografiskt spridda enheter.

Förlitande på intyg från tredje part

En organisation nämnde att man förlitade sig på tredjepartscertifieringar för due diligence-krav. Detta tyder på att vissa företag kan välja att förlita sig på externa certifieringar eller standarder som ett sätt att säkerställa efterlevnad av mänskliga rättigheter och miljö, eventuellt på grund av resursbegränsningar eller en önskan om oberoende verifiering.



Begränsad garanti för partners interna policyer

En organisation lyfte fram utmaningen med att bära välrenommerade varumärken men sakna möjlighet att garantera deras interna policyer. Detta understryker svårigheten att säkerställa fullständig öppenhet och anpassning av praxis med partners, vilket kan vara en utmaning för företag som vill upprätthålla strikta normer för mänskliga rättigheter och miljö.

Bristande kunskap hos leverantörerna

Vissa svar antyder indirekt att leverantörer kan sakna medvetenhet om eller förståelse för vikten av och invecklade processer för due diligence avseende mänskliga rättigheter och miljö. Denna kunskapslucka kan hindra ett effektivt samarbete och efterlevnad.

Svårigheter att hitta kvalificerad personal

En organisation nämnde svårigheten att hitta kvalificerad personal inom textilindustrin, särskilt på grund av pensionering av erfaren personal och bristande intresse från yngre personer. Denna brist på kvalificerad personal kan påverka förmågan att utföra due diligence-aktiviteter på ett effektivt sätt.

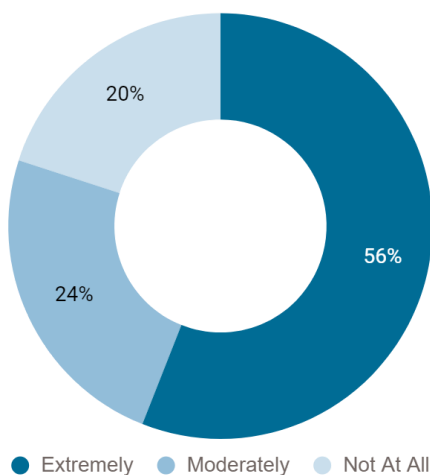
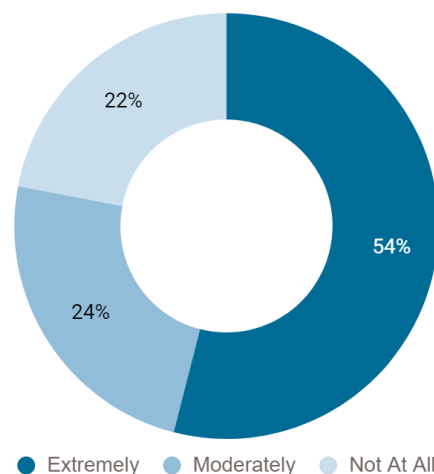
Brist på lokala leverantörer

Några organisationer noterade att de inte kan hitta lokala leverantörer. Detta kan leda till ett ökat beroende av avlägsna leverantörer, vilket försvårar övervakningen och genomförandet av due diligence-processer.

Sammanfattningsvis handlar utmaningarna i samband med due diligence-processer för mänskliga rättigheter och miljö i modebranschens leveranskedja ofta om resursbegränsningar, begränsad kontroll över partners och behovet av externa certifieringar. För att hantera dessa utmaningar kan det krävas branschövergripande initiativ, samarbete med partners och innovativa lösningar som är skraddarsyddas för de specifika begränsningar som små och medelstora företag står inför.

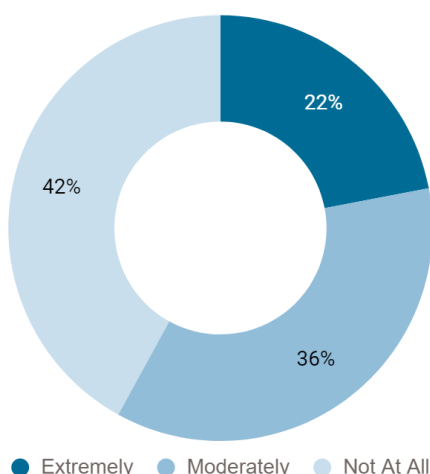
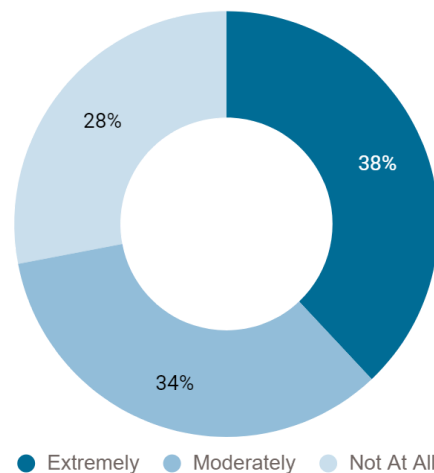
Q23. I vilken utsträckning implementerar ert företag policyer för leverantörer för att minimera överkonsumtion och avfall i era aktiviteter inom upphandling och leverantörskedjan?

Att införa nya affärsmodeller som stöder lång livslängd för kläder, förlängd livstid och minskad konsumtion av nya kläder, t.ex. uthyrning och återförsäljning.



**Avfall och återvinning
(Förpackning/kontor/anläggning/detaljhandel och produkt/textilier)**

Att registrera mängden avfall från för- och efterproduktion som genereras årligen (t.ex. avklipp, rester, trådar, slutrullade tyger)



Att registrera vattenfotavtrycket i ett företags ägda och drivna anläggningar (t.ex. huvudkontor, butiker, distributionscentraler, lager etc.)

Sammantaget visar svaren att vissa företag i hög grad har infört policyer för att minimera överkonsumtion och avfall, medan andra inte har infört sådana policyer eller har gjort det i mindre utsträckning. Det finns en rad olika metoder och tillvägagångssätt när det gäller att anta nya affärsmodeller, avfalls- och återvinningshantering samt mätning av avfalls- och vattenavtryck i upphandlings- och leveranskedjeaktiviteter. Ytterligare insatser kan behövas för att säkerställa ett omfattande och konsekvent genomförande av dessa policyer i hela branschen.

Q24. Beskriv eventuella befintliga metoder och policyer för leverantörer som redan används av din organisation med hänvisning till minimering av överkonsumtion och avfall inom dina inköps- och leveranskedjeaktiviteter

Upcycling och återvinning	Många organisationer arbetar aktivt med att upcyccla befintliga material eller produkter för att skapa nya. Detta tillvägagångssätt ligger i linje med konceptet för cirkulär ekonomi, där avfallet minskas genom återanvändning och förlängning av materialens livslängd.
Praxis för nollavfall	Flera organisationer har infört nollavfallspraxis, vilket innebär att minimera avfallsgenereringen under produktionen. Detta inkluderar mönsterskärning utan avfall och effektiv användning av tygrester för att lämna lite eller inget avfall.
Ansvarsfullt inköp av material	Det finns ett fokus på ansvarsfulla materialinköp. Vissa organisationer använder material med lägre miljöpåverkan, t.ex. linnetyger. Detta minskar inte bara avfallet utan minimerar också miljöavtrycket från de material som används.
Utbildning och medvetenhet	Många organisationer prioriterar att utbilda sina kunder om hållbarhet. Detta inkluderar att utbilda dem om de negativa aspekterna av modeindustrin, korrekta skötselanvisningar för kläder och ansvarsfulla konsumtionsvanor.

Lokal produktion och tillverkning i små serier

Vissa organisationer lyfter fram fördelarna med lokal produktion, t.ex. kortare ledtider och möjligheten att producera i små kvantiteter. Detta tillvägagångssätt bidrar till att minimera överproduktion och avfall.

Samarbete med ansvarsfulla leverantörer

Flera organisationer nämner att de arbetar med små företag eller leverantörer som är kända för sina hållbara metoder. Detta visar att de föredrar partnerskap som ligger i linje med deras hållbarhetsmål.

Cirkulär ekonomi som strategi

Konceptet cirkulär ekonomi är vanligt förekommande, med organisationer som strävar efter att skapa produkter som är oändligt återvinningsbara. Vissa organisationer främjar också återvinning eller upcycling av sina produkter, vilket säkerställer att de inte hamnar som avfall.

Avfallssortering och korrekt avfallshantering

Korrekta metoder för avfallssortering och avfallshantering nämns, vilket visar på ett engagemang för ansvarsfull avfallshantering.

Energieffektivitet

Vissa organisationer fokuserar på energieffektivitet och minskad resursförbrukning under produktionen, vilket framgår av initiativ som att använda grön energi eller energipaneler.

Återanvändning och uthyrning av produkter	Några organisationer undersöker möjligheterna till återanvändning och uthyrning av produkter, i linje med tanken att förlänga produkternas livscyklar och minska behovet av nyproduktion.
Återanvändning och uthyrning av produkter	Några organisationer undersöker möjligheterna till återanvändning och uthyrning av produkter, i linje med tanken att förlänga produkternas livscyklar och minska behovet av nyproduktion.
Hantering av döda lager	Flera organisationer nämner hantering av döda lager, vilket innebär att man säljer eller skänker överflödiga eller osålda lager för att på så sätt minska avfallet.
Konstruktion från vagga till vagga	Vissa organisationer använder sig av en vagga-till-vagga-strategi och utformar produkter med avsikten att de ska vara helt återvinningsbara och återanvändas i framtiden.

Sammanfattningsvis gör modebranschen framsteg mot avfallsminimering och hållbara metoder. De gemensamma nämnarna i svaren tyder på ett växande engagemang för cirkularitet, ansvarsfulla inköp, utbildning och medvetenhet. Dessa metoder ligger i linje med bredare hållbarhetsmål och bidrar till att minska modebranschens miljöpåverkan.

Q25. Vilka är de största utmaningarna som ni står inför när det gäller att implementera leverantörers praxis och policyer med avseende på minimering av överkonsumtion och avfall i era partners lokaler (producenter, monteringsfabriker, råvaruproducenter, materialtillverkare, logistik)?

Begränsad kontroll och inflytande

Många organisationer erkänner att det är svårt att utöva kontroll eller inflytande över sina partner eller leverantörer. De arbetar ofta med mindre företag eller förlitar sig på inlämnad dokumentation, vilket tyder på att det kan vara svårt att genomdriva hållbara metoder i hela leveranskedjan på grund av begränsad kontroll.

Resursbegränsningar

Resursbegränsningar, särskilt ekonomiska begränsningar, hindrar organisationer från att effektivt genomföra och övervaka hållbara metoder. Detta inkluderar oförmågan att besöka lokaler eller genomföra inspektioner på plats, vilket belyser utmaningarna i samband med resurstillgång.

Överväganden avseende kostnader

De högre kostnader som är förknippade med att införa hållbara metoder är en betydande utmaning. Detta tyder på att de ekonomiska konsekvenserna av att införa miljövänliga metoder kan innebära svårigheter för vissa organisationer.

Marknadsbegränsningar och subventioner

Vissa organisationer står inför utmaningar när det gäller marknadstillträde, särskilt i krisdrabbade regioner. De uttrycker ett behov av subventioner och ekonomiskt stöd för att underlätta införandet av hållbara metoder, vilket tyder på ett beroende av externt bistånd för att övervinna marknadsrelaterade utmaningar.

Företagets inriktning mot hållbarhet

Flera organisationer nämner att deras företag inte är inriktade på hållbarhet eller transparens. Detta tyder på en bristande överensstämmelse mellan organisationens nuvarande prioriteringar och implementeringen av leverantörernas praxis och policyer för avfallsminimering.

Särskilda operativa utmaningar

Vissa organisationer pekar på specifika operativa utmaningar i samband med plasthantering, komplicerad upcycling, avfallshantering och brist på information. Dessa utmaningar belyser de praktiska svårigheterna med att införa hållbara metoder.

Kundmedvetenhet

Det finns en insikt om att kundernas medvetenhet om hållbarhet spelar en viktig roll för de utmaningar man ställs inför. Att utbilda och skapa medvetenhet bland kunderna om vikten av hållbarhet kan vara en nyckelfaktor.

Kostnader för skalning

Flera organisationer nämner att kostnaden för att skala upp hållbara metoder är ett hinder. Denna kostnadsfråga kan påverka deras förmåga att implementera dessa metoder i större skala.

Brist på information

Vissa organisationer nämner brist på information som en utmaning. Detta kan vara relaterat till tillgången på data eller kunskapsluckor om hållbara metoder.

Vinst som huvudmål

I vissa fall nämns det primära fokuset på vinst som en utmaning. Detta tyder på att ett starkt vinstmotiv ibland kan stå i strid med hållbarhetsmålen.

Sammanfattningsvis är de utmaningar som organisationerna står inför när det gäller att införa rutiner och policyer för leverantörer för att minimera överkonsumtion och avfall i modebranschens leveranskedja komplexa. De omfattar begränsningar i kontroll och inflytande, resursbegränsningar, kostnadsöverbäganden, marknadsrelaterade frågor, företagsprioriteringar och specifika operativa svårigheter. För att hantera dessa utmaningar kan det krävas en kombination av interna insatser, externt stöd och branschövergripande initiativ för att främja hållbarhet i hela leveranskedjan.

Q26. Triangulering: Frågeformulär för intervjuare

A. Vilka är de viktigaste färdigheterna och kompetenserna som personalen inom upphandling/leveranskedjan i fallföretagen behöver ha för att kunna hantera sina säljare och leverantörer i hela leveranskedjan?

Svaren understryker att personal inom upphandling/leveranskedjan i fallföretagen behöver en blandning av innovativt tänkande, etiskt engagemang och praktiska färdigheter för att effektivt hantera säljare och leverantörer. Chefer uppmuntras att se bortom status quo, vilket exemplifieras av retexcycles innovation som härrör från avvikelse, och att integrera öppenhet och ärlighet djupt i sin verksamhet. Att upprätthålla och genomdriva värderingar som rör transparens ses som avgörande, och cheferna spelar en nyckelroll för att säkerställa att dessa principer återspeglas i varje process och partnerskap, som i fallet med Sepiia. Dessutom betonas varumärkenas inflytande på konsumenternas beteende, vilket tyder på att trender mot öppenhet och hållbarhet, som de som initierats av Hilaturas Arnau, kan forma konsumenternas krav. De viktigaste färdigheterna för dessa roller är empati och kommunikationsförmåga, flexibilitet, anpassningsförmåga, riskhantering, förmåga att förenkla komplexa processer i leveranskedjan, kunskap om finansiell rapportering och IT-processer och kontroller samt förståelse för effektmätning. Dessa färdigheter är nödvändiga inte bara för en effektiv operativ ledning utan också för att vägleda företag mot mer etiska och hållbara metoder.

B. Vilka är personalens viktigaste behov när det gäller att hantera sina säljare och leverantörer i hela upphandlings- och leveranskedjan?

Svaren fokuserar på de viktigaste behoven hos personal som hanterar säljare och leverantörer i inköps- och leveranskedjan, och belyser ett mångfacetterat tillvägagångssätt som sammanflätar efterlevnad av lagar, teknisk anpassning och strategisk omorientering. Med en europeisk lagstiftning som i allt högre grad gynnar mänskliga rättigheter och miljöskydd blir det allt viktigare att företagens praxis och policyer överensstämmer med dessa lagar. Detta kräver att personalen är välinformerad om sina rutiner, vilket understryker vikten av teknik för transparens och spårbarhet för att uppfylla framtida krav. Stora företag rekommenderas att dekonstruera och rekonstruera sina affärsprocesser med transparens som ett centralt värde, medan mindre, växande företag bör fastställa dessa värden från början och prioritera hållbarhet framför vinst trots utmaningarna. Detta engagemang för hållbara processer, mänskliga rättigheter och miljöhänsyn är avgörande. Dessutom behöver personalen intern rättslig förstärkning av processerna, tillgång till tekniska resurser, stark kommunikationsförmåga, en djupare förståelse av leveranskedjan och expertrådgivning för att kunna anpassa sina strategier i enlighet med detta. Dessa faktorer är avgörande för att kunna navigera i det föränderliga landskapet för upphandling och hantering av leverantörskedjan, säkerställa efterlevnad av nya bestämmelser och främja en kultur med etiska och hållbara affärsmetoder.

C. Vilka är de största utmaningarna för personalen när det gäller att hantera sina säljare och leverantörer i hela inköps- och leveranskedjan?

När det gäller de största utmaningarna för personalen att hantera säljare och leverantörer i hela upphandlings- och leveranskedjan lyfts flera viktiga frågor fram. En stor utmaning är att övervinna trögheten i traditionella ekonomiska modeller och skapa nya system som respekterar mänskliga rättigheter och miljön. Ett annat stort hinder är att säkra finansiering för att stödja mer hållbara metoder, särskilt eftersom de högre kostnader som är förknippade med dessa metoder kan göra det svårt att konkurrera med mindre hållbara konkurrenter med lägre priser. Det finns en uppmaning till offentliga och privata enheter att stödja dessa företag med nödvändiga resurser för att upprätthålla god praxis. Dessutom utgör EU:s nyligen inrättade rättsliga ramverk en utmaning, särskilt i Grekland där varumärken inte har fått fullständig information om de förestående lagarna som ska träda i kraft 2024. Bristen på nationell dialog kring den gröna och etiska omställningen av varumärken skapar en lucka i utbildningen om transparensprocesser. Situationen förvärras av svårigheter i samarbetet med leverantörer och säljare, som antingen kan vara ovilliga att dela med sig av information eller själva är oinformerade om leverantörskedjan. Dessa utmaningar understryker behovet av en systematisk strategi som omfattar ekonomiskt stöd, medvetenhet om lagstiftning och samarbete mellan alla intressenter för att främja en mer hållbar och transparent miljö för upphandling och leveranskedjor.

7. Slutsatser



Efter en noggrann analys av intervjuerna kan vi lyfta fram följande frågor som respondenterna stöter på inom sina organisationer när det gäller deras affärsmetoder och deras leverantörers och partner i leveranskedjan:

Transparens i leveranskedjan

Det finns ett stort behov av att förbättra transparensen och kommunikationen inom modebranschen. Många organisationer ligger fortfarande efter när det gäller att effektivt kommunicera sin praxis i leverantörskedjan i fråga om mänskliga rättigheter och miljö. Att stärka transparensåtgärderna bör vara en prioritet för organisationerna, eftersom detta är avgörande för att bygga förtroende hos konsumenter och intressenter.

Skydd av mänskliga rättigheter och miljö

Organisationer inom modebranschen varierar kraftigt när det gäller graden av kontroll och genomförande av policyer för att skydda mänskliga rättigheter och miljön.

Ytterligare åtgärder och förbättringar är nödvändiga för att säkerställa att mänskliga rättigheter och miljöskydd konsekvent prioriteras i hanteringen av leverantörskedjan.



Kommunikation med konsumenter

Företagen skiljer sig åt i sina ansträngningar att informera konsumenterna om praxis i leverantörskedjan som rör mänskliga rättigheter och miljö. Många behöver avsevärt förbättra sin transparens och sina initiativ för konsumentutbildning. Att utbilda konsumenterna om vikten av hållbara och etiska metoder kan främja en större efterfrågan på ansvarsfulla produkter.

Politiskt engagemang

Politiska institutioner har en måttlig grad av engagemang för att skydda mänskliga rättigheter och miljön i modebranschen. Det krävs dock fortsatta ansträngningar för att stärka det politiska engagemanget och regelverken för hållbara metoder. Samarbete mellan branschen och politiska beslutsfattare kan vara avgörande för att driva fram positiva förändringar.

Genomförande av politiken

Även om många företag har infört policyer för etisk praxis finns det fortfarande stort utrymme för förbättringar. Kontinuerlig utvärdering och förbättring av dessa policyer är avgörande för att säkerställa ansvarsfulla metoder i hela leveranskedjan. Företagen bör överväga att anpassa sina policyer till internationella standarder och bästa praxis för att förbättra sitt hållbarhetsarbete.

Allmänna utmaningar

Organisationer står inför en rad utmaningar, inklusive begränsad kontroll, transparensfrågor, resursbegränsningar, kostnadsöverbäganden, begränsad datadelning och certifieringar. Mindre företag står inför ytterligare utmaningar, t.ex. tillgången till utbildad personal och hållbara textilier. För att övervinna dessa utmaningar krävs innovativa lösningar, branschsamarbete och stöd till mindre företag.



Facklig organisering och kollektiva förhandlingar

Företagen måste ta itu med bristen på policyer som skyddar facklig organisering och kollektivförhandlingar i sina upphandlingar och leverantörskedjor. De som har infört policyer i detta avseende visar ett engagemang för arbetstagarnas rättigheter, och detta engagemang bör vara mer utbrett i branschen.

Antagande av nya affärsmodeller

Företagen har börjat införa policyer som stöder nya affärsmodeller som främjar kläders livslängd och minskar konsumtionen genom uthyrning och återförsäljning. Det krävs dock en större integrering av dessa modeller i hela branschen för att driva på en varaktig förändring.

Avfalls- och återvinningspraxis

Många företag har infört policyer för att hantera avfall och återvinning på ett effektivt sätt, vilket visar på ett engagemang för att minimera avfallsproduktionen. Detta är ett positivt steg mot att minska branschens miljöpåverkan. Det behövs mer omfattande övervakning och hantering av vattenförbrukningen. Detta återspeglar en växande medvetenhet om vikten av vattenförvaltning inom modebranschen.



Överlag uppvisar modebranschen ett brett spektrum av engagemang för transparens och hållbarhet, med ledare och eftersläntrare. Branschövergripande initiativ, kunskapsutbyte och bästa praxis är avgörande för att uppmuntra alla företag att integrera hållbara policyer i sin verksamhet i leverantörskedjan. Att ta itu med de identifierade utmaningarna är avgörande för att främja transparens, ansvarsfulla metoder och miljöstyrning inom modebranschen.

8. Referenser



- Asana 2012. Att dela värderingar Det finns inget speciellt [Tillgänglig på: <https://sharingvalue.wordpress.com/2012/03/13/theres-nothing-special/> (Hämtad den 17/2/2016)]
- Doz, Olk och Ring. 2000. Kollektiva strategier
- EU, 2022. Strategi för hållbara och cirkulära textilier https://environment.ec.europa.eu/publications/textiles-strategy_en
- EU, 2022. Förordning om ekodesign för hållbara produkter https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/sustainable-products/ecodesign-sustainable-products_en
- EU, 2021. Made in Europe; Partnerskapet för tillverkningsindustrin i Horisont Europa - Strategisk forsknings- och innovationsagenda (SRIA). Bryssel: Europeiska kommissionen, [made in europe-sria.pdf](https://ec.europa.eu/economy_finance/made-in-europe-sria.pdf) (effra.eu)
- EU Europaparlamentets och rådets direktiv, 2011. "Direktiv 2011/36/EU av den 5 april 2011 om förebyggande och bekämpande av människohandel, om skydd av dess offer och om ersättande av rådets rambeslut 2002/629/RIF" *Europeiska unionens officiella tidning*, 14 april 2011, Bryssel: EU.
- Eggers och MacMillan 2013 SE-företagen omsätter 2,1 biljoner USD i världsekonomin, antalet Se växer med 15,1% per år.
- Globalt nätverk för investeringar med effekt, 2015
- Globalt slaveriindex, 2018. *Globalt slaveriindex 2018*. USA: Walk Free Foundation
- Humphreys, P et al. 2009. Samskapande - nya vägar till värde. LSE Enterprise. Löfte: Storbritannien
- Harding, R 2013. Den samverkande entreprenören. Kooperativ i Storbritannien: Manchester [Tillgänglig på: https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/the_collaborative_entrepreneur.pdf (Hämtad den 16/2/2016)]
- Hochstadter och Scheck, 2015; Teasdale 2012 social investeringsmarknad
- Kelley, B. 2012. Bästa praxis för innovation från Microsoft. Microsoft. [Tillgänglig på: <http://www.innovationexcellence.com/blog/2013/10/02/best-practices-for-innovation-from-microsoft/> (Hämtad den: 17/2/2016)]
- Kolk, Rivera-Santos och Ruddin 2013 Partnerskap
- London, T. 2008. Pyramidbasperspektivet: En ny strategi för fattigdomsbekämpning. Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting 2008. [Tillgänglig på: <http://www.pitt.edu/~mitnick/MESM10/LondonBaseofPyramidAoM08Proceedings.pdf> (Hämtad den 28/02/2106)]
- London, T. och S.L. Hart 2004. "Att återuppfinna strategier för tillväxtmarknader: Beyond the transnational model", *Journal of International Business Studies*, 35: 350-370.
- Morris, D., 2020. *Driving Change Through Public Procurement; A toolkit on human rights for procurement policy makers and practitioners*, Danmark: Danska institutet för mänskliga rättigheter.
- Nahi, T. 2012. Samskapande i pyramidens bas. Proceedings of the Corporate Responsibility Research Conference 2012 [Tillgänglig på:



http://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/crrc2012nahi.pdf
(Hämtad den 28/02/2016)]

- Narayanan, V.K., Yang, Y. & Zahra, S.A. 2009. Corporate venturing och värdeskapande: En översikt och ett förslag till ramverk. *Forskningspolitik*, vol. 38, s. 58-76.
- Pasquinelli, I. 2012. Kan smått bli det nya stort för modeindustrin? *Professionell Guardian*. Ethical Fashion Consultancy [Hämtad från: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/fashion-industry-trends-innovation-small-business> (Hämtad den 17/2/2016)]
- Petkova, I. 2014. Samskapande strategi i nya teknikregimer på internet: Hur nya digitala entreprenörer påverkar mogna etablerade företag i modebranschen. Doktorsavhandling i filosofi. Columbia University: NY
- Prahalad, C.K. och Ramaswamy, V. 2004. Att skapa unika värden tillsammans med kunderna. *Strategi och ledarskap*. Vol. 32 (3) s.4-9
- Proceedings för Academy of Management Annual Meeting 2016. Kognitiv legitimitet för sociala företag: En analys av affärsplaner.
- Förhandlingar för förvaltningsakademiens årsmöte 2016. Sociala företag som kollektiv handling: Mobilisering av resurser för framgång på massmarknaden.
- Todeva, E. och Knoke, D. 2005. Strategiska allianser och modeller för samarbete. *Management Decision*, vol 43(1).
- Wikström, Solveig 1996. Värdeskapande genom interaktion mellan företag och konsument. *Journal of Marketing Management*, 12: 359-374.
- Zafeiropoulou, F.A. (2022) "How to Transform to Green, Digital, Sustainable, Ethical and Circular Business Supply Chains in the Textile and Fashion Industry Building on Systems Theory", Posto-Doctorate Research, Aten: Athens University of Economics and Business Department of
- Zafeiropoulou, F. och Moskoff, H., 2019. "Athens Pilot" i High Level Plenary Session 1: International and National Approaches in addressing modern slavery, forced labour and human trafficking risks in public procurement, *International Conference on Tackling Modern Slavery, Forced Labour and Human Trafficking in Public Sector Supply Chains*, Home Office UK, OSCE and Ethical Trading Initiative, 27 mars 2019, London: Queen Elizabeth II konferenscenter
- Zafeiropoulou, F.A. (2016) "Social Franchising" i Hoy, F., Terry, A., och Perrigot, R. (eds) *The Edward Elgar Handbook on Franchising USA*: Edward Elgar Publishing
- Zafeiropoulou, F.A. (2013) Processen för det nya interorganisatoriska formatet av social franchising från en social nätverksteoretisk ansats: Institutioner, profil för socialt entreprenörskap, innovation och argumentet om inbäddning. Doktor i filosofi. Brunel University forskningsarkiv: Middlesex [Tillgänglig på: <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/8970>]
- Zafeiropoulou, F.A. (arbetspapper) "Scaling Strategies of Social Enterprises; The Social Franchise Model" *International Small Business Journal* (3* betyg)
- Zafeiropoulou, F.A. och Soderquist, E.K. (working paper) "The Social Entrepreneurship Model; A systems approach of the dynamics of institutions and embeddedness in social entrepreneurship formation" *American Management Journal* (4*rating)
- Zafeiropoulou, F.A. & Koufopoulos, D (2014) "Det relationella marknadsföringsparadigmets inflytande på styrningen av det nya kanalformatet som



kallas social franchising: An exploratory qualitative analysis of four social franchises from the UK" *Journal of Developmental Entrepreneurship*; Special Issue on Cultural Marketing and Entrepreneurship: New Frontiers for Global Business, vol. 19(2) s. 10-24

- Zafeiropoulou, F.A. & Koufopoulos, D. (2012) "The influence of the relational marketing paradigm on the governance structure of the novel channel format named Social franchising; A explorative qualitative analyses of four social franchises from the UK" *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation* (Inderscience Publishers) Vol. 1 No.4, pp.404-418
- Zafeiropoulou, F.A. & Koufopoulos, D. (2013) "The influence of relational embeddedness on the formation of Social Franchising; An explorative qualitative analyses of four Social Franchises active in the UK from a social network theory perspective" *Journal of Marketing Channels*, Special Issue, Vol.20, No.1/2, pp.73-89
- Zafeiropoulou, F.A. & Woods, A. (2012). Kan fattigdomsfrågor hanteras genom framväxten av relationellt inbäddade sociala franchises? I D. Halkias & P.W. Thurman (red.), *Entreprenörskap och hållbarhet: Affärslösningar för fattigdomsbekämpning från hela världen* (s. 185-198). London: Gower Applied Research.

9. Bilagor



- I. Frågeformulär för fallstudier**
- II. Frågeformulär om bästa praxis**
- III. Frågeformulär för intervjuare**

Appendix I

TRA/MA - Case Study Questionnaire

This is a research conducted by Athens University of Economics and Business on Transparency on behalf of the European Commission Erasmus+ under the authorization code TRAMA 2021-1-EL01-KA220-VET-000032985

All data provided is confidential, protected by the University Research Code of Conduct and the relevant EU and National laws for handling personal and organizational information and data. The collection of data is performed through the partners of the University under this project who are equally bound by the same confidentiality terms. AUEB Ethics and Data Protection read [here](#).

Consortium: ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS - RESEARCH CENTER Greece, ISTITUTO EUROPEO DI DESIGN SL, Madrid, Spain, Fashion Revolution Ceska republika ZS, Prague, Ceska republika, FRAMEWORK associazione culturale, Torino Italy, & We love you communication AB, Stockholm, Sweden.

Please view here the IP Agreements of all partners [here](#) and the GDPR rules and regulation [here](#).

Fashion Revolution publishes yearly the Fashion Transparency Index (FTI) scoring 250 of the biggest global brands. You can view here the list for FTI 2022 <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>.

TRANSPARENCY MANAGER is an innovative job profile, aimed at inserting sustainable and ethic practices in the Procurement and Supply Chain Management activities of the fashion value chain. A FASHION TRANSPARENCY MANAGER, is a professional specialized in understanding the fashion value chain and ensuring actors operating in it follow ethic, responsible and sustainable practices.

Your organisation is selected to participate at this research because you are considered a case example in ethical and sustainable supply chain management or/and procurement practices.

Please answer the following questions according to the practices and measures employed by your organisation with reference to the following topics.

Thank you for taking part in our research and helping us educate the Future Ethical & Sustainable Managers in the private and public sector!

* Indicates required question

Main information

1. City, Country *

2. Type of Organization (brand, retailer, service provider, tech, etc) & type of industry (fashion, furniture, cosmetics etc) *

Reply to the following questions based on your personal opinion

3. To what extent is your organization controlling the protection of human rights and the environment in the premises of your suppliers and vendors in your entire supply chain? *

Mark only one oval.

- ☐ Not at all
- ☐ Moderately
- ☐ Extremely

4. To what extent does your company inform consumers about the protection of human rights and the environment in the premises of your suppliers and vendors ? *

Mark only one oval.

- ☐ Not at all
- ☐ Moderately
- ☐ Extremely

5. To what extent are the political institutions (EU & national governments) involved in the protection of human rights and the environment in the premises of fashion businesses, suppliers and vendors ? *

Mark only one oval.

- ☐ Not at all
- ☐ Moderately
- ☐ Extremely

6. To what extent does your company place rules & regulations to protect human rights and the environment in the premises of your suppliers and vendors ? *

Mark only one oval.

- ☐ Not at all
- ☐ Moderately
- ☐ Extremely

The Following Section Refers to the Importance of the Protection of Labor and Human Rights in the Organization Procurement and Supply Chain Management Activities

7. To what extent does your company implement the following vendors/suppliers policies for protecting decent work and purchasing practices across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval per row.

	Not at all	Moderately	Extremely
To prevent Harassment & Violence	☐	☐	☐
To prevent Child Labour (Labour Rights & Policies)	☐	☐	☐
To prevent Forced & Bonded Labour	☐	☐	☐
To promote policies covering human rights standards and procedures across the supply chain	☐	☐	☐

8. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to protecting decent work and purchasing practices

9. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to protecting decent work and purchasing practices **in your partners' premises** (producers, assembly factories, raw materials producers, material manufacturers, logistics)

10. To what extent does your company implement vendors/suppliers policies for protecting Unionisation & collective bargaining across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval.

- ☐ Not at all
- ☐ Moderately
- ☐ Extremely

11. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to protecting the rights of workers on unionisation & collective bargaining

12. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to protecting the rights of workers on unionisation & collective bargaining in **your partners' premises** (producers, assembly factories, raw materials producers, material manufacturers, logistics)

13. To what extent does your company implement vendors/suppliers policies for Divesity & Inclusion across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval.

- ☐ Not at all
- ☐ Moderately
- ☐ Extremely

14. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to promoting diversity & inclusion (e.g. gender equality, equal pay, racial equality)

15. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to promoting the diversity & inclusion **in your partners' premises** (producers, assembly factories, raw materials producers, material manufacturers, logistics)

The Following Section Refers to the Importance of Governance policies in the Organization Procurement and Supply Chain Management Activities

16. To what extent does your company implement vendors/suppliers policies for the accountability of a board member or the board committee for human rights and environmental issues across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval.

- ☐ Not at all
- ☐ Moderately
- ☐ Extremely

17. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to the accountability of your board members or your board committee for the protection of human rights and environmental issues

18. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to the accountability of your board members or your board committee for human rights and environmental issues in **your partners' premises** (producers, assembly factories, raw materials producers, material manufacturers, logistics)?

The Following Section Refers to the Importance of Traceability in the Organization Procurement and Supply Chain Management Activities

19. To what extent does your company implement vendors/suppliers policies for the traceability of products and services across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval per row.

	Not at all	Moderately	Extremely
Traceability of tier one factories	☐	☐	☐
Traceability of processing facilities	☐	☐	☐
Traceability of raw materials	☐	☐	☐

20. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to the traceability of your products and services across your supply chain partners (e.g. digital passports, QR codes, etc)

21. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to the traceability of your products and services across your supply chain partners

The Following Section Refers to the Importance of the Existence of Human Rights and Environmental Due Diligence Processes in the Organization Procurement and Supply Chain Management Activities

22. To what extent does your company implement vendors/suppliers policies for the existence of human rights and environmental due diligence processes across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval per row.

	Not at all	Moderately	Extremely
for the involvement in due diligence processes by worker unions, women workers organisations, migration organisations	☐	☐	☐
Based on credible international standards such as the Ethical Trading Initiative Base Code, relevant UN and ILO Conventions, OECD Guidelines for Multinational Enterprises or the UN Global Compact	☐	☐	☐
To have specific supply chain facilities audit processes	☐	☐	☐
Cease, prevent, mitigate and remedy violations (FIX)	☐	☐	☐

violations

(FIX)
To have

whistleblowing
To have
or grievance
whistleblowing
mechanism

or grievance

mechanism

☐
☐
☐

23. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to the existence of human rights and environmental due diligence processes across your procurement and supply chain activities

24. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to the existence of human rights and environmental due diligence processes **in your partners' premises** (producers, assembly factories, raw materials producers, material manufacturers, logistics)

The Following Section Refers to the Importance of the Minimisation of Overconsumption and Waste across the Organizations Supply Chain Activities

25. To what extent does your company implement vendors/suppliers policies for the minimisation of the overconsumption and waste across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval per row.

	Not at all	Moderately	Extremely
To adopt new business models that support clothing longevity, extended lifetime and slow down consumption of new clothing such as renting and reselling	☐	☐	☐
Waste & Recycling (Packaging/Office/Facility/Retail & Product/Textiles)	☐	☐	☐
To record the quantity of pre-production & post-production waste generated annually (e.g. offcuts, scraps, threads, end of roll fabrics)	☐	☐	☐
To record the water footprint in company's owned and operated facilities (e.g. head office, retail stores, distribution centres, warehouses, etc.)	☐	☐	☐

26. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to the minimisation of the overconsumption and waste across your procurement and supply chain activities

27. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to the minimisation of the overconsumption and waste **in your partners' premises** (producers, assembly factories, raw materials producers, material manufacturers, logistics)
-

The Following Section Refers to the Importance of the Integration of UN Sustainable Development Goals (UN SDGs) for Climate Change and Biodiversity (SDG13 & SDG15) across the Organization Procurement and Supply Chain Management Activities

28. To what extent does your company implement vendors/suppliers policies for the Integration of UN SDGs for Climate Change and Biodiversity (SDG13 & SDG15) across your procurement and supply chain activities ? *

Mark only one oval per row.

	Not at all	Moderately	Extremely
To have a sustainable raw material strategy	☐	☐	☐
To reduce the virgin plastics for packaging	☐	☐	☐
To record the annual carbon footprint or GHG emissions in owned and operated facilities (e.g. head office, retail stores, distribution centres, warehouses, transport and mail orders, etc.)	☐	☐	☐

29. Please describe any existing vendors/suppliers practices and policies already used by your organisation with reference to the Integration of UN SDGs for Climate Change and Biodiversity (SDG13 & SDG15) across your procurement and supply chain activities

30. What are the main challenges that you are facing in implementing vendors/suppliers practices and policies with reference to the Integration of UN SDGs for Climate Change and Biodiversity (SDG13 & SDG15) **in your partners' premises** (producers, assembly factories, raw materials producers, material manufacturers, logistics)

Thank you for taking part in our research and helping us educate the Future Ethical & Sustainable Managers in the private and public sector!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Appendix II

Transparency Manager in the Fashion Industry-TRAMA 2021-1-EL01-KA220-VET-000032985 Company description for the website

Fill in the following questions having in mind that this is how we will introduce your organisation in our website. This is public material and by filling in you consent to their usage on public channels for the educational project of TRA/MA funded by the European Commission.

* Indicates required question

1. What is the name of the organisation *

2. What is the description of the company *

3. What is the type of the organisation (retailers, wholesaler, producer, service provider, etc) *

4. what is your Facebook link *

5. what is your Instagram link *

6. what is your website link *

7. we would like to include a quote about your company: How important is it for you the protection of the climate, our planet and human rights" *

8. Please upload your logo *

Files submitted:

9. Please upload here 2 high quality photos that best represent your organisation. Please make sure that your photos have the title of your company. *

Files submitted:

Thank you for providing your communication material!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Appendix III

TRAMA Interviewers Questionnaire

This questionnaire refers to the knowledge you have gained from performing the 10 case studies.

Here you can write everything you have understood from the interviewees, from the website of the company and from the secondary data (website) search that you did on the company.

This section refers only to the role of the staff in a company that deals with vendors and suppliers (incl buyers, procurement staff, supply chain relationships staff)

* Indicates required question

1. YOUR COUNTRY *

2. Interviewer name

This section of questions refers to what you have learned from the 10 cases that you have studied.

3. In my opinion, the staff of these case companies believe it important to protect human rights and the environment in the premises of their suppliers and vendors *

Mark only one oval.

- ☐ Don't know
- ☐ Not important
- ☐ Relevant
- ☐ Somewhat Important
- ☐ Very important

4. In my opinion, society believes it is important for fashion businesses to protect human rights and the environment in the premises of their suppliers and vendors *

Mark only one oval.

- ☐ Don't know
- ☐ Not important
- ☐ Relevant
- ☐ Somewhat Important
- ☐ Very important

5. In my opinion, the political institutions (EU & national governments) believe it is important for fashion businesses to protect human rights and the environment in the premises of their suppliers and vendors *

Mark only one oval.

- ☐ Don't know
- ☐ Not important
- ☐ Relevant
- ☐ Somewhat Important
- ☐ Very important

6. In my opinion, the organisations that I researched have in place rules & regulations to protect human rights and the environment in the premises of their suppliers and vendors *

Mark only one oval.

- ☐ Don't know
- ☐ Not important
- ☐ Relevant
- ☐ Somewhat important
- ☐ Very important

7. What are the most important skills and competences that the procurement/supply chain staff in the case companies need to have in order to manage their vendors and suppliers in their entire supply chain? *

8. What are the most important needs of the staff in managing their vendors and suppliers across the entire procurement and supply chain? *

9. What are the biggest challenges of the staff in managing their vendors and suppliers across the entire procurement and supply chain? *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms