

国际标准

ISO
20400
标准

第一版2017
-04-15

可持续采购指南

负责任采购指南



参考编号ISO
20400: 2017(E)



受版权保护的文档

C ISO 2017, 瑞士出版

版权所有。除非另有说明，本出版物的任何部分均不得以任何形式或手段复制或使⽤，包括电⼦或机械⽅式，如复印，或发布到互联网或内联网，未经事先书⾯许可。可向ISO或请求国的ISO成员机构申请许可。

ISO版权办公室
Ch .布兰东内特8号，邮编401
瑞士日内瓦CH-1214 Vernier
Tel.+41227490111
传真+41227490947
copyright@ iso .org
www .iso .org

目录页

前言 V

介绍 vi

1范围 1

2规范性引用文件 1

3术语和定义 1

4了解基本原理 7

 4.1可持续采购的概念 7

 4.2可持续采购原则 7

 4.3可持续采购的核心主题 8

 4.4可持续采购的驱动因素 8

 4.5可持续采购的关键考虑因素 9

 4.5.1风险管理（包括机会 9

 4.5.2通过尽职调查解决不利的可持续性影响 10

 4.5.3确定可持续性问题的优先次序 10

 4.5.4施加影响 1

 4.5.5避免共谋 1

5将可持续性纳入组织的采购政策和战略 1

 5.1承诺可持续采购 11

 5.2明确问责 12

 5.3采购与组织目标和目的的一致性 13

 5.4理解采购实践和供应链 13

 5.5管理实施 14

6.使采购职能朝着可持续性方向发展 14

 6.1采购管理 14

 6.1.1管理 14

 6.1.2程序和制度 14

 6.2使人民能够 15

 6.2.1组织文化 15

 6.2.2绩效管理 15

 6.2.3通过协作学习 15

 6.2.4指导 15

 6.3识别和接触利益相关者 16

 6.3.1确定关键利益相关者 16

 6.3.2供应链参与 17

 6.3.3与其他利益相关方的互动 18

 6.4制定可持续采购优先事项 18

 6.4.1风险管理 18

 6.4.2使用不同的方法来设定优先级 19

 6.5测量和改进绩效 21

 6.5.1定义度量和指标 21

 6.5.2报告 22

 6.5.3基准 23

 6.6建立申诉机制 23

7将可持续性纳入采购原则 24

 7.1在现有流程基础上进行改进 24

 7.2规划 25

 7.2.1综合可持续采购的关键要素 25

 7.2.2评估可持续性风险（包括机会） 25

 7.2.3成本分析 26

 7.2.4分析组织需求 27

7.2.5分析市场 27

7.2.6完成采购策略 28

7.3将可持续性要求纳入规范	29
7.3.1确定可持续采购标准	29
7.3.2选择需求类型	30
7.3.3应用最低要求和可选要求	30
7.3.4查找信息以确定要求	31
7.3.5评估是否满足可持续性要求	31
7.4选择供应商	32
7.4.1评估供应商的能力	32
7.4.2供应商资格预审	33
7.4.3管理投标	34
7.4.4授予合同	35
7.5管理合同	36
7.5.1管理供应商关系	36
7.5.2执行合同	37
7.5.3使用合同管理计划	37
7.5.4管理绩效和关系	38
7.5.5鼓励供应商与客户共同采取行动	38
7.5.6管理供应商故障	39
7.5.7管理处置和寿命结束	39
7.6、审查和学习合同	39
附件A（资料性）可持续采购问题	41
附录B（参考性）ISO 26000概述	47
附录C（参考）可持续性问题的方法示例	49
参考书目	51

前言

国际标准化组织（ISO）是一个由各国标准机构（ISO成员机构）组成的全球性联合会。国际标准的编制工作通常由ISO技术委员会进行，每个对已设立技术委员会的专题感兴趣的成员机构都有权派代表参加该委员会。国际组织，政府和非政府组织也与国际标准化组织联系，参与这项工作。ISO与国际电工委员会（IEC）在所有电技术标准化问题上紧密合作。

本文件的开发过程以及后续维护所用的程序在ISO/IEC指令第1部分中有所描述。特别是，不同类型的ISO文件所需的不同审批标准应予以注意。本文件是按照ISO/IEC指令第2部分的编辑规则起草的（见www.iso.org/指令）。

请注意，本文件中的一些要素可能受专利权保护。ISO不对识别任何或所有此类专利权负责。在文件开发过程中识别出的任何专利权的详细信息将包含在引言部分和/或ISO收到的专利声明列表中（参见www.iso.org/专利）。

本文件中使用的任何商品名称都是为了方便用户而提供的信息，不构成认可。

有关标准的自愿性质、与符合性评估相关的ISO特定术语和表达方式的含义以及ISO遵守世界贸易组织（WTO）《技术性贸易壁垒》（TBT）原则的信息，请参见[followingURL: <41>.html](http://www.iso.org/41.html)。

本文件由项目委员会ISO/PC 277可持续采购编写。

在本文件的编制过程中，ISO指南82在处理可持续性问题时得到了考虑。

介绍

每个组织都有环境、社会和经济影响。

采购是组织以负责任的方式参与可持续发展和实现联合国可持续发展目标的强大工具。通过将可持续性纳入采购政策和实践，包括供应链，组织可以管理可持续环境、社会和经济发展方面的风险（包括机遇）。

可持续采购意味着有机会通过提高生产率、评估价值和绩效、促进买方、供应商和所有利益相关者之间的沟通以及鼓励创新，为组织提供更多的价值。

本文件通过提供以下内容帮助组织履行其可持续性责任：

一什么是可持续采购；

一在采购活动的不同方面，可持续性影响和考虑因素是什么：

一政策；

一strategy；

一组织结构；

一过程；

-如何实施可持续采购。

[图1给出了本文档的结构。](#)

本文件适用于任何组织，无论其规模和位置如何。任何参与采购决策和流程或受其影响的利益相关方均应理解本指南。本文件的实施考虑到了每个组织的特殊背景和特点，将概念的应用范围扩大到适合组织规模。大型组织采用本文件为中小型组织在其供应链中提供了机会。

[第4条规定了可持续采购的概述。](#) 它描述了可持续采购的原则和核心主题，并探讨了组织为何要进行可持续采购。重要的是，要管理风险（包括机遇），通过尽职调查解决不利的可持续性影响，确定优先事项，发挥积极影响，避免同谋。

[第5条规定了如何在组织的采购实践中将可持续性考虑因素纳入战略层面的指导方针，以确保实现组织的意图、方向和主要可持续性优先事项。](#) 其目的是协助最高管理层确定可持续采购政策和战略。

[第6条说明了成功实施和不断改进可持续采购所需的组织条件和管理技术。](#) 本组织确保具备这些条件和做法，以协助负责采购货物或服务的个人将可持续性考虑因素纳入采购过程。

[第7条涉及采购流程，适用于负责组织内部实际采购的人员。对于相关职能的人员来说，该条款也很有帮助，因为它描述了如何将可持续性考虑因素整合到现有的采购流程中。](#)



图1-I SO 20400内容示意图

本页故意留白

本页故意留白

可持续采购指南

1范围

本文件为组织提供关于将可持续性纳入采购的指导，无论其活动或规模如何，如ISO 26000所述。本指南适用于参与采购决策和流程或受其影响的利益相关者。

2规范性引用文件

本文件中没有规范性引用。

3术语和定义

本文件中使用了以下术语和定义。

ISO和IEC维护用于标准化的术语数据库，地址如下：

-ISO在线浏览平台：可在[http:// www.iso.org/obp](http://www.iso.org/obp)上找到。

-IEC Electropedia：可在[http:// www.electropedia.org/](http://www.electropedia.org/)上找到。

3.1

循环经济

一种旨在恢复和再生的经济，其目标是使产品、组件和材料始终处于最高效用和价值状态，区分技术循环和生物循环[来源：改编自Ellen MacArthur Foundation[24]]

3.2

体面工作

在自由、公平、安全和人类尊严的条件下开展的工作[来源：改编自ISO

26000: 2010,6.4.1.1，框8]

3.3

应有的注意

组织（3.16）主动识别、评估、预防、缓解和说明如何处理实际和潜在不利影响的过程，作为决策和风险管理（3.22）的组成部分

3.4

环境标签

指明货物（3.7）或服务（3.23）的环境方面的声明

条目注释1：环境标签或声明可以是产品或包装标签上的声明、符号或图形，也可以是产品说明书中、技术公告中、广告或宣传中的声明、符号或图形等。

[来源：ISO 14020: 2000,2.1，修改——删除了替代术语“环境声明”，在定义中将“产品或服务”替换为“商品或服务”]

3.5
道德行为

在特定情况下符合公认的正确或良好行为原则，并且符合国际行为准则的行为（3.9）

[来源： iso26000： 2010,2.7]

3.6
公平经营惯例

涉及组织（3.16）和其它组织（如供应商， 3.30)之间道德行为的经营惯例

条目注释1： 在可持续采购（3.38）的背景下， 公平经营惯例可能延伸至包括各组织、其供应商和与供应商有往来的其他组织之间的关系。 这些措施包括与政府机构、合作伙伴、供应商、分包商和社区的互动， 目的是促进购买商品（3.7）或服务（3.23）的公司与提供这些商品或服务的公司之间的健康关系。

[来源： 改编自ISO 26000： 2010,6.6]

3.7
货物

在下达采购订单后， 正在供应链（3.32）内制造、加工、处理或运输的物品或材料（3.16）， 供组织使用或消费[来源： ISO28001： 2007,3.11， 修改——“采购者”一词已被“组织”所取代]

3.8
指示器

可衡量地表示操作、管理或条件的状态[来源： ISO 14031： 2013,3.15]

3.9
国际行为准则

从习惯国际法、普遍接受的国际法原则或普遍或几乎普遍认可的政府间协定中得出的对组织行为的社会责任的期望

条目注1： 政府间协定包括条约和公约。

条目注释2： 习惯国际法、普遍接受的国际法原则和政府间协定主要针对国家， 但它们表达了所有组织（3.16）都可以追求的目标和原则。

条目注释3： 国际行为准则随着时间的推移而演变。

[来源： ISO26000： 2010,2.11]

3.10
关键绩效指标
关键业绩指标

组织（3.16）认为重要的绩效指标（3.8）， 并突出和关注某些方面

[来源： ISO 14031： 2013,3.17]

3.11
劳动惯例

与组织内部、由组织或代表组织进行的工作有关的惯例（3.16）， 包括分包工作

[来源： 改编自ISO 26000： 2010,6.4]

3.12

生活周期

货物（3.7）或服务（3.）的连续和相互关联的阶段。

23)系统，从原材料的获取或从自然

资源中产生到最终处置

[来源：ISO 14044: 2006,3.1，修改——“产品”一词已被“商品或服务”所取代]

3.13

生命周期方法

在决策或开发过程中考虑生命周期（3.12）

3.14

生命周期成本法

低成本航空公司

计算产品（3.7）或服务（3.23）在其整个生命周期（3.12）中的成本的方法

3.15

客观的

要达到的结果

[来源：ISO9000: 2015,3.7.1，修改——条目注释已被删除]

3.16

组织

具有自身职能、职责、权限和关系以实现目标的人员或人员群体（3.15）

条目注释1：组织的概念包括但不限于独资企业、公司、法人、企业、企业、当局、合伙、协会、慈善或机构，或其部分或组合，无论是否注册，公共或私人。

[来源：ISO9000: 2015,3.2.1，修改——条目中的注释2已被删除]

3.17

政策

组织的意图和方向（3.16）由其最高管理者正式表达[来源：ISO9000: 2015,3.5.8，已修改——

条目中的注释1已被删除]

3.18

获得

从供应商处获取货物（3.7）或服务（3.23）的活动（3.30）

条目注释1：采购过程考虑从需求识别到服务合同结束或货物寿命结束，包括处置的整个周期。

条目注释2：采购是采购过程的一部分，包括计划、确定规格（3.26）和选择供应商。

3.19

要求

规定了货物（3.7）、过程或服务（3.23）应满足的标准

【来源：ISO/ IEC指南2: 2004,7.5，修改——在定义的末尾添加了“货物、过程或服务”一词】

3.20

风险

不确定性对目标的影响（3.15）

条目注释1：影响是指与预期的正向和/或负向的偏差。

条目注释2：目标包括最大限度地促进可持续发展（3.37）。

条目注释3：风险通常以潜在事件和后果或这些事件和后果的组合为特征。

条目注释4：风险通常以事件（包括环境变化）的后果和相关发生可能性的组合来表示。

条目注释5：不确定性是指与事件、其后果或可能性有关的信息、理解或知识的不足状态，即使是部分不足。

[来源：ISO Guide73：2009,1.1，修改——条目注释2已更改]

3.21
风险评估

风险（3.20）识别、风险分析和风险评价的全过程[来源：ISO指南73：2009,3.4.1]

3.22
风险管理

协调活动，以指导和控制组织（3.16）的风险（3.20）[来源：ISO指南73：2009,2.1]

3.23
服务

供应商（3.30）与客户之间的接口活动以及供应商内部为满足客户需求而开展的活动所产生的成果
[来源：ISO 5127：2001,5.5.01]

3.24
中小型组织
稳定主控振荡器

组织（3.16）指员工人数或财务活动规模达到一定阈值的公司，不同国家的阈值各不相同

3.25
社会责任

组织对其决策和活动对社会和环境的影响（3.16）负责，通过透明和道德的行为（3.5）来实现这一目标。

- 促进可持续发展（3.37），包括健康和社会福利；
- 考虑到利益相关者的期望（3.28）；
- 符合适用法律并符合国际行为准则（3.9）；一在整个组织中得到整合并在其关系中得到实践

条目注释1：活动包括货物（3. 7)服务（3.23）和流程。

条目注释2：关系是指组织在其影响范围内的活动（3.27）。

[来源：ISO 26000：2010,2.18，修改——条目注释1中的“产品”一词已被“货物”一词所取代]

3.26
规格

规定要求的文件（3.19）

[来源：ISO9000：2015,3.8.7，已修改——条目示例和注释已被删除]

3.27**影响范围**

一个组织（3.16）通过政治、合同、经济或其他关系对个人或组织的决策或活动产生影响的能力范围/程度

条目注释1：影响的能力本身并不意味着有责任行使影响。

条目注释2：在《联合国工商企业与人权指导原则》的背景下，影响力是指一种特定形式的影响，认为这种影响存在于一个组织能够改变造成伤害的实体的不正当做法的情况中。

[来源：ISO 26000: 2010,2.19, 修改——条目注释2已更改]

3.28**股东**

对组织的任何决策或活动有利益关系的个人或团体（3.16）[来源：ISO26000: 2010,2.20]

3.29**转包商**

由供应商（3.30）指定的组织（3.16）或个人，负责执行合同中的特定部分

3.30**供应商**

提供货物（3.7）或服务（3.23）的组织（3.16）

[来源：ISO9000: 2015,3.2.5, 修改——“产品或服务”一词已被“商品或服务”一词所取代]

3.31**当地供应商**

供应商（3.30）向位于同一地理市场的组织（3.16）供货

条目注释1：术语“本地”可以指周边社区的运营，也可以指一个国家内的一个地区，或者一个国家。

3.32**供应链**

向组织（3.16）提供货物（3.7）或服务（3.23）的一系列活动或方程[来源：ISO 26000: 2010,2.22,

修改——“产品”一词已被“货物”所取代]

3.33**持续性**

全球系统的状态，包括环境、社会和经济方面，满足当前的需要而不损害后代满足其自身需求的能力

条目注释1：环境、社会和经济方面相互作用，相互依存，通常被称为可持续性的三个层面。

注2：可持续性是可可持续发展的目标（3.37）。

[来源：ISO Guide82: 2014,3.1]

3.34**可持续性方面**

活动或商品（3.7）或服务（3.23）的某个方面，在活动、商品或服务的生命周期（3.12）中，与可持续性（3.33）相关，是正面还是负面

3.35
可持续性声明

声明，表明货物（3.7）或服务（3.23）的可持续性方面（3.34）

注1：索赔可以是标签、声明、说明、符号或图形，出现在产品或包装标签、产品文献、技术公告、广告或宣传中等。

3.36
可持续性问题

可持续性方面所包含的主题（3.34）

3.37
可持续发展

满足当前需求，同时不损害后代满足自身需求的能力的发展

条目注释1：可持续发展是将高质量生活、健康和繁荣的目标与社会公正以及维持地球支持生命多样性的能力结合起来。这些社会、经济和环境目标是相互依存和相辅相成的，可持续发展可以被看作是表达整个社会更广泛期望的一种方式。

[来源：ISO26000：2010,2.23]

3.38
可持续采购

采购（3.18）在整个生命周期中对环境、社会和经济产生最积极影响的（3.12）

条目注释1：可持续采购涉及与货物（3.7）或服务（3.23）以及供应链（3.32）中的供应商（3.30）相关的可持续性方面（3.34）。

条目注释2：可持续采购有助于实现组织的可持续发展目标（3.15）和目标以及总体上的可持续发展（3.37）。

3.39
一级供应商

供应商（3.30）提供货物（3.7）或服务(3.23) 直接向采购实体

3.40
透明

对影响社会、经济和环境的决策和活动保持开放态度，愿意以清晰、准确、及时、诚实和完整的方式交流这些信息

[来源：ISO26000：2010,2.24]

3.41
通用设计

设计商品（3.7）、环境、程序和服务（3.23），使所有人在最大程度上无需进行调整或专门设计即可使用

条目注释1：在需要的情况下，通用设计不应排除特定群体或残疾人的辅助设备。

注2：通用设计、无障碍设计、全民设计、无障碍设计、包容性设计和跨代设计等术语通常可以互换使用，具有相同含义。

[来源：ISO/ IEC指南71：2014,2.18，修改——“产品”一词已被“货物”一词取代]

4 了解基本原理

4.1 可持续采购的概念

可持续采购是指在整个生命周期中尽可能产生最积极的环境、社会和经济影响，并努力尽量减少不利影响的采购。

可持续采购是组织考虑可持续性要求及其对可持续发展所作贡献时的一个有力工具。

4.2 可持续采购原则

可持续采购的主要原则如下。

- 责任：一个组织应该对其对社会、经济和环境的影响负责。在采购方面，这具体包括对影响和组织供应链的影响负责，并从货物或服务的生命周期角度考虑。

透明度：组织在影响环境、社会和经济决策和活动中应保持透明。在采购方面，这具体包括其采购决策和活动的透明度，并鼓励供应商保持透明。透明度是利益相关者对话与合作的基础。

- 道德行为：一个组织应该在道德上行事，并在其整个供应链中促进道德行为。

- 充分和公平的机会：一个组织应该避免在所有的采购决策中存在偏见和歧视。所有供应商，包括本地供应商和中小型组织（SMO）都应有充分公平的竞争机会。

- 尊重利益相关方的利益：组织应尊重、考虑并回应受其采购活动影响的利益相关方的利益。

- 尊重法治和国际行为准则：组织应努力了解其供应链中的任何违规行为。它应积极鼓励供应商遵守这些规则，并根据情况评估和解决合规问题。

尊重人权：一个组织应当尊重国际公认的人权。创新解决方案：组织应寻求解决其可持续发展目标的方案

鼓励创新采购实践，以促进整个供应链的更可持续的结果。

- 关注需求：组织应该审查需求，只购买所需的东西，并寻求更可持续的替代品。

整合：组织应确保可持续性融入所有现有的采购实践，以最大限度地实现可持续的结果。

- 所有成本分析：组织应考虑其生命周期内产生的成本、所实现的物有所值，以及采购活动对社会、环境和经济产生的成本和效益。

- 持续改进：组织应致力于持续改进其可持续性实践和成果，并鼓励供应链中的组织也这样做。

4.3可持续采购的核心主题

可持续采购的七个核心主题如下：

- 一组织治理：决策过程和结构；
- 人权：尽职调查、人权风险情况、避免共谋、解决不满、歧视和弱势群体、公民权利和政治权利、经济、社会和文化权利、工作中的基本原则和权利；
- 劳动惯例：就业和雇佣关系、工作条件和社会保护、社会对话、工作中的健康和安全、工作场所的人类发展和培训；
- 环境：防止污染、可持续资源利用、减缓气候变化和适应、保护环境、生物多样性和恢复自然栖息地；
——公平经营惯例：反腐败、负责任的政治参与、公平竞争、促进价值链的可持续性，尊重财产权；
- 消费者问题：公平营销、事实和无偏见的信息、公平的合同做法、保护消费者健康和安全、可持续消费、消费者服务和支持、投诉和纠纷解决、消费者数据保护和隐私、获得基本服务、教育和意识；

社区参与和发展：社区参与、教育和文化、创造就业和技能发展、技术发展和获取、创造财富和收入、健康、社会投资。

注：附录A和B提供了进一步的信息。

4.4可持续采购的驱动因素

各组织实行可持续采购的动机因组织类型及其运作环境的不同而不同。应分析可持续性驱动因素，以帮助确定供应链的可持续性目标和目标，并协助内部沟通。

例如，如果一个组织是由竞争优势、公共政策、环境保护或人权驱动的，那么可持续发展目标和目标就需要与这些要素相一致。

如果最高管理层确定了组织在多大程度上受到特定驱动因素的激励，以实现可持续采购，则可以将这些驱动因素与核心主题（见4.3）、问题和方面联系起来，然后制定目标和目的。

可持续采购驱动因素的例子包括：

- 一客户：响应客户和消费者对可持续性的期望，如安全、环境效益以及供应链中的通用设计；
- 竞争优势：在竞争市场中，提供商品或服务的能力，考虑到由供应链支持的可持续价值主张，可以成为差异化因素；
注1：这也可以是供应商和采购组织的一个优势。

创新：利用可持续采购刺激供应链的创新，以获得更大的共享价值和创造新市场；

- 利益相关者期望：对日益增长的利益相关者期望做出回应，以考虑
环境和社会因素，例如。 为维持社会运营许可；立法和监管：在整个供应链中遵守立法；

注2：政府要求组织更加可持续地运作，例如。
通过限制垃圾填埋，改善供应商多样性，碳披露，反贩运，反奴隶制。

- 公共政策：实现预期目标，如促进竞争力、为中小企业创造机会、有效管理公共资源、良好治理或社会包容；
- 风险管理：可持续性可能影响品牌价值和声誉、市场份额、市值、法律风险、价格波动和供应渠道、财务负债、道德/伦理风险以及与经营许可证相关的风险；
- 供应链安全：避免因产品召回、财务处罚或供应商失败而造成的中断，实施持续改进流程，避免资源的浪费；
- 投资者信心：可持续采购可能会提高评级机构的评分，并吸引投资；
- 工作者：关注可持续性，包括促进体面工作，可以提高生产力并吸引、激励和留住人才；
- 供应商承诺：关注可持续性可以改善供应商关系，从而提高供应商对组织目标的贡献；
- 成本优化：优化资源使用可以节省成本、减少环境影响、实现规模经济和提高投资回报；
- 创造经济价值：评估更全面的生命周期成本和收益信息，有助于组织更有效地开展工作；
- 个人领导力：组织中的关键人物的承诺领导力可以促进可持续实践，包括可持续采购；
- 组织伦理：关注可持续性可以增强组织的道德行为，并增加与组织文化和价值观的一致性。

4.5 可持续采购的关键考虑因素

4.5.1 风险管理（包括机会）

风险管理是动态的、迭代的，对变化有反应。组织应管理与采购活动相关的可持续性风险（包括机会）。

在可持续采购的背景下，风险管理的目标是确定、优先考虑和管理与采购活动相关的内部和外部风险（包括机会）。这包括考虑供应链中的供应商如何能够满足可持续性要求，例如与监测和审计有关的要求。

如果风险管理做得正确，那么它应该确保对重大可持续性影响进行适当管理、资源得到有效利用，并且所作决定能够得到合理解释。

风险管理包括风险评估（识别、分析、评价）和风险处置。它应该融入到组织的管理中，包括采购程序。

尽职调查是将风险管理应用于不同的可持续性影响的一种方式。

4.5.2通过尽职调查解决不利的可持续性影响

组织可通过以下方式导致或促成不利的可持续性影响：

- 其采购实践或其供应商、承包商、业务伙伴、投资公司或整个供应链中的中介机构的活动；
- goods or services by the organization and its supply chains的设计、采购、使用或处置。

尽职调查是解决不利影响的一种方式：

- 当组织在其供应链中发现潜在的不利可持续性影响时，他们应该寻求预防或控制这些影响；

一当组织在其供应链中发现实际的不利可持续性影响时，他们应该寻求处理、补救或控制这些影响。

组织应实施尽职调查程序，以解决不利影响，并且对此负责。

4.5.3确定可持续性问题的优先次序

确定优先事项使组织能够集中精力管理风险（包括机会）并为可持续发展做出最大贡献。

组织应优先考虑问题（例如。与利益相关方协商，采用以下迭代过程列出附件A）中的内容。

a)相关性：分析可持续性問題是否适用于组织，由以下因素决定：

- 1) 与组织的核心活动（过程、产品或服务）的联系；
- 2) 与立法、法规和国际行为准则的联系；
- 3) 供应链或组织影响范围内的活动；
- 4) 基于行业的倡议，包括行为准则。

b)重要性：分析哪些相关的可持续性問題受组织活动和决策的影响最大，这些因素包括：

- 1) 与供应链中持续性影响的强度、发生频率和分布相关的持续性影响严重程度；
- 2) 采取行动或不采取行动对可持续性和利益相关者可能产生的影响；
- 3) 社会对负责任行为的期望以及利益相关者对影响的关注程度。

c)可以帮助组织确定相关和重要可持续性問題优先顺序的其他考虑因素，包括：

- 1) 实现所需结果所需的努力；
- 2) 在遵守法律、国际标准、国际行为准则和最佳做法方面的业绩；
- 3) 对组织目标的贡献；
- 4) 影响能力；
- 5) 其他组织或个人对本组织本身的影响程度。

组织应以综合方式看待可持续性问题，并做好准备处理解决一个问题可能需要与另一个问题进行权衡的情况。

4.5.4施加影响

一个组织应尽可能充分地发挥其能力，影响供应商和其他利益攸关方对可持续性的行为。

影响可来自以下因素：

- a) 组织与供应商之间的直接控制程度；
- b) 本组织与供应商之间的合同条款；
- c) 该组织代表供应商的销售额比例；
- d) 组织激励供应商提高未来销售、声誉优势、能力建设援助等绩效的能力；
- e) 供应商与组织合作的声誉利益，以及该关系被撤销的声誉损害；
- f) 本组织与其他买家，包括行业同行合作的能力，以激励提高业绩；
- g) 组织有能力通过实施公共政策、监督、制裁等手段，促使政府要求供应商提高业绩。

这些因素被认为属于组织的影响力范围。

4.5.5避免共谋

通过采购活动，一个组织应避免参与其他组织的不法行为，这些行为对可持续性造成不利影响。

虽然它们的界限不精确且不断演变，但可以描述三种共谋形式：

- 直接共谋：当一个组织在知情的情况下协助实施不法行为时，就会发生这种情况；
- 有益的共谋：当一个组织直接从不法行为中获益时，就会发生这种情况；
- 一沉默共谋：当一个组织未能提出错误行为的问题时，就会发生这种情况。

注：附录A提供了进一步的信息。

5将可持续性纳入组织的采购政策和战略

5.1承诺可持续采购

组织最高管理层的承诺对于成功的可持续采购至关重要，而且最高管理层必须了解采购如何支持组织目标和提高绩效。

没有这一正式承诺，参与采购的个人就没有将可持续性纳入其采购战略或流程的官方授权。因此，可持续采购仍然是一个没有资源和组织层面认可的临时性活动。

可持续性考虑因素应纳入采购职能最高和最战略的层面，以便明确整个组织在可持续采购方面的意图、方向和优先事项。

当存在时，通常有两个关键采购文件受到影响，并且应与总体组织政策和战略相联系，包括涵盖可持续性的政策：

-一份文件，通常称为“政策”，它表达了组织的采购意图、目标和价值，由其最高管理层正式表达：这种文件通常描述了诸如组织的愿景、价值观、承诺和规则等要素；

书面计划，通常称为“战略”，概述了组织的采购意图和方向将如何交付：它应该概述关键目标和目标，并包括一个基本的工作计划。

有些组织可能不会创建单独的文档。最终目标应是将可持续性纳入现有的采购文件。

5.2明确问责

应建立可持续采购的明确责任，如图2所示。最高管理层的问责通常由采购主管负责。这种安排加上将可持续性纳入团队的目标和工作描述中可能就足够了。

在SMO中，业主或经理扮演更重要的角色，特别是在没有明确的采购部门和/或经理的情况下。

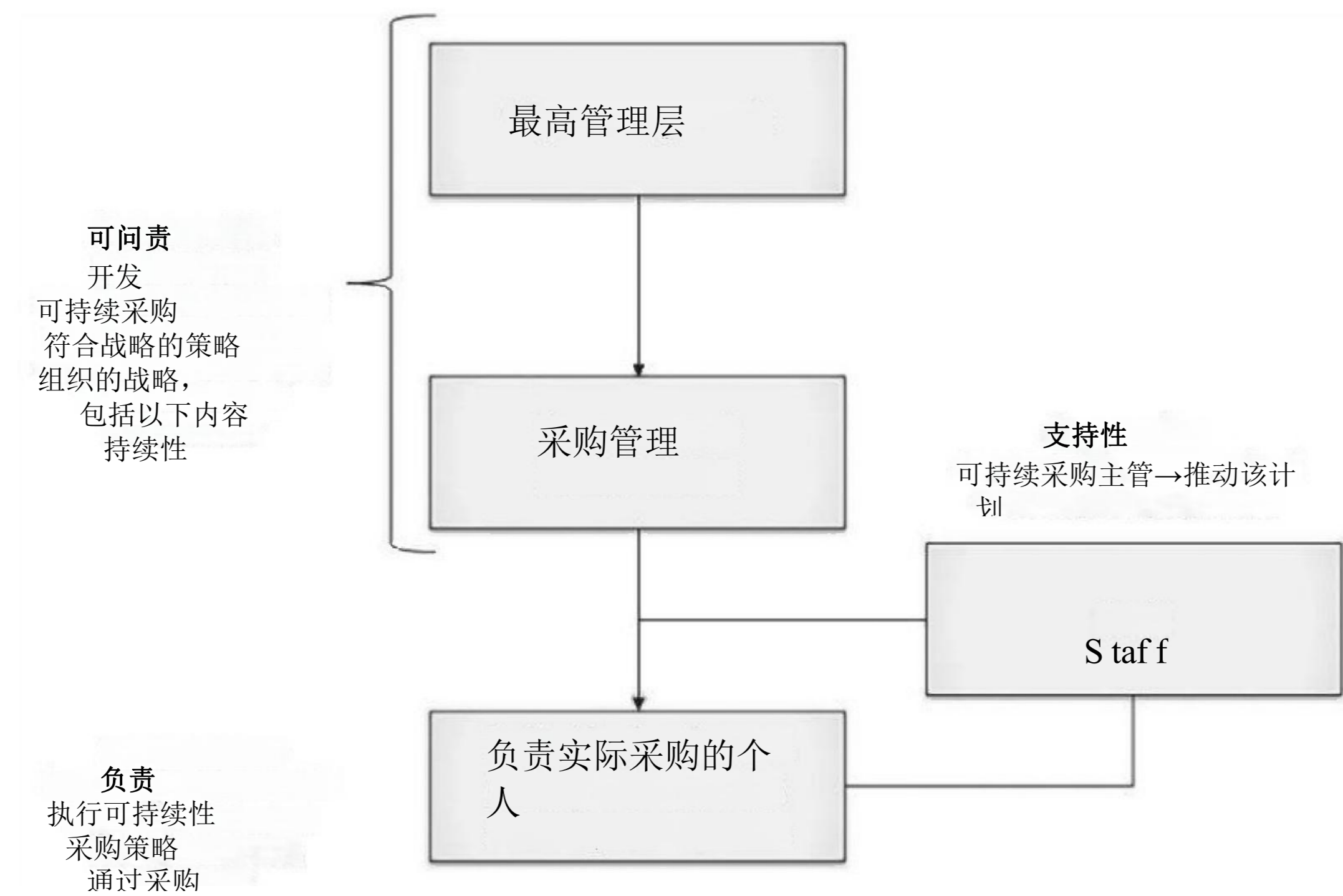


图2-可持续采购的职责和问责级别示例

5.3 采购与组织目标和目的的一致性

在确定可持续采购优先事项时，管理层应将组织目标和价值观调整为采购政策和战略的明确可持续性目标。

这应当考虑到组织的战略选择，如外部化、增加海外分包以及加强合作伙伴关系、并购等，这些都可能对未来组织的运营方式产生重大影响。这一过程应导致为可持续采购确定的关键问题建立具体、可衡量、可实现、现实且及时的目标，这些目标应完全支持并符合组织目标。

采购部门应设定明确的目标，并根据高水平的可持续发展目标衡量绩效。

可持续采购

政策应：

——反映组织的价值观、原则、目标和宗旨；

一反映了组织对可持续性的承诺；

一明确、准确地与组织的政策保持一致；

-考虑可持续发展的三大支柱：环境、社会和经济考虑；

一解决可持续采购的原则。

如果不存在组织政策或战略，则应与最高管理层进行沟通，以了解实施可持续性的必要性，正式确定战略意图和目标，并阐明这些战略意图和目标如何与组织的优先事项相一致。

5.4 理解采购实践和供应链

采购职能部门应解释组织可持续性政策和战略目标，并将目标与采购目标相一致，同时应用风险管理。

为了确定可持续采购的优先事项，组织应掌握以下情况：

一采购实践；

一供应链。

重要的是要认识到，影响采购的组织实践本身可能会产生不利的可持续性影响。

迟交货、不切实际的交货要求、过于激进的价格谈判、漠视
或对第三方知识产权的滥用诉讼、不公平竞争行为、处罚和失败
遵守国际行为准则。

这反过来又会损害组织的声誉，对利益相关者的信心、投资者的信心、员工满意度和留任率、客户满意度以及供应的连续性产生潜在影响。

可以提高供应商绩效和利益相关者的满意度。

有效管理这些问题

可通过考虑以下内容来实现供应链的概述：

一核心流程；

一复杂性和层数；

-供应链内部的透明度；

-重要的行为者和合作伙伴；

一外部影响；

-可持续性影响。

5.5管理实施

在实施采购政策的可持续性目标时，各组织应：

- 一通过适当的决策来确认战略目标；
- 为每个目标制定具体、可衡量、可实现、现实、有时限（SMART）的目标；
- 一获得高层管理的支持和赞助；
- 有效地与组织内部和外部的所有相关利益相关者沟通（见表1）；
- 在整个组织（见第6条）和采购流程（见第7条）中部署政策和战略，确保明确的职责和责任以及资源
- 实现目标所需的资源已到位；评估和监测执行情况；
- 与所有相关利益攸关方分享承诺、进展和成果，并从利益攸关方的可持续发展专业知识和经验中学习；
- 审查实施情况，争取持续改进。

最高管理层应阐明其对长期可持续性成果的愿景，并应挑战和授权负责实际采购的个人寻求创新和可持续的解决方案。领导者应有能力并愿意提供指导、指导和建议。请注意，领导力可以存在于组织的所有级别。

6.使采购职能朝着可持续性方向发展

6.1采购管理

6.1.1治理

在实施可持续采购之前，应彻底分析采购职能，包括评估采购职能的成熟度以及它在组织中的表现。

重要的是将可持续性纳入现有的治理安排，而不是制定新的治理方案。组织通常有一组人员负责治理诸如批准采购战略、网关和承诺、监控节约和其他功能关键绩效指标（KPI）等问题。采购管理方式与本文件所述的可持续性问题 and 影响之间应该有明确的联系，采购人员也应被纳入现有的可持续性小组或内部委员会。

6.1.2程序和制度

治理需要一套人们需要遵循的规则。对于大多数组织来说，这由一套程序和工具来支持，即。政策、章程、制度、标准和模板等。这些目标与组织的可持续性和采购目标相一致。另外，一些组织使用系统[如电子招标、合同管理系统、组织资源规划系统]来支持其工作流程和程序。

6.2使人民能够

6.2.1组织文化

有效执行可污浊采购政策和战略要求参与采购的个人，包括内部利益相关者（例如。生产工人、预算持有者或其他以任何形式与供应商打交道的人士，都应了解实施可持续采购的原因。同样重要的是，所有内部利益相关者都应明白如何在这一过程中发挥作用，并获得相应的支持手段。这可能包括向高层管理提供咨询，帮助他们更好地理解推动可持续性。个人行为对于成功实施可持续采购也至关重要。负责推进可持续采购的个人应通过支持性的组织文化、绩效管理、教育、培训和支持来获得必要的条件。

向员工介绍一个相对较新的概念需要谨慎地将其融入组织文化。组织应培养一种拥抱变化的文化，营造一个鼓励合作、创新、有效沟通和适当承担风险（包括机会）的环境。关键利益相关者应被鼓励建立网络，并参与内部和外部团体。这可以提供学习、基准测试的机会，并获得共同利益。

本组织应查明参与采购过程的各方的学习和发展需要。然而，参与采购的人员不应该是可持续性专家；应向他们提供专业的可持续性顾问和支助。

6.2.2绩效管理

确保将可持续采购纳入业绩管理有助于实现文化变革。可持续采购目标和目标应包括在以下方面：

- 集体和/或个人绩效协议和目标；员工发展审查和评估；
- 激励计划或其他奖励和认可安排。

6.2.3通过协作学习

重要的是，本组织应保持对可持续性问题 and 良好做法的意识，因为这些做法会迅速改变。组织可以与行业同行和供应链合作，分享知识和开发更好的实践。坏的例子或最坏的情况也可以用来学习。非政府组织、金融机构或可能提供消息的专门媒体的报告也可能有益。

6.2.4指导

适当的工具和指导方针可以帮助采购专业人员实现污浊消除目标，例如。

- 按类别或部门划分的可持续性指南；
- 社会和环境认证指南；
- 管理系统标准、分析工具和业绩报告；
- 评估工具，如生命周期成本（LCC）；
- casestudies；

一环境和社会影响的生命周期评估。

6.3识别和接触利益相关者

6.3.1确定关键利益相关者

本组织应考虑绘制其股东与可持续采购的关系图。

表1从采购的角度确定了典型的利害关系方范围，以及为什么应与他们接触。

表1-不同类型的利害关系人及其对组织的利益和影响

利益相关者类型	利益相关者示例	股东利益示例
内部功能	最高管理层/企业家	保护图片 提升品牌声誉 获得竞争优势支持创新 提高投资者信心
	采购人员	我的游泳采购风险（包括机会） 降低成本 持续创新，激励买家
	指定者	购买或使用更可持续的商品或服务 确保货物和服务适合用途，确保货物是真实的
	生产员工	遵守生产计划，提高效率 检查产品质量
	社会责任/可持续发展人员	提高可持续性绩效，支持创新 通过社会责任创造你的价值
	其他内部人员（财务、健康和安全、人力资源、运营经理等）	改善健康和安全监督员的薪酬条件 投资回报

利益相关者类型	利益相关者示例	股东利益示例
供应链	供应商（第1、2级及更高）	获得即时付款 获得公平的价格 获取客户洞察 获得公平的合同条件 创造对更可持续的商品或服务的需求
	分包商/工人	享有公平的合同条件，提供健康和安全的 工作条件
	业务伙伴、顾问	改善协作，创新 创造互惠互利
其他利益相关方	客户、客户和用户	购买或使用更可持续的商品或服务
	当地社区	支持当地就业 促进财富和收入创造享受健康环境
	政府、公共部门、学术界、国际机构	保护人权 促进获得基本服务，保护环境 促进合作与研究
	非政府组织（NGO）	提高对更可持续社会的认识
	工会/工人	改善工作条件
	投资者、金融部门、评级机构	减轻负面财务影响，减少不确定性 支持投资回报率
	行业协会同行	激励行业参与者 推广良好的可持续性实践

6.3.2激活供应链

为了全面管理整个供应链中的可持续性风险（包括机会），组织可能需要在让一个或一组供应商、合作伙伴或分包商参与超出合同要求的举措（见第7条）。这可能包括：

- 超过合同或聘用期限的长期计划；和/或
- 更广泛的活动范围，即。 在各种合同和参与中，如有必要，超越层级1家供应商。

这些企业对企业举措基于诚信，超越了公共关系。如果以下条件成立，这些举措更有可能获得成功：

- 已确定供应商（第1层以外）、分包商、合作伙伴和组织的利益、需求和能力；
- 这些利益关系在组织和供应商之间建立的直接或重要关系；
- 一明确了解参与的目的和期望；

-本组织及其供应商拥有必要的信息和理解，以作出决策；以及
建立公平、包容的程序和平衡的双向沟通。

组织可以在制定、整合和管理供应链中的可持续发展目标时采用各种参与技术。示例
包括：

- 一基于行业或商品的可持续发展倡议；
- 供应商发展计划，即组织支持供应商在一段时间内发展其能力，包括可持续性；
- 供应商关系管理举措，旨在与关键/战略供应商、分包商或合作伙伴建立结构化的关系，
以实现更高水平的效益和创新，包括可持续性；
- 一能力建设方案，这可能需要改进组织与供应商之间的协调，特别考虑到小型多用途船舶；
- 一供应商多样性计划，旨在通过在采购决策中纳入m来增加未充分利用的供应商群体的商业机会。

6.3.3与其他利益相关方的互动

外部参与应与组织的方法相一致，并应与面向外部的职能协调，如客户和投资者关系、公共事务和社会责任。

政府可以成为重要的利益相关者，帮助和支持公平竞争环境。作为监管机构，政府可以通过提供激励措施来改善可持续性实践，尤其是在可持续性举措竞争力不足的情况下。在这种情况下，组织可以通过与政府合作制定政策和标准来施加影响。此外，作为公共采购者，政府还可以在推动外部利益相关者行为向可持续性方向发展方面发挥重要作用。

非政府组织、工会和工人代表可以成为协助组织提高可持续做法意识的重要利益攸关方。与这些利益攸关方进行接触，可能会为与其他利益攸关方包括当地社区开展积极对话创造条件。

外部参与可以是一对一的，也可以通过与astrade/行业组织、政府支持的团体和非政府组织合作而更有效，包括那些专注于提高可持续性绩效的组织。

在直接进行点对点对话时，应确保任何参与都是合乎道德的，不能被视为反竞争。还应适当考虑保护机密信息或知识产权，防止贿赂或欺诈以避免共谋（见4.5.5）。

6.4确定可持续采购的优先事项

6.4.1风险管理的应用

管理可持续性风险（包括机遇）可包括三个互补的活动：

- 确定短期、中期和长期风险（包括机会），并评估这些风险对组织的重要性，包括由影响采购的组织实践产生的风险；
- 在风险管理过程中整合适当的活动，以应对这些可持续性风险（包括机会）；

-实施和管理风险处理活动。

尽职调查与通用风险管理框架的结构相一致。这种一致性使得尽职调查可以直接集成到组织决定解决的其他风险领域的现有风险管理实践中。

6.4.2 使用不同的方法来设定优先级

6.4.2.1 考虑不同的方法

采购政策和战略的可持续性目标应通过风险管理转化为采购职能的业务优先事项。这可以通过多种方法实现，例如：

一类别，即。 类似的商品或服务组；

一供应商，即。 跨多个合同和地理位置；—跨类别、供应商和合同的可持续性问题；

一影响采购的组织实践，包括合同、背景分析等。

6.4.2.2 使用分类方法

本工作的结果应嵌入组织的关键文件中，如可持续发展战略、采购战略、风险登记册和类别计划。

许多采购职能部门采用类别管理方法，通常会制定一个类别计划，其中应包括可持续性考虑因素。

类别计划应是组织内相关个人的集体活动。这可能包括负责实际采购的技术人员，他们对供应类别有深刻的理解，可持续性专家，或者了解客户需求和期望的面向客户的人。组织应考虑：

-该类别的短期、中期和长期购买量和/或支出；

-与商品或服务、供应商做法和关键可持续性问题相关的风险（包括机会）；

一对运营至关重要的因素；

一国家背景；

-应用与可持续性相关的公共政策，包括预期的变化；

—未来业务需求。

6.4.2.3 采用供应商方法

将可持续性问题映射到供应商，使组织能够确定哪些供应商（及其供应链）对每个问题有重大贡献，因此在实施政策和战略时应仔细考虑这些供应商。

根据当前的治理系统和组织资源的可用性，可以以多种方式考虑这一分析。

a) 理解供应链。在这样做时，以下几点可能会有所帮助：

1) 了解最重要的原材料、商品或服务的来源；

2) 了解劳动力的来源；

- 3) 核实货物的运输方式和运输人;
- 4) 审查供应商的历史业绩。

通过考虑以下内容,可以更好地理解第1层以下的供应链:

—了解哪些一级以下供应商具有较高的可持续性成熟度,能够做出积极贡献,或者哪些一级以下供应商具有较低的可持续性成熟度,可能成为障碍;

-透明地评估和与低于1级的供应商合作,以确定关键风险(包括供应链下游的机遇,提高供应商能力(see6.3.2));

—与在运营关系中具有重大影响力的组织合作,例如。一级供应商、贸易商、经销商、商家、中间商、分销商;

——分析组织的价格和商业条件如何使供应商更容易管理他们的供应链;

-检查组织与哪些供应商建立了战略关系,包括质量及深度。

- b) 考虑在组织有能力改变供应链实践的地方可能存在的影响能力。
- c) 关注风险(包括机会)。
- d) 绘制所有高优先级类别的供应商。
- e) 如果组织有选择关键供应商进行供应商关系管理的战略,那么应绘制这些供应商的图,并解决优先级可持续性问题的。

6.4.2.4采用可持续性问题的方法

确定影响采购的可持续性问题的最优先类别、供应商、合同和组织做法,可支持与风险管理、社会责任、职业健康和安全、环境、多样性和知识产权等关键利益攸关方的协商。

[图3是将类别映射到可持续性问题的一个例子。](#)

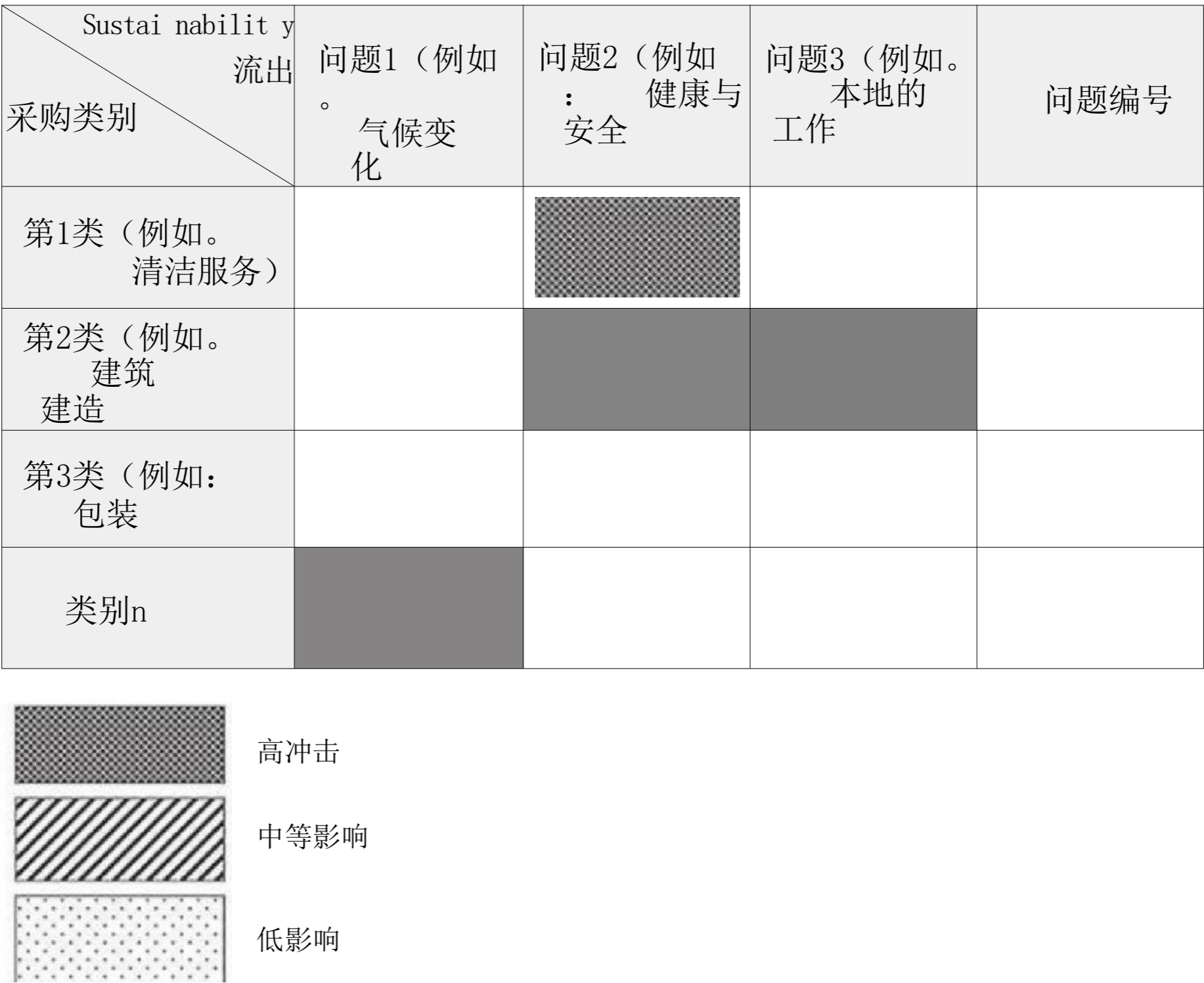


图3-按类别划分的可持续性问题示例及其影响程度

每个可持续性问题应：

- 与可持续采购的核心主题相一致（见4.3）；和/或
- 与组织可持续性政策所定义的关键问题保持一致。

一旦完成此映射，如果适当，可以由生命周期评估进行整合。生命周期评估的范围应由组织根据目的和可用资源来决定。

进行同样的分析，以包括影响采购的供应商、合同或组织做法，也许也是有用的。

注：附录C提供了更详细的示例。

6.5测量和改进绩效

6.5.1定义度量和指标

- 为确保本组织满足其可持续采购优先事项，应实施绩效衡量系统，该系统应：
- 建立基线测量、相关可持续发展目标和KPI；
 - 监测、评估和持续改进绩效，必要时采取纠正措施；
 - 协助选择合适的供应商；
 - 传达结果并与决策者和内部利益相关者进行沟通；
 - 将组织与竞争对手和可持续发展领导者进行比较；

一与外部利益相关者沟通。

指标是收集的原始数据，用于了解性能。指标是用于协助决策的信息，例如。与
能源来源和使用相关的指标可以转换为与碳排放相关的指标。

可以考虑不同类型的指示器，包括：

- 一processindicators：与衡量和监测组织政策、目标和目的等的实现进度有关；
- 产出指标：与可持续采购政策实施和可持续采购过程本身的产出测量有关；
- 成果指标：与组织绩效相关，特别是那些受可持续采购过程影响的方面：这些指标可以与全组织的可持续性问题相一致，使组织能够更好地监测其可持续性实践的影响；
- 影响指标：与重大经济、环境和社会影响相关，包括：
阳性/阴性，实际/潜在，直接/间接，短期/长期，有意/无意。

测量可以是定性的也可以是定量的，可以应用于治疗实践和结果。应考虑负责实际
采购的个人提供的调查和反馈，以及供应商提供的反馈。

可持续采购方案的影响需要时间，才能从组织指标进展到成果，并最终达到该组织对社会、环境和更广泛的经济的影响。

6.5.2报告

报告可以在多个层面进行（见表4），涉及大量利益相关者，包括供应商，他们越来越多地被要求
从各种客户那里获得可持续性数据。

组织应确保：

- 通过这些层次的信息是相互关联和可转移的；
- 一供应商的报告负担最小化。

表4-报告水平和报告活动示例

报告级别	报告活动示例
外部利益相关者	年度报告、可持续发展报告
组织的最高管理层	最高管理层报告总结了关键举措的进展，仪表盘
采购职能	向采购管理层报告具体举措、供应商仪表盘
供应商/合同	供应商绩效评估、合同KPI

可以采取一些措施来减轻这种负担，例如。

- 确定数量有限的重要指标和度量，能够有效地传达组织及其利益相关者的重要问题；
- 借鉴国际公认的可可持续性报告框架，可确保组织请求的数据具有一致性
在国际上，通过可持续性数据的交流，形成一种全球语言。

应确保报告的可靠性，这包括：

- 一报告积极的结果和成就以及消极的结果；
- 确保报告年份之间的可比性，不改变基线指标或信息的逐年呈现；
- 确保报告数据的准确性；
- 明确说明报告数据的期限，并定期报告（例如。每年的
- 一确保信息清晰，不含术语；
- 确保信息收集和报告过程可靠、稳健。

沟通应当完整、易懂、负责、准确、平衡、及时和方便。

6.5.3 基准

一个组织可能会选择与同行组织进行基准测试并记录它们。一种方法是通过与正式建立的指数进行比较，例如。目前有许多稳健的可持续性衡量指标，这些指标考虑到了组织实践的许多方面，包括它如何管理其供应链。这些活动不仅限于供应链活动，还考虑到了组织的许多方面，包括与供应链有关的方面。

基准测试的好处在于了解当前的趋势，并将组织的系统、流程和绩效与同行进行比较。然而，基准测试也可能导致更多的关注点从组织的重要问题转移到其他组织外的人认为重要的问题上。

6.6 建立申诉机制

利益相关者，尤其是弱势群体，应该能够将他们的问题、投诉和/或建议提请组织注意，并寻求补救。本组织应根据所报告的可持续性问题的可持续性，通过不同渠道建立农业申诉机制，以促进这一进程。

这一机制可以为补救和纠正提供额外的机会，超越现有的渠道。非国家机制也可有助于加强国家机构。

为使申诉机制有效，它们应当：

- a) 基于参与、对话和调解：该过程应通过各方之间的参与和上诉权寻求双方同意的解决方案；
- b) 合法：使利益相关方群体对其使用产生信任，并对申诉程序的公平进行负责；
- c) 可访问和易于理解：所有利益相关者群体都知道其用途，为那些可能面临特定访问障碍的人提供足够的帮助；
- d) 安全：通过安全、匿名、独立的双向通信系统保护利益相关者免受潜在威胁和报复；
- e) 可预测：提供一个清晰和已知的程序，每个阶段都有一个指示性的时间框架，并明确可用的过程和结果类型以及实施的监测手段；

- f)公平：确保受害方能够合理地获得参与申诉程序所必需的信息、咨询和专业知识，以公平、正式和尊重的方式进行申诉；
 - g)透明：让申诉方随时了解申诉的进展，并提供有关机制执行情况的充分信息，以建立对其有效性的信任并满足任何相关的公共利益；
 - h)权利兼容：确保结果和补救措施符合国际行为准则；
- 一）持续学习的源泉：借鉴相关措施，总结经验教训，改进机制，防止今后出现冤情和伤害。

在促进可持续采购方面，申诉机制可在减轻供应链中的负面影响和为受影响的利益攸关方提供补救途径方面发挥重要作用。

7将可持续性纳入采购过程

7.1在现有流程基础上进行改进

[第7条涉及采购过程以及如何在每个流程步骤中纳入可持续采购做法。](#)它适用于负责实际采购的个人。负责相关职能采购的个人也可能认为本条款具有相关性。可持续性应纳入现有的采购流程，应避免创建平行流程。

[图4说明了典型的采购流程，用作本条款的结构。](#)

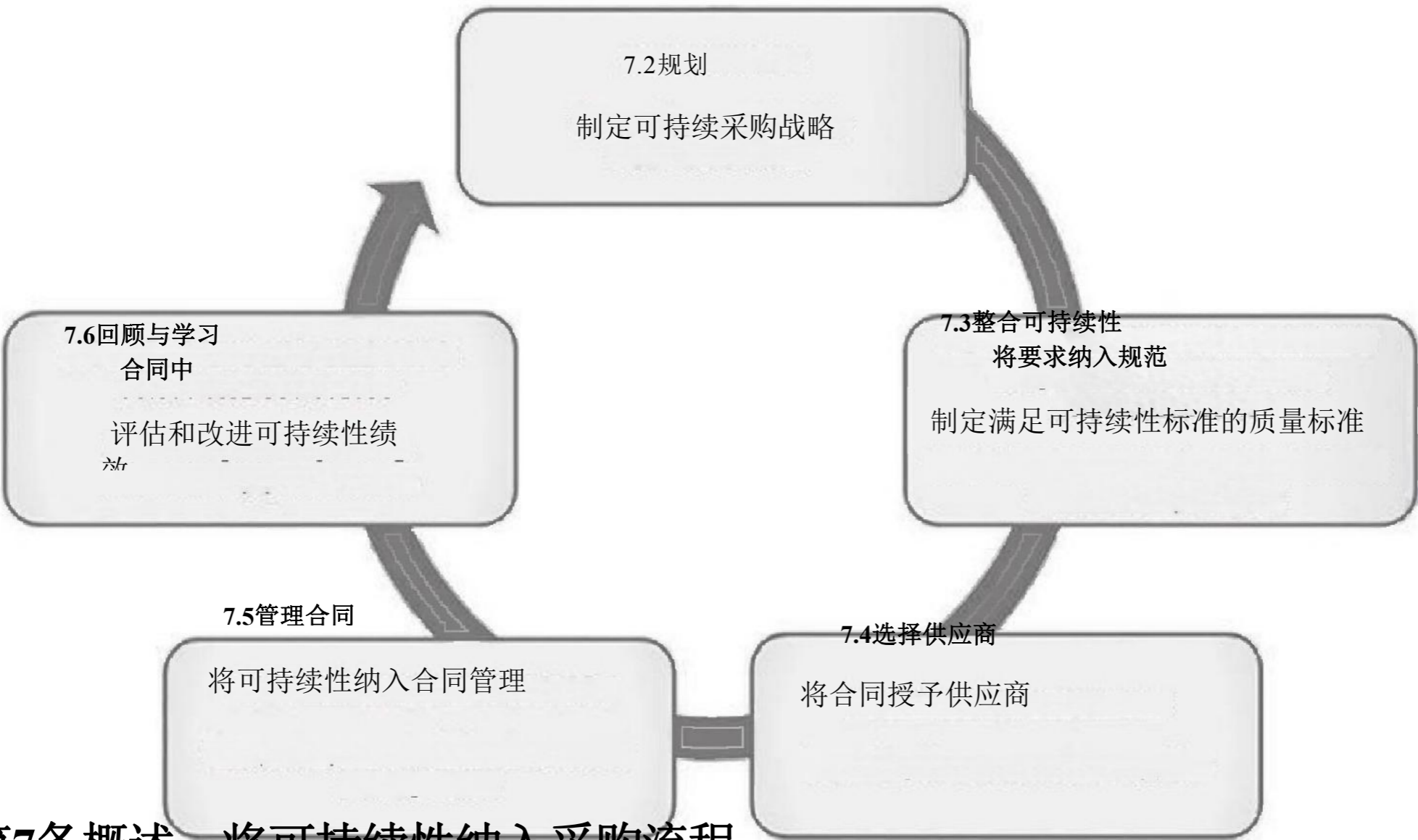


图4-第7条概述：将可持续性纳入采购流程

注：采购过程的一个基本要素是收集组织信息以满足业务需求。根据第3条的定义，需求是指传达商品或服务需满足的标准的广泛规定，而规范是指通常为技术性的文件，规定了商品、流程或服务需满足的要求。

7.2规划

7.2.1综合可持续采购的关键要素

将可持续性纳入采购战略可使组织：

- 解决第5条所述商品或服务、供应商做法和采购活动的重大可持续性风险（包括机会），避免关注细节和次要问题；
- 与利益相关者（例如：内部客户、用户、消费者、客户、一级以上的供应商）；
- 确定供应商可以响应的可持续性标准，同时实现物有所值。

这些要素应纳入采购战略。这使得可持续性考虑成为战略决策的一部分。可持续采购计划的关键要素如图5所示。



图5-采购策略的输入

7.2.2评估可持续性风险（包括机会）

可持续性风险（包括机遇）可能因商品或服务的类型不同而有显著差异，也可能因供应商的不同而有显著差异。相关考虑因素包括技术方面、合规文化、采购地点和供应链结构，尤其要关注一级以下的供应商。

因此，一个组织应评估和确定每一采购活动的最相关和最重要的可持续性风险（包括机会）。之前设定的方向，例如。应考虑组织的采购政策和战略以及优先级设定（见第5和6.4条）。

进行采购战略分析时，不应孤立地进行。确定相关的可持续性问题需要采用多学科的方法，以便从以下方面获取知识：

- 对货物或服务的制造、加工、交付等有深入了解的技术专家；
- 可持续发展专家，可就劳工和人权、健康和安全、环境管理和法律问题等事项提供技术咨询；
- 了解组织将如何使用商品或服务的人。

可持续性风险评估（包括机会）与生命周期法和LCC等方法相结合，可以采用多种方法。

生命周期方法包括评估产品从摇篮到坟墓的整个生命周期中与可持续性相关的各种影响。原材料提取、材料加工、制造、分销、使用、维修和保养以及处置或回收。

7.2.3成本分析

必须考虑在货物或服务的使用寿命期间将要产生的所有费用。低成本公司是一种可以用来分析成本的方法。它包括：

- a)总拥有成本，包括：
- 1）购买价格及所有相关费用（运输、安装、保险等）；
 - 2)营业成本，包括能源、燃料和水的使用、备件和维护；
 - 3）生命终结成本，例如： 退役或处置；
- b）可以货币化的正面或负面外部性，包括：
- 1）对组织而言：风险的成本和收益（包括机会），即。与风险（包括机会）缓解和收益实现相关的成本评估；
 - 2)对社会而言：环境外部性的成本和社会外部性的成本(例如。创造就业或失业)。

在采用LCC方法评估成本时，组织应在采购文件中说明投标人提供的数据以及根据这些数据确定寿命周期成本的方法。

图6提供了LCC的概述。

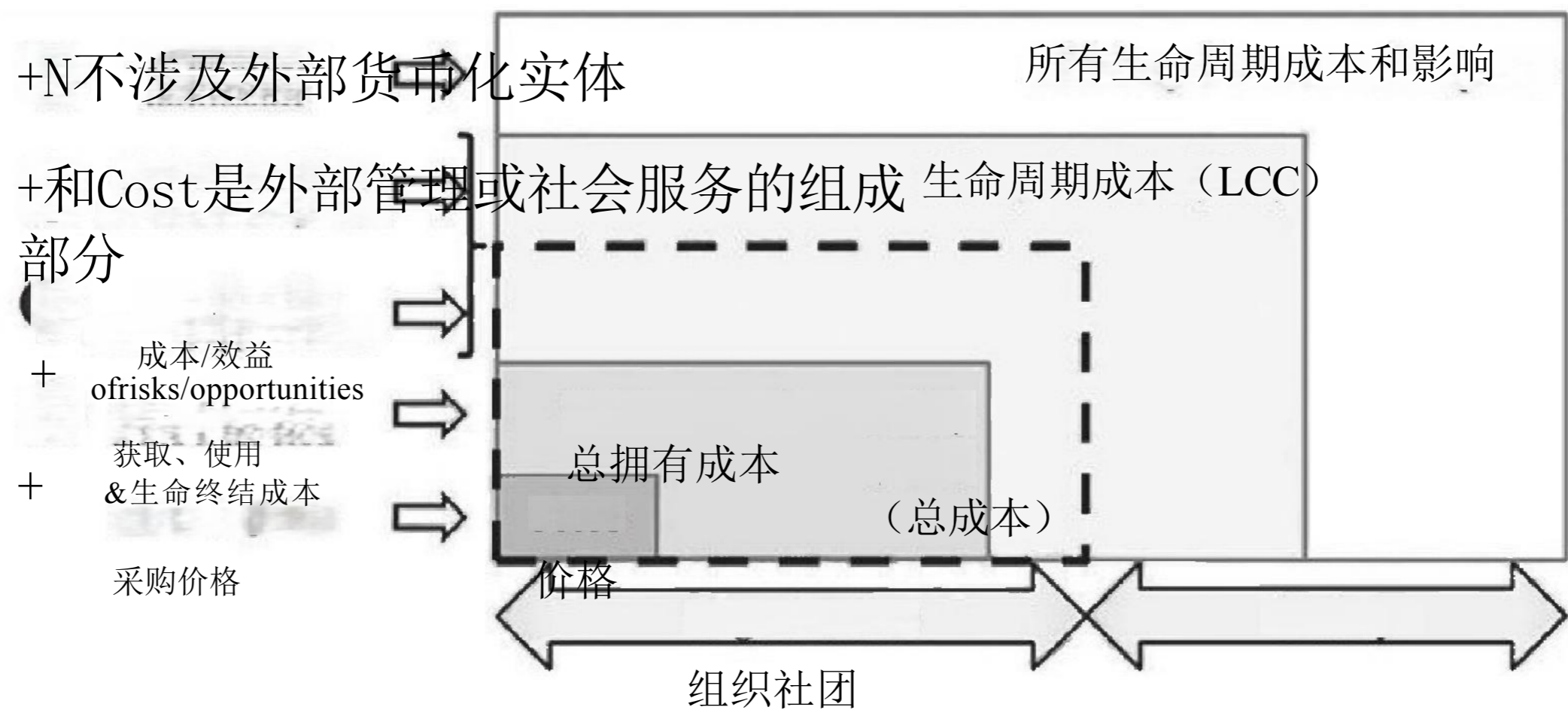


图6-LCC概述

7.2.4 分析组织需求

在分析组织对特定商品或服务的需求时，组织应考虑是否存在其他选择，以更好的方式实现相同的结果，例如：

- 一通过审查需求来消除需求；
- 一减少使用/消耗频率；
- 确定满足需求的替代方法，如外包服务或租赁而不是拥有；
- 一汇集和/或整合需求；
- 一分支机构或组织之间的共享使用；
- 鼓励回收、修理、重复使用或重新利用旧物品；
- 确定是否需要外包，以及如何通过供应链扩大对环境和劳工做法的责任范围；
- 一使用可回收/可再生材料。

这说明了循环经济的概念。

组织应咨询关键内部利益相关者，以评估潜在可持续解决方案的可行性并调整建议，并让其参与支持所需的变化。外部利益相关者参与确定需求（例如。（政府组织），可能有必要让他们一开始就参与审查选项。

7.2.5 市场分析

其目标是全面了解供应市场现有的和未来的供应能力，以支持组织的可持续性需求，同时提供相同或更高水平的价格、功能和服务质量。市场分析可以帮助组织了解可持续性标准是否降低了或增加了竞争水平和/或组织的购买力。

一个组织可以成为所有类型供应商的经济包容性的强大推动者。如果当地供应商、SMO和弱势群体和社区（例如。供应商拥有和/或雇佣残疾人，或土著社区）在优先排序中被确定为重要，组织应确保市场研究特别关注这些群体。

在创意和创新方面，供应商通常比客户更具有前瞻性。在流程的早期阶段，与各种供应商进行接触，以确定业务需求是否能够满足或超越，这一点很重要：

- 新技术；
- 一新产品或服务；
- 一 newsuppliers；
- 可持续商业实践的进步；
- 新的商业模式；
- 创新的买方/供应商关系；
- 使用适当的可持续性标准和标签。

考虑采购组织在市场中的位置。图7中的矩阵可以作为指南。

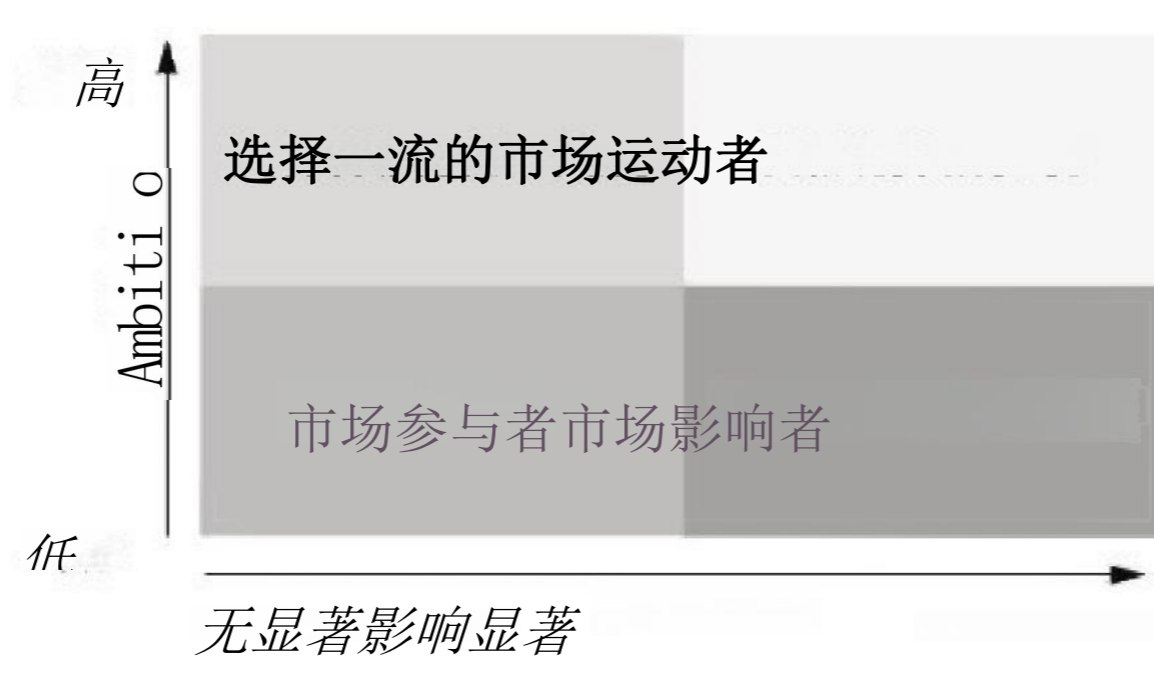


图7—市场参与矩阵

该矩阵旨在帮助实际采购负责人了解根据采购组织的市场影响力和可持续性目标，从供应市场可获得哪些可持续性成果。

- 市场推动者：在具有重大影响力和高度抱负的领域，有可能显著影响供应商，甚至将市场推向更高水平的可持续行为，并设定新的最佳实践水平。
 - 一最佳类别：在可持续发展雄心很高但对供应市场的影响较低的情况下，它就是很可能选择当前最佳实践水平将实现最可持续的结果。
- 市场影响者：在雄心不强但影响力很大的情况下，推动市场达到新水平的意愿可能不大；然而，这种影响力可以用来鼓励供应链改善可持续性实践和结果。
- 市场参与者：在影响力和雄心都较低的情况下，适当的策略是采用市场提供的标准可持续性做法。

影响不应仅仅从经济角度来考虑。一些供应商可能会被吸引去为小客户开发更可持续的商品或服务，以期与大客户建立额外的竞争优势。通过与其他采购组织合作，也可以提高影响力，同时适当考虑道德问题和竞争法。市场调研不应局限于外部资源：组织自身的内部资源可以提供有关可持续性标准和机会的宝贵见解。

7.2.6完成采购策略

采购策略描述了如何为采购项目提供最佳结果。对于一个简单的采购项目，它可以短至一页（例如。简报）或对于复杂的采购项目来说要长得多。

采购策略应包括：

- 关于可持续性风险（包括机遇）、需求和供应市场的关键发现；-管理关键可持续性风险（包括机遇）所需的行动；
 - 推荐的需求相关方法（例如。消除、减少、再利用、回收)；
 - 一采购方法如何实现可持续发展目标；
 - 如何将可持续性要求纳入规范中，包括资格预审或投标阶段的任何“通过/不通过”标准：应确保所有供应商都有充分和公平的竞争机会；
- 如何将可持续性方面纳入合同草案或条款和条件；

-在评估标准中对可持续性的重视程度，经过仔细考虑
在价格或质量等其他标准之间找到最佳平衡；

一预期的可持续性效益，包括生命周期内的节约；

一可持续性方法对项目计划和预算的影响。

某些商品、设备和资产在其使用寿命结束时需要制定处置策略。然而，处置决策不应孤立进行。尽管处置被视为商品、设备和资产管理生命周期的最后阶段，但处置行动通常会触发替代资产的采购。在适当的情况下，应在采购方法和评估标准中考虑处置策略。这些战略应侧重于优化功能不足或未充分利用资产的社会、环境和经济影响，以及安全退役、运输和仓储。

在这个阶段所作的决定影响整个采购过程。决策应得到关键利益相关者的支持和同意，并最终形成文件。许多组织在此阶段使用门户审查，并由高级利益相关者签字，然后进入下一阶段。

7.3将可持续性要求纳入规范

7.3.1确定可持续采购标准

一旦就采购策略做出决定，应确定并记录可持续性标准。有时只有一个文件（规范），但在其他情况下，根据组织的文化（例如。合同草案、简要说明、工作范围或资格预审标准的制定）。该决定应包括考虑变更对合同安排的影响，例如。失去很大一部分业务或缺乏能力来应付扩大的要求。

将可持续性方面纳入这些文件是确保可持续性风险（包括机会）纳入采购决策的最有效方法。这应与主要内部利益攸关方协调进行，以反映实际和技术方面的考虑。

其中一些要求直接适用于所采购的商品或服务，有些可能适用于用于交付商品或服务的生产和加工方法，还有一些则适用于供应商组织本身。

在采购过程中纳入可持续性标准时，组织应确保可持续性标准：

-反映采购策略中定义的优先级，例如。包括在最低可持续性标准中纳入关键的可持续性要求；

一客观和可验证；

一明确界定，不存在任何偏见或串通风险；

一向潜在供应商透明、有效地传达信息；

-允许公平竞争，并在此过程中确保特别关注中小企业及其应对这些标准的能力发展；

-确定需要深入供应链的多远才能进行充分的影响评估。

在适当的情况下，合同草案应包括使组织能够加强对供应链中所发生情况的控制的条款。条款的例子可能包括：

一评估/审核供应链中所有相关方的条款；

- 供应商有义务将供应链中的任何重大影响告知组织；
- 供应链较低层级的供应商应达到的最低标准；
- 因违反可持续性义务而终止合同的权利。

7.3.2 选择需求类型

可以使用不同类型的需要：

- 物理或描述性要求：规定商品或服务的特征；

示例1：回收或可再生的成分、无汞或产品的生产方式制造或交付（即process），e.g. organic或可持续管理的木材和渔业。

- 业绩要求：规定货物或服务应达到的业绩标准，包括规定货物或服务交付方式，以优化与未来业绩相关的社会和环境的影响；

示例2 社会护理服务的护理标准和患者数量，交付时间，浪费和减少碳排放。

— functional requirements: define the proposed function to be fulfilled by the goods or services required .

示例3：供应混凝土的强度和耐久性、能效/燃料效率。

通常，性能和功能要求的组合是首选的，因为它们使供应商能够为所需性能或功能提出最有效的技术解决方案，从而带来潜在的可持续性效益，如更好的能源性能、减少废物、提高用户安全性、通用设计、处置和寿命结束管理。
在使用技术要求时，组织应小心不要指定特定品牌，除非这是不可避免的。

7.3.3 应用最低要求和可选要求

要求可以是：

- 最低限度，当他们确定可接受的最低限度绩效时，积极排除不良特征；

一 可选，当他们定义首选的可持续性解决方案时：在这种情况下，它们应该与一个用于奖励超过最低标准的绩效的评估标准相关联，并且可能与一个在合同期间应进行管理的关 键绩效指标相关联。

除了这两个主要选项之外，组织还可以使用其他技术，如变体，以鼓励更好的替代解决方案。

采购过程早期进行的市场分析为决策提供了依据，明确了哪些是最低要求，哪些是可选条件。例如，在撰写招标文件时，可能并不完全了解供应商满足组织可持续标准的程度，或者市场分析可能揭示了供应商之间在可持续性表现上的显著差距。在这种情况下，应避免限制竞争和排斥有能力的供应商的风险，除非该要求是组织绝对必要的。

如果选择可持续性表现较差的供应商，应就供应商如何在未来提高可持续性表现达成协议。应在合同阶段对此进行监控。

7.3.4 查找信息以确定要求

在市场中，有标志、标签或认证来识别符合特定可持续性标准的商品或服务。这些标准被纳入技术标准中，这些标准可能是公共或私有的、国家的、区域的或国际的。

在确定采购要求时，将这些标准视为有价值的信息来源是有用的。这些标准中的标准是通过一个或多个生命周期阶段(s)来建立的，并且涉及单一或多个可持续性方面。

组织可决定哪些可持续性影响领域最为相关，在制定要求时参考这些标准中包含的全部或部分标准。在相关情况下，可咨询供应商和行业协会。

采用这种方法，可以购买任何符合这些要求的商品或服务，即使它们尚未正式获得可持续性标志、标签或认证，同时考虑到7.3.5中提供的符合性评估指南。

另一种方法是在采购要求中规定，货物或服务应具备指定的认证、标签或标志（公共采购政策在某些国家可能对此方法有所限制）。应充分考虑符合条件的供应商数量，以免无意中限制竞争，因为这些标志和标签的可用性因行业而异。

7.3.5 评估是否满足可持续性要求

每个可持续性要求都应通过招标文件中规定的评估程序进行验证。在选择适当的评估程序时，组织应考虑以下因素：

- 问题/要求（包括可持续性问题）对组织的重要性；

- 一不符合可持续性标准的风险；

- 评估程序的费用；

- 为支持评价程序提供技术基础设施；

- 一评估人员的胜任能力；

- 任何参与的外部机构或组织的信誉。

评价程序包括审查文件、测试、检查、审计、认证、管理体系、评估、可持续性声明、标签和声明或这些活动的组合。

这些活动可由供应商或其代表（第一方）、采购组织或代表其的外部机构（第二方）或独立的外部机构或组织（第三方）进行。在为每个要求定义评估程序时，组织应确定应该由谁执行哪些活动。

在制定评价程序时，应酌情使用涉及符合性评估的ISO标准。在选择评价程序时，组织应平衡成本与期望的保证水平。不同评价程序的成本可能有所不同。组织还应考虑由谁承担成本，并考虑到供应商的背景（例如：大小，位置）。

组织应考虑每种评价程序所提供的保证水平。一般来说，认证方案通常能以较小的努力为采购组织带来较高的信心。

组织还应确定评价程序所涉及的技术基础设施是否合格，并符合相关适用标准和指南。

当使用外部机构时，组织应考虑其是否按照相关标准（例如。ISO/ IEC 17020、ISO/ IEC 17021、ISO/ IEC 17025、ISO/ IEC 17024和ISO/ IEC 17065。

认证是为公共利益评估提供评价服务的组织的技术能力和诚信的一种手段。组织可能希望考虑使用经认可的评价机构可能获得的额外保证。

具体来说，在处理包含环境标签的评估程序时，考虑三种常见的环境标签类型可能很有帮助：

-ISO 14024 I型环境标签：这涉及到第三方认证和标签的授予（例如。由全球生态标签网络认可的），在产品评估和证明符合基于生命周期考虑的商定的环境绩效领导标准之后；

-ISO 14021型环境标签：这涉及到供应商对产品的一方环境符合性的声明，包括有关产品的声明、符号和图形；

-ISO 14025 II类环境标签：涉及对EPD（环境产品声明）的第三方验证，即量化产品的生命周期环境信息，以便与其他旨在实现相同功能的产品进行比较。

其他标签有一个验证和认证过程，重点关注单一问题[例如。能源消耗，可持续林业）。即使生态标签的总体环境相关性更重要，因为它们考虑了产品的整个生命周期，可靠的第三方单一问题标签也可以有效地针对特定的问题。

评估程序可作为资格预审的一部分或作为投标过程中的一个步骤。合同授予后，应根据招标文件中制定的计划进行额外的持续评估。这种持续评估可以简化，包括与招标文件中规定的活动不同的活动，只要这些活动是一致的，考虑到供应的历史，并重点关注最关键的相关问题。

7.4选择供应商

7.4.1评估供应商的能力

组织应评估供应商通过提供货物或服务对组织的可持续性要求和期望做出贡献的能力。

供应商选择通常包括资格预审和招标。资格预审和投标阶段的主要区别如下：

- 资格预审通常侧重于供应商提供预期成果的整体能力，包括可持续性；
- 招标通常侧重于供应商的能力和承诺，以交付详细和具体的要求，包括与可持续性有关的商品或服务。

在进行供应商选择时，组织应确保所有公共政策（例如。公共采购政策）得到尊重，潜在供应商之间进行公开、公平的竞争。在这样做时，应特别注意：

- 道德、防止腐败、利益冲突、尊重财产、知识产权侵权和内部控制；

- 一整个遴选过程的透明度和问责制；
- 一供应商资格的确认或取消；
- 包括所有有能力满足要求的任何规模、地位或定位的组织。

7.4.2 供应商资格预审

资格预审的目的是收集有关供应商参与投标的能力的相关信息，在某些情况下，根据同/不合标准对投标进行评估。应明确确立资格预审要求，并应考虑到相关的可持续性风险（包括机会）。同时适当考虑与供应商组织相关的可持续性风险（包括机会）。许多行业特定标准、供应商行为守则和管理系统被用于资格预审，例如。遵守国际劳工组织关于工作条件和人权的标准可以成为强制性标准。组织还应决定是否鼓励供应商签署行为准则或章程，以及加入可持续发展倡议，在做出这一决定时，应考虑供应商这样做可能产生的影响。

在资格预审阶段，通过供应商就这些议题的符合性声明（自我声明）来要求证据证明尊重人权、道德贸易、劳工和环境政策可能就足够了。然而，随着流程的推进，潜在供应商通过招标、审计、现场访问和其他收集符合性证据的方式（第二方或第三方评估）进一步评估，可以提供更多的保证。选择最合适的符合性评估方法应基于对未能完全符合要求后果的风险评估结果。

一些资格预审标准可能是可选的，可用于对符合所有强制性标准的进一步入围供应商进行加权评估。

例如，可以优先选择一个在减少碳排放方面有良好记录的供应商在这一领域经验较少的供应商。

图8中的例子可以被视为“通过/不通过”条件，其中“良好”是最低要求，或者在没有最低强制性标准的情况下，作为筛选方式。 —

劳工惯例-资格预审问题	
·请概述您通过公平和道德的雇佣实践，通过您的员工队伍和供应链交付工作的经验 请说明贵公司关于：生活工资、平等与多样性、结社自由、申诉程序、工作时间，包括分 班制、零工时等的就业政策。 合同、无偿劳动和童工	
在供应链中具有独特性，适用于多种尺寸和不同的项目	·拥有丰富的资源伦理直接就业经验 复杂性。这得到了案例研究证据和风险分析的支持
	·能够证明政策得到遵守和执行 ·能够证明提供道德就业实践和降低成本的商业理由
GO0D·展示对公平就业实践和风险管理的理解	
基础的	供应链 ·解答问题中确定的所有方面 ·遵守国际标准的政策，如《道德贸易倡议基础准则》 ·提供过去项目证明，表明其具有较高的道德标准
	·表明对问题有了解，但除法律方面外，交付方面的经验有限 遵守

图8-资格预审问题和标准示例

如果在资格预审过程中联系了供应商但最终未被选中，最好正式通知他们并提供反馈。应告知供应商其资质是否以及如何未能达到要求（包括与可持续性问题相关的资质），这将向市场发出明确信号，强调可持续商业实践的重要性。

7.4.3管理投标

供应商可能会被邀请参加投标前的简报会，以概述投标过程并确保持续沟通，这取决于采购的规模、市场和复杂性。这是一个进一步的机会来确认供应商完全理解商业和可持续性的期望，并鼓励具有互补可持续性特征的公司提出联合建议（例如。一个大型组织可以与一个小型的、以可持续发展为导向的组织建立合资企业）。

透明度、责任和道德是招标阶段的关键：所有评标标准、评标方法和效益评估都应在招标发布前达成一致，并明确告知供应商。本组织应确保供应商充分理解建议书所有方面的重要性，包括可持续性要求。

可以通过多种方式评估标准，包括：

设定最低要求或绩效标准（通过/不通过标准）；

—加权标准；

—成本计算方法；

-将某些影响货币化，如能源消耗和废物。

在可持续性问题上表现最好的供应商，如果在其他方面没有竞争力，可能不会赢得投标。在这种情况下，可以授予一份合同，条件是在规定的时间内达到最低标准。在图9中的例子中，可以授予一份合同，条件是供应商在一段时间后达到“良好”标准。

就业-招标邀请 我们希望为竞争性的本地供应商提供充分和公平的机会，并雇用合格的本地员工。请确认您当前的本地劳动力和采购水平支出，你的目标是改进这一点并提供一个行动计划	
显著性	·与基线相比，目标值>10% ·全面、详细的行动计划
GOOD	·承诺实现比基线高出10%的目标，并且能够概述如何实现这些目标。 ·提供信息和保证，以证明能力和当地情况 实现目标的相关性
基础的	·提供基线数据，但没有对目标或行动计划作出坚定承诺

图9-招标问题及评标标准示例

业绩良好的供应商可以实现低价。但是，与条件较好的供应商相比，采用不可持续做法的供应商可能提供异常低的价格，这可能反映出社会和环境方面的缺陷。即使在指定供应商之前，有强有力的资格预审和招标程序及标准来确保最低标准，该组织也可能破坏其自身的可持续性政策，使自己面临各种风险，并向市场发出信号，表明其对可持续性问题的重视程度低于其他问题。

7.4.4授予合同

在评价阶段，可以采用四种常见方法来促进可持续成果。

- a) 奖励卓越标准和业绩：这可能包括对商品或服务提升组织自身商品或服务可持续性的能力的认可，如7.3.2所述。
- b) 定性判断可以在某些特定情况下使用。可以要求供应商，特别是服务行业的供应商，在其投标答复中总结其与可持续性标准有关的经验和方法。这使组织能够评估其在规划阶段确定的主要可持续性风险（包括机会）的管理方法。通常建议与关键工作人员进行面对面的面谈，并对提供类似服务的地方进行实地访问，以确保定性判断得到尽可能最好的证据支持。
- c) 适合用途评估，用于识别和评价可能不够坚固的商品或服务，从而导致更高的维修和更换成本：其他提议可能过度设计，提供不必要的功能或服务，增加额外费用。两种极端方法都没有提供可持续的解决方案，这一点应该在评估中得到反映。环境标签标准（见7.3.4和7.3.5），环境产品声明和其他产品标准中所述的特性有助于评价货物的资质，

- 包括相关的可持续性问题。 或者，基于试验或其他客户参考的证据有助于评估这一重要方面。
- d) 成本计算方法，以确保实现真正的物有所值，从而在合同期限内选择最佳供应商：如果正确应用，该技术有助于计算使用和寿命结束时的成本，如能源消耗、早期更换或维修较不耐用的商品以及最终处置。 如有可能，预计未来成本（例如。 预期的环境和社会税)应该考虑在内。

私营部门组织和一些公共机构可能能够就以下招标评估进行谈判。 此阶段代表供应商（们）降低可持续性承诺的风险，特别是如果只关注成本。 这个阶段也可以提供一个机会来提高供应商的参与度。

任何未完成的可可持续性要求都应纳入谈判会议的准备和/或谈判策略中，并在谈判期间提出。

谈判的关键成果可包括以下内容：

- 已经确定了与可持续性问题的要求，并且已经同意报告（例如。 监控和行动， KPI）；
- 已商定管理在先前资格预审或招标评估阶段确定的可持续性风险（包括机会）的行动计划；
- 对供应商未来可持续发展议程的积极影响已经实现。

在可能的情况下，可持续性承诺应写入合同中，以确保供应商在合同中承担交付这些承诺或随着时间推移改进其表现的义务。如果无法协商合同承诺，则可能需要采取更非正式和灵活的方法来说服供应商接受可持续性倡议。 这些举措通常被纳入单独的供应商改进计划或谅解备忘录中。例如，承诺转向（或增加使用）可持续管理的木材，减少或消除有害化学品的使用，增加本地供应链成员的使用，或确保改善供应链下游的工作条件。

谈判结束后，供应商应正式获得合同，该合同应得到主要利益相关者和授权机构的充分批准（组织可能在此时进行正式的门户审查）。相关内部利益相关者应被告知新的安排。

应通知并充分询问不成功的供应商。应告知供应商其可持续性资质是否以及如何未能达到要求，因为这是组织对供应商改进的重要贡献。这反过来又强化了可持续商业实践在供应市场中的重要性。

7.5合同管理

7.5.1管理供应商关系

一个组织的可持续性承诺应该体现在与供应商关系的质量上。 实现可持续性成果通常需要制定长期愿景。 如果供应商认为采购组织是其首选客户，那么这种愿景成功的可能性更大。

通过实践的结合，可以提高供应商关系的质量。
这些包括：

- 在连接各方的合同中纳入供应商与客户之间的相互义务；

- 平衡的条款，公平的条件(例如。 保证、截止日期)、KPI以及允许的违约赔偿金或罚金；
- 稳健的程序（例如。 基础合同、知识产权保护)和条件(例如。 及时付款)加强供应链利益相关者；
- 在客户组织和供应商同意开始工作时，及时发出订单，以避免隐性成本，并在订购时降低双方的风险；
- 一控制和改善付款绩效，就合同条款而言：即使供应商负责延迟付款，对付款绩效的监控是维持平衡和可持续关系的关键，因此应定期针对目标或/和基准数据进行监控；
- 通过对话避免冲突和有效解决争端（例如。 （任命调解人）；
- 重点关注不同类别的供应商[例如。 战略，SMO，脆弱的供应商)；
- 建立在信任、透明和合作前瞻性规划基础上的双边关系，更广泛地说，是利用其部门内现有的指导方针和最佳做法。

7.5.2 执行合同

在任何新的合同安排开始时，都有一段过渡期，而且随着合同的实施，利益攸关方的影响和参与经常发生变化。从可持续运营的角度来看，关键在于相关内部利益相关者必须了解并理解可持续性要素和相关绩效目标，以确保合同中做出的任何可持续性承诺得到充分实施。

供应商还应从合同开始时就全力支持可持续性做法的实施。 合同经理的职责是确保可持续性始终在供应商的议程上。

7.5.3 使用合同管理计划

应制定反映组织可持续发展目标和相关KPI的合同管理计划。

合同经理和供应商应重新审视组织在规划和选择阶段完成的任何可持续性风险（包括机会）分析。应重新审视或制定相应的行动计划，以确保供应商的认同、一致性和持续关注可持续性关键风险（包括机会）。在合同管理计划中应提及这些计划，并在适当情况下将其纳入供应商发展计划。

在某些情况下，可能有相互竞争的优先事项，改善可持续性做法可能不符合供应商的短期财务利益。

例如，按吨计费的废物承包商可能不愿意接受废物减量计划，或者IT设备供应商可能不支持客户通过产品升级而不是更换来延长产品寿命的尝试。

在这种情况下，可以采用激励和补救措施相结合的方法，使盈利能力与可持续性相一致，例如。

- 如果供应商的业绩超过预期或约定目标，可向其支付激励金；
- 可以签订固定价格合同（在这种情况下，减少浪费或提高效率将提高供应商的利润率）；

一可以签订收益分享协议，让客户和供应商分享可持续性改进带来的任何收益。

7.5.4管理绩效和关系

持续的绩效监控对于整个合同期限内确保供应商继续按照要求、合同条款和/或单独行动计划交付产品至关重要。双向评价是有效绩效管理的必要条件，也是促进组织与供应商之间良好关系的必要条件。良好的做法要求：

- 组织通知供应商他们是如何被评估的(例如。标准、KPI、审计条款)；
- 供应商应有能力提供反馈，并公开交流他们对组织的看法。

许多组织采用的方法论可以同时监控可持续性标准与服务、质量、交付、成本和技术要求。平衡计分卡方法就是这种做法的一个例子。如果任何单项结果或综合结果显示出负面趋势或低于商定的阈值，供应商应被要求采取纠正措施。

评审会议应按约定的时间间隔举行，对于关键供应商应进行面对面的评审。这些会议为双方提供了一个沟通、分享关切、增进了解和建立良好业务关系的机会。组织应始终努力利用供应商的可持续发展专业知识来保持竞争优势，并通过建设性的审查过程来促进这一点。

重要的是要从组织和供应商双方审查依赖风险。每种情况都需要进行密切分析（例如。具有特定能力的供应商或新成立的公司）以及采取的适当行动（例如。接受、阻止、限制或撤销）以减少过度依赖并防止对另一方的不利影响。

组织在合同的整个生命周期内定期对供应商进行审计，特别是对重要和复杂的合同，以核实可持续性声明和工作实践是否符合规定要求，是良好做法。审计有助于关注特定问题，例如。可持续性要求，以及他们对预期绩效标准的认识。然而，仅靠审计不能确保完全遵守标准，还应采用其他监测可持续性要求遵守情况的技术。

可持续性表现突出的供应商可通过促进其获得业务发展机会，并可能通过奖励或类似举措来表彰和鼓励持续改进的努力，从而得到认可，这也可以为其他供应商树立良好的榜样。

可持续采购政策可以促进使用谈判、调解、仲裁或调解来解决组织与供应商之间的任何纠纷。为此，应制定一个解决争端的程序，其中应列出解决争端的步骤，并分配促进解决争端的责任。

7.5.5鼓励供应商与客户共同采取行动

组织应倡导提高可持续性的举措，这通常涉及供应商和采购组织的联合方法。供应链可能很长且复杂，提高上游可持续实践的努力需要关键一级供应商的积极支持。

例如，采购组织为改善工作条件或确保源材料的完整性或货物的真实性而做出的努力，如果得到供应商的积极支持，将会大大得到促进。在适当情况下，应采取联合行动，以改善确定优先事项时所发现的可持续性问题的。在某些情况下，市场可能无法提供新的

或者挑战可持续性标准。 在这种情况下，可能需要供应链发展方案来提高能力和能力（见6.3.2）。

联合举措的例子包括部门举措，以处理供应链中的劳动条件、寻找和开发更可持续的替代品以及共享审计数据。

7.5.6 管理供应商故障

在某些情况下，如果供应商未能满足商定的要求和条件，则可能有必要终止与供应商的关系。必须以对待供应商的任何其他失败的方式对待未能满足可持续性要求的失败。

如果供应商的可持续性出现故障，组织可以考虑以下行动：

- 向供应商提供能力建设支持，帮助其解决问题；
- 与其他与同一供应商有关系的组织合作，以激励改进；
- 一 与其他组织在更广泛的区域或部门基础上合作，以鼓励改进；
- 一 与地方政府或中央政府合作，以达到同样的目的。

退出合作关系应该是一种奢侈。只有在组织为支持供应商满足约定的要求而付出努力之后，才应该退出合作关系，但前提是供应商没有付出任何努力去改进，或者供应商被证明无法改进，或者改进不可行。

失败程度应根据组织如何聘用供应商、最初商定的合同履行承诺以及所作的进度测量等来确定。继续从此类供应商采购可能向供应市场表明，该组织在其供应链中对可持续性承诺并不认真。

7.5.7 管理处置和寿命结束

此时，应审查和评估处置方案，以管理环境影响、最大化回收和再利用并确定所有机会以尽量减少填埋场使用和污染。不道德的处置方式可能会产生巨大的补救成本，并可能损害组织的声誉。更普遍地说，在这个阶段，考虑补救成本时，应该参考LCC的概念。

7.6、审查和学习合同

采购组织应在合同有效期内定期审查合同，并在合同结束时进行审查。这对于确保在合同有效期内所获得的经验教训能够得到分享并持续改进以实现更好的可持续性绩效至关重要。

合同完成后，将这些经验教训记录在总结文件中，以便为下一次采购和采购策略提供参考。该文件应包含合同审查信息，包括以下内容：

- 关于发生的可持续性风险（包括机会）的详细信息以及如何管理这些风险；
- 合同中包含的可持续发展目标和指标的实现情况； - 可持续发展绩效概述；
- 关键成功标准分析；

——未来合同的关键教训。

每一种新的采购策略都应借鉴前一种策略的经验教训，这将使新思路能够融入到流程中，同时对优先事项和目标进行审查，以促进持续改进并推动更可持续的结果。可定期总结从个别合同审查中获得的经验教训，以便审查可持续采购战略的执行情况。

最好详细公布经验教训，以便其他组织从中学习。

附件A
提供信息的
可持续采购问题

一个组织及其采购职能应全面地看待可持续性问题。以ISO 26000为起点，这意味着组织在制定可持续采购政策时，应考虑所有七个核心主题和37个可持续性问 题及其相互依赖关系。组织，特别是其采购部门，应意识到解决某一问题的努力可能需要与其他问题进 行权衡。针对特定问题的改进不应对其他问题产生不利影响，也不应对组织的产品或服务生命周期、利益相关者或其价值和供应链造成负面影响。

[表A.1显示了ISO 26000可持续性问 题与可能的采购行动之间的关系。](#)

表A.1-ISO 26000可持续性问 题与可能的关系
采购行动

ISO 26000标准 核心主题和相关的可持续性 问 题	采购相关行动和期望
子主题：组织治理 一个总体的核心主题，与组织作出和执行决定的非正式或正式制度有关，包括履行其社会责任。	
决策过程和结构	制定采购政策，体现对可持续性的承诺，有明确的目标和雄心。 应用可持续采购原则（见4。2）通过以身作则，以及在绩效和承诺框架内工作，使采购实践和ir应用可见。 供应商 道德行为守则。 与供应商、承包商建立双向沟通流程， 与业务合作伙伴和价值链中的其他利益相关者就可持续性问 题进行交流，这些议题具有高度的相关性和重要性。 鼓励所有参与采购过程的员工了解可持续发展。 通过采用低成本、货物即服务系统（使用而非拥有）和循环经济等方法，研究货物或服务的创新解决方案。
次主题：人权 以国际公认的人权为基础，包括《世界人权宣言》、《国际权利法案》、《工作中的基本原则和权利宣言》、核心人权公约以及《联合国工商企业与人权指导原则》。	
尽职调查	建立尽职调查程序，以积极主动的方式查明采购决策和活动的实际和潜在的不利人权影响，以避免和减轻这些影响。 通过初步评估供应商，查明、预防和处理其活动对人权造成的实际或潜在负面影响。

ISO 26000标准 核心科目和相关的可持续性 问题	采购相关行动和期望
人权风险情况	分析供应链中对人权的潜在不利影响。 采购职能应警惕来自冲突或政治不稳定地区、存在腐败商业行为、缺乏公民权利或法律保护、极度贫穷和卫生标准低下的地区、土著社区的货物或服务的供应。 那些使用童工的地方。
避免共谋	采购职能应避免协助供应商或承包商采取与人权不相符合或不尊重人权的行动。
解决申诉	建立透明的申诉机制，使利益相关者能够 相信他们的权利在供应链中受到了侵犯，以引起该组织的注意，并寻求补救和补救。 补救程序应设计为通过受影响方、采购职能和供应商之间的互动，提供双方同意的解决办法。
歧视和弱势群体	确保与供应商的沟通，以确保采购 商品或服务不涉及对工人、当地社区、土著人民、妇女和女孩、残疾人等的歧视 弱势群体，如老年人和穷人，或基于种族、宗教或种姓的歧视。
公民权利和政治权利	尊重供应商，尊重供应链中利益相关者的公民和政治权利，以生产商品或 services, e. g. the有尊严生活的权利，人身安全的权利，免受酷刑的权利，结社自由，言论自由。
经济、社会和文化权利	尊重供应商与合作方共同维护供应链中利益相关者的权利，包括： ——实践当地文化； ——在公正和有利的条件下工作； ——享受适当的健康标准； 享受足以维持其身心健康和福祉的生活水准； ——足够的食物、衣服、住房、医疗和社保。 不要限制，而要促进获得水、电和医疗等基本服务。
工作中的基本原则和权利	确保与供应商合作，维护基本的人权劳工问题，例如。结社自由和集体 谈判，无强迫劳动，机会平等和不歧视，无童工。
子主题：劳动惯例 根据国际劳工组织的建议和公约。	
就业和雇佣关系	确保与供应商和承包商合作，解决劳工问题，例如：对承包商和工人的法律承认， 平等机会 为工人提供福利，废除不公平、剥削或虐待劳工的做法。
工作条件和社会保护	确保与供应商合作，提供体面的工作（例如公平工资和其他形式的报酬、工作时间限制、 休息时间：假期、纪律和解雇做法、产假保护），并确保通过提供安全饮用水、卫生设施、食堂和医疗服务等手段保障工人的福利。

ISO 26000标准 核心科目和相关的可持续性 问题	采购相关行动和期望
社会对话	认识到供应商、工人之间社会对话的重要性， 雇员、工会和政府 在集体酒吧等方面 获得和结社自由，或分包商社会条件的透明度。
工作中的健康和安全	与供应商合作，为开发和维护做出贡献- 职业健康和安全体系的融资，以促进工人的身心健康和社会福利，并防止工作条件对 健康造成的伤害。
人的发展与职场培训	n- 与供应商合作，为工人提供技能发展、培训、提高能力的机会、工作和职业发展的机 会。
子主题：环境 环境责任是人类和其他生物生存和繁荣的先决条件，ISO 14001及相关标准可帮助解决环境问题。	
防止污染	与供应商合作，改进防止向空气排放污染物和向水排放污染物、废物管理、使用和处置 有毒有害化学品和农药，以及其他管理 污染形式，如噪音、气味、振动、电磁辐射、辐射和病毒或细菌污染。 改善环境质量。
可持续的资源利用	与供应商一起评估环境战略的相关性和可行性，如生命周期分析和LCC、环境影响评估、 清洁生产和生态效率以及货物到服务系统方法。 向供应商和其他利益相关方宣传环保原则 在供应链中，鼓励采取预防性方法、环境责任、环境风险管理以及按照“污染者付 费”原则进行操作。 与供应商合作，提高关键能源的可持续利用 资源(可再生能源，如太阳能、风能、波浪能和地热能- gy)促进更大的能源安全、节约用水、使用和获取水（安全饮用水、水的再利用）、高 效使用材料（再利用、循环经济、生命周期方法）和最小化资源 货物和服务的要求。应特别注意关键材料，以尽量减少供应限制和相关的负面 经济影响。
减缓和适应气候变化	与供应商合作，减轻直接和间接温室气体排放对气候变化的不利影响，并考虑实现目 标 通过参与适当的方案实现碳中和 其他组织。考虑与商品或服务相关的嵌入式碳足迹（不仅仅是碳排放）。 与供应商和其他利益相关者一起，确定机会 预防或减少与气候变化有关的损害，如洪水， 干旱和缺水、严寒或酷热，以及确保饮用水、卫生设施、食物和其他对人类健康至关重 要的资源的安全。
保护环境、生物多样性和恢复自然 生境	推广和采用可持续农业、渔业和林业做法，包括与动物福利有关的方面。 保护价值，与供应商和其他利益相关者合作，生物多样性，生态系统服务，可持续利用 土地和自然资源，促进无害环境的城市和农村发展。 尊重动物福利，影响其生命和生存时，确保饲养、繁殖、生产、运输等条件良好。 使用动物。

ISO 26000标准 核心科目和相关的可持续性 问题	采购相关行动和期望
子主题： 公平经营惯例 在组织与其它组织的交易中，如供应商、承包商、合作伙伴、客户、竞争对手、政府和商业协会等，应用并促进道德行为。	
反腐败	预防和打击腐败，与供应商合作，表现为公共和私营部门的贿赂（索贿、行贿或受贿）、欺诈、洗钱、贿赂等。 妨碍司法公正。 通过提高对实际采购人员、供应商和承包商代表的意识、支持和培训，防止腐败，并鼓励举报不公平待遇和违反组织反腐败政策的行为。
负责任的 ^{政治参与}	禁止利益相关者施加不当影响，避免行为，例如。 操纵、恐吓和胁迫，可能破坏采购过程
公平竞争	反竞争行为有多种形式，例如。 价格固定（其中各方串通以相同的价格出售相同的商品或服务），串通投标（各方串通操纵竞争性投标）和掠夺性定价（以非常低的价格出售商品或服务，目的是将竞争对手赶出市场，并对竞争者 采购职能部门应支持和促进整个供应链中供应商之间的公平竞争。 支持对供应商的反垄断和反倾销做法，不利用贫困或市场和金融条件等社会条件获得不公平的竞争优势。 通过减少客户与供应商之间的依赖关系，公平对待SMO 通过接受更大的灵活性，为小型初创企业和发展中的公司提供便利，促进中小企业不受歧视地进入市场和 避免SMO不必要的成本和风险。 公平竞争包括及时付款的做法，使供应商受益而不影响公司。
在价值链中促进社会责任	在适当情况下，为SMO供应商提供支持，包括提高 提高对可持续性问题 ^{和最佳做法} 的认识，并提供必要的额外援助（例如。 技术建议、能力建设）或其他来源
尊重财产权	财产权包括有形财产和知识产权 包括对土地和其他有形资产、版权、商标的兴趣， 设计权、专利权、地理标志权、商业秘密和资金。 采购职能应促进对财产权的尊重 供应链中的供应商和其他利益相关者，不得从事侵犯财产权的活动，包括滥用支配地位、假冒伪劣、盗版和滥用知识产权诉讼行为。
子主题： 消费者问题 向消费者和其他客户提供商品或服务的组织对这些消费者和客户负有责任。 根据联合国消费者保护准则。	

ISO 26000标准 核心科目和相关的可持续性 问题	采购相关行动和期望
公平的营销，事实和 公正的信息和公平的合同惯例	与供应商一起推广消费者权利原则，例如。 被告知，男人 提高安全性，提供补救措施，采取预防措施，尊重 保护隐私权，确保性别平等，采用通用设计。与供应商合作，提供关于价格、功能、条 款、条件和成本以及合同期限的清晰且充分的信息。 还有取消期限。 与供应商合作，提供有关商品或服务的供应链中的可持续性问题和影 响的信息。
保护消费者的健康和安全	确保供应商提供的商品或服务将保护消费者的健康和安全，包括避免提供侵犯消费者 权益的商品或服务 知识产权，包括消费、使用、储存、维护、修理和退货。
可持续消费	刺激产品和包装的设计，使它们易于使用 使用、再利用、维修或回收，如果可能的话，提供或建议回收和处置服务。 向消费者提供有关商品或 服务，包括原产国、能源效率（如适用）、内容或成分（包括适当情况下使用转基因生 物和纳米粒子）以及与动物福利有关的信息。 利用可靠有效的、独立验证的标签方案或其他验证schemes (e. g. environmental标签或审 核活动) 来传达积极的环境方面、能源效率以及商品或服务其他社会和环境有益特性 。
消费者服务、支持和投诉及 纠纷解决	提供充分的消费者服务、支持和投诉机制，包括- 规定了正确的安装、保修和保证以及使用方面的技术支持，并规定了退货、修理和维护 的条款。 利用基于国家或国际标准的替代性争端解决、冲突解决 和补救程序，这些程序对消费者免费或成本极低。
消费者保护与隐私	通过限制收集信息的类型和获取、使用及保护这些信息的方式，为消费者提供数据保护 和隐私，以保障消费者的隐私权。 电子- 电子通信（包括金融交易）和基因检测，以及大规模数据库的增长，引发了人们对消 费者如何使用这些技术的担忧 隐私可以得到保护，特别是个人身份信息。
获得基本服务	激励并鼓励供应链寻求（本地）机会 为实现基本公用事业ervices, e. g. electricity、天然气、水、废水处理服务、排水、污 水和通信的权利。
教育和提高认识	与供应商一起提供有关可持续消费、健康和安全以及环境影响的信息，为消费者提供 教育。 通过提供标签、说明书、用户手册和 其他通信。
共同主题：社区参与和发展 “社区”是指位于与组织的场所有物理邻近关系的地理区域内的住宅或其他社会聚居地，或在组织的impact (e. g. where范围 内（即在供应链中购买商品或服务的范围）。 支持联合国可持续发展目标。	
社区参与	与供应商合作，为社区参与做出贡献 通过咨询社区代表、参与地方协会和为发展方案作出贡献，来关注社区 ies (e. g. tradition- al或土著的文化、社会和政治权利。
教育和文化	促进和支持在采购货物的生产地区开展各级社区教育，特别是儿童、妇女和弱势群体的 教育。

ISO 26000标准 核心科目和相关的可持续性 问题	采购相关行动和预期
创造就业和技能发展	<p>与供应商一起分析投资和采购决策对创造就业和能力建设以及减轻贫困的影响。</p> <p>考虑帮助发展或改进社区中不充分的技能发展方案，可能与供应商合作。社区的居民和其他人。</p> <p>考虑可持续采购决策、使用当地供应商对小型和中型企业的就业创造的积极影响。</p> <p>考虑从土著和其他多样化的供应商采购的机会，为弱势群体创造就业机会。</p>
技术开发和获取	<p>在可能的情况下，促进开发创新或低成本技术，以帮助解决当地社区的社会和环境问题，或对消除贫穷和饥饿产生高度积极影响。</p> <p>与供应商和其他组织建立伙伴关系，例如。与大学或研究实验室合作，加强与社区伙伴的科技发展，并雇用当地人民从事这项工作。</p> <p>在经济上可行的情况下，发展潜在的当地和传统知识和技术，同时保护社区对这些知识和技术的权利。</p>
财富和收入创造	<p>与供应商协商，考虑进入或离开一个社区的经济和社会影响，包括对社区可持续发展所需的基本资源的影响。</p> <p>考虑优先选择当地商品或服务供应商，并在可能的情况下促进当地供应商的发展。</p> <p>向供应商强调履行其纳税责任的重要性，并向当局提供必要的信息，以正确确定应纳税款。</p>
健康	<p>寻求消除任何生产过程或供应商提供的商品或服务对健康造成的不良影响。</p> <p>在可能的情况下，支持长期和普遍获得基本保健服务、清洁水和适当的卫生设施，作为预防疾病的一种手段。</p> <p>通过与供应商一起参与公共卫生运动。</p>
社会投资	<p>在与供应商规划社会投资项目时，考虑促进社区发展。所有行动都应为市民创造机会，例如：通过增加本地采购，确保任何外包支持本地发展。</p> <p>在可能的情况下，为供应商提供准入的方案做出贡献</p> <p>为弱势或受歧视群体和低收入者提供食品和其他必需品，同时考虑到贡献的重要性</p> <p>提高他们的能力、资源和机会。</p>

附件B 提供信息的

ISO 26000概述

图B.1概述了ISO 26000: 2010，与下文给出的指南一起，旨在帮助组织了解如何使用ISO 26000: 2010。

在考虑社会责任的特征及其与可持续发展的关系（见ISO 26000: 2010第3条）之后，组织应审查ISO26000: 2010第4条中描述的社会责任原则。在践行社会责任时，组织应尊重并遵循这些原则，同时遵循每个核心主题的具体原则（见ISO26000: 2010第6条）。

在分析社会责任的核心主题和问题以及相关的行动和期望（见ISO 26000: 2010，第6条）之前，组织应考虑社会责任的两个基本实践：

——认识到其在影响范围内的社会责任；

-识别并与其利益相关者进行互动（参见ISO26000: 2010第5条）。

一旦理解了原则，并确定了核心主题以及社会责任的相关重要问题，组织应寻求将社会责任融入其决策和活动，使用ISO26000: 2010第7条提供的指导。这包括以下实践：

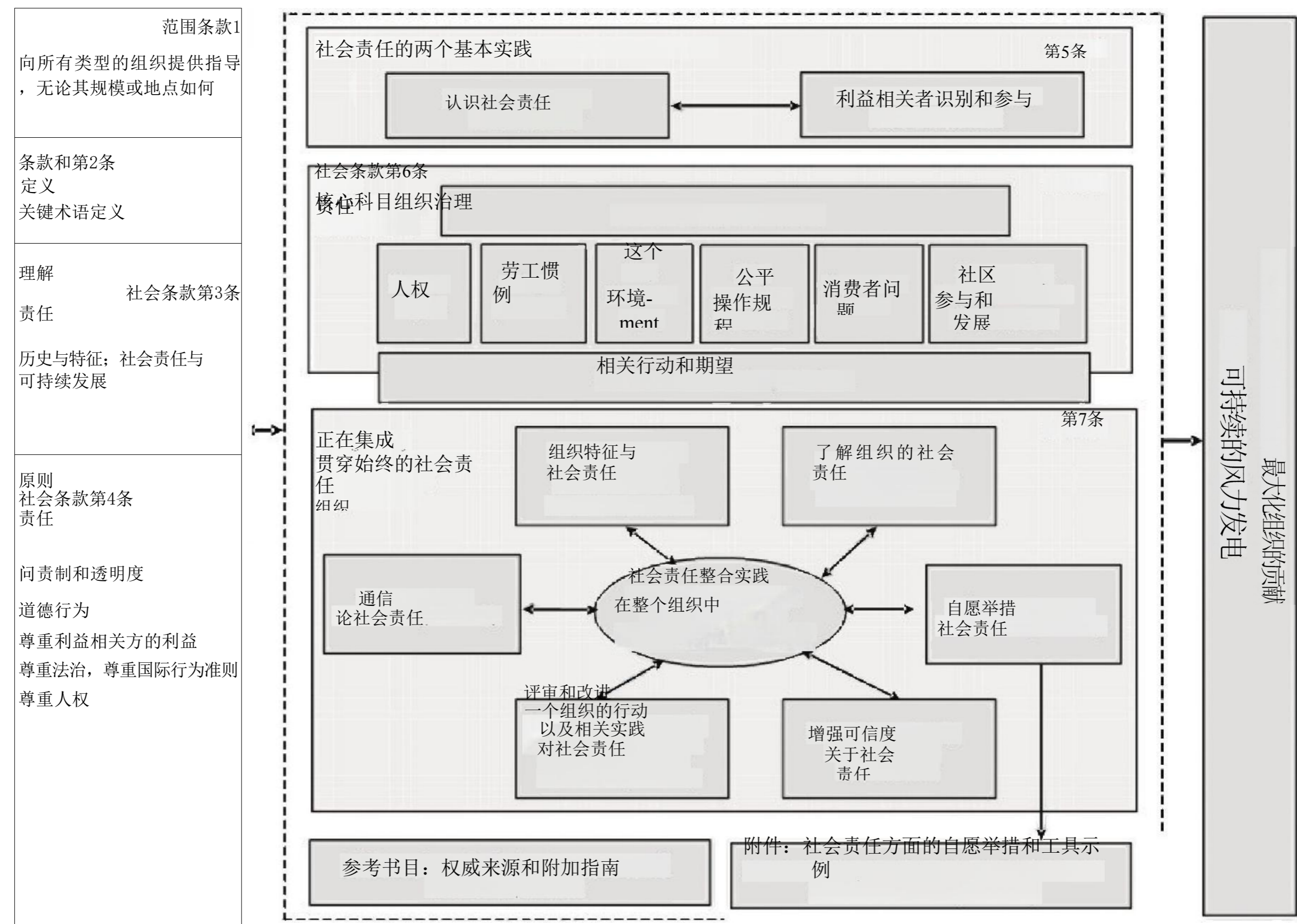
一将社会责任融入其政策、组织文化、战略和运营；建立内部社会责任能力；

一负责公司社会责任方面的内部和外部沟通；

-定期审查与社会责任相关的行动和做法。

ISO 26000: 2010中列出的权威来源、参考书目以及各种自愿倡议和工具（ISO26000: 2010附录A中给出了示例）为社会责任的核心主题和整合实践提供了进一步指导。

在接近和实践社会责任时，一个组织的首要目标是最大限度地促进可持续发展。



注：条款引用参考ISO 26000： 2010。

源ISO 26000： 2010。

图B.1 ISO 26000： 2010概述

附件C
提供信息的

可持续性问题的处理方法示例

图C.1提供了一个电子产品可持续性问题的处理方法的示例。

<div></div>	开采原材料	材料生产	制造业	包装	运输和储存	零售	使用	处置和回收
组织治理								
人权	冲突矿产 强迫劳动	强迫劳动	强迫劳动 歧视			多样性 文化和 宗教		童工 强迫劳动
劳工惯例	安全、健康、 工作的 环境	安全、健康、 工作的 环境	安全、健康、 长时间工作 小时	安全、健康、 工作的 环境	安全、健康、 工作的 环境	安全、健康、 工作的 环境		安全、健康、 工作的 环境
环境	砍伐森林 二氧化碳排放 水	二氧化碳排放 量 水 污染化学 排放	二氧化碳排放 量 用水量 废物	二氧化碳排放 量 废物	二氧化碳排放 二氧化碳排放	二氧化碳排放 量 废物	效率CO ₂ 排放	回收
公平经营惯例	贿赂				贿赂	贿赂		
消费者问题				标签		保护 消费者隐私	安全与健康	取回
社区 参与和发展	土著 人员和团 体							非法倾倒废物

高冲击

中等影响

低影响

图C.1-示例： 电子产品

图C .2提供了一个食品可持续性问题的处理方法的示例。

<div></div>	农业、渔业、畜牧业	食品加工	制造业	包装	运输和储存	零售	消费	处置
组织治理								
人权	童工强迫劳动	童工 强迫劳动	强迫劳动 歧视	强迫劳动 歧视	歧视	歧视		强迫劳动
劳工惯例	安全、健康、工作的条件，公平工资	安全、健康、工作的条件，公平工资	安全、健康、长寿 工作时间	安全、健康、工作的环境	安全、健康、工作的环境	安全、健康工作的环境		安全、健康工作的环境
环境	杀虫剂 肥料 生物多样性， 采伐森林 用水，动物 welfare	动物福利 用水量 废物	二氧化碳排放量 用水量 废物	二氧化碳排放量 废物	二氧化碳排放量	二氧化碳排放量 废物	食物浪费	食物浪费
公平经营惯例	贿赂， 腐败	贿赂， 腐败			贿赂	贿赂，公平定价		
消费者问题	食品安全	食品安全	食品安全	负责销售 标签，食品安全	食品安全	食品安全	食品安全	
社区参与&发展	土著人民 &groups							非法倾倒废物

高冲击

中等影响

低影响

图C.2-示例：食品

参考书目

- [1] ISO 5127: 2001, 信息和文件词汇
- [2] ISO 9000: 2015, 质量管理体系—基本和词汇
- [3] ISO 14001, 环境管理体系-要求和使用指南
- [4] ISO 14020: 2000, 环境标签和声明-一般原则
- [5] ISO 14021, 环境标签和声明-自我申报的环境声明 (I II 型环境标签)
- [6] ISO 14024, 环境标签和声明-I类环境标签-原则和程序
- [7] ISO 14025, 环境标签和声明-III型环境声明-原则和程序
- [8] ISO 14031: 2013, 环境management—环境绩效评价指南
- [9] ISO 14040, 环境管理-生命周期评估-原则和框架
- [10] ISO 14044: 2006, 环境管理—生命周期评估—要求和指南
- [11] ISO/ IEC 17020, 合格评定-各类检验机构的运作要求
- [12] ISO/ IEC 17021-2, 符合性评估-提供审核的机构的要求
管理体系认证-第2部分: 审核和能力要求
环境管理体系认证
- [13] ISO/ IEC 17021-3, 符合性评估-提供管理体系审核和认证的机构要求-第3部分: 质量管理体系审核和认证的能力要求
- [14] ISO/IEC 17024, 符合性评估—经营个人认证机构的一般要求
- [15] ISO/ IEC 17025, 检测和校准实验室能力的一般要求
- [16] ISO/ IEC 17065, 合格评定-产品、过程和服务认证机构要求
- [17] ISO 26000: 2010, 社会责任指南
- [18] ISO 28001: 2007, 供应链安全管理系统——实施供应链安全、评估和计划的最佳实践——要求和指南
- [19] ISO 31000, 风险管理原则和指南
- [20] ISO/ IEC 指南2: 2004, 标准化和相关活动—通用词汇
- [21] ISO/IEC 指南71: 2014, 标准中处理可访问性的指南
- [22] ISO 指南73: 2009, 风险管理-词汇
- [23] ISO Guide 82: 2014, 标准中涉及可持续性的指南

[24] ELLEN MACARTHUR基金会。 [https:// www .ellenmacarthurfoundation .org/](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/)

[25] 国际劳工组织的建议和公约。 [http:// www .
ilo .org/ global/ standards/](http://www.ilo.org/global/standards/)

[26] 联合国消费者保护准则。2003： [http:// www。
un .org/ esa/ sustdev/publications/c onsumption en.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption_en.pdf)

[27] 联合国关于工商业与人权的指导原则。2011年： [http:// www.
ohchr .org/文档/出版物/指导原则商业
人力资源EN。 pdf](http://www.ohchr.org/doc/publications/guidelines-business-human-resources-en.pdf)

[28] 联合国。改变我们的世界：2030年可持续发展议程：
[https:// sustainabledevelopment .un .org/ post2015/ transformingourworld](https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld)

