



Verantwoord ketenbeheer

Van risicomanagement naar waardecreatie







Verantwoord ketenbeheer

Van risicomanagement naar waardecreatie

Een VBDO publicatie in samenwerking met KPMG Sustainability

December 2011

Voorwoord



De VBDO spreekt al zestien jaar bedrijven aan op verduurzaming van hun producten en processen. Telkens weer blijkt dat bedrijven die in hun beleid specifiek aandacht geven aan een goed bestuur, aan milieu en aan sociale factoren robuuster zijn, minder risico lopen en een bovengemiddeld rendement opleveren. De reden hiervan ligt voor een groot deel in het ontwikkelen van producten die een oplossing bieden aan de uitdagingen van de (nabije) toekomst: een schaarste aan grondstoffen en toenemende sociale spanningen door overbevolking, verstedelijking en de sterk toenemende welvaart in opkomende economieën.

Veel bedrijven zijn al langer bezig met deze ontwikkeling. Helaas zien we de afgelopen jaren het gat tussen de koplopers en het peloton groeien. De aanleiding om met duurzaam ondernemen aan de gang te gaan, komt vaak door de druk vanuit twee belangrijke stakeholdergroepen: die van de investeerders en die van de klant. De VBDO vertegenwoordigt een deel van de eerste groep, en spreekt deze ook aan op een actievere dialoog (engagement) met bedrijven. De tweede groep spreken we aan via de benchmark Responsible Supply Chain Management. Immers, een duurzaam bedrijf zal zijn leverancier ook willen verduurzamen, en kan omgekeerd de innovaties van een duurzame leverancier goed gebruiken bij het ontwikkelen van de eigen duurzame propositie. Het valt me op dat er nog veel meer samengewerkt kan worden in de keten, waardoor op een efficiëntere wijze creatievere en werkbare oplossingen kunnen worden aangedragen.

Dit handige boekje wil een bescheiden bijdrage leveren aan het delen van best practices en het ontwikkelen van gedachten over de toekomst van verantwoord ketenbeheer. Ik dank van harte de vertegenwoordigers van enkele koplopers op dit gebied, die hopen dat het peloton ze snel inloopt. Ketenbeheer draait immers om samenwerking!

Giuseppe van der Helm
Directeur VBDO



Voorwoord



Dat duurzaamheid een belangrijk thema is, behoeft inmiddels nauwelijks een toelichting. Dat bedrijven en overheden vooral impact kunnen maken op het gebied van duurzaamheid door in te zetten op verantwoord ketenbeheer, is echter minder bekend. De praktijk laat zien dat een groot deel van de impact op de omgeving - in veel gevallen de meerderheid - plaatsvindt in de keten. Door slimmer en beter om te gaan met hun ketenbeheer kunnen organisaties dan ook grote stappen zetten in het realiseren van hun duurzaamheidsstrategie.

Het is een van de terreinen van onze dienstverlening. In die praktijk zien we een aantal koplopers die bewijzen dat verantwoord ketenbeheer tot prachtige dingen leidt. Maar we zien ook dat een aantal organisaties juist worstelt om het onderwerp handen en voeten te geven. Vanuit die achtergrond zijn we blij dat de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) een benchmark Responsible Supply Chain Management heeft opgezet, want dit kan de discussie op dit terrein een stap verder helpen. Ook deze publicatie draagt daaraan bij. U vindt er naast onze visie op verantwoord ketenbeheer ook praktische adviezen uit de praktijk in terug. We hopen dat dit boekje organisaties aanzet om na te denken over verantwoord ketenbeheer en gaan graag het gesprek met u erover aan.

Bernd Hendriksen
KPMG Sustainability



Colofon:

Deze VBDO publicatie is hoofdzakelijk tot stand gekomen op basis van inhoudelijke bijdragen van KPMG Sustainability

KPMG auteurs:

Bernd Hendriksen, Erik Hoeksema, Charlotte Linnebank, Arnoud Walrecht

VBDO auteurs:

Giuseppe van der Helm, Saskia Verbunt

Daarnaast is de VBDO dankbaar voor bijdragen van de volgende personen:

Jan Roodenburg/Supply Change Associates

Deelnemers Ronde Tafel

Tekstschrijver:

Nart Wielaard

Opmaak:

Noortje van Vught

Inhoudsopgave

Voorwoord VBDO	4
Voorwoord KPMG	5
1 Introductie	9
2 Wat is verantwoord ketenbeheer?	10
3 Risicomanagement als fundament onder verantwoord ketenbeheer	13
4 De kansen in de keten - waardecreatie door verantwoord ketenbeheer	18
5 Succesvol implementeren - de randvoorwaarden	24
6 De (financiële) waarde van verantwoord ketenbeheer	26
7 Het begint met ambitie	30
8 Tot slot: adviezen voor de inkooppraktijk	32
Overige quotes deelnemers aan de Ronde Tafel	34
Achtergrond informatie	42

1 Introductie

De businesscase voor verantwoord ketenbeheer is ijzersterk: verantwoord ketenbeheer kan elke organisatie financiële winst opleveren, kan stimuleren tot vernieuwing en daarmee zorgen voor onderscheidend vermogen in de markt; kan bijdragen aan betere leef- en werkomstandigheden in opkomende landen; en prikkelt tot een verantwoorde manier van omgaan met schaarser wordende grondstoffen en energie. In essentie kan verantwoord ketenbeheer dan ook veel waarde creëren voor organisaties.

Op papier is het potentieel van een meer verantwoorde keten groter dan nu wordt benut. En succesvolle voorbeelden bewijzen in de praktijk dat het mogelijk is om het potentieel om te zetten in mooie resultaten. Toch is het voor veel partijen lastig om de voordelen van verantwoord ketenbeheer volledig tot hun recht te laten komen. Dat heeft onder andere te maken met koudwatervrees, een gebrek aan vertrouwen tussen ketenpartners en achterblijvende investeringen in economisch moeilijke tijden. Veel partijen zetten vooralsnog - gedreven door onder andere wet- en regelgeving - hoofdzakelijk in op verantwoord ketenbeheer als middel om risico's te managen. De daadwerkelijk strategische inzet van nieuwe ketensamenwerking - en daarmee de waarde van verantwoord ketenbeheer - komt vooralsnog alleen bij een groep voorlopers goed uit de verf.

Op 10 november 2011 organiseerden KPMG Sustainability, Supply Change Associates en de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) een Ronde Tafel waar specialisten op dit gebied hun visies en ervaringen deelden. Deze partijen vinden het belangrijk om door kennisdeling verantwoord ketenbeheer in de praktijk in breder verband tot wasdom te laten komen. Dat is tevens de achtergrond van dit boekje: we willen in deze publicatie graag het potentieel van verantwoord ketenbeheer laten zien, best practices delen en praktische handvatten bieden aan partijen die ermee aan de gang zijn of hun inspanningen willen verdiepen.

Daartoe starten we met een definitie van verantwoord ketenbeheer en behandelen we de klassieke insteek, die is gericht op het managen van risico's. Vervolgens exploreren we de mogelijkheden om verantwoord ketenbeheer meer strategisch in te zetten en gaan we in op de manier om dat te bereiken.

2 Wat is verantwoord ketenbeheer?

We spreken van verantwoord ketenbeheer als organisaties bij het inkopen rekening houden met sociale en milieuaspecten. Daarbij gaat het niet alleen om de uiteindelijke beslissing om in te kopen, maar om het hele inkoopproces. Deze sociale en milieuaspecten spelen dan een rol naast conventionele criteria als prijs, beschikbaarheid en kwaliteit. Milieuaspecten betreffen de impact op de leefomgeving die een product of dienst tijdens de hele lifecycle heeft. Bij de sociale impact gaat het om de leef- en werkomstandigheden van de mensen die zijn betrokken bij het produceren/leveren van een product/dienst (de productieketen).

Verantwoord ketenbeheer wordt in toenemende mate gezien als een strategisch onderdeel van duurzaam ondernemen. Modern ondernemerschap vraagt een open oog voor de milieudruk en de sociale omstandigheden in het eigen bedrijf én in toeleverende bedrijven - de voorgaande schakels van de productieketen. Een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, kan er dus niet omheen ook het inkoopbeleid op duurzame leest te schoeien. Duurzaamheid in de keten grijpt in op alle schakels in een keten zoals dit overzicht van 'Business for Social Responsibility' duidelijk maakt.



Bron: Business for Social Responsibility

Een van de eerste stappen bij het implementeren van verantwoord ketenbeheer is het opstellen van richtlijnen voor leveranciers. Dit vormt meestal het minimumniveau waarop bedrijven ketenpartners kunnen aanspreken en het verschaft duidelijkheid naar externe en interne stakeholders. Dit soort richtlijnen wordt vaak vastgelegd in een gedragscode voor leveranciers, waarbij bestaande standaarden worden gebruikt als input voor de inhoud. Al naargelang de aard van de keten en de voornaamste maatschappelijke thema's is dit veelal maatwerk voor verschillende bedrijven. Speelt bijvoorbeeld grondstofschaarste of energiegebruik een rol? Of zijn arbeidsomstandigheden in opkomende economieën de belangrijkste aandachtspunten in de keten? Bedrijven doen er goed aan om een goede analyse te maken van de duurzaamheidsthema's in hun keten. Een goede rapportage hierover (transparantie) of een informatieve website is een aanbeveling.

Veel gebruikte internationale standaarden zijn:

- United Nations Global Compact
- Universal Declaration of Human Rights
- Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights
- ILO International Labour Standards
- ILO Code of Practice in Safety and Health
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- The Rio Declaration on Environment and Development
- United Nations Convention Against Corruption
- ISO 14001
- SA 8000
- OHSAS 18001

Afgeleid van deze algemene standaarden zijn er 'richtlijnen' of 'standaarden' die specifiek voor een sector zijn ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is de EICC, de Electronic Industry Citizenship Coalition, waarin meer dan veertig leidende bedrijven in de informatie- en communicatiesector een code of conduct hebben onderschreven ten aanzien van hun ketenbeheer. Dergelijke initiatieven spelen ook in andere sectoren en het is dan ook van belang om hier (samen met

stakeholders) goed onderzoek naar te doen. Voor leveranciers kan een veelheid van standaarden verwarrend zijn, wat kan leiden tot wachten op gezamenlijke standaarden als die van de EICC. Daarbij kan het gebruik van gedeelde standaarden door producenten ook efficiency voordelen opleveren door auditresultaten van toeleveranciers te delen. Voor de toeleveranciers zelf zorgt dit ook voor minder (dubbel) werk door dezelfde audits van diverse producenten.



3 Risicomanagement als fundament onder verantwoord ketenbeheer

Al in de jaren zeventig van de vorige eeuw kwam er kritiek op bedrijven die onvoldoende hun verantwoordelijkheid namen voor de werkomstandigheden bij hun toeleveranciers. Een van de bekende voorbeelden in dit kader is Nike. Dit bedrijf werd in verlegenheid gebracht toen bleek dat het in de toeleveringsketen in Taiwan en Zuid-Korea gebruikmaakte van sweatshops. Na jarenlang de verantwoordelijkheid voor wat in deze 'fabrieken' gebeurde te ontkennen, heeft Nike nu een heel andere strategie. Men heeft een strak inkoopbeleid opgezet om dergelijke zaken te voorkomen en daarmee risico's te managen. Zo werd er onder meer een uitgebreid monitoringprogramma opgezet en sinds 2002 zijn er meer dan zeshonderd fabrieken onderworpen aan een audit. Het bedrijf professionaliseert dit programma steeds verder, verbreedt de scope en heeft inmiddels ook andere ambities. Een voorbeeld hiervan is de closed loop sportschoen die in de hele levenscyclus geen afval voor de wereld oplevert¹. De ontwikkeling hiervan is alleen mogelijk door nauwe samenwerking met ketenpartners en tekent de ontwikkeling die het (inkoop)beleid van Nike de afgelopen jaren heeft doorgemaakt: van reactief risicomanagement naar proactieve waardecreatie. Een aantal voorlopers in de markt staan nu voor een soortgelijke transformatie of is ermee begonnen.

Het voorbeeld van Nike is exemplarisch voor hoe verantwoord ketenbeheer zich in de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. Veel organisaties willen de risico's van incidenten in hun toeleveringsketen minimaliseren om daarmee reputatieschade en uiteindelijk verlies van business te voorkomen. Zo'n op het voorkomen van risico's gebaseerd inkoopbeleid is heel begrijpelijk en het (recente) verleden wijst uit dat het geen overbodige luxe is. Naast het reeds genoemde voorbeeld van Nike werd Apple bijvoorbeeld recent (2010) geconfronteerd met zelfmoorden die in verband werden gebracht met de werkomstandigheden bij toeleverancier Foxconn² en C&A kwam zowel in 2007 als in

1 <http://www.nikebiz.com/crreport/content/strategy/2-1-3-the-future-closed-loop-business-model.php?cat=cr-strategy>
2 Volkskrant 25 mei 2010, Westen in verlegenheid door suïcidereeks Chinese arbeiders

2010 in het nieuws³, omdat aan de productie van haar kleding kinderarbeid te pas kwam. De laatste keer leidde dit in Nederland zelfs tot Kamervragen.

Dergelijke risico's bestaan dus al een tijdje, maar worden steeds groter. Voor een deel is dat het gevolg van een toenemend kritische houding van de maatschappij tegenover de werkwijze van bedrijven. Stakeholders verwachten meer dan vroeger en brengen hun verwachtingen concreet over aan bedrijven. Men spreekt in dit verband ook wel van een 'license to operate'. Een voorbeeld daarvan is *'The detox challenge'* van Greenpeace waarin de milieuorganisatie fabrikanten van sportartikelen oproept minder chemisch afval te veroorzaken bij fabrieken van toeleveranciers en daarbij burgers (waaronder leden van Greenpeace) oproept de stem te laten horen via onder meer sociale media. Naast deze kritische houding van stakeholders - die past bij de huidige tijdgeest - speelt ook een andere ontwikkeling een rol. De toeleverketens worden steeds kwetsbaarder doordat ze langer en slanker worden en het risico dat er wat misgaat wordt daarmee groter. Daarbij komt bovendien nog het effect dat de toeleverketens zich als gevolg van globalisering over de hele wereld uitstrekken. Daardoor is het voor Westerse bedrijven haast onvermijdelijk dat wordt samengewerkt met partijen die in andere culturen opereren en er heel andere standaarden, normen en waarden op na houden. Tot slot speelt ook de OESO een rol. In juni 2011 werden OESO-richtlijnen herzien ten aanzien van de verantwoordelijkheid van bedrijven en investeerders voor onder meer mensenrechten in de keten.

De externe druk om verantwoordelijkheid te nemen voor de toeleveringsketen is zodoende groot en het gevolg hiervan is dat verantwoord ketenbeheer als onderdeel van risicomanagement wordt ingericht. Organisaties die starten met verantwoord ketenbeheer zetten dan ook veelal relatief eenzijdig in op een beleid dat risico's minimaliseert of mitigeert.

3 Uitzending Netwerk, 4 december 2007

Deze risico's kunnen zich voordoen op de volgende gebieden:

- **Reputatieschade;** dit kan ontstaan als een bedrijf negatief in het nieuws komt door gebeurtenissen die zich voordoen in de supply chain, of door een slechte productkwaliteit die hier het gevolg van kan zijn. In sommige gevallen heeft commotie over een maatschappelijk opspelend onderwerp zelfs geleid tot boycotten van een geheel bedrijf in een bepaald land en zelfs op een geheel continent.
- **Omzetverlies;** Omzetverlies kan zich voordoen door het verliezen van tenders waarbij duurzaamheid een rol speelt. Overheden in met name West-Europa hebben grote stappen gezet om duurzaam in te kopen. Bedrijven die niet aan duurzaamheidseisen voldoen, komen niet door de selectie. Er zijn ook steeds meer bedrijven die duurzame inkoopseisen stellen aan leveranciers en verlangen dat zij dit op hun beurt weer doorvertalen in hun supply chains. Omzetverlies kan zich uiteraard ook voordoen bij een boycot van producten, of door de kosten van een terugroepactie ingeval er schadelijke stoffen in die producten blijken te zitten.
- **Wetgeving;** er kan maatschappelijke onvrede ontstaan over de (waargenomen) voortgang. Dit kan leiden tot nieuwe wetgeving, zodat er geen concurrentienadeel ontstaat voor voorlopers. Hierdoor ontstaan risico's voor een bedrijf dat niet voldoet aan de wetgeving. De Dodd-Frank Act bijvoorbeeld, die vorig jaar in de Verenigde Staten is aangenomen, heeft tot gevolg dat bedrijven moeten kunnen aantonen dat ze geen producten leveren die 'conflictmineralen' bevatten. Wetgeving op milieu en sociaal gebied kan per land verschillen, waardoor het voor grote bedrijven loont om voorop te lopen op dit gebied en wetgeving voor te zijn. In dit kader zijn ook de in juni 2011 herziene OESO-richtlijnen relevant.
- **Stakeholderconflicten;** verantwoordelijk gedrag kan ervoor zorgen dat de onderneming gelegitimeerd wordt door stakeholders. Een organisatie die duurzaamheid hoog in het vaandel heeft, zal personeel minder snel van zich ontvreemden en beter in staat zijn om talent aan te trekken. Door bijvoorbeeld in contact te blijven met de lokale gemeenschap (of duurzaam in te kopen in de omgeving van het bedrijf) wordt het risico om de 'license to operate' te verliezen verminderd.

De implementatie van een dergelijke defensieve duurzame inkoopstrategie - die de voorgaande risico's mitigeert - vergt een goede voorbereiding en een vasthoudende uitvoering. Zonder op deze plaats diep in te gaan op de te onderscheiden stappen willen we graag twee algemene opmerkingen erover plaatsen.

Ten eerste een opmerking over het effect van zo'n defensieve strategie. Het moge duidelijk zijn dat organisaties met zo'n beleid onder leveranciers het kaf van het koren kunnen scheiden, en de sociale en milieurisico's in de keten verkleinen. Zo'n uitsluitingsbeleid wil echter niet per definitie zeggen dat het leidt tot echt duurzamer inkopen. Veel leveranciers leveren immers dezelfde producten als de niet-duurzame leveranciers. Oftewel: er wordt wel verschil gemaakt in de selectie van leveranciers, maar niet zozeer in de selectie van duurzame producten. Dat is ook juist waar duurzaam inkopen moeilijker wordt en het aanzienlijke inspanningen vergt. Wil een ondernemer zich op product-niveau kunnen onderscheiden op duurzaamheid, dan is er veel meer nodig dan alleen de selectie van leveranciers. Er moet een diepgaande kennis aanwezig zijn van wat producten duurzaam maakt en er moeten instrumenten worden ontwikkeld om duurzame producten te kunnen onderscheiden en inkopers deze te laten selecteren (onder meer op materiaalgebruik, energiegebruik, productieproces, energieherkomst). Daarnaast zijn er mechanismen nodig om te kunnen controleren dat een product inderdaad duurzaam is. Zodra het hierbij gaat om aspecten die niet aan het product zelf zijn te onderscheiden, moet er vaak een vorm van controle in de keten worden opgezet. Het gebruik van labels en standaarden (bijvoorbeeld voor duurzaam geproduceerd hout, papier, etc.) kan uitkomst bieden, maar deze zijn lang niet altijd beschikbaar, met name in de Business-to-Businessmarkten.

De tweede opmerking betreft het onderscheidend vermogen van verantwoord ketenbeheer. Verantwoord ketenbeheer met als doel het managen van risico's wordt steeds meer een hygiënefactor en zal op termijn waarschijnlijk dezelfde status krijgen als bijvoorbeeld het begrip 'kwaliteit' en ISO-certificeringen. Dat houdt in dat het een vanzelfsprekendheid wordt waar bedrijven in veel markten niet zonder kunnen. Tekenend is bijvoorbeeld dat overheden en grote multinationals niet alleen eisen stellen aan de duurzaamheid van hun leveranciers,

maar ook aan de duurzaamheid van de toeleverketens van die leveranciers. Wie daaraan niet kan voldoen, kan simpelweg geen zaken meer doen. Een van de omvangrijkste initiatieven op dit gebied komt van de Amerikaanse retailer Walmart. Dit bedrijf vraagt om een integrale berichtgeving over de duurzaamheidsaspecten van producten en wordt nu ondersteund door bijna honderd bedrijven, instituten en NGO's in het Sustainability Consortium. Als gevolg van grote complexiteit is er enige vertraging opgetreden, maar het doel - de producten een label geven met alle aspecten van duurzaamheid - komt binnen bereik.

De volgende stap

Er ontstaat in het bedrijfsleven steeds meer een volwassen houding ten opzichte van duurzaamheid - in de brede zin van het woord - en daarmee gepaard groeit het besef dat duurzaamheid niet moet worden beperkt tot de grenzen van de eigen organisatie. Er is een ketenbenadering nodig om een duurzaamheidstransformatie te starten en verantwoord ketenbeheer mag zich ook om die reden verheugen in groeiende belangstelling. Dat aspect van verantwoord ketenbeheer komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.



4 De kansen in de keten - waardecreatie door verantwoord ketenbeheer

Schaarste is een van de belangrijkste thema's van de toekomst voor veel organisaties. In tal van markten wordt steeds duidelijker dat het niet vanzelfsprekend is dat er in de toekomst voldoende grondstoffen zijn en dit heeft grote gevolgen voor de verhoudingen tussen afnemers en leveranciers. Bij de visvangst is bijvoorbeeld te zien dat rederijen meer macht krijgen in de onderhandelingen met hun afnemers als uitvloeisel van de beperking van visquota om overbevissing te voorkomen of tegen te gaan; voor bierbrouwers is het veiligstellen van een grondstoffentoevoer een minstens even belangrijke uitdaging als het afdwingen van de juiste inkoopprijs en -voorwaarden, omdat de teelt van mais voor bio-ethanol voor boeren financieel aantrekkelijker is. En ook voor elektronicafabrikanten begint het steeds duidelijker te worden dat bepaalde essentiële bestanddelen van hun producten opraken en dat er exportrestricties worden toegepast. Dit stelt veel fabrikanten voor problemen.

Duurzaamheid is de rode draad in al deze schaarsteproblemen. De wereld staat voor grote uitdagingen om ook op termijn leefbaarheid en welvaart te garanderen, terwijl de bevolking verder groeit, voorraden grondstoffen opraken, de welvaart in opkomende economieën groeit, het klimaat verandert en de biodiversiteit in het gedrang komt. Het duurzaamheidsvraagstuk is veelomvattend, maar in essentie ook heel eenvoudig: het is een schaarsteprobleem. Het gaat om de beschikbaarheid en daarmee de waarde van grondstoffen, brandstoffen, energie, water, voedsel en biodiversiteit voor de wereldbevolking. Nu en straks.

Waardecreatie door verantwoord ketenbeheer

Bedrijven staan voor de uitdaging te anticiperen op onder meer dit schaarsteprobleem door het opzetten van een effectief beleid voor verantwoord ketenbeheer. Dat is slechts een van de drivers voor waardecreatie. Andere factoren zijn bijvoorbeeld een toenemende waardering door consumenten van duurzaam geproduceerde goederen en kostenbesparingen die kunnen voortvloeien uit duurzamer productiemethoden (in de keten).

Bedrijven die het in de keten goed doen, zullen dan ook ontdekken dat verantwoord ketenbeheer daadwerkelijk leidt tot waarde. In het vorige hoofdstuk is beschreven hoe verantwoord ketenbeheer mogelijke (reputatie)schade kan voorkomen. Vanuit dat perspectief is verantwoord ketenbeheer echter een op zichzelf staand onderdeel van de organisatie dat niet in verbinding staat met bijvoorbeeld business development, productontwikkeling en marketing en sales. Door deze koppeling wel te maken, kan verantwoord ketenbeheer zowel op korte als lange termijn waarde gaan opleveren voor een bedrijf. En speelt de organisatie ook in op het schaarstethema.

Het gaat hier feitelijk in de tijd om een logische vervolgstap op de initiële inspanningen. Een bedrijf dat de eerste stappen zet op het gebied van verantwoord ketenbeheer zal zich in deze fase met name richten op risicomangement. Als men dat eenmaal goed op orde heeft, ligt er een 'infrastructuur' om nauwer te gaan samenwerken met leveranciers. De gesprekken in de volgende fase gaan dan niet meer alleen over het voorkomen van incidenten, maar ook over mogelijke efficiencyverbeteringen, kostenreducties, nieuwe producten, nieuwe logistieke oplossingen, nieuwe materialen etc. Dat opent de weg naar waardecreatie.

Vier terreinen voor waardecreatie

Voorlopers in de markt gaan dan ook verder dan een uitsluitingsbeleid van leveranciers op basis van vooraf gedefinieerde criteria. Zij willen waarde creëren met het beleid voor verantwoord ketenbeheer. Wij onderscheiden hierna vier terreinen waarop waarde gecreëerd kan worden met verantwoord ketenbeheer.

1 Kostenreductie

Wie niet kiest voor een uitsluitingsbeleid, maar in plaats daarvan op zoek gaat naar producten met een meer duurzaam karakter zal in veel gevallen ontdekken dat daarmee aanzienlijke kostenbesparingen zijn te realiseren. Het vervangen van conventionele verlichting door spaarlampen of LED-verlichting is daarbij een populaire metafoor: in aanschaf duurder maar als gevolg van lagere energiekosten economisch zeer rendabel op wat langere termijn. Wie bij investeringen in IT met deze bril bijvoorbeeld naar hardware kijkt, kan tot aanzien-

lijke kostenreducties komen, zodat deze investeringen bedrijfseconomisch zeer waardevol zijn. Daarbij gaat het zowel om vervanging van hardware als het onderbrengen van bepaalde onderdelen bij een externe service provider.

Naast de factor energiebesparing kan het ook gaan om relatief simpele zaken als andere aanleverspecificaties van materialen, die het verbruik van verpakkingsmaterialen sterk kan terugdringen. Ook samenwerking op logistiek gebied kan leiden tot voordelen, bijvoorbeeld door de combinatie van transport of door ernaar te streven dat een vrachtwagen ook op zijn terugrit weer lading kan meenemen. Dit inzicht is niet nieuw of ingewikkeld, maar blijft in veel sectoren onderbenut.

Een interessant voorbeeld hiervan is de bouwsector. Diverse leveranciers en vrachtwagens rijden continu op en neer naar en van bouwplaatsen. Bouwbedrijf Dura Vermeer Divisie Infra en technisch dienstverlener Imtech Infra hebben samen een procedure ontwikkeld om de bestelling en afroep van materialen te bundelen. Daarmee wordt voorkomen dat verschillende partijen materialen van dezelfde leverancier laten komen, meerdere malen per dag of week. Dit leidt tot vermindering van logistieke bewegingen en daarmee ook tot een energiereductie die oploopt tot 25 procent.

Meer in het algemeen geldt dat er een andere blik nodig is van inkopers om een kostenreductie te bewerkstelligen. Dat betekent in elk geval dat men in staat moet zijn om door hoge(re) aanvangsinvesteringen heen te kijken naar de Total Cost of Ownership. Om dat voor elkaar te krijgen moeten inkopers de door de opdrachtgever gevraagde specificatie durven uit te dagen en alternatieven aan te dragen. De focus moet niet op snelle kostenreducties liggen, maar op besparing van kosten op de lange termijn en kwaliteit. Een mooi voorbeeld hiervan is te vinden bij Walmart, een erkend prijsvechter met veel marktmacht. Het bedrijf kiest voor een alternatieve besparingsmethode door leveranciers te vragen om energie te besparen, en de energie-efficiëntie van producten met 25 procent te verbeteren. De gedachte daarachter is dat energiereductie leidt tot besparingen

die leveranciers (deels) weer doorgeven aan Walmart, die daardoor in staat blijft de goedkoopste aanbieder te zijn⁴.

“ Met een beetje creativiteit zijn er heel veel mogelijkheden om verduurzaming in de keten te bereiken. Maar dat gaat niet vanzelf. We moeten de juiste prikkels creëren om dat te doen en ik geloof dan ook in de ontwikkeling van innovatieve financiële modellen die duurzaamheid in de keten stimuleren. ”

Marian van Weert,
Specialist Samenwerking Bedrijfsleven, ICCO

2 Innovatie

Door een voorkeursbehandeling te geven aan leveranciers van duurzamere producten wordt de toeleveringsketen structureel gestimuleerd tot innovatie. Voorlopers in hun branche worden dan beloond en het effect daarvan is sterker dan een uitsluitingsbeleid dat feitelijk is gebaseerd op straffen. Een mooi voorbeeld daarvan is de CO₂-Prestatieladder die ProRail enkele jaren geleden ontwikkelde met ondersteuning van KPMG Sustainability. U leest er verderop in dit boekje meer over. Een ander voorbeeld is hoe Akzo samen met partners baanbrekende innovatie in de eigenschappen van verf wist te bewerkstelligen. En InterfaceFLOR, fabrikant van tegeltapijten, bewijst ook al jaren dat een stevige ambitie - het compleet elimineren van de negatieve impact op het milieu in 2020 - leidt tot mooie innovaties die ook in economisch moeilijke tijden het onderscheid maken in de markt. Biomimicry, leren van de natuur, is een centrale inspiratiebron en heeft geleid tot op de natuur geïnspireerde proces- en productinnovaties. Van belang daarbij: 70 procent van de milieudruk van het bedrijf vindt plaats in de supply chain⁵. Dergelijke verhoudingen zijn niet uniek. Voor veel bedrijven geldt dat de impact in de keten qua duurzaam-

4 Washington Post, 28 februari 2010, In China, Wal-Mart presses suppliers on labor, environmental standards
5 Interview Ton van Keeken, duurzaam-ondernemen.nl, http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?&act_id=9982

heid vele malen groter is dan in de eigen bedrijfsvoering. En dat geldt ook voor de overheid: de milieudruk die bijvoorbeeld plaats vindt bij projecten in de weg- en waterbouw door aannemers is veel groter dan de milieudruk van de eigen bedrijfsvoering van Rijkswaterstaat.



3 Onderscheidend vermogen

Duurzaamheid kan in bepaalde markten een onderscheidend vermogen zijn. Zo geldt voor veel producten in de *fast moving consumer industry* dat de consument nauwelijks verschil ervaart - *commoditization* - en dat de prijsdruk zeer hoog is. Wanneer een fabrikant in staat is om op het gebied van duurzaamheid het verschil te maken - bijvoorbeeld door certificering van zijn producten - bij een gelijkblijvende prijs, dan heeft zij daarmee een sterk concurrentiewapen in handen. Unilever heeft dat gedaan voor alle theeproducten, door alleen nog te werken met gecertificeerde theeplantages. Die certificering - in samenwerking met The Rainforest Alliance - leidde tot een forse omzettoename, zo liet CEO Paul Polman dit jaar weten in een speech bij de World Business Council for Sustainable Development. Belangrijk daarbij is dat consumenten weer 'waarde' zijn gaan toekennen aan een product als thee dat vooral als een commodity werd gezien. De negatieve prijsdrukspiraal werd hiermee doorbroken.



“ Wie samen met ketenpartners naar de markt kijkt, kan zich op die manier ook ontworstelen aan de harde gevechten op prijs om een marktaandeel te behouden of op te bouwen. Want samen kun je nieuwe ideeën uitwerken waarmee je de markt voor bent. In essentie heeft ketensamenwerking dan ook tot doel gezamenlijk een grotere taart te bakken waardoor er voor beide partijen voordelen te behalen zijn. ”

John Tros,
Partner KPMG Performance & Technology (Procurement)

4 Ketenintegratie

Verantwoord ketenbeheer kan in veel gevallen ook niet los worden gezien van een andere manier van samenwerken met partijen in de keten. Om de voorgaande voordelen - kosten, innovatie, imago - te realiseren, is het nodig om nauw samen te werken met toeleveranciers. Het effect daarvan kan verrassend zijn. In de bouwsector wordt op dit gebied veel ondernomen. Van oudsher is het onderlinge vertrouwen daar niet erg groot en is er sprake van grote prijsdruk. Uit praktijkcases blijkt echter dat het ook anders kan.

“ De wereld wordt steeds transparanter en in die transparantie heeft een consument maximaal inzicht in de karakteristieken van een product of dienst. Dat geeft de consument macht. Het maakt ook dat leveranciers zoeken naar manieren om zich te onderscheiden, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Een van de dingen die vaak erg stimulerend werkt is het uitreiken van awards. Dat geeft een leverancier een etiket in de markt waarmee hij zich onderscheidt. ”

Bonnie Nixon,
Oprichter Supply Change Associates,
Executive Director The Sustainability Consortium

“ Communicatie met je ketenpartners is essentieel, zo hebben wij in de praktijk gemerkt. We hebben er veel aan moeten doen om onze partners in China uit te leggen dat het daadwerkelijk niet alleen maar om de laagste prijs gaat. Dat we daadwerkelijk willen bijdragen aan een betere en schonere toekomst in hun omgeving. Toen dat besef geland was, kregen we heel andere gesprekken en kwam er echt verandering op gang. Echte doorbraaktechnologieën bereik je vrijwel nooit alleen. Je hebt de kennis en ervaring van partners nodig. ”

Dick Bartelse,
BU Director Purchasing Powder Coatings, AkzoNobel

Zo bewees bouwbedrijf VolkerWessels dat sloop van een voorraad oude, slecht geïsoleerde woningen kan worden voorkomen door een slimme en innovatieve aanpak samen met de toeleveranciers⁶. Werkvoorbereiding, engineering en uitvoering werden in bouwteamverband aangepakt. De opdrachtgever, een woningcorporatie, zat samen met VolkerWessels, de architect, de adviseur, de constructeur, de installateur en gespecialiseerde toeleveranciers aan tafel om na te denken over verbetering van de energieprestaties. Een van de unieke aspecten was dat elke deelnemer aan de samenwerking open calculaties hanteerde en inzicht had in de totale kostprijs waarbinnen de oplossing moest worden gerealiseerd. Toeleveranciers die van meet af aan zijn betrokken blijken dan ook bereid om tijd te stoppen in het meedenken over de beste oplossing binnen het beschikbare budget. In een traditionele aanpak gebeurt dat niet en wordt er puur op prijs geconcurrereerd, waardoor kwaliteit niet altijd de hoogste prioriteit heeft.

Dergelijke voorbeelden zijn mooi, en het wordt nog mooier als de kennis over deze voorbeelden ook actief zijn weg vindt in de hele organisatie. Ook dat is immers een onderdeel van een goed beleid van verantwoord ketenbeheer.

6 Duurzaamheidsverslag VolkerWessels over 2010

5 Succesvol implementeren - de randvoorwaarden

Organisaties die de eerste stappen op het gebied van verantwoord ketenbeheer (gericht op risicomanagement) reeds hebben gezet, kunnen zich opmaken voor de volgende stap die zich richt op waardecreatie. Een standaardsuccesrecept voor de implementatie daarvan is niet mogelijk, al was het maar omdat de uitdagingen en mogelijkheden sterk afhankelijk zijn van de sector. Wel is er een aantal leidende principes te formuleren die randvoorwaardelijk zijn bij het succesvol waarde creëren door duurzame inkoop.

- **Leiderschap:** het topmanagement dient in woord en daad te laten zien dat men de juiste randvoorwaarden schept en hecht aan een duurzame strategie voor de lange termijn. Dan ontstaat er een goede basis voor de organisatie om samen met ketenpartners te werken aan innovatie en waardecreatie, en dat zal de hele organisatie oppikken. Leiderschap is met name belangrijk in het ontwikkelen van een visie die ervoor zorgt dat de duurzaamheidsstrategie is aangesloten op de wereldwijde trends die de onderneming beïnvloeden. Van daaruit wordt een vertaling gemaakt naar een strategie voor verantwoord ketenbeheer. In geval van leiderschapswisselingen is het dan ook essentieel dat de nieuwe leider de duurzame ambities bevestigt.
- **Ondernemerschap:** bedrijven moeten medewerkers toestaan om met andere ogen te kijken naar inkoop en productontwikkeling. Ze moeten gangbare conventies durven uitdagen om samen met ketenpartners nieuwe mogelijkheden te ontdekken. Het hanteren van een integrale kostprijs is daarbij vaak al een doorbraak. De beloning voor bedrijven is dat ze beter zijn voorbereid op de toekomst en dat ze op een proactieve manier inspelen op de dreiging van onder meer schaarste. Als neveneffect worden ze ook aantrekkelijker gevonden als werkgever.

“ Qua transparantie voor consumenten zijn er interessante ontwikkelingen: radical transparency. Door met de mobiele telefoon de barcode van een product af te lezen en vervolgens door te schakelen naar de applicatie ‘Goodguide’ kan de consument feedback krijgen over de verschillende aspecten van duurzaamheid. De consument kan zelf instellen of dat sociaal, milieu, of welzijn is, of een combinatie daarvan. ”

Jan Roodenbrug,
Oprichter Supply Change Associates,
VP ESSN EMEA Supply Chain, Hewlett-Packard

- Openheid: een bedrijf dat zich open opstelt naar ketenpartners en bereid is informatie te delen, zal zien dat ook de partners bereid zijn om samen duurzaamheid aan te pakken. Zie ook het eerder genoemde voorbeeld van VolkerWessels met de open calculaties. Een open houding past beter bij de huidige tijd, waarbij stakeholders zich kritisch opstellen richting bedrijven en hun ketens. Dit heeft ook Apple ondervonden, dat veel kritiek kreeg te verduren na een aantal zelfmoorden bij toeleverancier Foxconn als gevolg van hoge werkdruk bij medewerkers. Dit jaar heeft Apple een Supplier Responsibility verslag gepubliceerd, dat specifiek ingaat op deze voorvallen en daarnaast als voorbeeld kan dienen van hoe een bedrijf open over de issues in zijn keten communiceert naar stakeholders.
- Samenwerking: wie de ketenpartners weet te prikkelen om samen waarde te creëren, kan daarmee grote successen realiseren. Dat vergt een vernieuwende rol van de inkoopfunctie. Aan de inkoopfunctie de uitdaging om deze rol te pakken, ook in tijden van economische tegenwind waarin het verleidelijk is om alleen maar op kosten te sturen. Uit stakeholderdialogen blijkt vaak dat de samenwerking tussen leveranciers en klanten verre van optimaal is. Oplossingen die leveranciers hebben voor de problemen van hun klanten blijven vaak ongebruikt. Een betere samenwerking in de keten kan innovatie dan ook sterk bevorderen.

“ Duurzaam inkopen gaat alleen werken als we de winst van de duurzaamheids inspanningen op een eerlijke manier verdelen. Dat is natuurlijk heel normaal, maar het is in de praktijk nog geen gemeengoed. Daar is nog een wereld te winnen en dat begint met inzichtelijk maken van wat de (soms ontastbare) voordelen precies zijn. Pas als je die helder in beeld hebt, kun je praten over hoe iedereen zijn fair share krijgt. ”

Edwin Rutten,
Category Purchaser KPN

6 De (financiële) waarde van verantwoord ketenbeheer

Verantwoord ketenbeheer kan bijdragen aan het creëren van waarde, zoveel is in de vorige hoofdstukken duidelijk geworden. Maar dat gebeurt niet vanzelf. De inkoopfunctie staat samen met anderen voor de uitdaging om te onderzoeken waar de waarde zit en hoe het ontwikkelen van deze waarde kan worden gestimuleerd. Dat vergt een moderne taakopvatting van de inkoopafdeling.

“ Duurzaam inkopen is veelomvattend en kan in de praktijk heel complex zijn. Zeker voor organisaties die nog relatief aan het begin van deze ontwikkeling staan geldt dat ze het zo simpel mogelijk moeten houden. Kies voor een paar focusthema's en houd daar consistent aan vast. ”

Ivo Bonajo,
Public Affairs Manager, De Groene Zaak

De inkoopfunctie zit niet langer weggestopt in de spreekwoordelijke kelder van organisaties, maar levert steeds vaker een daadwerkelijke bijdrage aan het realiseren van strategische doelstellingen. Niet voor niets is de inkoopfunctie ook meestal vertegenwoordigd in de hoogste managementlaag van een organisatie. Door samen met leveranciers aan gedeelde doelen te werken - een hoger onderscheidend vermogen of zelfs het creëren van nieuwe markten - wordt de waarde van inkoop duidelijk. Een inkoper die alleen maar op prijs acteert - in combinatie met andere inkoopvoorwaarden - levert geen lange termijn onderscheidend vermogen.

De klassieke functie - het strak uitonderhandelen van inkoopvoorwaarden - blijft ook in deze tijd van belang, maar is vooral zinvol als inkoop samen met leveranciers werkt aan een duurzaam onderscheidend vermogen van producten/diensten en daarmee aan lange termijn succes. Een van de uitdagingen is het introduceren van de juiste prikkels die leveranciers stimuleren tot meedenken

over hoe de organisatie succesvoller kan worden. Wie dat goed onder de knie heeft, onttrekt zich aan de traditionele gevechten en machtsspelletjes over de prijs en creëert samen nieuwe markten en producten.

Ook op het gebied van duurzaamheid liggen hier kansen. Door eisen te stellen aan de producten van leveranciers - of een voorkeursbehandeling te geven aan leveranciers van duurzame producten - wordt de toeleveringsketen gestimuleerd tot innovatie. Maar nog beter dan het uitoefenen van druk is het om in gezamenlijkheid te zoeken naar (het verhogen van het) differentiërend vermogen. De kernvraag waar organisaties voor staan is: hoe kan de inkoopfunctie de ketenpartners prikkelen om samen met hen te komen tot een strategische samenwerking die bijdraagt aan het (gezamenlijk) marktsucces?

Een goed antwoord op die vraag vergt maatwerk, want elke organisatie heeft te maken met andere uitdagingen die sterk sectorafhankelijk zijn. In alle sectoren zijn prikkels te ontwerpen die bijdragen aan de geschetste uitdaging. En deze prikkels zijn zowel voor grote als kleine organisaties mogelijk.

[De volgende voorbeelden verduidelijken dit.](#)

Een inmiddels haast klassiek voorbeeld is het gebruik van een prestatieladder die de markt uitnodigt tot innovatie. ProRail introduceerde deze enkele jaren geleden bij haar leveranciers met als doel gezamenlijk te komen tot CO₂-reductie. In plaats van een uitgebreide set criteria waar leveranciers zich aan moeten houden kiest ProRail voor criteria in de vorm van een overzichtelijke CO₂-prestatieladder. Leveranciers - zoals bouwbedrijven die jaarlijks voor enkele miljarden aan opdrachten uitvoeren voor ProRail - krijgen op basis van hun duurzaamheidsprestaties een score van 0 tot 5 op deze ladder. Op niveau 0 doet een bedrijf nagenoeg niets om klimaatverandering tegen te gaan. Niveau 5 betekent dat een bedrijf alles doet wat in zijn redelijke vermogen ligt om klimaatverandering tegen te gaan. Hoe hoger de score, hoe hoger de korting in de aanbesteding en hoe groter de kans dat de opdracht wordt binnengehaald.

Op deze wijze levert het investeren in duurzaamheid dus direct financieel voordeel op voor de leverancier. Bovendien dwingt deze werkwijze tot innovaties en het delen van kennis om hoger op de ladder te komen. Dit leidt ook weer tot kostenbesparingen die voor een deel terugkomen bij ProRail. In die vorm heeft verantwoord ketenbeheer dus alleen maar winnaars en heeft de inkoopfunctie van ProRail een strategische rol. Het instrument prestatieladder krijgt inmiddels navolging in diverse sectoren.

“Initiatieven zoals de SKAO CO₂-prestatieladder⁷ zijn prima, mits het geen doel op zich wordt. Het doel moet niet zijn om een stap hoger te komen op de ladder, maar om in de totale keten gezamenlijk duurzame waarde te creëren door bijvoorbeeld co-makership met je ketenpartners.”

Suzanne Mol,
inkoopanalist, Koninklijke BAM Groep

In feite gaat het er steeds om de organisatiedoelen als uitgangspunt te nemen en op basis daarvan te analyseren hoe de leveranciers optimaal kunnen bijdragen aan de organisatiedoelen en/of ervoor kunnen zorgen dat de organisatie zich kan onderscheiden van de concurrenten. Voorbeelden kunnen daarbij inspireren:



7 Sinds 16 maart 2011 is door ProRail de CO₂ prestatieladder overgedragen aan de Stichting Klimaatvriendelijk aanbesteden & ondernemen <http://www.skao.nl/>

- Een verzekeraar kan reparateurs van schade prikkelen tot optimale prestaties door in contracten afspraken te maken over een koppeling tussen de kwaliteit van de reparatie, klanttevredenheid en mogelijkheid tot cross selling en de financiële vergoeding. Zo kan een verzekeraar zijn waarde laten zien op het moment van schade, het moment dat het er echt om gaat.
- Een overheidsorganisatie die met IT-leveranciers afspraken maakt over de up-time van een systeem kan een deel van de vergoeding daaraan koppelen. De IT-leverancier wordt dan geprikkeld om bij te dragen aan de doelstelling van de organisatie om een zo betrouwbaar mogelijke IT-voorziening te bieden.
- Een vervoerder heeft als doelstelling een betrouwbare dienstregeling en kan door een financiële prikkel toeleveranciers van onderhoud stimuleren daarover mee te denken.
- Een woningcorporatie die streeft naar klanttevredenheid kan dit aspect bijvoorbeeld meenemen in de financiële vergoeding aan onderhoudsbedrijven.
- Een supermarktketen kan volgens dezelfde redenering een leverancier belonen voor de leverbetrouwbaarheid, aangezien lege schappen in deze sector koste wat kost moeten worden voorkomen.

Aan de inkoopfunctie de uitdaging om deze rol te pakken, ook in tijden van economische tegenwind waarin het verleidelijk is om alleen maar op kosten te sturen. Een professionele inkoopafdeling maakt als eerste stap inzichtelijk waarmee de organisatie zich in de markt onderscheidt. Vervolgens gaat zij na hoe die key differentiators zich verhouden tot de leveranciers en hoe deze leveranciers kunnen bijdragen aan het versterken ervan. Door hierover het gesprek aan te gaan - en het gemeenschappelijke (langetermijn)belang te benadrukken - wordt de leverancier geprikkeld om echt mee te denken. Mogelijk ontstaan dan zelfs compleet nieuwe ideeën over producten en markten. Dan wordt er niet langer gevochten over procenten marktaandeel (*red ocean strategy*) maar worden nieuwe markten verkend (*blue ocean*) en dat is strategisch vaak veel interessanter⁸.

8 W. Chan Kim en Renée Mauborgne betogen in hun boek *Blue Ocean Strategy* dat het een heilloze weg is om in overvolle markten te blijven concurreren binnen de grenzen van de bestaande industrie of te proberen klanten van rivalen weg te kapen. Dat is een *Bloody of Red Ocean Strategie* waarin harde gevechten plaatsvinden. Het ontwikkelen van nieuwe markten maakt dat de concurrentie onbelangrijk wordt: die is er immers niet. De echte kans is dan ook het creëren van blauwe oceanen met enorme marktruimte.

7 Het begint met ambitie

Een van de zaken die naar voren kwam in de Ronde Tafel van VBDO, Supply Chain Associates en KPMG Sustainability is dat het belangrijk is om een uitdagend doel neer te zetten. Als de weg naar dat uitdagende doel nog niet geheel duidelijk is kan dat juist de creativiteit binnen en buiten de organisatie aanwakkeren. Promise outside and deliver inside, zo werd dit tijdens de sessie gekenschetst. Voorbeelden daarvan zijn Van Gansewinkel - dat met het motto Afval bestaat niet een zeer duidelijke boodschap neerzette, Philips, Desso en Unilever. Stuk voor stuk zijn dit organisaties waar de leiding de lat hoog heeft gelegd en die ook extern communiceren.

“ Om duurzaamheid samen met je partners ook echt van de grond te krijgen, is het essentieel dat investeerders ook de blik op de lange termijn kunnen houden. Wij bouwen bijvoorbeeld veel kennis en expertise op, maar kunnen dat nog maar beperkt vertalen naar betaalde dienstverlening. We zijn gefinancierd met Private Equity en gelukkig ziet onze eigenaar de potentie en kunnen we onze duurzaamheidsstrategie dan ook onverkort doorvoeren. ”

Frank Janssen,
Directeur Corporate Communicatie, Van Gansewinkel Groep

Het effect van een ondubbelzinnige boodschap vanuit de top kan nauwelijks worden onderschat. Als de leiding laat zien in woord en daad te geloven in een ambitieuze duurzaamheidsstrategie in samenwerking met partners, zal de rest van de organisatie hier ook gemakkelijker in kunnen volgen. Een ambitieuze boodschap inspireert en kan ook nodig zijn om investeerders te overtuigen van het potentieel dat vaak wat meer op de lange termijn ligt.

Daarnaast is het van belang dat ook de overheid de juiste rol speelt. Het gegroeide bewustzijn over het belang en het nut van duurzaam ondernemen is minstens voor een deel toe te schrijven aan de introductie van duurzaam inko-

pen door de overheid. De ambities van de Nederlandse overheid zijn op dit gebied stevig en gezien de omvang van de inkoopvolumes van de overheid kunnen ondernemingen die zaken willen doen met de overheid simpelweg niet meer om het thema duurzaamheid heen. Het gesprek erover binnen en tussen ondernemingen heeft dan ook een stevige impuls gekregen. Nu het bewustzijn er is, breekt het moment aan om een volgende fase in te gaan. Het gaat er nu om verantwoord ketenbeheer zodanig door te ontwikkelen dat productie(ketens) vernieuwingen gaan doorvoeren.

Dat vraagt om het verzetten van de bakens in het overheidsbeleid. Vaststaat dat verantwoord ketenbeheer door grote opdrachtgevers veel potentieel heeft om verandering op gang te brengen. De overheid is met een geschat inkoopvolume van jaarlijks 60 miljard euro de grootste inkoper en kan deze marktmacht slim benutten om de toeleveringsketen te verduurzamen. Om in deze keten daadwerkelijk verandering te laten plaatsvinden, kan de overheid toeleveranciers financieel belonen voor de prestaties op het gebied van duurzaamheid, naar analogie van wat in het bedrijfsleven ook gebeurt bij bijvoorbeeld Walmart en Prorail. Het uitgangspunt van zo'n aanpak is dat hoe beter een toeleverancier presteert op het gebied van duurzaamheid, hoe hoger de beloning. Die prikkel kan ook doorwerken in de toeleveringsketen van de leverancier: hoe duurzamer de toeleveringsketen is, hoe hoger de beloning. Het grote voordeel van deze aanpak is dat de competitie tussen aanbieders wordt gestimuleerd, zodat de markt steeds duurzamer zal worden.

Deze aanpak klinkt als een kostenverhogende exercitie voor de overheid die in tijden van bezuinigingen onhaalbaar is. Niets is echter minder waar. De overheid zelf zal vaak in staat blijken te zijn om door de aanschaf van duurzame oplossingen kosten te besparen. Dat vergt echter wel een integrale blik op de aanschaf ervan: wie uitgaat van het concept Total Cost of Ownership (tco) kan niet anders dan concluderen dat een duurzame oplossing veelal kosten-effectiever uitpakt. In overheidsverband is het vanwege de begrotingssystematieken echter vaak lastig om met een dergelijke blik naar investeringen te kijken en het vergt van bestuurders dan ook het vermogen om over de eigen schaduw heen te springen.

Ook op een ander front heeft deze aanpak grote voordelen. Wanneer de markt wordt uitgedaagd (en beloond) voor duurzame concepten, zal dat leiden tot ondernemingen die door duurzame innovatie excelleren en daarmee ook invulling geven aan het streven van het kabinet om de internationale concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven te verbeteren. Ondernemingen die de transformatieve kracht van duurzaamheid oppakken hebben een voordeel bij aanbestedingen en profiteren dus direct financieel ten opzichte van hun concurrenten.



8 Tot slot: adviezen voor de inkooppraktijk

De voorgaande hoofdstukken bieden de nodige handvatten (en argumenten) voor organisaties om het thema verantwoord ketenbeheer met verve op te pakken. Op deze plaats bieden we tot slot nog enkele praktische adviezen.

1. Wees helder over de ambitie. Wie begint met verantwoord ketenbeheer is gebaat bij helderheid over de ambitie en in samenhang daarmee de drijfveren om ermee aan de slag te gaan. Die variëren van geval tot geval. In het ene geval zal het hoofdzakelijk gaan om het realiseren van kostenbesparingen, in andere gevallen is innovatie in de keten het belangrijkste doel. Wie dit helder in kaart brengt, heeft daarmee een goede basis voor de later te maken keuzes, bijvoorbeeld ten aanzien van het opstellen van een leverancierscode (vaak Code of Conduct genoemd), of de mate waarin afspraken hieruit bij leveranciers worden gecontroleerd en opgevolgd.
2. Begin top-down. Een beleid of strategie voor verantwoord ketenbeheer kan het beste worden afgeleid van de ondernemingsstrategie en duurzaamheidsstrategie. Voor het opstellen van de duurzaamheidsstrategie is reeds bepaald welke thema's en onderwerpen voor de stakeholders van het bedrijf van belang zijn. Deze onderwerpen kunnen vervolgens gebruikt worden om het beleid voor verantwoord ketenbeheer op te stellen en verwachtingen naar leveranciers toe te communiceren.
3. Analyseer waar de grootste impact in de keten mogelijk is. Veel organisaties hebben maar beperkt inzicht in de productieketen 'upstream' en komen daarbij niet verder dan hun eigen toeleveranciers. Door de gehele keten te analyseren, komen de opties voor een duurzamer keten naar boven en kan de aandacht worden gericht op de onderdelen van de keten waar het gemakkelijkst verbetering is te halen of waar de impact maximaal is.

“ Het structureel verbeteren van non-compliances gevonden tijdens audits, bijvoorbeeld ten aanzien van werkomstandigheden, blijkt lastig. Wij zetten om die reden steeds meer in op het geven van training en support, omdat we geloven dat het langetermijneffect dan sterker is. “From policing to coaching”. ”

Emile Cornelissen,
Programmanager Supplier Sustainability, Philips

4. Maak bij het opstellen van een leverancierscode gebruik van standaarden. Een code heeft de neiging omvangrijk te worden doordat er veel onderwerpen aan bod komen. Het gebruik van standaarden helpt dat te voorkomen en brengt overzicht. Deze standaarden (in dit boekje zijn er een aantal genoemd) maken het bovendien eenvoudiger om te controleren of leveranciers aan de verwachtingen voldoen.
5. Maak gebruik van een collectief voor het verkrijgen van leveranciersinformatie. Wie van start gaat met verantwoord ketenbeheer heeft informatie nodig uit de keten over de prestaties van leveranciers op duurzaamheid. Het gebruik van vragenlijsten voor dit doel heeft nadelen, al was het maar omdat leveranciers veel vragenlijsten krijgen en deze niet altijd nauwgezet invullen. Om dit probleem op te lossen, komen collectieve initiatieven op zoals Sedex (veel gebruikt in de Foodsector, maar ook andere sectoren) en E-Tasc (Elektronica). Dit leidt tot een grotere efficiency in de informatieverzameling en audits. Ook de EICC (Electronics Industry Citizenship Coalition) werkt op deze manier.
6. Verantwoord ketenbeheer is een zaak voor de hele organisatie. Het is dan ook van groot belang om de bewustwording van verantwoord ketenbeheer door het hele bedrijf te laten groeien. Door te laten zien wat voor duurzaamheidswinst er bij ketenpartners mogelijk is, kan het enthousiasme toenemen. De grootste duurzaamheidswinst is in veel gevallen buiten de muren van de eigen organisatie te realiseren en iedereen kan eraan bijdragen.

7. Prikkel partners te zoeken naar de gezamenlijke winst. Zoals beargumenteed in deze uitgave kan verantwoord ketenbeheer leiden tot waardecreatie. Wie ketenpartners weet te verleiden tot het nadenken daarover - bijvoorbeeld door de gezamenlijk gecreëerde waarde te verdelen - creëert de juiste voorwaarden voor succes.

Tot slot: de verontwaardiging - zowel in de eigen organisatie als in de markt - is vaak groot zodra er een incident in de keten is. Deze verontwaardiging wordt vooraf vaak onderschat en vraagt veel tijd en energie om ontstane beelden te corrigeren of misstanden uit te bannen. Juist daarom is het van groot belang om een proactieve houding in te nemen ten aanzien van verantwoord ketenbeheer. Een goede reputatie of een sterk merk kan simpelweg niet zonder zo'n actieve ketenbenadering.

“ Er liggen veel kansen om ketens te verduurzamen. Maar om resultaat te boeken is het nodig dat we kritisch kijken naar waar we impact kunnen maken. We moeten ons dan ook vooral bezighouden met de materiële issues. Pick your battles. Want je kunt niet alles doen. ”

Anne van Lakerveld,
CSR-adviseur, Schuttelaar & Partners -
Parttime PhD-student aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Overige quotes van de deelnemers aan de Ronde Tafel

“ Eigenlijk is er een fundamentele herziening nodig van hoe we tegen de economie aankijken. Als we de nadruk in de belastingheffing verschuiven van arbeid naar grondstoffen ontstaan er opeens de juiste prikkels om dingen te ontwikkelen die bijdragen aan een wereld die ook op termijn duurzaam is. Daarvoor is een gecoördineerde aanpak van internationale overheden nodig en dat is buitengewoon lastig. Ook zonder de internationale aanpak kunnen ondernemingen zelf al flinke stappen zetten. Door nieuwe (circulaire) waardeketens te creëren en materialen terug te winnen uit de producten van vandaag en deze opnieuw te gebruiken. ”

Ivo Bonajo,
Public Affairs Manager, De Groene Zaak

“ Wij hebben bijvoorbeeld dit jaar een belangrijke leverancier in China geholpen, met behulp van een LEAN-aanpak, bij het verbeteren van zijn productiviteit. De winst daarvan is deels doorgegeven aan de werknemers in de vorm van hogere lonen. Het effect: kortere werkweken, een veel lager verloop van personeel, een kwaliteitswinst en verder verbeterde productiviteit. Het is een nieuwe aanpak die alleen winnaars blijkt op te leveren. ”

Emile Cornelissen,
Programmanager Supplier Sustainability, Philips

Over VBDO



De Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) is opgericht met het doel om de kapitaalmarkt te verduurzamen. Een markt die naast financiële criteria ook rekening houdt met sociale- en milieucriteria. De VBDO maakt multinationals en beleggers bewust van hun bijdrage aan een duurzame kapitaalmarkt. Dit doet de vereniging door hen te wijzen op maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De kapitaalmarkt bestaat voor de VBDO uit meerdere partijen. Aan de ene kant zijn er de beleggers, zowel institutioneel als particulier. Aan de andere kant zijn er de ondernemingen waarin wordt belegd. De VBDO beweegt beide partijen tot meer duurzaamheid.

Het doel van de vereniging is een duurzaam werkende kapitaalmarkt, die naast financiële criteria, ook op basis van sociale- en milieucriteria vraag en aanbod bij elkaar brengt. De focus ligt daarbij op Nederland in een internationale, voornamelijk Europese context.

De VBDO stelt sinds 1995 vragen over duurzaamheid op de aandeelhoudersvergaderingen van beursgenoteerde bedrijven. Daarnaast doet de vereniging jaarlijks onderzoek naar het verantwoord beleggingsbeleid van grote beleggers zoals: pensioenfondsen, verzekeraars, goede doelen en kerkelijke instellingen. Jaarlijks doet zij onderzoek naar het aandeel duurzaam sparen en beleggen in Nederland.

Ook komen duurzaamheidsverslaglegging, beleggen in voedsel en verantwoord ketenbeheer aan bod. De vereniging organiseert vanaf 2011 de Week van het Duurzaam Beleggen.

www.vbdo.nl



Over KPMG Sustainability



De uitdaging is helder: in 2050 moeten we 9 miljard mensen een menswaardig bestaan bieden op deze aarde. Om dat voor elkaar te krijgen is bezinning nodig over zaken als energievoorziening, voedselvoorziening en grondstoffen-schaarste. Bedrijven en overheden staan dan ook voor vraagstukken op het gebied van strategie en beleid, implementatie en externe verantwoording. KPMG Sustainability (700 professionals wereldwijd) ondersteunt bedrijven en overheden hierbij.

Onze dienstverlening omvat onder andere:

- advies over het ontwikkelen en operationaliseren van een duurzame strategie voor ondernemen, produceren en investeren (inclusief governance en interne beheersing);
- het in kaart brengen en verminderen van de impact die een organisatie heeft op haar omgeving (onder andere CO₂, water, biodiversiteit);
- advies over de wijze van verantwoorden over de duurzaamheidsprestaties, inclusief het opzetten van de bijbehorende informatiesystemen en de verificatie van informatie in duurzaamheids- en financiële jaarverslagen;
- benchmarking van prestaties op het gebied van duurzaamheid;
- beleidsadviezen ten behoeve van de publieke sector.

www.kpmg.nl

Partner van de Ronde Tafel



Over Supply Change Associates

Supply Change Associates (SCA) is een netwerk van ervaren managers die de duurzaamheids transformatie in een bedrijf al doorgemaakt hebben. Bedrijven of instellingen die raad zoeken van ervaren managers die effectieve oplossingen bieden voor complexe duurzaamheids en keten uitdagingen zijn hier bij het juiste adres. De missie van SCA is het stimuleren van bedrijven om duurzaamheids gerelateerde vraagstukken aan te pakken. Veel gestelde thema's zijn: risico's en mogelijkheden voor hun organisaties te helpen identificeren; kosten effectieve implementatie; uitzetten van praktische korte en lange termijn oplossingen en; constructief de dialoog aan te gaan met belangrijke stakeholders. Supply Change Associates hebben banen. Zij geven graag raad als dit niet conflicteert met hun huidig werk.

www.supplychangeassociates.com









www.vbdo.nl / www.duurzaamaandeel.nl

De VBDO bezoekt elk jaar de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) van de grootste Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen uit de AEX en de Midkap. Tijdens de aandeelhoudersvergadering stelt de VBDO kritische vragen over het gevoerde duurzame beleid van de onderneming en brengt daarbij haar stem uit volgens het VBDO Duurzaam Stembeleid. De VBDO spreekt de ondernemingen aan namens haar particuliere leden op hun sociale, milieu en financiële prestaties.

Disclaimer: De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft.

Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.