



**“Hoe krijg ik mijn keten
in beweging?”**

STAPPENPLAN

Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

(Ketenverantwoordelijkheid)

Datum : 22 april 2011
Auteur : Gerdien Dijkstra
Versie : 4





Maatschappelijk Verantwoord Inkopen

Weet u wat er speelt bij uw toeleveranciers? Waar uw grondstoffen vandaan komen? En door wie producten vervaardigd worden? De samenleving eist steeds vaker dat bedrijven dat weten. Uw maatschappelijke verantwoordelijkheid stopt niet bij de grens. Arbeidsomstandigheden en milieu-issues bij buitenlandse toeleveranciers hebben uiteindelijk ook invloed op de duurzaamheid van uw onderneming. Denk daarbij concreet aan onderwerpen als kinderarbeid, biodiversiteit, corruptie, energieverbruik of discriminatie. Het kan best lastig zijn om zicht te krijgen op uw handelsketen. Zeker als u een uitgebreid productassortiment hebt. Dit stappenplan helpt u een eind op weg naar een duurzame keten.

Waarom maatschappelijk verantwoord inkopen?

Ketenverantwoordelijkheid biedt ook kansen voor u als ondernemer! De motieven voor ondernemingen om verantwoord in te kopen, kunnen twee drie categorieën worden onderverdeeld:

1. Bedrijfsrisico's verkleinen: reputatie, aansprakelijkheid, leverbetrouwbaarheid.
2. Bedrijfskansen vergroten: loyaliteit van leveranciers, nieuwe marktkansen, toegang tot kapitaal, concurrentievoordeel, kostenreductie, tevredenheid van medewerkers.

Welke onderwerpen?

Het soort onderwerpen dat een rol speelt bij maatschappelijk verantwoord (internationaal) inkopen is afhankelijk van het soort product, het land van herkomst en het soort leveranciers. Hieronder is een overzicht gegeven van alle economische, sociale en milieu-issues die een rol kunnen spelen.

Economisch	Kwetsbaarheid van leveranciers Afhankelijkheid van leveranciers Betrouwbaarheid van leveranciers Onredelijke of oneerlijke betalingsvoorwaarden Leveranciersdiversiteit & lokaal inkopen Omkoping & corruptie
Sociaal	Vrijheid van vakvereniging en collectief onderhandelen Dwangarbeid en gebonden arbeid Kinderarbeid Discriminatie Leefbaar loon Werktijden Arbeidsomstandigheden, zoals veiligheid en gezondheid Invloed op de lokale gemeenschap / mensenrechten
Milieu	CO2 en emissies van andere broeikasgassen Incidentele vervuiling / lozingen Schade aan biodiversiteit Gebruik van water en andere natuurlijke hulpbronnen Energie efficiëntie Schaarsheid van grondstoffen Afval(verwerking)



Vragen?

Voor vragen over de inhoud van dit document of de activiteiten van MVO Nederland op het gebied van ketenverantwoordelijkheid, kunt u contact opnemen met Gerdien Dijkstra, projectmanager Internationaal MVO: g.dijkstra@mvonederland.nl.

Inhoudsopgave

1. [Breng uw keten in kaart](#)
2. [Stel vragen aan leveranciers en doe onderzoek](#)
3. [Voer een risicoanalyse uit](#)
4. [Voldoe aan internationale richtlijnen en wetgeving](#)
5. [Pas uw inkooporganisatie aan](#)
6. [Werk samen met ketenpartners en andere bedrijven](#)
7. [Maak gebruik van keteninitiatieven, keurmerken en managementsystemen](#)
8. [Stel een leverancierscode op en laat deze ondertekenen](#)
9. [Controleer uw keten](#)
10. [Rapporteer over beleid en voortgang](#)



1. Breng uw keten in kaart

Om een goede start te maken met verantwoord inkopen, is het belangrijk om inzicht te hebben in de aard en omvang van uw keten. U brengt uw keten in kaart door de volgende stappen te doorlopen:

- Maak een lijst van alle producten en diensten die u inkoop.
- Stel voor elk product en elke dienst die u inkoop vast bij welke leverancier(s) u dit inkoop.
- Stel voor elk product en elke dienst vast welke producten (dus ook halffabricaten en grondstoffen) en diensten uw leverancier inkoop
- Herhaal dit voor stappen dieper in de keten, totdat u van alle producten tot en met de grondstof winning en elke dienst tot de uitvoering weet welke leveranciers hierbij betrokken zijn.
- Stel voor elke product vast door wie en hoe het wordt vervoerd.
- Stel voor elk product en elke dienst die uzelf levert op dezelfde manier vast hoe de keten er na uw bedrijf uit ziet.
- U weet nu welke bedrijven er voor en na u in de keten zitten inclusief de transportbedrijven.
- Stel voor elk bedrijf dat in uw keten zit vast in welke landen ze actief zijn.
- Maak indien gewenst een grafische weergave van uw gehele keten.

Aanbevelingen

- Maak gebruik van eventuele ketenanalyses die uw leveranciers of afnemers reeds hebben gemaakt, dit kan u veel moeite besparen. Of werk samen met leveranciers en afnemers die ook een ketenanalyse willen maken, ook dit kan u veel moeite besparen.
- Om tijd en moeite te besparen kunt u in eerste instantie de ketenanalyse beperken tot die leveranciers waaraan u het grootste deel (bijvoorbeeld 80%) van uw inkoopbudget besteedt.
- Een ketenanalyse uitvoeren, en duurzaamheid in uw keten integreren, is eenvoudiger wanneer u uw inkoop gecentraliseerd heeft. Ook is het beter wanneer de keten zo kort mogelijk is (zo min mogelijk tussenhandelaren), en wanneer u zelf rechtstreeks contact kunt leggen met de leveranciers/producenten.
- Naarmate u meer met tussenpersonen/handelaren werkt, is het moeilijker om inzicht te krijgen in de toeleveringsketen, en wordt het risico op misstanden groter. Een ketenanalyse kunt u zelf uitvoeren, maar u kunt er ook een externe adviseur voor inhuren. In ons partnernetwerk zitten adviesbureaus die u verder kunnen helpen. Raadpleeg daarvoor onze [database](#).



Landeninformatie

- Landelijke India Werkgroep ([LIW](#))
- [Burma Centrum Nederland](#)
- [FNV Mondiaal](#) (heeft onder meer contacten in India en China)
- [Landentoolkits](#) over MVO van het ministerie van Economische Zaken zijn beschikbaar voor de volgende landen: Rusland, China, India, Brazilië, Ghana, Indonesië, Marokko, Oekraïne, Roemenië, Turkije, Vietnam en Zuid-Afrika
- Landendossiers van [Amnesty International](#) of [Cordaid](#)
- Website over MVO in China, bedoeld voor NL ondernemers: [Sino Dutch CSR Platform](#)

Deze informatiebronnen kunnen u ook helpen bij het vinden van lokale partners die kennis en ervaring hebben op het gebied van MVO in het betreffende land.

2. Stel vragen aan leveranciers en doe onderzoek

Als u meer wilt weten over hoe de door u ingekochte goederen worden geproduceerd, dan kunt u vragen stellen aan uw leveranciers. Dit kan in een open gesprek en op een informele manier. Of u kunt leveranciers een vragenlijst in laten vullen. Zo kunt u de werkwijze van verschillende leveranciers vergelijken.

Vragen die u bijvoorbeeld kunt stellen aan de leverancier:

- Waar komt het product vandaan en onder welke omstandigheden is het geproduceerd?
- Kunt u garanderen dat kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden niet voorkomen?
- Hoeveel werkuren omvat een normale werkweek.
- Hoeveel salaris krijgen uw medewerkers netto per week betaald?
- Is het mogelijk om uw productielocaties te bezoeken?
- Besteedt u wel eens werk uit, en zo ja aan wie?
- Controleert u uw toeleveranciers op milieuzaken en arbeidsomstandigheden?
- Hanteert u een gedragscode op het gebied van duurzaamheid?
- Bent u aangesloten bij een sectorinitiatief op het gebied van duurzaamheid, zo ja welke?
- Wordt u door andere (grote) klanten gecontroleerd op arbeidsomstandigheden en milieuzaken, zo ja door wie en hoe frequent?
- Zijn uw producten voorzien van een –internationaal erkend- certificaat of keurmerk?



Ga het gesprek met de leverancier over deze onderwerpen aan en neem clauses over arbeidsomstandigheden & milieu op in het leveringscontract.

U kunt ook een vragenlijst maken voor uw leveranciers, die zij vervolgens zelf kunnen invullen. Dit zijn zogenaamde self-assessment questionnaires. Kijk voor voorbeelden eens bij [Philips](#) of [AkzoNobel](#).

Bij het maken van een vragenlijst is het van belang dat u goed nadenkt over welke informatie echt waardevol voor u is, dat er ook open vragen instaan, en dat u vraagt de antwoorden indien mogelijk te onderbouwen met bewijsmateriaal (documentatie).

Voor de meest risicovolle leveranciers (te bepalen in stap 3) is het verstandig om u niet alleen te baseren op informatie die u van de leverancier krijgt toegestuurd, maar om ook zelf onderzoek te (laten) doen, bijvoorbeeld in de vorm van monitoring & auditing (zie stap 9).

3. Voer een risicoanalyse uit

MVO integreren in uw inkoop is geen losstaande actie. De activiteiten die u in het kader van ketenverantwoordelijkheid gaat uitvoeren, moeten passen binnen uw inkoopbeleid. Maak een beoordeling van het duurzaamheidsrisico van uw leveranciers, op basis van de volgende variabelen:

- De landen waar u inkoopt. In sommige landen is MVO beter geregeld en wordt relevante wetgeving goed gehandhaafd. In andere regio's, zoals in Zuid-Oost Azië of in Afrikaanse landen, is dat vaak nauwelijks het geval. Voor een risico-inschatting in relatie tot mensenrechten kunt u de [Quick Check](#) gebruiken van Aim for Human Rights.
- Het soort producten of diensten dat u inkoopt. Fysieke producten gaan meestal met meer duurzaamheidsrisico's gepaard dan diensten.
- De MVO managementsystemen van uw leveranciers. Als een leverancier beschikt over een sociaal of milieumanagementsysteem, dan is de kans groter dat hij voldoet aan internationale richtlijnen op dit gebied. Op internet is bijvoorbeeld een [database](#) beschikbaar waarin alle leveranciers staan die beschikken over een SA 8000 managementsysteem (voor arbeidsomstandigheden) zijn vermeld. Een soortgelijke [database](#) is beschikbaar voor ISO14001 gecertificeerde bedrijven.
- De MVO-reputatie van uw leveranciers. De reputatie van een leverancier gaat verder dan prestaties in betaling en levering. Is het lastig om informatie te vinden over de reputatie van een leverancier op het gebied van milieu en sociale prestaties, dan kan een ambassade of matchmaker u daar eventueel bij helpen. Ook kunt u maatschappelijke organisaties (zoals [Amnesty](#) of [SOMO](#)) of gespecialiseerde onderzoeksbureaus inschakelen (zie ook suggesties bij stap 9).
- De kwaliteit van de relatie met de leverancier/producent. Hierbij speelt de levensvatbaarheid / credibility van uw leverancier een belangrijke rol.

Met behulp van de score op bovengenoemde variabelen, en de onderstaande indeling van uw leveranciersbestand, kunnen alle leveranciers ingedeeld worden in een risicocategorie (voorbeeld zie



onderstaande figuur). Leveranciers in de groene categorieën hebben een laag risico, in de rode categorieën een hoog risico.

		Duurzaamheidsrisico			
		Verwaarloosbaar	Klein	Matig	Groot
Inkoopclassificatie (volgens Kraljic)	Routine				
	Hefboom				
	Knelpunt				
	Kritiek/strategisch				

Op basis van de indeling van alle leveranciers in de drie kleurcategorieën kan bepaald worden welke vervolgacties nodig zijn, zoals het informeren van leveranciers, het opsturen van vragenlijsten, het uitvoeren van audits, etc. Leveranciers in de rode categorie krijgen uiteraard prioriteit bij het uitvoeren van het verantwoord inkopen beleid.

4. Voldoe aan internationale richtlijnen en wetgeving

Bij internationaal ondernemen krijgt u te maken met allerlei internationale richtlijnen, verdragen conventies, normen en standaarden. Gebruik ze om uw eigen internationale MVO-beleid vorm te geven. De OESO richtlijnen, de ILO Declarations en het UN Global Compact maken, samen met het Global Reporting Initiative (GRI) en de MVO richtlijn ISO26000, deel uit van het internationaal erkende MVO kader. Deze richtlijnen zijn afgeleid van internationaal erkende normen en zijn ontwikkeld en worden ondersteund door nationale overheden.

Lokale wetgeving

In de meeste landen, ook in lage lonenlanden zoals China en India, gelden regels voor arbeidsomstandigheden en milieu. Het is meestal de handhaving van de regels waar het aan schort. Dat verandert echter niets aan uw verantwoordelijkheid om u aan de lokale wetten te houden. Informatie over lokale wetgeving en handhaving kunt u vinden bij:

- Agentschap [NL EVD Internationaal](#)
- Nederlandse ambassades in het land waarmee u zakendoet
- Commerciële handelsbevorderende partijen zoals business chambers



OESO-richtlijnen

De [OESO-richtlijnen](#) zijn de meest complete internationaal geaccepteerde richtlijnen voor MVO. Voor de Nederlandse overheid zijn ze de minimumverwachting op het gebied van internationaal MVO. De basis van de OESO-richtlijnen zijn internationale wet- en regelgeving en internationale verdragen. De OESO-richtlijnen omvatten de volgende thema's:

1. Mensenrechten respecteren.
2. Regelmatig en tijdig betrouwbare en hoogwaardige informatie beschikbaar maken.
3. Arbeidsrechten respecteren
4. Milieu en volksgezondheid beschermen.
5. Geen corruptie
6. Consumentenbelangen respecteren
7. Verspreiding van kennis en technologie.
8. Voldoen aan mededingingswetten en geen concurrentiebeperkende afspraken maken.
9. Belastingen tijdig betalen en belastingregels naleven.

UN Global Compact

[Global Compact](#) is een initiatief van de Verenigde Naties voor bedrijven, dat gebaseerd is op de eerste vijf thema's van de OESO Richtlijnen. Aangesloten bedrijven verplichten zichzelf om elk jaar beter presteren op deze onderwerpen. Global Compact heeft een [website](#) gemaakt waar ondernemers zichzelf kunnen testen op het voldoen aan de principes van GC op het gebied van milieu, arbeid en corruptie.

International Labour Organization

De International Labour Standards van de [International Labour Organization](#) (ILO) omvatten tientallen conventies op het gebied van mensenrechten en arbeidsrechten. In de acht zogenaamde [Fundamental Conventions](#) zijn de belangrijkste normen op het gebied van arbeidsrechten samengevat: recht op vereniging en collectieve onderhandeling, geen discriminatie, geen kinderarbeid, geen dwangarbeid en gelijke beloning.



5. Pas uw inkooporganisatie aan

Train uw inkoopmedewerkers

Uw (inkoop)medewerkers zullen uw duurzaam leveranciersbeleid uit gaan voeren. Dat betekent dat zij onder meer kennis moeten hebben van duurzaamheidsonderwerpen, gerelateerd aan de activiteiten van de onderneming. Verschillende partijen bieden trainingen aan die enerzijds duurzaamheidskennis van (inkoop)medewerkers bevorderen, en die hen anderzijds helpen bij de praktijk van het duurzaam inkopen.

- MVO Nederland biedt een interactieve workshop [Ketensimulator](#) aan. Ondernemers, directieleden en inkopers gaan in deze workshop aan de slag met de ketensimulator, een interactieve tool gericht op ketenverantwoordelijkheid. Tijdens het spel krijgen de teams dilemma's voorgelegd, gaan ze de discussie aan en ontstaat er meer inzicht in de te maken keuzes, ook voor het eigen werkveld. De ketensimulator is een nieuwe tool, ontwikkeld in samenwerking met [CSR Academy](#), [COSsen](#) en [NEVI](#).
- De Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) organiseert cursussen op het gebied van duurzaam inkopen: zowel voor [strategisch](#) als [tactisch](#) duurzaam inkopen.
- [Purspective](#) is een trainingsinstituut en 100% dochter van NEVI, en geeft trainingen die vooral gericht zijn op internationaal inkopen. MVO onderwerpen worden steeds meer in de trainingen geïntegreerd.
- Aim for Human Rights heeft een [Mensenrechtenprogramma](#) voor MKB waarbij onder ander gratis cursussen worden aangeboden.
- Het [Global Advise Network](#) organiseert internationale trainingen over het herkennen en aanpakken van corruptie.
- SA International geeft training in het doen van [sociale audits](#), gebaseerd op het SA8000 managementsysteem.
- Het [Koninklijk Instituut voor de Tropen](#) (KIT) geeft trainingen over internationaal ondernemen, locale cultuur en MVO. Bijvoorbeeld: Global Business Ethics and Local Implementation of Corporate (omgaan met transparantie en arbeidsrecht in locale omstandigheden) and Social Responsibilities (het ontwikkelen van de lokale bedrijfspraktijk in overeenstemming met internationale standaarden). Tevens voert het KIT een aantal projecten uit op het gebied van [Sustainable Procurement](#) (duurzaam inkopen) in agrarische ketens.

Optimaliseer uw inkooporganisatie

- Maak een persoon verantwoordelijk voor de implementatie van het duurzaam inkopen beleid, bij voorkeur het hoofd inkoop (bij kleinere organisaties kan dit ook de directeur zijn.)
- Duurzaam inkopen toepassen wordt eenvoudiger naarmate inkoop centraal georganiseerd is.



- Duurzaam inkopen kost minder inspanning (en geld) en naarmate het totale aantal leveranciers lager is.
- Duurzaam inkopen is bij uitstek een onderwerp waar samenwerking een toegevoegde waarde kan hebben. VFI ondersteunt goede doelen bij het delen van kennis en het uitvoeren van gezamenlijke inkooptrajecten.

6. Stel een leverancierscode op en laat deze ondertekenen

Om er zeker van te zijn dat leveranciers zich aan duurzaamheidsaspecten houden die u belangrijk vindt, kunt u een gedragscode opstellen en deze laten ondertekenen door uw (meest risicovolle) leveranciers. Een dergelijke code kan ook voor andere doeleinden (andere handelspartners) gebruikt worden. Bijvoorbeeld voor uw onderaannemers wanneer u hoofdaannemer bent. Of voor bedrijven waarmee u samen in een joint venture deelneemt.

Een leverancierscode kan onderdeel zijn van de leveringsvoorwaarden. Hierdoor ontstaat een juridisch middel dat kan worden ingezet als de code wordt geschonden. Bij het opstellen van een leverancierscode kunt u zich baseren op bestaande normen op het gebied van milieu of arbeidsomstandigheden, zoals de [OESO Richtlijnen](#), de [ILO arbeidsnormen](#), of de [Verklaring van Rio](#). Kijk -ter inspiratie- eens naar de gedragscodes van [Philips](#), [AkzoNobel](#) en [IKEA](#).

Een leverancierscode bevat meestal de volgende elementen:

- voldoen aan wet- en regelgeving;
- milieumanagement;
- gezondheid en veiligheid van medewerkers;
- arbeidsvoorwaarden, zoals werktijden, beloning, kinder- en dwangarbeid en vrijheid van vakvereniging;
- omgang met eigen toeleveranciers;
- eerlijke concurrentie.

Leveringsvoorwaarden / inkoopvoorwaarden

Leveringsvoorwaarden of inkoopvoorwaarden hebben als functie om de leverancier te doen leveren in overeenstemming met de interne administratieve en operationele procedures. Zaken als verpakking, levering(stijden), kwaliteit, maar ook duurzaamheidseisen als veiligheid en milieu kunnen in de inkoopvoorwaarden vermeld worden. Hiermee wordt beoogd, dat de leverancier de gestructureerde gang van zaken en de eisen van zijn klant kent en zich daaraan ook houdt.



Voorlichten en trainen

Het opsturen van een gedragscode naar een leverancier moet altijd gepaard gaan met het informeren of voorlichten van de leveranciers. Bijvoorbeeld in de vorm van een begeleidende brief, of –liever nog– in een persoonlijk gesprek.

Het effect van een gedragscode is groter wanneer u een goede relatie heeft met uw leveranciers. Zij zijn dan eerder geneigd uw wensen op te volgen en te luisteren naar uw argumenten. Een gedragscode is immers geen dwanginstrument, maar bedoeld om de leverancier te helpen. Hij kan er immers ook zelf zijn voordeel mee doen als hij zijn bedrijfsvoering verduurzaamt (bijvoorbeeld: beter gemotiveerd personeel; minder ziekteverzuim, geen milieuboetes, etc.).

In een bijzonder geval (laagopgeleide leverancier, andere cultuur) is het wellicht zelfs nodig om de leveranciers te trainen op het voldoen aan uw duurzaamheidseisen.

Merkenbeleid

Het is verstandig om met leveranciers afspraken te maken over het gebruik van beeldmerken, merknamen en bedrijfsnamen. Als goed doel wil je niet geassocieerd worden met bedrijven, organisaties of personen, die zich op dit terrein niet aan de regels houden. Het gaat hierbij dus vooral om het voorkomen van imagoschade.

7. Werk samen met ketenpartners en andere bedrijven

Elke onderneming is een schakel in een lange keten van toeleveranciers en klanten, waarin elke schakel zijn specifieke bijdrage levert. Verduurzaming van ketens kan alleen door samen te werken. Probeer daarom oplossingen te zoeken voor ketenvraagstukken door te overleggen met leveranciers en andere partners zoals collega (mkb-)bedrijven, afnemers, tussenpersonen en matchmakers. Door samen te werken met collega bedrijven kunt u uw invloed op gezamenlijke toeleveranciers vergroten. Ook kunnen er interessante initiatieven uit voort komen zoals het gezamenlijk ontwikkelen van innovatieve producten.

Het Initiatief Duurzame Handel ([IDH](#)) is hier een voorbeeld van. Door een intensieve samenwerking tussen maatschappelijke organisaties, ondernemingen en brancheorganisaties wil het IDH duurzame productie en handel tot standaard maken. Goede doelen kunnen hier een belangrijke rol in spelen. WNF en Solidaridad nemen bijvoorbeeld deel aan het Soja programma, Cordaid en IUCN nemen deel aan het Toerisme programma.

In een nichemarkt is het gemakkelijker om verantwoordelijkheid te nemen. De sociale en milieueisen kunnen vaak veel hoger zijn. In de meer gangbare markten is dat lastiger. Maar zeker niet onmogelijk - als u in uw sector samenwerkt om zo gezamenlijk de eisen te formuleren. Wordt er in uw sector nog niet samengewerkt? Neem dan zelf het initiatief en praat met uw collega's, brancheorganisatie, toeleveranciers en de overheid.

Vraag ook eens naar ervaringen van collega ondernemers of lees de [praktijkvoorbeelden](#) op de website van MVO Nederland. Ook de ruim 1.500 [partners](#) van MVO Nederland kunnen geschikte samenwerkingspartijen zijn. Verder kunt u zich aansluiten bij:



- Brancheorganisaties en tussenpersonen die verstand hebben van inkopen en importeren, en van MVO. Bijvoorbeeld [Your Op](#), [Vereniging Inkopers Verre Oosten](#), [Platform Promotional Products](#) of [Zheneco](#).
- [De Groene Zaak](#) vertegenwoordigt duurzaam ondernemend Nederland bij de overheid en werkt samen aan een duurzame Nederlandse economie.

NEVI en CPO's tekenen manifest maatschappelijk verantwoord inkopen

Chief Procurement Officers (CPOs) van in totaal 17 private en publieke bedrijven (verenigd binnen NEVI, het kenniscentrum voor inkoop en supply management) hebben hun streven om duurzaam inkoopmanagement te verankeren, vastgelegd in het [manifest](#) Maatschappelijk Verantwoord Inkopen en Ondernemen (MVIO). In vijf jaar tijd zullen milieu -en sociale criteria als vanzelfsprekend worden meegewogen in het inkoopbeleid van een onderneming.

Ondertekenaars van het manifest MVIO willen een impuls geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door zelf Maatschappelijk Verantwoord Inkopen te garanderen en dus milieu -en sociale overwegingen een (grotere) rol te laten spelen in hun productkeuze. Over vijf jaar tijd zullen milieu -en sociale criteria, naast economische criteria, als vanzelfsprekend worden meegewogen in de keuze voor bepaalde producten en/of diensten. Begin 2011 heeft NEVI een Denktank MVI ingesteld die als doel heeft NEVI te adviseren over MVO-ontwikkelingen en -beleid. Daarnaast zal NEVI als deelnemer aan de Denktank diverse activiteiten rondom MVI/DI ontwikkelen, coördineren en borgen.

8. Maak gebruik van keteninitiatieven, keurmerken en managementsystemen

Op verschillende manieren kunt u gebruik maken van bestaande initiatieven, keurmerken en managementsystemen om uw toeleveringsketen te verduurzamen. Kijk bij de inkoop van een fysiek product naar de duurzaamheid van het product tijdens de hele levenscyclus (productie, gebruik, eindverwerking). Vraag uw leveranciers naar de duurzaamheid van de producten die zij u leveren. Laat hen meedenken om met (innovatieve) oplossingen te komen voor duurzaamheidsdilemma's waar u tegenaan loopt. Bijvoorbeeld: producten met een duurzaamheidskeurmerk, milieuvriendelijke verpakkingen, gecombineerde bestellingen (vermindert transport), etc.

Sluit u aan bij keteninitiatieven

Om de keten van producten die u zelf importeert en/of verkoopt te verduurzamen, kunt u zich het beste aansluiten bij een bestaand keteninitiatief, bijvoorbeeld:

- [BSCI](#) (Business Social Compliance Initiative) is een non-profit bedrijfsinitiatief om sociale duurzaamheid in de toeleveringsketen te bevorderen. Deelnemers zijn vooral kleding- en grootwinkelbedrijven, maar het lidmaatschap staat open voor elke (retail)onderneming of importeur.



- Binnen het [Initiatief Duurzame Handel](#) (IDH) werken verschillende stakeholders samen om de situatie binnen ketens te verbeteren. Er zijn inmiddels verbeterprogramma's voor cacao, hout, natuursteen, thee, soja, toerisme, katoen en kweekvis.
- [Fair Wear Foundation](#) (FWF) heeft een gedragscode voor de kledingbranche. FWF zorgt ook voor controle. [Made-By](#) is een vergelijkbaar initiatief (tevens een keurmerk) en zet sterk in op verbeterprogramma's. Brancheorganisatie [Modint](#) werkt nauw samen met Fair Wear.
- [Forest Stewardship Council](#) (FSC) is het keurmerk voor verantwoord bosbeheer. Leveranciers van hout- en papierproducten kunnen zich aansluiten. Een vergelijkbaar keurmerk is PEFC.
- [Marine Stewardship Council](#) (MSC) heeft een certificeringsstandaard voor de visserij. Ook wordt op dit moment hard gewerkt aan het opzetten van de Aquaculture Stewardship Council (ASC), de certificering voor kweekvis. Deze wordt naar verwachting begin 2011 gelanceerd.
- De Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) heeft een [gedragscode](#) voor ketenverantwoordelijkheid binnen de elektronica sector geformuleerd, die ondernemingen vrijwillig kunnen ondertekenen. Verder levert EICC hulpmiddelen voor audits en rapportage.
- Brancheorganisatie [PPP](#) – heeft een gedragscode (verplicht voor leden) en MVO-certificering (op vrijwillige basis). U kunt leveranciers van promotionele artikelen vragen of zij bij PPP aangesloten zijn, en of zij over het MVO-certificaat beschikken

Bovenstaande lijst is verre van volledig. MVO Nederland en het NCP hebben recent een [Navigator MVO Richtlijnen](#) ontwikkeld. Deze Navigator geeft een zo volledig mogelijke overzicht van MVO codes, richtlijnen, keteninitiatieven en keurmerken.

Verder zijn er op de website van MVO Nederland [productdossiers](#) te vinden van een toenemend aantal producten en grondstoffen (zoals hout, katoen, cosmetica, papier, beton, etc.). Hierin staat toegelicht wat de duurzaamheidsissues in de sector zijn, welke keurmerken er voorhanden zijn en bij welke sectorinitiatieven ondernemers zich kunnen aansluiten.

Keteninitiatieven zijn meestal opgezet door bedrijven in een bepaalde sector. Wanneer er voor uw sector nog geen keteninitiatief is, kunt u dit ook zelf opstarten. Praat met uw collega's, toeleveranciers, maatschappelijke organisaties en de overheid. Zoek contact met organisaties die zicht hebben op de duurzaamheidsproblemen in uw keten en die u kunnen helpen deze te identificeren en aan te pakken. Als er meerdere geïnteresseerde bedrijven binnen uw sector zijn, is het mogelijk dat [IDH](#) een apart verbeterprogramma opstart.

Vraag naar managementsystemen

Is er voor uw branche nog geen keteninitiatief voorhanden? Een managementsysteem kan inzicht geven in hoeverre een onderneming MVO geïmplementeerd heeft in zijn bedrijfsvoering. Managementsystemen gelden meestal op vestigingsniveau. Dat wil zeggen dat u voor elke productievestiging dient na te gaan of deze over een eigen (geldig) certificaat beschikt.

- [SA 8000](#) is een standaard en verificatiesysteem op het gebied van werkomstandigheden. De standaard is gebaseerd op internationale normen zoals neergelegd in ILO en VN conventies.
- [ISO 14001](#) is een standaard voor certificering van milieumanagement.



- [OHSAS 18001](#) is een managementsysteem om beleid op het gebied van gezondheid en veiligheid te implementeren, onderhouden en te verbeteren.
- [ISO 26000](#) is een richtlijn voor het invoeren van MVO. Deze richtlijn is **niet** bedoeld voor certificatie. Er zijn verschillende initiatieven in de markt, gebaseerd op ISO 26000, die wel certificeerbaar zijn (zoals de [MVO prestatieladder](#))

Vraag naar keurmerken

Koop indien mogelijk producten in met een keurmerk. U kunt leveranciers van (facilitaire) producten vragen om alleen producten met een bepaald keurmerk te leveren, zoals koffie met Fairtrade keurmerk, papier met FSC keurmerk en catering met EKO keurmerk. MVO Nederland en het Nationaal Contact Punt (NCP) voor OESO-richtlijnen hebben de [Navigator MVO Richtlijnen](#) ontwikkeld. Deze navigator maakt u wegwijs in het landschap van de MVO richtlijnen, codes, initiatieven en keurmerken zodat u eenvoudiger één of meerdere voor u relevante MVO richtlijnen kunt selecteren.

Verduurzaam uw facilitaire inkoop

Duurzaam inkopen van facilitaire producten en diensten is een ontwikkeling die zowel de Nederlandse als de Europese overheid wil bevorderen:

- MVO Nederland heeft [factsheets](#) ontwikkeld voor het verantwoord inkopen van diverse facilitaire goederen en diensten, zoals bedrijfskleding, drukwerk, energie, logistiek, schoonmaak, etc. In deze factsheets komen meerdere keurmerken en keteninitiatieven aan bod.
- De Nederlandse overheid heeft [criteria](#) ontwikkeld voor het duurzaam inkopen van verschillende producten en diensten. Deze documenten zijn met name relevant wanneer u aan overheden levert, maar u kunt de duurzaam inkopen criteria ook op uw eigen leveranciers toepassen.
- De Europese Commissie heeft onder de noemer [Green Public Procurement](#) eveneens criteria ontwikkeld voor duurzaam inkopen van diverse productgroepen zoals schoonmaak, constructie, transport en elektriciteit.

9. Controleer uw keten

Een eenmalige inventarisatie van uw keten heeft maar een beperkte houdbaarheid. Het is daarom zaak om op de hoogte te blijven hoe de keten zich ontwikkelt. U kunt van de partijen in uw keten vragen om over duurzaamheid te rapporteren, bijvoorbeeld door middel van een duurzaamheidsverslag. Ook kunt u afspraken maken over het uitvoeren van inspecties op de locaties waar productie plaatsvindt of bijvoorbeeld de grondstoffen worden gewonnen. Eigen observaties in de fabriek van uw partner/leveranciers zeggen meer dan u denkt. U kunt ook audits op milieu en/of arbeidsomstandigheden laten doen door organisaties die daarin gespecialiseerd zijn. Zéker wanneer er activiteiten plaatsvinden in landen waar uzelf niet bent gevestigd (en waarvan u vermoedt dat het er met



de duurzaamheid niet zo goed gesteld is), is het aan te bevelen om de audits en inspecties te laten uitvoeren door een onafhankelijke organisatie:

- Er zijn verschillende NGO's en ook commerciële instellingen die dit voor u kunnen doen. Bekende bureaus die wereldwijd veel (sociale en milieu) audits uitvoeren zijn: [SGS](#), [TÜV](#), [Intertek](#) en [Bureau Veritas](#).
- Er zijn verder diverse onderzoeksbureaus die u kunt inschakelen om uw leveranciers te laten toetsen op duurzaamheid. Bijvoorbeeld [One Stop Shop](#), een samenwerkingsverband van adviesbureaus CREM en IVAM, adviesbureau [Symbeyond](#), het Frans/Belgische [Ecovadis](#) of het Britse [Achilles](#), die in opdracht leveranciers identificeren, evalueren en monitoren.
- Andere organisaties zoals [SEDEX](#), [Ecovadis](#), [BSCI](#) en [SA International](#) bieden databases aan waarin zij informatie over leveranciersaudits verzameld en geordend hebben.
- Voor een overzicht van -andere- bij MVO Nederland aangesloten adviesbureaus, kunt u zoeken in onze [database](#).

Door het uitbesteden van controles voorkomt u bovendien onnodige CO₂ uitstoot in verband met uw reis naar het betreffende land. Ook hier kunt u vanzelfsprekend samenwerken met uw leveranciers, afnemers of andere partijen in of buiten uw keten die inspecties en/of audits van dezelfde bedrijven verlangen. Let er op dat u niet te agressief te werk gaat, de middelen die u inzet moeten in verhouding staan tot de hoeveelheid producten die uw keten doorlopen: als u bijvoorbeeld eenmalig één nietmachine afneemt, kunt u van een producent niet verlangen dat hij zijn productielocatie open stelt voor inspectie en meewerkt aan een uitgebreide audit.

Non-compliance

Wat gebeurt er als een leverancier niet voldoet aan de standaarden van de afnemer, zoals vastgelegd in een gedragscode of leveringsvoorwaarden? Maak van tevoren afspraken met leveranciers over de mogelijke consequenties van uw beleid. Geef uw leveranciers de kans zich te verbeteren en help hen daarbij wanneer dat nodig blijkt. Het direct beëindigen van het contract is meestal geen oplossing. Niet alleen wordt daarmee het probleem verplaatst naar een andere afnemer, ook komt de continuïteit van levering in gevaar, met name bij kritieke (strategische) leveranciers. Houd er rekening mee dat de kans groter is dat leveranciers zich aan uw eisen willen houden, als u ze eerlijk behandelt en bovendien een prettige samenwerkingsrelatie probeert na te streven.

10. Rapporteer over beleid en voortgang

Transparantie is een essentieel onderdeel van ketenverantwoordelijkheid. Er bestaan meerdere initiatieven ter ondersteuning van (keten)transparantie. Als afnemer kunt u hierdoor inzicht krijgen in de mate van ketenverantwoordelijkheid van uw leveranciers, en u kunt zelf over dit thema rapporteren voor uw eigen belanghebbenden (zoals klanten).

Met behulp van de internationaal erkende richtlijnen van het [Global Reporting Initiative](#) maakt u een maatschappelijk verslag dat aansluit bij internationaal erkende standaarden en richtlijnen. MKB-bedrijven worden door GRI ondersteund met afzonderlijke [hulpmiddelen](#), zoals een eenvoudig format voor het maken van een duurzaamheidsverslag door een MKB bedrijf.

In Nederland worden jaarlijks twee belangrijke onderzoeken, gebaseerd op verslaglegging, op het gebied van ketenverantwoordelijkheid uitgevoerd:

- De VBDO Verantwoord Ketenbeheer Benchmark en daarbij horende Award. De [VBDO](#) kent elk jaar een prijs toe aan de beursgenoteerde onderneming die het best rapporteert over maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de toeleveranciers in de keten.
- In de [Transparatiebenchmark](#) (jaarlijks onderzoek in opdracht van Ministerie van EZ) is ketenverantwoordelijkheid ook een belangrijk onderwerp. Staatsecretaris Heemskerk heeft in september 2009 aangekondigd dat in 2010 de onderzoeksgroep wordt uitgebreid van de 200 naar de 500 grootste bedrijven in Nederland. De jaarverslagen en duurzaamheidsverslagen van deze bedrijven worden dan wederom langs de meetlat gelegd. De bedrijven die het beste presteren komen in aanmerking voor toekenning van een [aansprekende prijs](#). De bedoeling is dat de VBDO Benchmark en de EZ benchmark in de komende jaren geïntegreerd worden.