



DUURZAAM INKOPEN DOE JE ZO

NEGEN TO DO'S
VOOR DUURZAAM INKOPEN
in de retail en voedingsindustrie

Inkoop
is de sleutel
voor de duurzame,
innovatieve wereld
van morgen!

Ons voedingssysteem staat vandaag ernstig onder druk: grondstoffenschaarste, klimaatverandering, bevolkingsgroei, veranderende consumptiepatronen, prijsdruk doorheen de keten,... Het beseft groeit dat er **nood is aan een meer sociaal, ecologisch en economisch duurzaam voedingssysteem**. Maar hoe pakken we dat aan? Er zijn vele pistes waarop producenten, voedingsverwerkende bedrijven, supermarkten en consumenten kunnen inzetten om duurzame voedselsystemen te gaan realiseren in de dagelijkse praktijk. Om duurzame voeding van de niche naar de mainstream te brengen.

Voor het verduurzamen van de voedselketen heeft het ketenoverleg een transformatieproject geformuleerd, met 10 strategieën en de bijhorende roadmap 'Op weg naar een duurzame voedingsketen'. Dit is in Vlaanderen de referentie voor de inspanningen op vlak van duurzaamheid in de keten. Maar deze aanpak moet zich niet beperken tot Vlaanderen, en kan ook in andere Belgische bedrijven toegepast worden.

Als onderdeel hiervan hebben FEVIA, Boerenbond, The Shift, Fairtrade Belgium en Vredeseilanden zich geëngageerd om zich in een action lab samen te verdiepen in het wat en hoe van duurzaam inkopen. Daarbij streven we naar een 'triple win' tussen het maatschappelijke, ecologische én economische belang van de individuen én de groep.

Waarom een focus op duurzaam inkopen? Omdat duurzaam inkopen door supermarkten en voedingsbedrijven een grote impact heeft op de hele keten. Inkoop is een strategische functie binnen een bedrijf en behoort tot de core business. Vandaag worden inkopers in de retail en voedingsindustrie vaak nog vooral gehonoreerd voor de laagste prijs van producten die ze inkopen. De duurzaamheidsprestaties van het productieproces worden amper in rekening gebracht. Als dit al het geval is, beperkt dit zich meestal tot het ecologische aspect van duurzaamheid. De sociale en economische aspecten – zoals een eerlijke prijs voor iedereen doorheen de keten – blijven buiten beschouwing. Hierin verandering brengen is een grote hefboom voor het verduurzamen van de keten. **Door duurzaam in te kopen en aan te besteden, kan een inkoper een grote rol spelen in de doelstellingen rond duurzaam ondernemen die vele bedrijven vandaag ambiëren.**

- 1** Een duidelijk engagement van het topmanagement
- 2** Een gedragscode voor leveranciers die er toe doet
- 3** Duurzaamheidsambities verankeren in de KPI's van het bedrijf en van inkopers
- 4** Een waardige prijs voor alle spelers doorheen de keten
- 5** Gelijkwaardige duurzame lange termijnrelaties met leveranciers opbouwen
- 6** Meetinstrumenten voorzien
- 7** Duurzaamheidsprestaties van producten communiceren naar uw klanten
- 8** Transparant zijn en betrouwbare informatie verstrekken
- 9** Durven experimenteren en innoveren op vlak van duurzaam inkopen

Maar hoe begin je aan duurzaam inkopen? Hoe kan je een inkoopbeleid voeren dat écht een positieve impact heeft op mens en milieu? In deze brochure formuleren we negen “to do’s” voor bedrijven om in te zetten op duurzaam inkopen. Deze aanbevelingen kwamen tot stand op basis van een reeks kwalitatieve gesprekken met een aantal Belgische supermarkten en voedingsbedrijven, een enquête over duurzaam inkopen die FEVIA bij haar leden afnam, en een ‘keukentafelgesprek’ met ketenactoren over dit onderwerp. Hoe je als bedrijf of organisatie de negen “to do’s” concreet invult, kan sterk verschillen van bedrijf tot bedrijf of tussen sectoren onderling. Ieder bedrijf heeft immers haar eigen identiteit, haar eigen praktijken en eigen tempo. Met deze brochure willen we kapstokken aanbieden voor het implementeren van duurzaam inkoopbeleid in de praktijk en het behalen van een betekenisvolle impact.

De federaties van de verschillende schakels in de keten kunnen deze negen “to do’s” nog meer concreet uitwerken met hun leden. Ze kunnen doelstellingen formuleren voor de sector, hun leden begeleiding aanbieden voor de implementatie (bijvoorbeeld voor het opstellen van duurzaamheidsclausules in standaardcontracten, het zichtbaar maken van good practices,...) en de vooruitgang opvolgen. Daartoe zijn voor elk van de negen “to do’s” enkele ‘toetsstenen’ geformuleerd. Zo willen we vermijden dat de negen “to do’s” enkel mooie woorden blijven, of dat ondanks de goede bedoelingen bijvoorbeeld toch geen faire prijs betaald wordt voor alle schakels in de keten. Bedrijven kunnen ervoor kiezen om stap voor stap onderdelen van deze negen “to do’s” te gaan ontwikkelen.

Duurzaam ondernemen en duurzaam inkopen is een zoekend, maar boeiend proces. Het is een weg waarop je risico’s tegenkomt, maar zeker ook opportuniteiten die kunnen leiden tot “shared value”. Cruciaal hierin is de dialoog tussen verschillende schakels in de keten.

Wij wensen u veel succes in uw streven naar een duurzaam inkoopbeleid.

*Fevia, Boerenbond, The Shift,
Fairtrade Belgium en Vredeseilanden*
December 2015

1

Een duidelijk
engagement van
het topmanagement

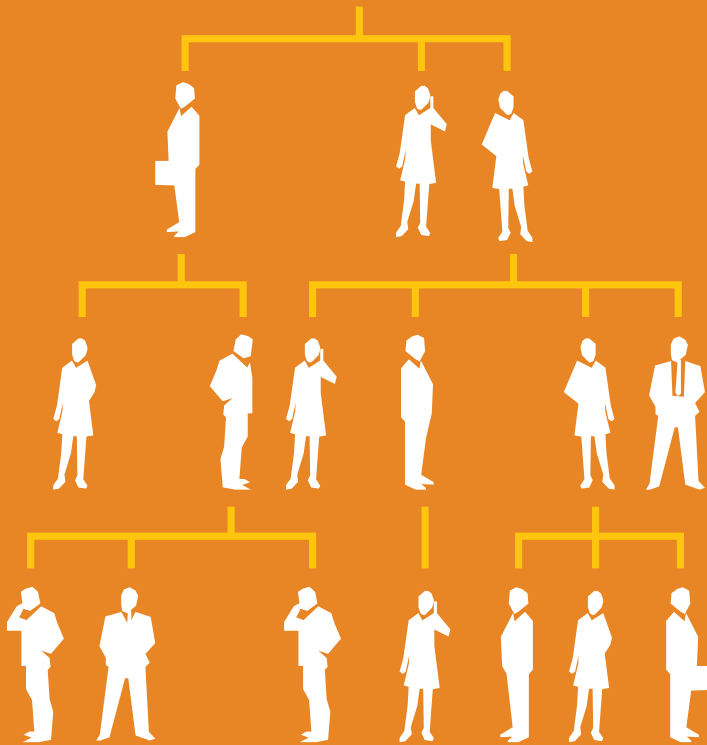
Werken aan integrale duurzaamheid moet een bewuste keuze en strategie zijn, gedragen door directie en raad van bestuur. Het engagement moet zich vertalen in alle aspecten van de bedrijfsvoering. Het is een besef dat het integreren van alle aspecten van duurzaamheid in interne processen en externe relaties - waarbij duurzaam inkoopbeleid een sleutelement is - bijdraagt tot economische leefbaarheid van het bedrijf op lange termijn.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen mag dus geen eiland zijn binnen een bedrijf. Het is niet enkel de verantwoordelijkheid van een CSR-manager. Zo is duurzaam inkopen ook niet enkel de verantwoordelijkheid van de inkoopverantwoordelijken. Duurzaam inkopen kan je enkel realiseren met een waarachtig engagement van het topmanagement van het bedrijf, en als het deel uitmaakt van de identiteit, de langetermijnvisie, en de cultuur van het bedrijf. Inkopen met respect voor mens en milieu vraagt duidelijke richtlijnen naar inkopers, maar evengoed expertise en motivatie van verantwoordelijken voor kwaliteit, financiën, marketing,... Je kan dit niet enkel met inkopers ontwikkelen, het vereist gedragenheid van de verschillende departementen binnen een bedrijf, die samen een duidelijk plan en concrete objectieven op korte en langere termijn ontwikkelen.

In een enquête die FEVIA in 2015 onder haar leden hield over dit onderwerp, verklaarden alvast 82 procent van de 99 bedrijven die de enquête invulden, dat er bij het bedrijfsmanagement een duidelijk engagement voor een duurzaam inkoopbeleid aanwezig is. Dat is een goede basis. Belangrijkste motieven voor bedrijven om hier op in te zetten zijn het vergroten van de bedrijfskansen (toegang tot nieuwe

markten, concurrentievoordeel, tevreden werknemers, loyale leveranciers,...), het verkleinen van bedrijfsrisico's (reputatieschade, aansprakelijkheidsclaims,...), de toenemende verwachtingen van klanten en stakeholders rond duurzaam ondernemen, en ook morele en ethische overwegingen.

Inkopen met respect voor mens en milieu vraagt duidelijke richtlijnen, gedragenheid en concrete objectieven



Een duidelijk
engagement van
het topmanagement

Toetsstenen:

- Heeft de CEO/de Raad van Bestuur een uitgesproken engagement rond duurzaam inkopen?
- Vertaalt het bedrijf dit engagement voor duurzaam inkopen ook expliciet in beleidsdocumenten en langetermijndoelstellingen?
- In welke mate wordt duurzaam inkopen op regelmatige basis op de agenda geplaatst en besproken op het directiecomité?

Voorbeelden:

“Duurzaam inkoopbeleid vereist een holistische visie, en moet ingebed zijn in de bedrijfsorganisatie. Gedragenheid door de verschillende departementen binnen een bedrijf is de garantie op welslagen. De top moet over de essentie beslissen, maar de bespreking en uitwerking moet via multidisciplinaire teams gebeuren. Duurzaam inkoopbeleid moet geen doel op zich zijn, maar deel van de missie van het bedrijf.”

(Guido Vanherpe, CEO La Lorraine Bakery Group)

“Bijdragen aan de economische, sociale en duurzame ontwikkeling van de steden, regio's en landen waar we activiteiten uitoefenen, is deel van de missie van Sodexo. In 2009 hebben we het Better Tomorrow Plan gelanceerd, onze road map naar verantwoord ondernemen. Daarin hebben we prioriteiten, verbintenissen en principes afgesproken. Duurzaam inkopen is daarin één engagement. We focussen op lokale, seizoensgebonden producten en producten afkomstig van duurzame landbouw en eerlijke handel, de inkoop van duurzame vis, papier, reinigingsproducten, werkkledij, ... met impacterende en 'zonder compromissen' realisaties. Onze inkopers zijn pioniers geworden.”

(Florence Rossi, Director Quality, Health, Safety and Environment, Benelux, Sodexo)

“Wij streven zowel ecologische als economische duurzaamheid na, we zijn een business maar hebben ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid te dragen. Als je erop inzet, word je beloond. Onze CEO gelooft hier sterk in en benadert dit pro-actief. Onze inkoopstrategie ligt hier dus mee in lijn.”

(Filip Walraeve, Divisional Procurement Manager, Alpro)

2

Een gedragscode
voor leveranciers
die er toe doet

Het strategisch engagement moet verder vertaald worden doorheen de dagelijkse realiteit van het hele bedrijf. Een interne gedragscode kan een nuttige tussenstap vormen tussen de strategische keuze en de operationalisering ervan in KPI's.

Ondertekening van een gedragscode door leveranciers, is een belangrijk engagement van bedrijven in de agro-voedingssector. Een gedragscode waarin de afspraken met betrekking tot duurzaamheid zijn opgenomen, wordt niet eenzijdig opgelegd of afgedwongen, maar wordt in dialoog met leveranciers opgesteld. De wederzijdse dialoog draagt bij tot gedeeld eigenaarschap van de gedragscode. Het is een gelegenheid om elkaars troeven en beperkingen te leren kennen, samen na te denken over het omgaan met knelpunten, vertrouwen op te bouwen, en zo stappen te zetten voor het verduurzamen van de relaties en het creëren van kansen voor 'shared value'.

Maar de praktijk van de gedragscode is weerbarstig. De aandacht van het bedrijf voor die gedragscode verdwijnt te vaak na de ondertekening. Veel leveranciers tekenen eenzijdig opgestelde gedragscodes blind of met een half oog, omdat ze weten dat er niet wordt gecontroleerd op de implementatie. Tenslotte wil de leverancier op de eerste plaats de opdracht krijgen. Daarom mogen de verwachtingen die uw bedrijf heeft rond maatschappelijk verantwoord ondernemen bij toeleveranciers zich niet beperken tot enkele regels in een gedragscode. Integreer in overleg de duurzaamheidsverwachtingen in alle inkoopprocedures en juridische documenten, zoals leveringsvoorwaarden, contracten,...

Toetsstenen:

- Hanteert uw bedrijf een gedragscode ten aanzien van leveranciers waarin uw prioriteiten op vlak van duurzaamheid aan bod komen? Over welke aspecten gaat het dan precies?
- Is er voor het ondertekenen van de gedragscode ruimte voor dialoog tussen uw bedrijf en de leverancier? Kunnen beide partijen hun verwachtingen en bezorgdheden duidelijk uiten?

Voorbeelden:

"Miko kiest bewust voor Fairtrade voor een groeiend percentage van de koffie die wij inkopen. We vragen onze leveranciers steeds een verklaring 'Duurzaam Ondernemen' te ondertekenen. Indien men weigert om de verklaring te ondertekenen, durven we een samenwerking af te wijzen. Echter als grote leveranciers van koffie-of cacao bonen kunnen aantonen welke duurzaamheidsinspanningen zij al ondernemen, vragen we hen niet langer om de verklaring te ondertekenen." (*Dirk Hermans, hoofd aankoop, Miko*)

"Vanuit een duidelijk engagement onderwerpt de groep Carrefour haar leveranciers aan een charter waarin duidelijke spelregels staan beschreven. Zo is kinderarbeid onbespreekbaar en vragen we van hen aantoonbare verbintenissen op het vlak van duurzaamheid. 35 criteria bepalen hun engagement op dat vlak. Carrefour belooft de best presterende leveranciers en zet hen in de spotlights via een prijs die jaarlijks wordt uitgereikt." (*Pascal Leglise, Directeur Kwaliteit en Duurzame Ontwikkeling, Carrefour Belgium*)

3

Duurzaamheids-ambities verankeren in de KPI's van het bedrijf en van inkopers

Een bedrijf dat het meent met maatschappelijk verantwoord ondernemen, gaat verder dan een mooi discours. Het doet ook wat het zegt en operationaliseert het duurzaamheidsengagement en de gedragscode in concrete objectieven voor de toekomst, gelinkt aan duidelijke indicatoren. Steeds meer bedrijven gaan duurzaamheidsdoelstellingen dan ook verankeren in de KPI's (Key Performance Indicators) van het bedrijf.

Daarnaast kunnen concrete duurzaamheidsdoelstellingen ook verankerd worden in de persoonlijke KPI's van medewerkers. In veel bedrijven worden inkopers vandaag vooral gehonoreerd voor de laagste prijs van producten die ze hebben aangekocht, en nog nauwelijks voor duurzaamheidsprestaties van het productieproces. De integratie van duurzaamheidsdoelstellingen in de KPI's van inkoopteams en –verantwoordelijken is een effectieve wijze om duurzaamheidsissues concreet te verankeren in de inkooppraktijk van het bedrijf. Maar evengoed worden duurzaamheidsobjectieven best ingeschreven in de KPI's of persoonlijke doelstellingen van marketingverantwoordelijken, product- en brand managers,... Zo garandeer je gedragenheid binnen de verschillende departementen.

Een bedrijf
dat het meent
met maat-
schappelijk
verantwoord
ondernemen,
gaat verder
dan een mooi
discours.

Toetsstenen:

- Stelt het bedrijf in haar KPI's doelstellingen voorop op vlak van zowel ecologische als sociaal-economische duurzaamheid?
Welke KPI's?
- Zijn er ecologische en/of sociaal-economische duurzaamheidsdoelstellingen opgenomen in de KPI's (of jaardoelen) van directieleden, inkoopverantwoordelijken, marketingverantwoordelijken, product of brand managers,...
Welke?



Duurzaamheidsambities ver-
ankeren in de KPI's van het
bedrijf en van inkopers

Voorbeelden:

“Spadel wil meerwaarde leveren op de drie P’s: People, Planet, Profit. Het bedrijf evalueert op basis van vijf criteria: prijs, kwaliteit, lead time, service en sinds vier jaar ook op duurzaamheid. Daar zijn drie KPI’s aan verbonden: opvolging van het duurzaamheidscharter, volledig geauditeerde strategische toeleveranciers, en toeleveranciers met de score ‘CSR onder controle’. Er zijn wel wat kosten verbonden aan audits en het meenemen van het aankoopteam in dit proces, maar er ligt nu heel wat ownership bij de aankopers. Ze worden hier ook op geëvalueerd. De hoofdaankoper was er oorspronkelijk tegen, nu is hij de grootste voorvechter. Er vindt ook heel wat ondersteuning en uitwisseling bij de aankopers onderling plaats.”
(Dirk Leroy, Sustenuto)

“Wij hebben als doelstelling om tegen 2020 alle cacao gecertificeerd aan te kopen (UTZ, Rainforest Alliance en Fairtrade). Anno 2014, is al 40 procent van onze cacao gecertificeerd. Bovenop de certificering zetten we in op projecten en partnerschappen om de levensomstandigheden van de cacaoboeren en hun families te verbeteren. Bijvoorbeeld via het partnerschap met Source Trust in Ghana, voorzien we trainingen aan boeren in duurzame landbouwmethodes en beogen we betere levensomstandigheden voor 13.000 families.”
(Veronique Squelart, Public Relations and Institutional Affairs Director, Ferrero)

“Onze business hangt af van een stabiele toevoer van grondstoffen van hoge kwaliteit, zoals cacao en tarwe, voor de creatie van onze snacks. Daarom zijn we rond cacao een holistisch programma gestart, Cocoa Life, dat zich richt op de leefgemeenschappen van de cacao boeren en hun families. Het netto-inkomen voor boeren uit cacao en de cacao productiviteit zijn twee van de KPI’s die voor Cocoa Life werden bepaald net zoals het creëren van werkgelegenheid in de cacao sector en het behoud van bossen en ecosystemen.”
(Dionne Van Aelst-Heijnen, EU Public Affairs manager, Mondelēz International)

4

Een waardige
prijs voor alle
spelers doorheen
de keten

De toenemende prijzenslag in de voedingssector zorgt voor druk op de marges doorheen heel de keten, zowel die van supermarkten als die van handelaars, verwerkers en producenten. Landbouwers in Noord en Zuid verheffen meer en meer hun stem om uiting te geven aan hun zwakke positie in de keten. Ze dragen de grootste risico's, en zijn voornamelijk prijsnemers.

Boeren hebben supermarkten en voedingsbedrijven nodig, supermarkten en voedingsbedrijven hebben boeren nodig. Een goede verstandhouding is dus cruciaal, evenals een correcte verdeling van lusten en lasten, winsten, kosten en risico's. De ketenactoren zullen meer gemotiveerd zijn om in te zetten op verduurzamen als er evenredige vergoedingen tegenover staan, die tijdig worden uitbetaald. Alles begint bij een uitgesproken engagement van al de ketenactoren. Dat kan bijvoorbeeld via het ondertekenen van de 'Gedragscode voor faire relaties tussen aanbieders en kopers in de agrovoedingsketen.'

Boeren hebben
supermarkten
en voedings-
bedrijven
nodig, super-
markten en
voedings-
bedrijven
hebben
boeren nodig.

Het is nodig dat alle actoren in de keten een waardige prijs krijgen voor hun producten die ook de investeringen in duurzaamheid dekt zoals dit bijvoorbeeld in de principes van Fair Trade wordt toegepast. Mechanismen die in werking treden in periodes van lage marktprijzen kunnen een oplossing zijn. Bedrijven kunnen ook pre-competitieve lange termijn afspraken met hun leveranciers maken door bijvoorbeeld minimumduurzaamheidsstandaarden af te spreken en een correcte vergoeding af te spreken voor inspanningen die verder gaan.



Een waardige prijs voor alle
spelers doorheen de keten

Toetsstenen:

- Heeft uw bedrijf de gedragscode ondertekend voor faire handelsrelaties tussen aanbieders en kopers in de agrovoedingsketen?
- Hanteert uw bedrijf een mechanisme om inkooprijzen op de lange termijn af te spreken en/of te corrigeren in periodes van lage marktprijzen?
Voor hoeveel percent van uw producten geldt dit mechanisme?
- Wordt er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen algemene minimumvereisten en specifieke bijkomende vereisten?
Wordt voor deze bijkomende vereisten ook een bijkomende vergoeding voorzien? Is deze vergoeding onderbouwd en gelinkt aan de meerkosten die gemaakt moeten worden en de meerwaarde die kan gerealiseerd worden?
- Worden betalingstermijnen vastgelegd in contracten?
Wat is het percentage van de betalingen die binnen de afgesproken termijn voltooid zijn?

Voorbeelden

“Duurzaam inkopen betekent voor ons dat alles in orde is op vlak van voedselveiligheid en dat onze producten onder zowel sociaal als ecologisch verantwoorde omstandigheden worden geproduceerd en getransporteerd. Maar het betekent zeker ook dat we producenten correct verlonen. Iedereen moet er zijn boterham mee kunnen verdienen.”

(Karel Bolckmans, Business manager, Special Fruit)

“Wij verwerken gerst tot mout, die we doorverkopen aan grote brouwerijen, producenten van babyvoeding, energiedranken, enz. We behoren toe aan Axeral, een Franse coöperatieve van graanproducenten. Door het coöperatief model krijgen de boeren een goede prijs. Boortmalt betaalt de boeren extra premies om brouwersgerst te telen, waarmee minder opbrengsten gehaald worden ten opzicht van gewone gerst. Met de teelt van brouwersgerst kunnen de boeren diversifiëren en beter hun risico's spreiden.”

(Julie Nenquin, HSE-manager Belgium & France, Boortmalt)

5

Gelijkwaardige,
duurzame lange-
termijnrelaties
met leveranciers
opbouwen

Landbouwmarkten zijn vandaag vaak heel volatiel en de prijsdruk is groot. Zowel voor boeren als voor bedrijven is dit een factor die stabiele inkomsten in de weg staat. Langetermijnrelaties tussen producenten en afnemers zijn dan ook een voordeel voor beide partijen. Producenten kunnen rekenen op een gegarandeerde afname en een stabiel inkomen, afnemers kunnen zich verzekeren van een gegarandeerde en continue aanvoer. Langetermijnrelaties houden vaak ook een vertrouwensrelatie in, waardoor producenten en voedingsbedrijven of supermarkten samen en gelijkwaardig kunnen nadenken over ontwikkelingen op lange termijn.

Dit bevordert duurzame economische relaties en biedt kansen tot het samen verkennen van nieuwe merken en producten. Binnen zulk verband wordt een faire verdeling van lusten en lasten bespreekbaar en worden kansen gecreëerd voor 'shared value'. Ook andere duurzaamheidsaspecten waarvoor een langetermijnwerking nodig is, kunnen aan bod komen. Bijvoorbeeld duurzame productiemethodes en het gebruik van bestrijdingsmiddelen, vliegtuigtransport, arbeidsomstandigheden, inclusie van kleinschaligere landbouwers in de keten,...

Toetsstenen:

- Met hoeveel procent van de toeleveranciers heeft uw bedrijf een langetermijnrelatie (door beide partijen als zodanig beschouwd)?

Voorbeelden:

"Het zit in onze bedrijfsvoering dat we duurzaam willen omgaan met telers. Wij hebben de boeren nodig en zij ons. We gaan voor langetermijnrelaties met de boeren (tot over generaties heen). Een team van agronomen gaat de boer op en hebben een heel persoonlijke link met de telers, ze geven hen ondersteuning en advies. We krijgen steeds strengere eisen van onze klanten, die we moeten doordragen aan de boer, maar we voorzien wel een compensatieregeling als een veld wordt afgekeurd (bv. als de fabriekscapaciteit wordt overschreden) en er is een oogstverzekering of solidariteitskas voorzien (bv. voor schade bij bepaalde ziekten of klimaatomstandigheden)."

(Eva De Keyser, Project Engineer Sustainable Agriculture Ardo)

"Melkveehouders zijn in grote mate betrokken bij de beslissingen die genomen worden in de zuivelindustrie. 70% van de melk wordt verhandeld via coöperaties, waarbij melkveehouders in de raad van bestuur meebeslissen over investeringen, maandelijkse melkprijs, uitbetalingssystematiek,... Ook in de private zuivelindustrie, zoals bij Danone en Friesland Campina, wordt in een overlegstructuur samengewerkt met producentenorganisaties."

(Renaat Debergh, afgevaardigd bestuurder, Belgische Confederatie van de Zuivelindustrie)

"Danone streeft met haar globaal beleid en auditprogramma naar een volledig zicht op de melkleveringen : zowel op vlak van kwaliteit, hoeveelheid, prijs als over de gehanteerde landbouwpraktijken. In België werkt Danone met een honderdtal melkveehouders, waarvan de helft lid is van de Producenten Organisatie (PO) 'Beste Melk' die als eerste door de Vlaamse overheid erkend werd. Danone bespreekt samen met deze PO onder andere de leveringsvoorwaarden en de onderdelen van het duurzaamheidsprogramma. Er wordt momenteel nagedacht over innovatieve mechanismen om de extreme prijsvolatiliteit te vermijden." *(Nathalie Guillaume, Public Affairs & Sustainability Manager Danone)*



Meetinstrumenten
voorzien

Meten is weten. Als een bedrijf wil nagaan of de concrete doelstellingen op vlak van duurzaam inkopen ook gehaald worden, dan zijn daarvoor meetinstrumenten nodig. Bij het meten kan de vooruitgang in kaart worden gebracht, en kunnen lessen worden getrokken voor de toekomst en bijgestuurd waar nodig. Veel grotere bedrijven hebben daartoe hun eigen meetsystemen, zoals software die ontwikkeld is om duurzaamheidsindicatoren in kaart te brengen.

Toetsstenen:

- Beschikt uw bedrijf over een kader waarin de voortgang van duurzaamheidsinspanningen worden opgevolgd en gemeten?
- Publiceert uw bedrijf de geboekte resultaten op vlak van ecologische en sociaal-economische duurzaamheid in het jaarverslag van het bedrijf? Maakt uw bedrijf ook een jaarlijks duurzaamheidsverslag op met daarin de acties rond duurzaam inkopen?

Voorbeelden:

“Samen met de sector hebben we een instrument voor duurzaamheidsmonitoring in de melkveehouderij ontwikkeld. Het gaat om 35 (bovenwettelijke) duurzaamheidscriteria. Het is de bedoeling om tegen 2016 alle 8.000 geïnventariseerde bedrijven te laten auditen door een onafhankelijk bureau. Gemiddeld voldoen melkboeren nu al aan 9 van de 35 duurzaamheidscriteria. De doelstelling is om dit ieder jaar te verbeteren en te meten.”

*(Renaat Debergh, afgevaardigd bestuurder,
Belgische Confederatie van de Zuivelindustrie)*

Meten is weten.

“We meten de vooruitgang op vlak van duurzaamheid door het registreren, van o.a. het aantal leveringen van voedingsproducten, waaronder bioproducten, de verbruiken van onderhoudsproducten, de logistieke leveringen op sites, de brandstofverbruiken van onze fleet, enz.... Het is ook een feit, dat in onze wereld, teveel voeding nutteloos verloren gaat, met grote impact voor onze samenleving en ons milieu. Het

terugdringen van deze voedselverliezen is voor ons één van onze prioriteiten. We trachten dit probleem aan te pakken via registratie en monitoring met ons intern ontwikkeld intranet software systeem.”

(Jackie Meul, HSE & CSR dir., Compass-Group Belgilux)



Duurzaamheids-
prestaties van
producten
communiceren
naar uw klanten

Enerzijds eisen consumenten goedkope prijzen voor hun voeding, anderzijds verwachten consumenten steeds meer dat de producten die ze in hun supermarkt kopen correct zijn. Met andere woorden: dat er geen uitbuiting, kinderarbeid of milieurampen aan vast kleven. Net zoals van boeren, retail en voedingsindustrie verwacht wordt dat ze hun verantwoordelijkheid nemen op vlak van duurzaamheid, heeft de burger/consument eveneens een verantwoordelijkheid in zijn inkopen. Maar als consument is het niet gemakkelijk om de juiste keuze te maken: is het ene label beter dan het andere? Producten zonder label kunnen toch ook duurzaam zijn? Hoe herken je de duurzaamheidsprestaties achter een product?

Zeg wat je doet. Een consument vandaag heeft vaak geen goed zicht op alles wat er in de keten gebeurt, terwijl een effectieve communicatie het aankoopgedrag sterk kan beïnvloeden. Bedrijven die naar hun klanten kunnen uitpakken met duurzaamheidsinspanningen op vlak van inkoop zullen hiervoor gewaardeerd en beloond worden. Voortrekkers op dit vlak zullen ook andere bedrijven aanzetten tot actie, waardoor het draagvlak voor duurzaam inkopen groter wordt en we dichter komen bij het mainstreamen van duurzame inkooppraktijken.

Om dit waar te maken is het nodig om informatiesystemen en communicatiedragers te ontwikkelen om de beschikbare informatie zowel intern als extern uit te dragen. Bedrijven kunnen digitale platforms opzetten om de ketenrelaties van haar producten in kaart te brengen. Er kan gecommuniceerd worden via infobladen, kastickets, info op de verpakking, website, online winkel,...

Toetsstenen:

- Voor welk percentage van de door uw bedrijf verwerkte of verkochte producten kan de klant gemakkelijk de duurzaamheidsprestaties achter het product herkennen?
- Communiceert u over uw duurzaamheidsinspanningen naar afnemers en klanten? Via hoeveel verschillende kanalen? Hoe vaak?

Voorbeelden:

"Het is een bewuste keuze dat we sinds de oprichting van Mondelēz International ook alles publiek maken, via ons Progress report, onze website, en via de verpakkingen van onze producten"

(Annick Verdegem, Corporate Affairs Manager Benelux, Mondelēz International)

"Op onze bakjes aardbeien staat steeds een code waarmee je online info kan terugvinden over de producent. Eerst was er veel weerstand hiervoor bij de telers, maar de meeste reacties zijn positief en met de feedback kan de teler vaak iets doen. Die transparantie zouden we zeker ook voor andere producten kunnen doortrekken. Het vergt een beetje extra logistiek."

(Gaston Opdekamp, directeur, Veiling Hoogstraten)

8

Transparant zijn
en betrouwbare
informatie
verstrekken

Als de transparantie doorheen de keten vergroot, kunnen pijnpunten op vlak van duurzaamheid blootgelegd worden en dus ook verholpen worden. Meer transparantie geeft de mogelijkheid om consumenten te enthousiasmeren, begrip te krijgen voor pijnpunten die nog niet opgelost zijn, en het zet concurrenten aan om ook op de aangehaalde punten te werken.

Vele bedrijven geven aan dat ze meer en meer de noodzaak voelen om hier op in te zetten, omdat er meer vraag is vanuit klanten, maar ook om zelf nieuwe opportuniteiten te creëren.

Transparantie betekent niet het prijsgeven van recepten, andere bedrijfsgeheimen of informatie waardoor de concurrentiepositie verzwakt of scheef getrokken wordt. Het betekent wel het inzichtelijk maken van wie er produceert, hoe de producten vervaardigd zijn en wat de duurzaamheidsprestaties zijn voor de verschillende betrokken schakels in de keten. Het betekent ook een goede afstemming van al deze informatie tussen die verschillende actoren in de keten. Hier is nog veel werk aan de winkel. Vooral wanneer een voedingsketen complexer wordt, bijvoorbeeld voor samengestelde producten of producten uit verre landen met verschillende tussenhandelaars en verwerkers. Zeker voor deze 'complexe' producten hebben supermarkten of voedingsbedrijven vandaag geen idee welke producent welk onderdeel van het product geproduceerd heeft, wat de prijs is die de boer ervoor gekregen heeft, in welke werkomstandigheden er geproduceerd wordt, of wat de ecologische duurzaamheidsprestaties zijn.

Een moeilijkheid waar supermarkten vandaag mee worstelen is zeker het grote aantal producten in de winkel. Een supermarkt moet dan keuzes maken waar te beginnen. Welke producten hebben de grootste impact? En hoe kan je jaar na jaar vooruitgang maken?

Transparantie kan verhoogd worden indien supermarkten en voedingsbedrijven meer investeren in het in kaart brengen van ketens (ketenanalyse) en het detecteren van knelpunten op vlak van duurzaamheid; mechanismen voor informatie verstrekking en beheer van data; het waarborgen van de correctheid van aangeleverde gegevens en gemaakte claims; en het ontwikkelen van informatiesystemen (voor gebruik op infobladen, kastickets, info op de verpakking, website, online winkel,...)



Transparant zijn en
betrouwbare informatie
verstrekken

Toetsstenen:

- Heeft uw bedrijf zicht op de volledige supply chain van de producten die u inkoopt en verwerkt? Voor hoeveel procent van de producten die u inkoopt is een ketenanalyse beschikbaar?
- Maakt uw bedrijf gebruik van onafhankelijke audits die maatschappelijke en ecologische aspecten doorheen de supply chain controleert? Voor hoeveel procent van de producten die u inkoopt is een audit beschikbaar?

Voorbeelden:

"Sinds augustus 2015 kopen wij enkel nog rundvlees aan dat voldoet aan het Generiek Lastenboek Rund, de opvolger van het beter bekende Meritus-label. Aan de landbouworganisaties en de veehouders bevestigen wij hiermee onze wil tot een goede verstandhouding en samenwerking. Onze klanten garanderen wij zo meer transparantie omdat Belbeef, de organisatie achter het lastenboek, voortaan ook de dieren van stal tot Lidl 100 procent traceert. Met één enkele controle en certificatie bij de veehouder kunnen zij runderen aanbieden aan verschillende winkelketens. Onze toetreding maakt hen mobieler en hun administratie eenvoudiger."

(Jeroen Bal, Directeur Inkoop & Marketing, Lidl Belgium)

"Transparantie is dé trend, the way to go. We worden er meer en meer op bevraagd, door ngo's, onze klanten, consumenten,... Daarom zetten we er ook meer op in. Zo werken wij voor palmolie samen met onze leveranciers en The Forest Trust, om onze keten van palmolie 100% traceerbaar te maken tot aan de molens."

(An Saveyn, Sustainable Development Officer, Vandemoortele)

"We vinden het belangrijk dat iedereen in de supply chain zelfredzaam is, daarom streven we naar transparantie. We zitten met alle betrokken partijen aan tafel om te onderzoeken hoe we de totale kost kunnen reduceren en dat van selectie van de rassen tot de levering bij ons. Transparantie maakt het ook mogelijk kosten te besparen."

(Filip Walraeve, Divisional Procurement Manager, Alpro)

9

Durven experimenteren en innoveren op vlak van duurzaam inkopen

Innoveren is een must, voor ieder bedrijf. De Belgische voedingsindustrie scoort traditioneel sterker dan haar buurlanden op het vlak van proces- en productinnovatie. Innoveren op duurzaamheid heeft meer impact als er samenwerking is tussen verschillende actoren in de keten: samen creëren (co-creatie), zoeken naar nieuwe markten, nieuwe business modellen, opbouwen van vertrouwensrelaties, wederzijdse transparantie, en eerlijk verdelen van de lusten en de lasten. Via zulke nieuwe business modellen kunnen producten en diensten worden aangeboden die consumenten aanspreken omwille van kwaliteit, performantie en duurzaamheid - en niet enkel omwille van de prijs. Zulke veranderingen vergen tijd, overleg en afstemming tussen verschillende actoren in de keten. En vaak ook een significante investering.

Wanneer het economisch moeilijk gaat, staat innovatie vaak onder druk. Maar als we naar meer sociale, ecologische en economische duurzaamheid in de sector streven, mag er op innovatie niet ingeboet worden. Innoveren op duurzaamheid leidt bijna altijd tot win-win situaties, die zowel voor het bedrijf als voor de samenleving een positieve impact hebben.

De bovenstaande punten kunnen lezen als een road map richting duurzaam inkoopbeleid. Maar uiteindelijk is er geen generiek antwoord op de vraag 'wat is duurzaam inkoopbeleid'. Het hangt af van de sector en van de bereidheid van de actoren om mee te schrijven aan het verhaal. Daarnaast is 'duurzaamheid' een breed begrip waarbij andere accenten gelegd kunnen worden. Dat mag, dat moet. Dus durf samen te experimenteren.

Toetsstenen:

- Welk percentage van de omzet van uw bedrijf wordt ingezet voor maatschappelijk relevante innovatie? Welke innovatieprojecten kan u noemen die inzetten op ecologische en sociaal-economische duurzaamheid doorheen de supply chain?
- Werkt u samen met andere stakeholders (zoals andere bedrijven, service providers, academische instellingen ngo's,...) aan 'co-creatie'? Kan u hier voorbeelden van geven?

Voorbeelden:

"We zetten in op specifieke duurzaamheidsprojecten, zoals het project 'Beter voor Iedereen'. Daarin schakelen we voor ons varkensvlees over naar diervoeding met minder soja en meer omega 3. De dieren zijn zo minder ziek, de boeren krijgen een premium zodat de extra kosten niet op hen verhaald worden, en ook de consument wordt er beter van." *(Tim Lammens, Vice President Quality, Food Safety and Sustainability, Delhaize)*

"De uitdaging zit er voor mij in om wat we leren op kleine schaal goed te doen en verder uit te bouwen. Met Vredeseilanden hebben we bijvoorbeeld een nieuwe bio en fair trade bananenketen die ontwikkeld wordt in Senegal. Tot nog toe voert Senegal geen bananen uit. Door dit project zal er een nieuwe inkomstenstroom terechtkomen bij de bananenboeren in de regio van Tambacounda. Het is de bedoeling om de bevindingen van dergelijke pilootprojecten breder te verankeren voor andere productgroepen." *(Tony Debock, directeur productpromotie & aankoop groenten en fruit, Colruyt Group)*

Colofon

**DE BELGISCHE
ONTWIKKELINGSSAMENWERKING** .be

Gerealiseerd met de steun van het Directoraat-Generaal
Ontwikkelingssamenwerking



Redactie: Gert Engelen, Saartje Boutsen en de stuurgroep van het action lab
'Duurzaam inkopen' van het Transformatieproces van het Ketenoverleg
(FEVIA, Boerenbond, The Shift, Fairtrade Belgium en Vredeseilanden)

Eindredactie: Jelle Goossens (Vredeseilanden)

Lay out: Jack.pm

Met dank aan de 99 bedrijven die via FEVIA de 'Vragenlijst voor bedrijven over
duurzaam inkoopbeleid' hebben ingevuld.

Met dank aan de bedrijven waarmee we een gesprek hadden over de
duurzaamheid van hun inkoopbeleid: Agristo, Alpro, Ardo, Belgische
Confederatie van de Zuivelindustrie, Boortmalt, Carrefour, Colruyt, Compass,
Danone, Delhaize, Ferrero, La Lorraine Bakery Group, Lidl, Miko, Mondelēz,
Sodexo, Special Fruit, Vandemoortele, Veiling Hoogstraten.



Boeren
verdienen
meer



THE
SHIFT
CONNECT COMMIT CHANGE



FEVIA
Federatie Voedingsindustrie
Fédération de l'Industrie Alimentaire

DUURZAAM INKOPEN DOE JE ZO

- 1 Een duidelijk engagement van het topmanagement
- 2 Een gedragscode voor leveranciers die er toe doet
- 3 Duurzaamheidsambities verankeren in de KPI's van het bedrijf en van inkopers
- 4 Een waardige prijs voor alle spelers doorheen de keten
- 5 Gelijkwaardige duurzame lange termijnrelaties met leveranciers opbouwen
- 6 Meetinstrumenten voorzien
- 7 Duurzaamheidsprestaties van producten communiceren naar uw klanten
- 8 Transparant zijn en betrouwbare informatie verstrekken
- 9 Durven experimenteren en innoveren op vlak van duurzaam inkopen