

Verslag

Stakeholderdialoog gedragscode leveranciers, 8 juni 2009, KPN, Den Haag

Maandag 8 juni 2009 heeft KPN in samenwerking met de VBDO (Vereniging van Beleggers in Duurzame Ondernemingen) een stakeholderdialoog georganiseerd. Centraal onderwerp van de bijeenkomst was de gedragscode voor leveranciers die in september 2008 door KPN gelanceerd is. KPN heeft de gedragscode inmiddels ter ondertekening voorgelegd aan 86 van haar belangrijkste leveranciers. Ze beseft echter terdege dat het opstellen van een gedragscode en de ondertekening van de code door leveranciers pas de eerste stappen zijn van een gedegen leveranciersbeleid vanuit een duurzaam ketenbeheer. Daarom nodigde KPN een select aantal externe experts uit om samen met interne medewerkers, die vanuit hun functie veel met leveranciers te maken hadden, te discussiëren over de kwaliteit van het leveranciersbeleid en de stappen die gezet zouden kunnen worden om de huidige opzet en werkwijze rondom de gedragscode voor leveranciers te verbeteren.

Het programma kende een aantal korte presentaties, gevolgd door twee rondes van workshops. Chief Procurement Officer van KPN Joost Peerdeman legde uit wat het belang was van een gedragscode voor leveranciers en waarom KPN dit met haar stakeholders wilde bespreken. De implementatie van de code was een goede stap maar roept tevens een aantal vragen en dilemma's op. Is de code van voldoende kwaliteit, doet een gestandaardiseerde code recht aan de complexiteit van de waardeketen, hoe bereik je met de code de tier 2 en tier 3 leveranciers en hoe ga je om met leveranciers die om verschillende redenen weigeren te ondertekenen? Dit zijn allemaal dilemma's waar KPN nog niet direct een antwoord op had.

VBDO directeur Giuseppe van de Helm trad op als facilitator van de dag. Na een algemene introductie van de VBDO en een toelichting op het belang van duurzaam ketenbeheer introduceerde hij Ernst van Weperen. Als voormalig onderzoeker en analist van de VBDO heeft deze drie jaar geleden een benchmark ontwikkeld om de prestaties van ondernemingen op het gebied van ketenbeheer te meten. Belangrijke kenmerken van de benchmark zijn de generieke aard van de methodiek en het feit dat de analyse plaatsvindt op basis van publiek beschikbare bronnen. KPN werd over 2007 en 2008 langs deze benchmark gelegd. Bovendien werden een aantal stappen genoemd die voor KPN van belang waren om beter te presteren. KPN presteerde zeer matig over 2007 met een score van 15% en een 20ste plaats uit 35. Het nog uit te voeren onderzoek over 2008 zal een aanzienlijk betere score opleveren. De belangrijkste redenen voor de verbetering van de score zijn de implementatie van de gedragscode voor leveranciers en de ondertekening van de code door 86 van de belangrijkste leveranciers. Toch zijn er nog heel veel verbeteringen mogelijk. Algemeen kan de transparantie verbeterd worden (overzicht: wanneer is KPN begonnen, waar staat het nu, waar staat het volgend jaar en waar staat het over 5 jaar) en kan er actiever gebruik worden gemaakt van de website (waar ben ik als potentieel toekomstige leverancier aan toe? Waar moet ik aan voldoen?). Inhoudelijk ontbreken onder andere een duurzaam beleid ter identificatie van risicoleveranciers, een uitgewerkt plan om risicoleveranciers te gaan auditen en een verbetertraject bij eventueel geconstateerde misstanden.

De laatste spreker van het algemene gedeelte van het programma was Jan Roodenburg, de senior vice president supply chain management van Philips. Philips geldt als koploper op het gebied van supply chain management. De presentatie van dhr Roodenburg ondersteunde deze uitspraak meer dan duidelijk. Hij presenteerde een zeer complete en professionele uitwerking van de stappen in het leveranciersbeleid van Philips. Stappen die in het leveranciersbeleid van KPN net zijn opgezet of nog ontbreken. Hij gaf wel aan dat Philips, ondanks de vergevorderde implementatie, een voorbeeld kon nemen aan KPN op het gebied van stakeholderdialogen. Bovendien moedigde hij KPN aan om lid te worden van de EICC, the Electronic Industry Citizen Coalition, een mondiaal sectorinitiatief van ICT leiders die samenwerken om de efficiency en sociale verantwoordelijkheid van de mondiale leveranciersketens te verbeteren. Hij gaf tot slot een interessant juridisch argument voor het

gebruiken van derde partijen voor audits. Het gebruik van externe auditors voorkomt namelijk dat een auditrapport van een risicoleverancier de naam Philips draagt. Stel dat er misstanden gevonden worden terwijl het eerdere 'Philips' rapport de leverancier heeft goedgekeurd, dan kan dat leiden tot aansprakelijkheidsissues.

In de twee workshoprondes werden de aanwezigen in drie groepen verdeeld om onafhankelijk van elkaar in twee sessies de inhoud en de effectieve implementatie van de leverancierscode te bespreken. Dit leidde tot drie hoofdconclusies die weer door de hele groep werden besproken;

Conclusie 1. Richt je eerst op de risicoleveranciers

KPN is het meest effectief als ze zich richt op haar risicoleveranciers. Wanneer een leverancier een risicoleverancier is hangt af van de criteria die de onderneming, desgewenst in overleg met haar stakeholders, vaststelt. Dit kunnen financiële criteria zijn (bijv een inkoopbedrag boven de 100 000 euro) of sociale criteria (land van herkomst) en milieucriteria (CO₂ belasting).

Conclusie 2. Gebruik standaarden

Een tweede onderwerp dat in alle workshops terug kwam was standaardisatie. Standaardisatie ten aanzien van de gedragscode voor leveranciers maar ook ten aanzien van audits. Moet een gedragscode voor leveranciers volledig gestandaardiseerd zijn of moet iedere onderneming vanwege haar unieke aard een eigen gedragscode hebben? Een belangrijk argument voor standaardisatie is dat de normen die aan de code ten grondslag liggen mondiaal zijn vastgelegd of in ieder geval van toepassing zijn op het land waarin het hoofdkantoor is gevestigd. Bovendien zal standaardisatie auditmoeite tegengaan en zal het de effectiviteit en de efficiency verbeteren van het auditproces. Een belangrijk argument tegen standaardisatie is het vaak lage ambitieniveau. De EICC bijvoorbeeld is voor met name externe participanten van de bijeenkomst niet ambitieus genoeg. Philips loste dit op door de EICC als basis te nemen en deze basis aan te vullen met aanvullende criteria om haar eigen ambitieniveau te halen.

Conclusie 3. Audit

Zorg dat ketenbeleid van papier tot praktijk komt door een auditstructuur op te zetten.

- maak een audit document bij de gedragscode
- transparantie over auditproces richting leveranciers
- neem het auditrecht op in de inkoopvoorwaarden

Conclusie 4. Afscheid nemen van leverancier of investeren in zijn verbetering?

Een derde onderwerp van gesprek was het vervolgtraject na een negatieve audit. Hoe ga je daar als onderneming mee om? De consensus in de groep neigde naar een initiële investering in een gedegen verbetertraject en pas als blijkt dat na een afgesproken periode er geen verbeteringen zijn en ook de intentie daartoe ontbreekt, het contract op te zeggen. Jan Roodenburg vertelde dat Philips voorafgaand aan een audit al contact zoekt met de leveranciers om de resultaten van de audits in te schatten, naar manieren zoekt om eventuele problemen te verhelpen en zichzelf ervan verzekerd dat er een projectmanager bij de leverancier aangesteld wordt om de issues te verhelpen. Een voorwaarde voor deze stappen is wel dat het om een leverancier gaat die zeer belangrijk is. Bovendien stelde hij dat je moet voorkomen dat je als onderneming economische schade leidt door het verbreken van een contract en dat het belangrijk om is een gedegen contingency plan op te stellen.

Ten aanzien van het verbetertraject werd ook voorgesteld om je als onderneming eerst te richten op de leveranciers met de meest urgente issues maar ook op de leveranciers waar de invloed van het bedrijf relatief het grootst was. Vanuit het perspectief van de onderneming werd hiertegen aangevoerd dat als een leverancier er een is van 13 in een dozijn de vraag is of je dan de held moet uithangen door deze onderneming uit het slop te halen. De neiging was om deze vraag ontkennend te beantwoorden.

Specifiek op de rol van audits en de identificatie van risicoleveranciers werden nog een aantal nuttige suggesties gedaan naar KPN. De onafhankelijkheid van de identificatie van risicolanden kon worden verhoogd door externe onafhankelijke instanties in te schakelen zoals Maplecroft.

Aan het einde van de sessie werd een ieder gevraagd wat zijn of haar ervaringen waren. Iedereen vond het een positieve en leerzame bijeenkomst. Het was een plezierige en open dialoog met een goed gebalanceerde groep mensen die constructief hun mening gaven over de complexe issues die komen kijken bij een gedegen duurzaam leveranciersrelatie. De bijeenkomst zette duurzaam ketenbeheer nadrukkelijk op de agenda bij KPN. De discussie droeg bovendien bij aan een grotere bewustwording van het belang van het onderwerp. Tot slot heeft KPN veel input gekregen om mee aan de slag te gaan en volgend jaar weer een stuk beter voor de dag te komen.

Duurzaam inkopen is relatief nieuw in de ICT branche. De maatschappelijke organisaties waren aangenaam verrast dat KPN zo openlijk zijn dilemma's met buitenstaanders deelde. Mariëtte van Huystee van de Make IT Fair Campagne: "Bijzonder om vandaag mee te maken dat KPN vast van plan is duurzamer te gaan inkopen en eerlijk met ons deelt dat het nog niet precies weet hoe dat aan te pakken." Leveranciers waren enthousiast dat KPN duurzaam inkoopbeleid serieus gaat oppakken. Nokia en Alcatel Lucent gaven aan daar op korte termijn met KPN invulling aan te willen geven.

Slotconclusie Joost Peerdeman:

- Elke keer verrassend hoe een gesprek met mensen van buiten KPN goede ideeën opleveren. We hebben veel gehoord waarmee we meer vaart kunnen maken, bv aansluiten bij bestaande duurzaamheidsinitiatieven van buitenlandse collega's.
- MVO is een weg, geen doel, en zeker geen afvinklijstje.
- Laten we over een jaar opnieuw een dialoog als deze organiseren om de voortgang te bespreken.

Deelnemers

Interne stakeholders

Joost Peerdeman	- Chief Procurement Officer KPN (gastheer)
Steven Termeer	- Inkoopmanager KPN Energy Management Group
Maurijn Wognum	- Inkoopmanager KPN Mobile Phones
Peter Westgeest	- Director Hardware KPN
Ralph Thoen	- Consumenten Marketing KPN
Hans de Milde	- Hoofd Inkoop Getronics
Sven Drillenburger Lelijveld	- MVO-manager KPN (organisator)
Wendy Jacobs	- MVO-manager Getronics
Jan de Vos	- Senior Category Manager KPN Construction & Engineering
Bart Ambaum	- KPN Audit

Externe stakeholders

Jurgen Anthoni	- Nokia
Edgar van Essen	- Alcatel Lucent
Esther Bosgra	- Initiatief Duurzame Handel
Esther de Haan	- Make IT Fair
Mariëtte van Huystee	- Make IT Fair
Jan Roodenburg	- Senior Vice President Philips Supply Management
Jante Parlevliet	- SER
Lucrée van den Heuvel	- Programma Duurzaam Inkopen SenterNovem
Guiseppe van der Helm	- Directeur Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) (dagvoorzitter)
Ernst van Weperen	- Expert Ketenbeheer