

Analyse Monitoringtool CBL:

Inleiding

In mei 2019 hebben diverse leden van het CBL (met een gezamenlijk marktaandeel van ca. 95% van de supermarktbranche) de monitoringstool ingevuld en gestuurd naar het secretariaat van het IMVO-convenant Voedingsmiddelen bij de SER.

De vragenlijst bestond uit een kwantitatief gedeelte en een kwalitatief gedeelte. De gemaakte analyse is geanonimiseerd, geaggregeerd en gebaseerd op beide datasets.

De vragenlijst bestaat uit een totaal van 102 vragen, onderverdeeld over de onderwerpen conform de 10 essentiële vragen uit de OESO-richtlijnen.

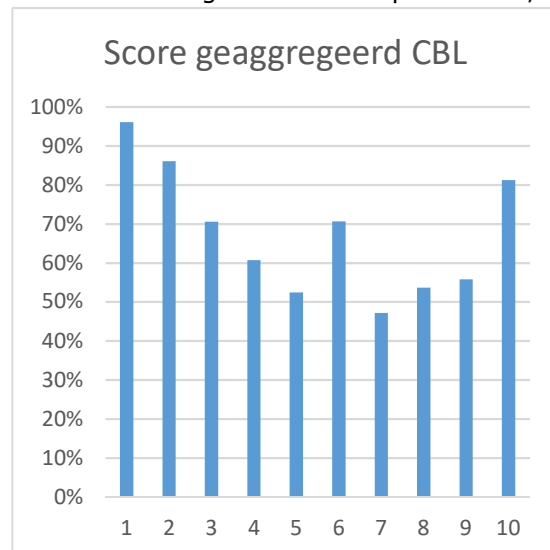
De 10 essentiële vragen geven invulling aan het correct implementeren van due diligence (IMVO-risicomanagement) in de bedrijfsorganisatie en bestaan uit:

1. *Heeft het bedrijf een IMVO-beleid?*
2. *Is het IMVO-beleid geïntegreerd in de bedrijfsvoering?*
3. *Is er een klachtenmechanisme aanwezig waar belanghebbenden die negatieve impact ervaren van de bedrijfsvoering terecht kunnen voor herstel en/of compensatie?*
4. *Heeft het bedrijf een actueel overzicht van de productieketens?*
5. *Zijn de risico's op negatieve impact inzichtelijk?*
6. *Zijn de geïdentificeerde risico's geprioriteerd?*
7. *Zijn er voor de geïdentificeerde risico's strategieën/acties ontwikkeld om deze te mitigeren in de vorm van een Plan van Aanpak?*
8. *Zijn er doelstellingen geformuleerd om de risico's te mitigeren?*
9. *Worden genomen acties geëvalueerd?*
10. *Wordt openlijk gecommuniceerd over het IMVO-risicomanagement van het bedrijf?*

Na analyse van de gegeven antwoorden op de kwantitatieve vragen van de respondenten, komen we op de navolgende gemiddelden:

Resultaat geaggregeerd:

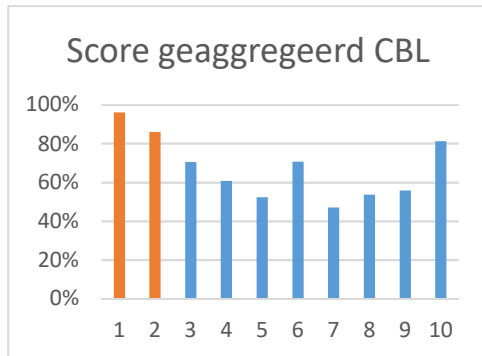
- 96% 1: IMVO-beleid
- 86% 2: IMVO geïntegreerd
- 71% 3: Klachtenmechanisme
- 61% 4: Overzicht ketens
- 52% 5: Risico's keten
- 71% 6: Risico's geprioriteerd
- 47% 7: Plan van Aanpak
- 54% 8: Doelstellingen
- 56% 9: Evaluatie
- 81% 10: Communicatie



Voor de analyse van de antwoorden, gebruiken we tevens de kwalitatieve antwoorden, die als toelichting bij iedere vraag gegeven konden worden. Bij ca. 85% van de vragen is er een toelichting gegeven en vormt dus een belangrijke bron bij de interpretatie en context van de gegeven kwantitatieve antwoorden.

Algemene analyse:

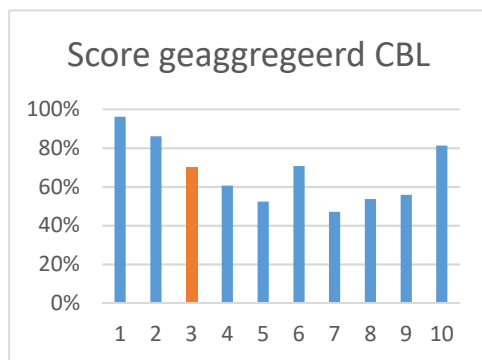
Vraag 1 & 2: IMVO-beleid en is IMVO-beleid geïntegreerd in bedrijfsvoering?



In het due diligence proces van de supermarkten zijn stap 1 en stap 2 ruim voldoende geadresseerd. Dit houdt in dat er adequaat nagedacht is over het te voeren IMVO-beleid en dat dit beleid breed gedragen wordt in de bedrijfsorganisatie, tot aan CEO-commitment aan toe. Er zijn speciale teams opgesteld evenals duurzaamheidsmanagers aangesteld die de thema's wat betreft duurzaamheid behandelen. Overigens is duurzaamheid als thema niet uitsluitend het IMVO-beleid, maar raakt andere

duurzaamheidsaspecten zoals o.a. het terugdringen van het gebruik van plastic, het tegengaan van voedselverspilling, keurmerken, het verbeteren van de energiezuinigheid van winkels en voedselveiligheid.

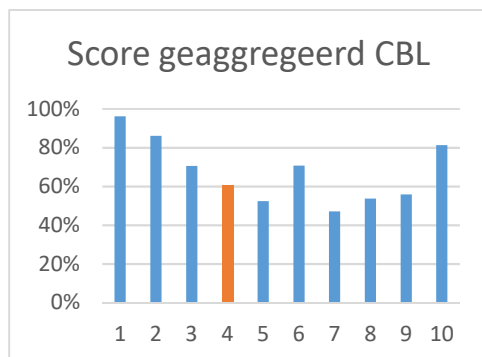
Vraag 3: Klachtenmechanisme



Het klachtenmechanisme dat bedoeld is voor externe belanghebbenden om eventuele negatieve impact als gevolg van de bedrijfsvoering te kunnen aanpakken en het bedrijf in staat kan stellen om tot compensatie of herstel over te gaan, is een aandachtspunt. Overigens staat de supermarktbranche daar niet alleen in. Toegang tot herstel is een onderwerp waar vele partijen een weg zoeken om daar een adequaat antwoord op te vinden. Het convenant streeft ernaar om in het volgende jaar een antwoord te kunnen bieden op het gebied van het klachtenmechanisme

voor externe partijen. Supermarkten hebben overige klachtenmechanismes reeds goed op orde. Denk hierbij aan een klachtenmechanisme voor consumenten, bijvoorbeeld indien een product niet voldoet aan de verwachtingen en/of een klachtenmechanisme voor interne medewerkers (klokkenluiders).

Vraag 4: Overzicht van de ketens

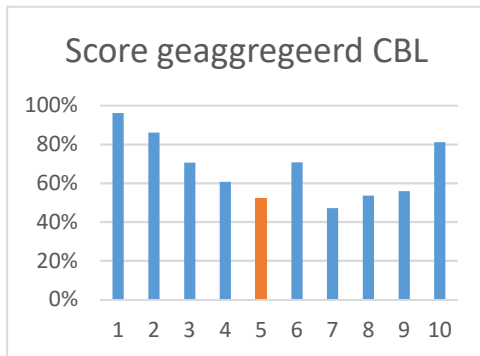


Het hebben van overzicht en het transparant maken van ketens voor huismerkproducten is voor supermarkten een uitdaging. Echter, het IMVO-convenant Voedingsmiddelen is precies voor die stap opgezet en zal de meerwaarde voor o.a. deze fase bewijzen in de komende jaren. De noodzaak van transparantie wordt onderkend door de supermarkten en veel energie wordt gestoken in het verder in kaart brengen van de ketens. Hiervoor wordt bijvoorbeeld een stevig softwarepakket gebruikt door de meeste supermarkten die hierbij zal bijdragen. Overigens is

het niet zo dat de ketens helemaal onbekend zijn. In geval van bijvoorbeeld een terugroepactie van een product, is binnen enkele uren bekend over welke producten dit gaat, waar ze vandaan komen, en waar ze nu in de schappen liggen. De verwachting is dat gaandeweg de looptijd van het convenant, ketens meer inzichtelijk gemaakt worden. De branche doet dit op prioritering, dat wil zeggen, ketens waar een groot risico is, worden als

eerste geheel in kaart gebracht. Daarnaast maken supermarkten onderscheid tussen *A-merken* en *huismerken*. Voor de laatste categorie voelt de branche verantwoordelijkheid om de ketens in kaart te brengen. Voor de A-merken kan de branche geen verantwoordelijkheid nemen omdat belangrijke informatie niet gedeeld wordt door de merkhouders.

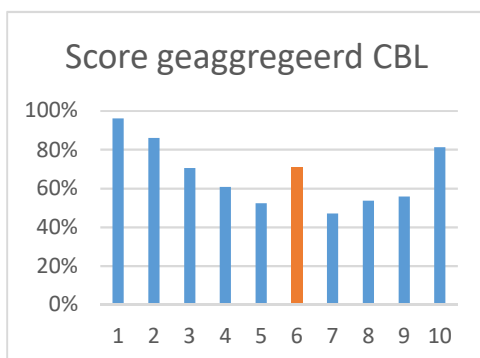
Vraag 5: Identificeren van risico's in de keten



Het identificeren van risico's in de keten scoort relatief laag. Dit is logisch, omdat eerst de ketens in kaart gebracht moeten worden, alvorens er een identificatie van risico's gemaakt kan worden. Men weet natuurlijk niet wat men niet weet. Deze stap in het due diligenceproces zal beter scoren indien de vorige stap van het inzichtelijk hebben van de ketens, meer vorm krijgt. Ook hiervoor kunnen we stellen dat het convenant juist in deze fase van toegevoegde waarde kan zijn, waarbij de partners in het convenant duidelijke meerwaarde kunnen bieden voor de

identificatie van de risico's.

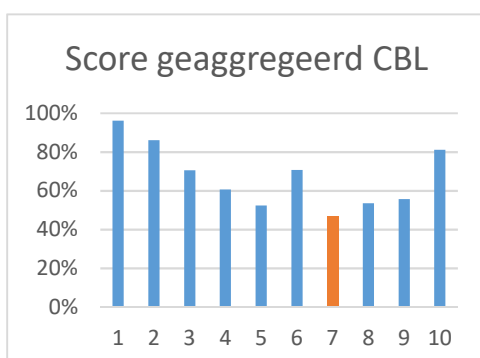
Vraag 6: Prioritering van de geïdentificeerde risico's



De risico's die zijn geïdentificeerd, zijn geprioriteerd. De score valt hier hoger uit omdat dit een logisch gevolg is van de vorige stap. De risico's die zijn geïdentificeerd, zijn geprioriteerd. Dit doen supermarkten via gespecialiseerde software of eigen tools, en op basis van informatie uit de media, rapportages, onderzoeken en Ngo's. Signalen over misstanden op geografisch gebied, op thema of op keten worden in matrices gezet en bekeken in hoeverre de supermarkt hierbij aan bijdraagt en in hoeverre een supermarkt kan bijdragen aan het

verminderen van deze risico's. Zodra nieuwe risico's worden geïdentificeerd in de vorige stap, zullen deze de juiste plaats krijgen in de prioritering.

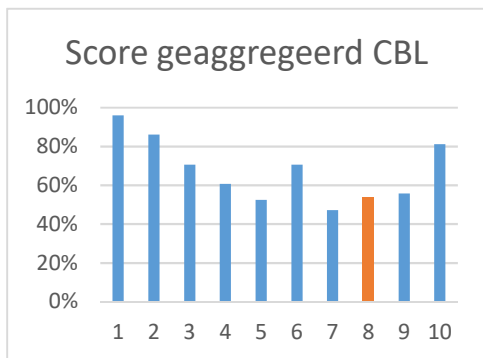
Vraag 7: Plan van Aanpak



Het ontwikkelen van acties en het opstellen van een Plan van Aanpak (PvA) om geïdentificeerde en geprioriteerde risico's aan te pakken scoort het laagst. Dit is volledig verklaarbaar omdat allereerst de risico's geïdentificeerd moeten worden en de context volledig duidelijk moet zijn alvorens tot actie over te gaan. Immers, een actie ontwikkelen om een oplossing te vinden voor een probleem dat niet bestaat, is zinloos. Daarnaast is het ontwikkelen van acties en projecten niet een core-business van de branche en zijn samenwerkingsverbanden hiervoor nog niet talrijk. Het

convenant zal hier een meerwaarde zijn, doordat juist die benodigde samenwerkingsverbanden opgezet kunnen worden. De resultaten van de meting toont juist aan dat het convenant behulpzaam is om de branche verder te ondersteunen in het ontwikkelen van acties om geïdentificeerde risico's te mitigeren.

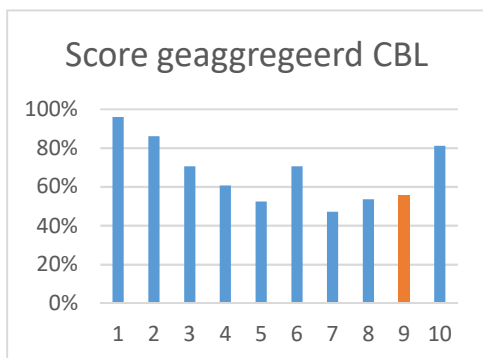
Vraag 8: Formuleren van doelstellingen



Om het te voeren IMVO-beleid beter richting te kunnen geven, is het formuleren van doelstellingen een belangrijke pijler voor het beleid. Ondanks de relatief lage score, worden hier veel activiteiten in ondernomen. Echter, doordat het voeren van IMVO-beleid volgens de OESO-richtlijnen nieuw is, worden doelstellingen vaker naar boven bijgesteld naarmate nieuwe inzichten toegevoegd worden aan de analyse. Druk van buitenaf zorgt ervoor dat reeds ambitieus geformuleerde doelstellingen aangepast moeten worden onder de dreiging van onterechte negatieve

publiciteit. Dit kan als storend en zelfs contraproductief gezien worden doordat lopende processen en doelstellingen die vanuit de organisatie zelf komen (bottom-up), verstoord worden en niet-eigen doelstellingen geïntegreerd worden (top-down).

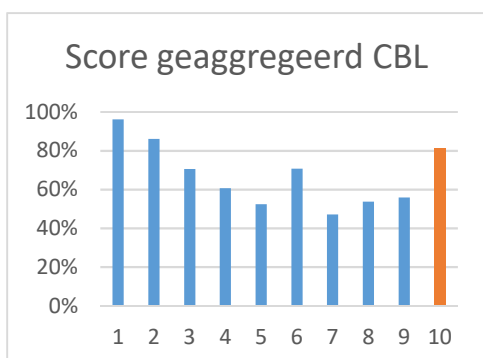
Vraag 9: Evalueren van het IMVO-beleid



In de evaluatie van het gevoerde IMVO-beleid is er ruimte voor verbetering. Echter geldt ook hiervoor dat het een relatief nieuwe tak van sport is, waarbij druk van buitenaf veel invloed heeft. Het zelflerende effect van pionieren en trial-and-error waar iedere organisatie normaalgesproken mee te maken heeft, wordt vaak verstoord door druk van buitenaf. Desalniettemin geven respondenten aan dat de wil en bereidheid van het evalueren op orde is, maar om de daadwerkelijke impact (d.m.v. impact assessments) in productielanden te evalueren, er capaciteitsgebrek is.

Na het uitvoeren van acties en projecten, waarbij de geformuleerde doelstellingen als een soort belofte gelden, is de evaluatie van de impact essentieel om goed vast te stellen of de geadresseerde risico daadwerkelijk gemitigeerd is. Deze evaluaties zijn momenteel duur, dienen in meerdere landen over verschillende thema's te gaan op verschillende momenten. Ook voor deze stap zal het convenant een toegevoegde waarde kunnen bieden door de betrokken ngo's en sociale partners nauwer te betrekken met kennis, kunde en netwerk.

Stap 10: Rapportage



Rapportage over het IMVO-beleid is voldoende op orde. Door de intrinsieke wil van de branche om het IMVO-risicomanagement verder te ontwikkelen en te implementeren in de organisatie en de druk van buitenaf van het maatschappelijk middenveld en consumenten, wordt er veel aandacht besteed door de branche aan rapportage. Het laten zien wat er gebeurt, ook al zijn er verbeterpunten, laat zien dat de branche het IMVO-risicomanagement serieus neemt en er volledig mee aan de slag is.

Conclusie:

De supermarktbranche is hard op weg naar het voeren van een IMVO-risicomanagementbeleid conform de OESO-richtlijnen. De branche is breed betrokken bij de implementatie, ketens worden in kaart gebracht en risico's geïdentificeerd. Er zijn vele en

complexe ketens die niet allemaal snel even transparant gemaakt kunnen worden, zal er een uitdaging blijven liggen om alle producten tot op productieniveau in kaart te brengen. Dit is een uitdaging. Commitment vanuit het management is de belangrijkste stap om het verdere due diligenceproces vorm en inhoud te geven. We zien dat in de supermarktbranche aan deze voorwaarde goed voldaan wordt. Hiermee is het proces natuurlijk niet klaar maar is de grote, wellicht belangrijkste, eerste stap gezet. Het identificeren van risico's, de prioritering en het ontwikkelen van actieplannen om de risico's te identificeren zal de komende jaren, met behulp van de samenwerking binnen het convenant, vorm krijgen. Hiermee wordt het formuleren van doelstellingen, de evaluatie en de rapportage een stuk degelijker doordat de informatie waarop deze factoren op gebaseerd zijn, inzichtelijker worden gemaakt. De cijfers laten zien dat waar de behoefte van de supermarktbranche momenteel ligt aansluit bij wat het convenant biedt. Dit biedt voldoende handvatten om de komende jaren samen deze lijn van samenwerking door te zetten en de doelstellingen, zoals geformuleerd in het convenant, te halen.