

Jak dosáhnout udržitelných výsledků prostřednictvím dodavatelských řetězců s pomocí normy ISO 20400

O organizaci IEMA

IEMA Transforming the world
to sustainability

Jsme celosvětovým sdružením odborníků v oblasti ekologie a udržitelnosti. Usilujeme o to, aby naše podniky a organizace obstály i v budoucnu.

Průslušnost ke sdružení IEMA nám zprostředkovává přístup ke znalostem, umožňuje spolupráci a dává kompetence k vedení kolektivní změny. Globální standardy udržitelnosti IEMA nám slouží jako srovnávací kritérium.

Mobilizací svých odborných znalostí budeme i nadále zpochybňovat normy, řídit nové druhy podniků a dosahovat měřitelného pokroku na cestě ke své odvážné vizi: proměně světa směrem k udržitelnosti.

Připojte se k nám na www.iema.net.

Action Sustainability

Action Sustainability sdružuje globální ideové lídry, konzultanty, softwarové vývojáře a poskytovatele služeb v oblasti udržitelného řízení dodavatelských řetězců. Naším úkolem je „inspirovat udržitelné podnikání“ nejen stanovením osvědčených postupů, ale také posouváním hranic prostřednictvím sociálních podniků, zaváděním nových standardů a šířením nových znalostí.

Více informací o tom, jak vám můžeme pomoci zavést systém udržitelného nakupování, naleznete na stránkách www.actionsustainability.com.

Na stránkách www.iso20400.org najdete informace o nejnovějším vývoji normy ISO 20400 včetně případových studií a blogů.

Poděkování

Autorem a redaktorem tohoto informativního textu je Shaun McCarthy (Action Sustainability), který vedl britské práce na této normě.

©IEMA 2017, poprvé publikováno v květnu 2017



Koncept

O čem to celé je?

Státní, podniková a společenská poptávka po udržitelnosti roste tak, že se udržitelnost stává hlavním cílem mnoha organizací po celém světě. Normy jako je ISO 14001 nebo ISO 26000 nám pomáhají při vývoji struktur a systémů řízení, které nám umožní tento cíl splnit. Avšak většina organizací se při realizaci své činnosti silně spoléhá na své dodavatelské řetězce. 40 – 80 % příjmů organizace se obvykle převádí na dodavatelský řetězec. Dosahovat udržitelných výsledků prostřednictvím dodavatelského řetězce, na který má organizace menší vliv, je náročné, a proto to často zapadne do složky pod názvem „příliš obtížné“. ISO 20400 je první mezinárodní celosvětovou normou, která předkládá pokyny popisující, jak dosáhnout udržitelných cílů prostřednictvím dodavatelského řetězce.

UŽITEČNÝ TIP

Všimněte si, že v tomto případě jde o *pokyny* jako u normy ISO 26000, nikoliv o *požadavky* jako v případě normy ISO 14001. Znamená to, že nemůžete získat certifikaci shody, ale můžete získat hodnocení a doporučení od kompetentní třetí strany.

Proč normu používat?

Struktura normy se velice podobá už zavedené normě BS 8903, která má prokazatelně významné obchodní přínosy.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

Tříletý program udržitelného nakupování vycházející z normy BS 8903 přinesl společnosti United Utilities finanční úspory přes 6 mil. liber, o 100 % zlepšil znalosti zaměstnanců odpovědných za nakupování, což vedlo k jejich zvýšené retenci. Díky němu společnost dosáhla celosvětového vedení v Dow Jonesově indexu udržitelnosti, a tím i vyšší důvěry akcionářů.

Vývoj udržitelného zadávání zakázek

Koncepce udržitelného zadávání zakázek není nová. Možná si vzpomenete na kampaně brojící proti obchodování se sportovním oblečením, které protestovaly proti využívání dětské práce v dodavatelských řetězcích, nebo si vzpomenete na kampaň z 90. let, která pod názvem „Nechci mít krev na mobilu“ vystupovala proti používání konfliktních minerálů v elektronickém odvětví.

V roce 2005 vláda Spojeného království zveřejnila strategii udržitelného rozvoje, kterou apelovala na veřejné zadavatele, aby využili svého vlivu k dosažení udržitelnějších výsledků prostřednictvím svých dodavatelských řetězců. To vedlo k vytvoření pracovní skupiny pro udržitelné zadávání, které předsedal sir Neville Sims. V předmluvě ke své zprávě z roku 2006 „Jak zadávat zakázky pro budoucnost“ („Procuring the Future“) definoval udržitelné zadávání takto:

“Využívat zadávání zakázek k podpoře širších sociálních, hospodářských a environmentálních cílů způsobem, který přinese skutečný dlouhodobý prospěch.

Sir Neville Simms
předseda pracovní skupiny pro udržitelné nakupování



Normy zveřejněné ve Spojeném království v roce 2010 a ve Francii v roce 2011 obsahovaly doplňující pokyny. V r. 2013 byl založen výbor ISO za účelem vypracování nové mezinárodní normy ISO 20400, která byla zveřejněna v roce 2017.

Kdo je autorem normy?

Normu vypracoval výbor mezinárodních expertů z 37 účastnických zemí, 15 pozorovatelských zemí a 10 mezinárodních organizací.

Terminologie

Mnozí z vás jistě znají některé z níže uvedených pojmů a pravděpodobně vás napadnou ještě další. Tato nekonzistentní terminologie je matoucí, vede k jazykovým duplicitám a je překážkou vývoje.

- *sociálně odpovědné zadávání zakázek*
- *odpovědné zajišťování zdrojů*
- *etické a udržitelné zadávání zakázek*
- *udržitelnost dodavatelského řetězce*
- *zelené zadávání zakázek*
- *Nakupujte zeleně!*
- *etické zadávání a dodávky*
- *Nakupujte společensky odpovědně!*
- *zelené nakupování*
- *udržitelné zadávání*
- *udržitelné nakupování.*

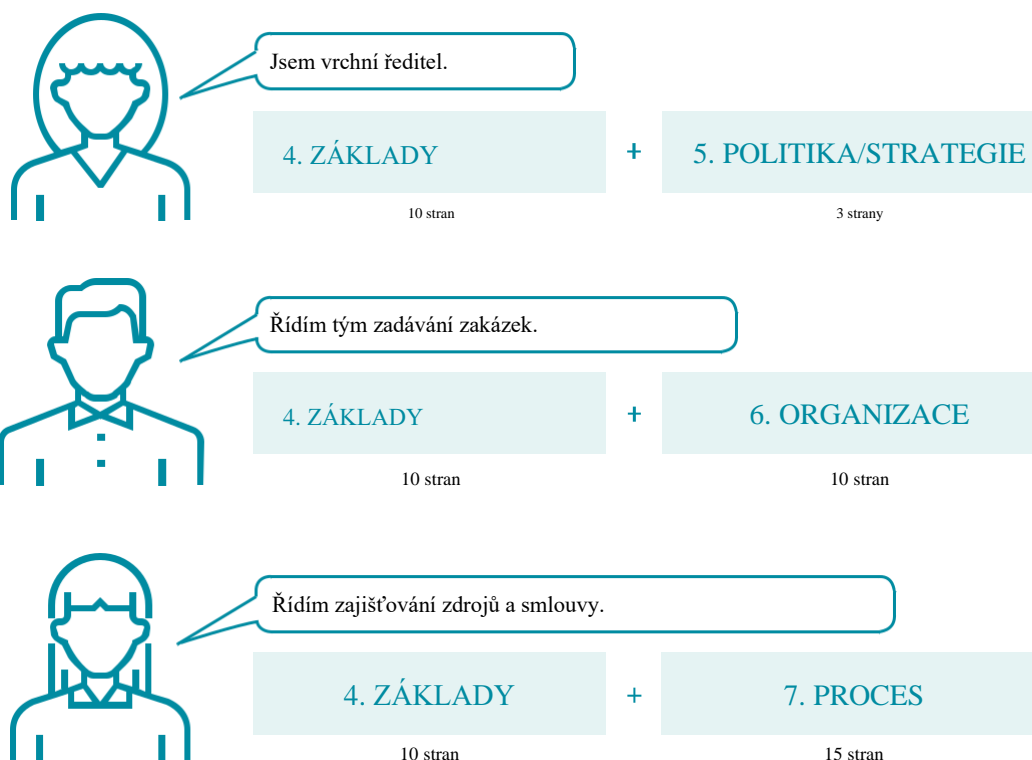
Členové výboru se dohodli na používání termínu „udržitelné zadávání“ („Sustainable Procurement“). Termín „udržitelné“ z toho důvodu, že obsahuje všechny tři prvky udržitelnosti, nikoliv jen „zelený“ prvek, a „zadávání“ proto, že zahrnuje všechny aspekty plnění cílů prostřednictvím dodavatelského řetězce, nikoliv jen „nakupování“, které může být v některých jazycích chápáno jako proces transakce.

Výbor definoval udržitelné zadávání jako:

“Zadávání zakázek, které má maximálně pozitivní environmentální, sociální a ekonomické dopady v průběhu celého životního cyklu.“

Komu je norma určena?

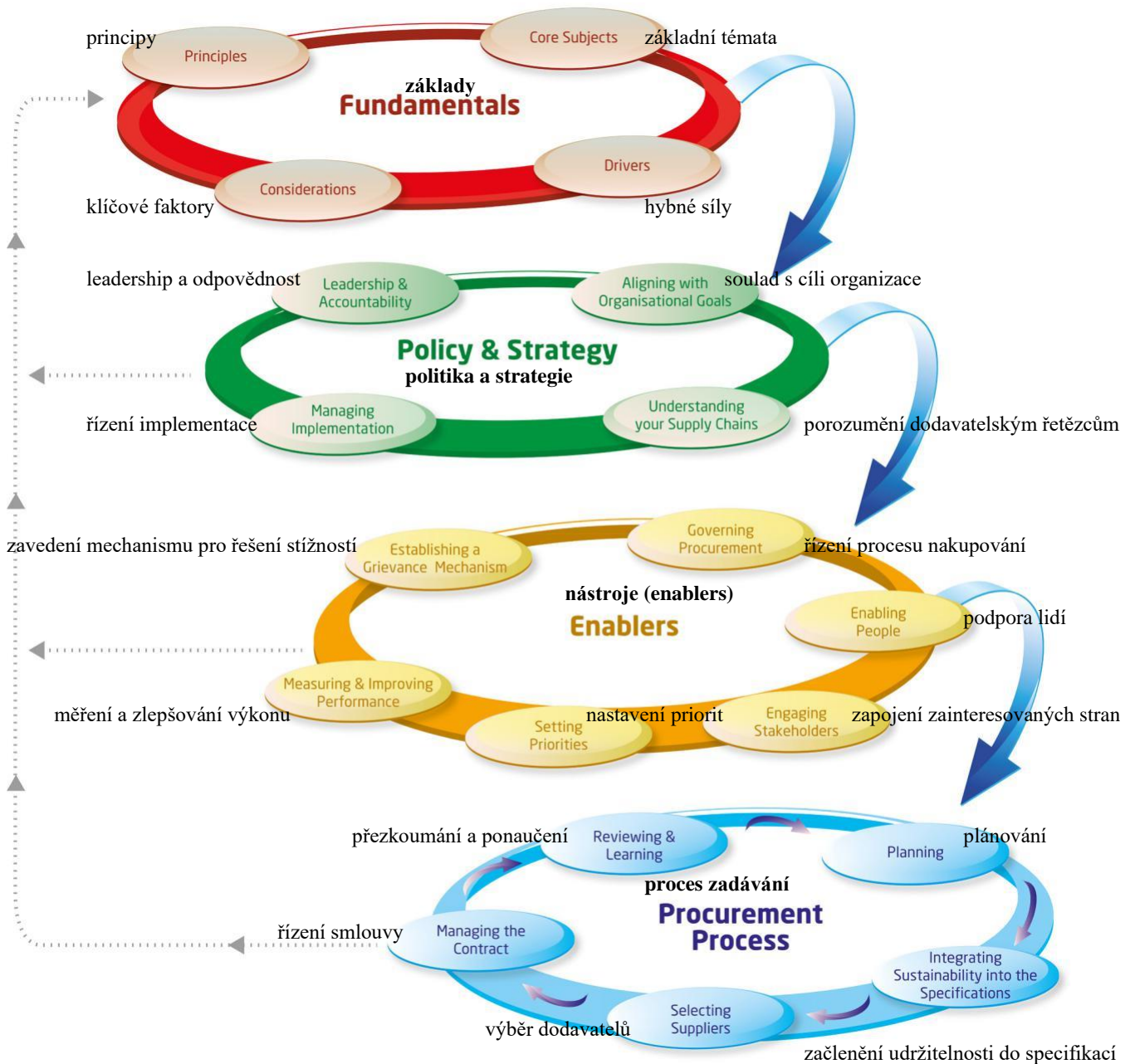
Norma je určena komukoli, kdo se účastní rozhodování o zadávání zakázek nebo jedná s dodavateli. V některých organizacích to může být velké množství lidí, pracujících v různých odděleních, v různých zemích a v různých časových zónách. Norma šikovně navádí čtenáře na příslušné oddíly, aplikovatelné na různé skupiny lidí v organizaci.



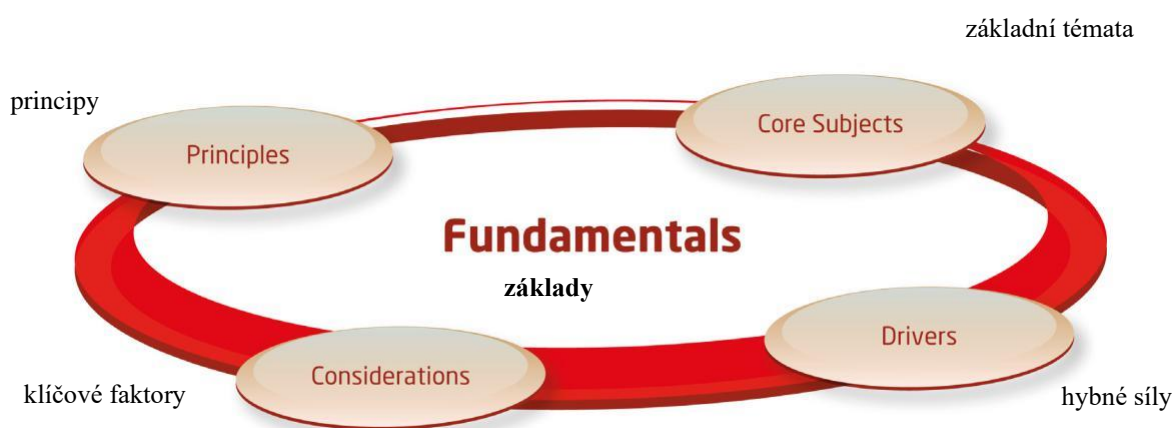
Jak to funguje?

Jak to funguje?

Norma je rozdělena do čtyř oddílů, jak je znázorněno níže:



Pochopení základů



Než začneme, musíme pochopit některé základní otázky, jako jsou například klíčové zásady udržitelného nakupování:

- odpovědnost
- transparentnost
- etické chování
- úplné a spravedlivé příležitosti
- respektování zájmů zainteresovaných stran
- respektování právního státu a mezinárodních norem chování
- respektování lidských práv
- inovační řešení
- zaměření na potřeby
- integrace
- přístup z hlediska životního cyklu
- neustálé zlepšování.

Norma pracuje se základními tématy udržitelnosti, převzatými z normy ISO 26000:

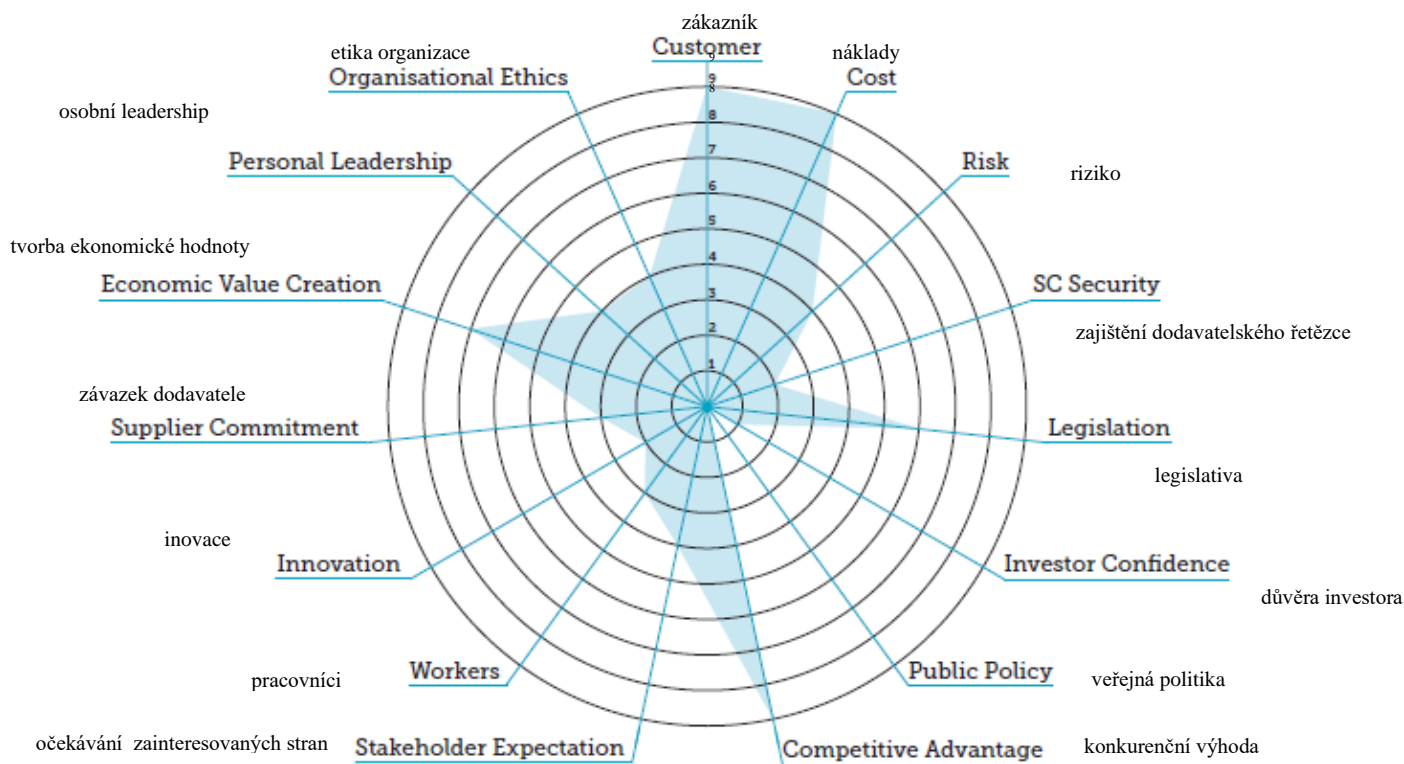
- řízení organizace
- lidská práva
- pracovněprávní praxe
- životní prostředí
- spravedlivá provozní praxe
- spotřebitelské otázky
- zapojení a rozvoj komunity.

Organizace budou mít svou vlastní politiku a strategii pro udržitelnost/CSR, v některých případech vycházející z normy ISO 26000, v jiných nikoli. Tato norma se týká zavedení strategie, jakkoli definované, prostřednictvím dodavatelského řetězce a s využitím procesů a odborných znalostí z oblasti zadávání.

Hybné síly pro udržitelné zadávání

Dříve než se pustíte do politiky udržitelného zadávání, je důležité vědět, proč to děláte. Norma poskytuje pokyny k hybným silám. S odbornou pomocí lze tyto pokyny

využít k umožnění asistovaných schůzek s vrcholovým vedením organizace za účelem určení hybných sil, jak je znázorněno níže:



Náležitá péče (Due Diligence) a vyhýbání se spoluvině

Due diligence je důležitým nástrojem při zajišťování udržitelné strategie procesu nakupování. Důležitá je i koncepce spoluviny neboli názor, že kupující může být spoluúčasten na nesprávných praktikách v celém širším dodavatelském řetězci.

„Nevěděl jsem“ není dostatečná omluva. Tyto zásady jsou v některých případech zakotveny v zákonech: např. v britském zákoně o moderním otroctví či v protikorupčním zákoně, nebo v USA v zákoně Dodd-Frankově. Norma nabízí doporučení, jakým způsobem začlenit tyto otázky do politiky organizace.

Nastavení priorit

Norma neočekává univerzální řešení a doporučuje k nastavení priorit použít výše definované hybné síly. Zvažuje relevantnost a význam dopadů udržitelnosti společně s jejich rozsahem k uplatnění vlivu.

Začlenění aspektů udržitelnosti do politiky a strategie v oblasti zadávání



Tento oddíl se zabývá rozvojem politiky a strategie k naplnění ambicí organizace v kontextu zadávání. Zavádí pojem „zlaté nitě“, která propojuje politiku organizace se strategií v oblasti zadávání.

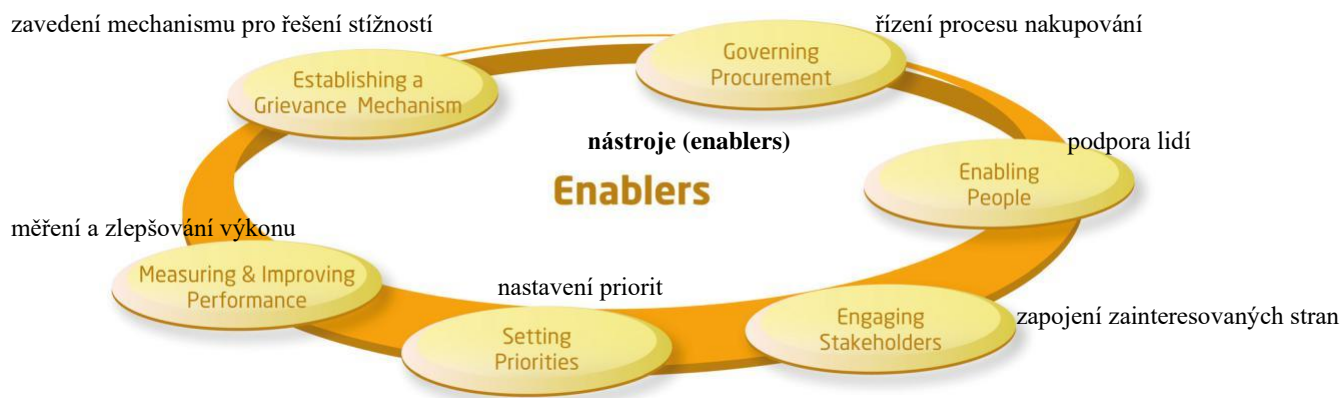
Zahrnuje závazek k udržitelnému zadávání, objasňuje pojem odpovědnosti, zabývá se sladěním zadávání s úkoly a cíli organizace, pochopením dodavatelských řetězců a řízením implementace.

Norma předpokládá, že organizace má zavedenou dobrou praxi v oblasti zadávání. Je zásadně důležité mít nejprve zavedeny správné procesy pro řízení kategorií, pro podávání nabídek / zadání veřejné zakázky, pro řízení smluv, kontrolu materiálů, platby za nákupy, řízení vztahů s dodavateli atd.

UŽITEČNÝ TIP

Udržitelnost by vás neměla stát víc, ale špatné zadávání ano. Použití správných metod zadávání zajišťujících, že dodavatelský řetězec bude konkurenceschopný, zaangažovaný a kompetentní, umožní zavést cíle udržitelnosti způsobem, který přináší hodnotu za peníze.

Jak zorganizovat zakázkové procesy směrem k udržitelnosti



Tento oddíl pojednává o organizačních podmínkách, které je třeba zavést, aby se „umožnilo“ udržitelné zadávání:

Řízení procesu zadávání

Norma vybízí uživatele k integraci aspektů udržitelnosti do stávajících řídicích procesů zadávání místo vytváření nových. Mezi ně patří: schvalování plánů kategorií, strategie zajišťování zdrojů, předběžná kvalifikace, podávání nabídek, zadání veřejné zakázky a KPI dodavatele. Všechny musí obsahovat příslušné priority udržitelnosti. Ti, kteří rozhodují, musí být řádně informováni buď formou školení nebo odborného poradenství.

UŽITEČNÝ TIP

Zajistěte, aby schvalovací procesy, jako je kontrola mezi jednotlivými fázemi nebo postup při uzavírání smlouvy, obsahovaly požadavek na řešení příslušných rizik a příležitostí souvisejících s udržitelností.

Podpora lidí

Tato část pojednává o tom, jak zajistit, aby lidé měli dostatečné schopnosti a dobrou podporu. Řeč je tedy o proškolení, kultuře organizace a odborném poradenství. Norma nabízí rady, jak začlenit požadavky na udržitelné zadávání zakázek do popisu práce, osobních cílů, rozvojových plánů a náborových procesů.

UŽITEČNÝ TIP

Neočekávejte, že všichni odborníci na zadávání zakázek budou zároveň odborníky na udržitelnost. Zajistěte jim přístup k odbornému poradenství, až ho budou potřebovat.

Identifikování a zapojení zainteresovaných stran

Norma navrhuje určité skupiny nebo organizace, které by mohly být zaangažovány, a rovněž účel jejich zapojení.

Nejdůležitějšími zainteresovanými osobami, které by se měly zapojit do strategie udržitelného zadávání, jsou samozřejmě dodavatelé. Dodavatelské řetězce nemají

v oblíbené překvapení a budou-li náhle požádány o něco, co nikdy dříve nedělaly, promítnou do svých cen i cenu rizika. Uživatelé jsou proto nabádáni, aby s dostatečným předstihem obrátili pozornost svých dodavatelských řetězců k novým normám udržitelnosti a poskytovali jasné a konzistentní informace. Tím podpoří dodavatelský řetězec ve schopnosti konkurovat s ohledem na nové požadavky a držet tak ceny na nízké úrovni.

Nelze předpokládat, že všichni dodavatelé budou natolik kompetentní, aby plnili nové standardy udržitelnosti. Pokud se organizace vydá cestou výběru pouze dodavatelů s nejlepší reputací v oblasti udržitelnosti, vyřadí tím ostatní dodavatele, což povede k omezení nabídky na trhu a k riziku zvýšení ceny. V zájmu zachování konkurence a udržení příznivých cen bude často nutné podporovat dodavatele v rozšiřování jejich schopností.

UŽITEČNÝ TIP

Budete-li předpokládat, že váš dodavatelský řetězec dokonale rozumí vašim požadavkům na udržitelnost a že je schopen je okamžitě plnit, pravděpodobně se dočkáte nepěkného a drahého překvapení. Svým dodavatelům se musíte dostatečně věnovat.

Nastavení priorit udržitelného zadávání

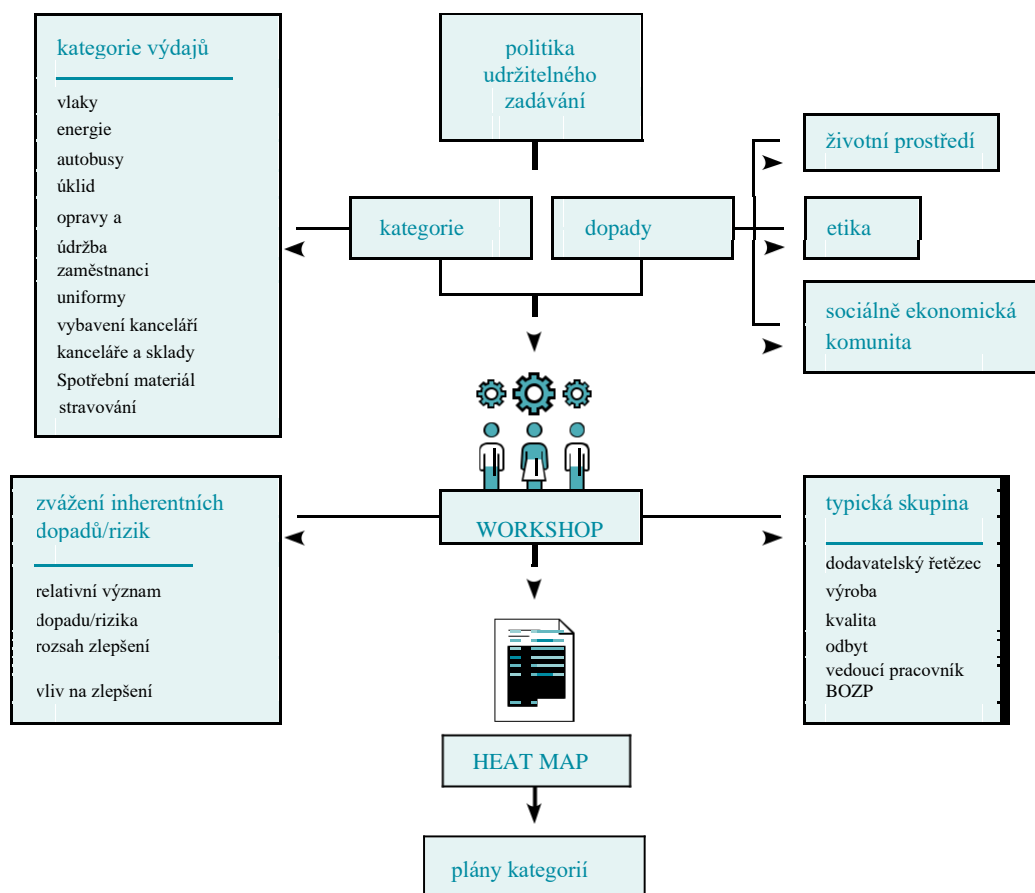
Po nastavení priorit na základě modelu hybných sil doporučeného v oddíle Základy, je pro dodavatelský řetězec třeba nastavit priority na podrobnější úrovni. Pokyny vycházejí ze dvou jednoduchých předpokladů:

- ne všechny kategorie dodávek ovlivní cíle udržitelnosti v organizaci stejným způsobem,
- ne všichni dodavatelé v jedné kategorii budou mít stejná rizika a stejné příležitosti z pohledu udržitelnosti.

Norma vás provede jednotlivými fázemi procesu, abyste si mohli vytvořit „teplotní mapy“ (heat maps) priorit, ze kterých bude vycházet vaše strategie udržitelného zadávání.

Doporučujeme začít na úrovni kategorie a bude-li to nutné, postupovat směrem dolů na úroveň dodavatele. Jde o kriticky důležitý úkol zajišťující, že budete po svých dodavatelích vyžadovat jen to, co je relevantní pro jejich kategorii dodávky a co zároveň podporuje vaše cíle udržitelnosti (vzpomeňte si na „zlatou nit“). Tímto způsobem se vyvarujete plýtvání časem dodavatelů a svých financí na nepodstatné dopady, které je sice „fajn mít“, ale které neovlivní vaši agendu udržitelnosti.

Nastavení priorit



Měření a zlepšování výkonu

„Co se změní, to se udělá“.

Udržitelné aspekty, jak je dobře známo, se obtížně měří, a proto to většina organizací nedělá. Dobré řízení jejich plnění závisí na pevných a jednoznačných cílech, dobře komunikovaných prostřednictvím zaangażovaného a kompetentního dodavatelského řetězce. Jinými slovy: zrealizujte všechno ostatní, co tyto pokyny obsahují, než začnete přemýšlet o měření. Norma popisuje čtyři různé druhy ukazatelů, sloužících k odlišným účelům:

- **procesní ukazatele** – vhodné pro rané fáze vývoje, kdy je potřeba vědět, kolik je vyhovujících smluv, kolik proškolených pracovníků, kolik zapojených dodavatelů atd.
- **ukazatele výstupů** – užitečné pro monitorování výkonu dodavatelů, uhlíkových emisí, objemů odpadu, počtu místních zaměstnanců, místních výdajů atd.
- **ukazatele výsledků** – nápomocné při zjišťování, jak dodavatelský řetězec přispívá k celkovým cílům organizace, jako je uhlíková stopa, rozmanitost pracovních sil atd.
- **ukazatele dopadu** – pomáhají pochopit širší dopad na životní prostředí nebo společnost nebo „externality“. Příkladem může být dopad na místní míru nezaměstnanosti, na energetickou chudobu, na kvalitu ovzduší atd.

Zavedení mechanismu pro řešení stížností

Organizace potřebují mechanismus, který by umožňoval komunikaci v dodavatelském řetězci podat stížnost a který by zajistil, že tato stížnost bude řádně a nezávisle prošetřena. Je velice důležité vědět, zda vaše politika funguje.

UŽITEČNÝ TIP

Je důležité pochopit rozdíl mezi „udržitelnou dodávkou“ a „udržitelným dodavatelem“. Norma se přednostně zaměřuje na udržitelnou dodávku. Co dělá dodavatel kromě svých obecných postupů vedoucích k udržitelnosti, aby podpořil vaše cíle?

Začlenění aspektů udržitelnosti do zadávacího procesu



Závěrečný oddíl normy popisuje, jakým způsobem zaintegrovat vaše priority do zadávacího procesu. Krok za krokem vás provede typickým procesem zadávání, jak je znázorněno na obrázku, a poskytne odborné vedení při integraci aspektů udržitelnosti.

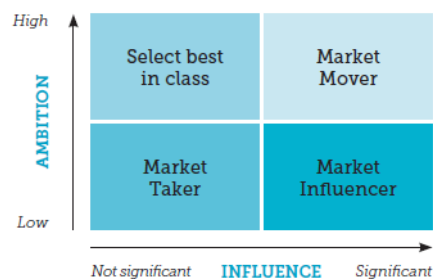
Plánování

Je nezbytně nutné zařadit priority udržitelnosti do procesu co nejdříve. Umožní to zohlednit reálné a dosažitelné požadavky na udržitelnost spolu s těmi, které jsou tradičně řešeny v plánu zajištění zdrojů; včetně specifikace, analýzy alternativ, plánování

poptávky, analýzy rizik a příležitostí, analýzy trhu a včasného zapojení trhu.

Rizika a příležitosti související s udržitelností, které je potřeba brát v úvahu, závisí na prioritních dopadech udržitelnosti v dané kategorii. Je třeba zvážit náklady na životní cyklus a na likvidaci zboží na konci jeho životnosti.

Při analýze trhu je důležité mít na zřeteli pozici kupujícího na daném trhu. Prosazování ambiciózních požadavků na udržitelnost, má-li organizace na trh malý vliv, může vést k významnému zvýšení cen. Ilustruje to následující graf převzatý z normy:



Začlenění požadavků na udržitelnost do specifikací

Začlenění požadavků na udržitelnost do specifikací

Je důležité zajistit, aby požadavky na udržitelnost specifikované v této fázi byly reálné, objektivní a ověřitelné. Je-li v dodavatelském řetězci například nutná due diligence (náležitá péče) k řešení rizik souvisejících s porušováním lidských práv, mělo by být jednoznačně řečeno, co se má dělat, kdo by to měl udělat a kdo by to měl zaplatit.

Druh požadavku může ovlivnit výsledek programu na zajišťování zdrojů. Norma popisuje tři druhy:

- **fyziké nebo popisné požadavky:** specifikují charakteristiku zboží nebo služeb. Například recyklovaný nebo obnovitelný obsah.
- **požadavky na výkon:** definují standardy výkonu, které má zboží nebo služby splňovat. Například standardy péče a počet pacientů připadajících na službu sociální péče, dodací lhůta, snížení objemu odpadů a emisí uhlíku.
- **požadavky na funkci:** definují navrhovanou funkci, kterou má požadované zboží nebo služby plnit. Například pevnost a trvanlivost výrobku nebo energetická/palivová úspornost.

Fyzické a funkční specifikace se sice snadněji ověřují, ale mohou bránit inovacím. Požadavky na výkon se ověřují obtížněji, ale zato dodavatelům poskytují více příležitostí k inovacím a k soupeření. Jednoznačně by měly být stanoveny minimální požadavky např. ve vztahu k lidským právům a etice.

Použití štítků jako určité zkratky k udržitelnému zboží nebo službám je popsáno v komplexním návodu k jednotlivým druhům štítků a jejich významu. Některé štítky nejsou tím, čím se zdají být. Kupujícím se proto doporučuje, aby je pečlivě přezkoumali.

Výběr dodavatele

Výběr dodavatele obvykle zahrnuje předběžnou kvalifikaci a fázi podání nabídky, které by měly být striktně propojeny s požadavky na udržitelnost ve specifikaci. Jakékoli pokusení shromážďovat informace nebo přidávat požadavky, které by bylo „fajn mít“, by v této fázi mělo být potlačeno. Pokud to není ve specifikaci, nežádejte o to.

Záměrem předběžné kvalifikace je posoudit schopnosti dodavatele plnit dané požadavky včetně požadavků na udržitelnost. Podání nabídky a s ním související jednání vymezují, k čemu se dodavatel chce skutečně zavázat. To se pak posuzuje oproti specifikaci.

Norma k tomuto procesu nabízí komplexní návod a příklady otázek a hodnotících kritérií použitelných v každé fázi. Jako užitečné se jeví použití vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku (balanced scorecards); zároveň by se měla využít příležitost vyčíslit v penězích co nejvíce dopadů. Například energetickou úspornost produktu nebo systém „zpětného odběru“ na konci životnosti produktu lze považovat za součást nákladové analýzy životního cyklu.

Řízení smlouvy

Norma poskytuje komplexní pokyny k řízení smlouvy, včetně řízení vztahu s dodavateli, realizace smlouvy, používání plánu řízení smlouvy, řízení výkonu, společných iniciativ zákazníka a dodavatele, řízení v případě selhání dodavatele nebo ukončení smlouvy nebo konce životnosti zboží.

Ve všech případech je důležité se soustředit na řízení výkonu oproti specifikacím a smluvním podmínkám

nastaveným v dřívějších fázích a nezavádět nové koncepty nebo požadavky, které by potenciálně mohly zvyšovat náklady. Pokud by během trvání smlouvy byly vyžadovány změny, pak je třeba je řešit prostřednictvím formálního procesu řízení změn.

Řízení výkonu není jednosměrka. Norma podporuje otevřený a transparentní způsob řízení výkonu, umožňující dodavatelům poskytnout zpětnou vazbu k výkonu jejich zákazníků, a tak pomoci otevřeného a konstruktivního dialogu usnadnit proces zlepšování.

Závěr

Udržitelné zadávání zakázek je dobré zadávání. I kdyby se malá část organizací s významnými výdaji v oblasti zadávání zakázek držela těchto pokynů, byl by multiplikační efekt zprostředkovaný dodavatelským řetězcem obrovský a ovlivnil by svět, ve kterém žijeme.

Jak dosáhnout udržitelných výsledků prostřednictvím dodavatelských řetězců s pomocí normy ISO 20400

Státní, podniková a společenská poptávka po udržitelnosti roste tak, že se udržitelnost stává hlavním cílem mnoha organizací po celém světě. Normy jako je ISO 14001 nebo ISO 26000 nám pomáhají při vývoji struktur a systémů řízení, které nám umožní tento cíl splnit. Avšak většina organizací se při realizaci své činnosti silně spoléhá na své dodavatelské řetězce. 40 - 80 % příjmů organizace se obvykle převádí na dodavatelský řetězec. Dosahovat udržitelných výsledků prostřednictvím dodavatelského řetězce, na který má organizace menší vliv, je náročné, a proto to často zapadne do složky pod názvem „příliš obtížné“. ISO 20400 je první mezinárodní celosvětovou normou, která předkládá pokyny popisující, jak dosáhnout udržitelných cílů prostřednictvím dodavatelského řetězce.

IEMA



+44 (0)1522 540069 | info@iema.net | iema.net IEMA,
City Office Park, Tritton Road, Lincoln, LN6 7AS

© IEMA 2017