

## 1. NS betrouwbare inkooppartner en ketenbeheer

De Inkoop governance, zoals deze bij NS sinds 2004 wordt gevoerd, betreft de inhoud van de inkoopfunctie en de organisatorische inbedding hiervan in de NS-bedrijfsprocessen en -organisatie en de hierbij horende verantwoordelijkheden, procedures en werkafspraken. De inkoop governance heeft dezelfde dekking als de corporate governance.

Inkoop NS voert op een proactieve wijze de regie over het inkopen bij NS en draagt hiermee de procesverantwoordelijkheid. Inkoop NS initieert en stuurt het proces van marktconsultatie tot en met contract- en leveranciersmanagement. Alle medewerkers van Inkoop NS werken volgens de beroepscode van NEVI<sup>1</sup>. Vanuit de opdracht van Stafdirecteur Concerninkoop om maximale synergie te bewerkstelligen en het inkoopproces verder te professionaliseren, geeft hij leiding aan de Commodity Teams (CTs); hij komt met de specifieke projectopdrachten en doelen van de CTs overeen. De Commodity Teams stellen voor hun assortiment de inkoopstrategie voor geheel NS vast en Segment Teams (STs) voeren die uit.

De NS-bedrijfsonderdelen faciliteren de CT/ST-structuur (capaciteit/managementaandacht) en benutten deze actief vanuit hun resultaatverantwoordelijkheid. De CT/ST-leden, de NS-bedrijfsonderdelen en Inkoop NS zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de resultaten in termen van financiële voordelen, procesverbetering, innovatie en klanttevredenheid evenals risicobeperking en een bijdrage aan duurzaam ondernemen.

T.a.v. het sluiten van contracten, het aangaan van verplichtingen en het aanbesteden gelden de volgende procedures/werkafspraken:

- *Contracten*: met leveranciers worden contracten gesloten die aan de eisen van Corporate Legal voldoen. Contracten worden door een bevoegd manager van het NS-bedrijfsonderdeel of een lid van de NS-directie evenals de CT-voorzitter en de segmentinkoper ondertekend. Voor raamcontracten zijn dat de CT-voorzitter en voor het proces de Stafdirecteur Concerninkoop en de segmentinkoper. De ondertekenaars zijn verantwoordelijk voor het contractmanagement.
- *Verplichtingen*: alleen budgethouders gaan externe verplichtingen aan, binnen hun bevoegdheid, binnen bestaande (raam)contracten. Externe verplichtingen worden ten tijde van de verplichting elektronisch of schriftelijk vastgelegd. Hierbij wordt verwezen naar het betreffende contract. Daar waar de behoefte niet door contracten wordt gedekt, wordt Inkoop ingeschakeld zodra de behoefte onderkend is. Dit resulteert in een inkoopopdracht onder de NS-inkoopvoorwaarden of een contract.
- *Aanbestedingen*:
  1. Indien (voorziene) bestedingen - die samenhangen met de vervoersconcessie van NS - boven de drempelbedragen van de Europese aanbestedingsregels komen, wordt Europees aanbesteed. Uitzonderingen hierop vormen de bestedingen t.a.v. vastgoed, treasurytransacties en sommige verzekeringen. Europese aanbestedingen gebeuren onder leiding van het betreffende CT, onder regie van de (senior) inkoper en onder auspiciën van de Tenderboard NS. De Tenderboard wordt voorgezeten door de Stafdirecteur Concerninkoop.
  2. Alle overige (voorziene) bestedingen boven € 50.000,- worden in concurrentie uitgevraagd.
  3. Voor alle aanbestedingen is het Aanbestedingsreglement NS (ARNS) van toepassing.

---

<sup>1</sup> Deze beroepscode kent vier uitgangspunten: loyaal zijn t.o.v. de onderneming, leveranciers rechtvaardig behandelen, eerlijke concurrentie ondersteunen en reputatie van de professie hoog houden

In de AO-procedures van de NS-bedrijfsonderdelen moet helder beschreven zijn dat inkopen buiten contract altijd via Inkoop moeten lopen.

## 2. Sturing op duurzaam ondernemen

Al jaren vervult Inkoop een rol bij het invullen van de duurzaamheidsaspecten van het NS-beleid. Elk jaar wordt deze rol groter. In de rol van NS als inkooppartner stuurt zij via twee wegen op het verduurzamen van de activiteiten die in de keten plaats vinden.

- 1) Via het inkoopproces, door in het proces zelf te borgen dat op het juiste moment eisen en vragen worden gesteld op het gebied van duurzaamheid aan leverancier en geleverde product of dienst.
- 2) Via het inkopen zelf, door te sturen op activiteiten waar de CT/ST-leden, de NS-bedrijfsonderdelen en NS Inkoop gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Inkoop kan interne partijen en leveranciers aanmoedigen tot verduurzaming (zie ook vorige paragraaf).

In 2009/2010 wordt op de volgende manier invulling gegeven aan het NS-beleid duurzaam ondernemen.

1. Inkopers geven prioriteit aan (inkoop)projecten op het gebied van duurzaamheid die kunnen leiden tot een inkooptraject. Deze prioriteit vertaalt zich in het vrijmaken van extra tijd en capaciteit om deze projecten op te pakken.
2. Inkopers brengen duurzaamheid in bij aanbestedingen. Voor alle nieuwe contracten en aanbestedingen komt de inkoper met voorstellen om duurzaamheid wel of niet mee te wegen. Per geval wordt bekeken of dat binnen de **selectie en/of gunningcriteria** valt. Ook wordt een groot energieverbruik en grote afval- of geluidsproductie in ieder geval meegewogen.

*In 2010 wordt een pilot gestart om in het kader van transparantie bij de selectiecriteria de CO2-uitstoot van relevante leveranciers op te vragen en hier contractmanagement voor in te richten, zodat de CO2-uitstoot in de keten van NS zichtbaarder wordt*

Voor alle andere People en Planet aspecten scant de inkoper de markt of er **criteria** zijn die voor NS relevant zijn, of dat er marktaanbod is waarop NS kan inspelen (FSC-papier, LED-verlichting, recycling van gele vertrekstaten op de perrons). Hierbij heeft Inkoop een snelle volgerstrategie. Zo heeft Inkoop NS al de criteria (van SenterNovem, nu Agentschap NL) die voor de overheden verplicht zijn gesteld beoordeeld en gekoppeld aan de inkoopsegmenten. Hierbij maakt ze een eigen vertaalslag die kan leiden tot verdergaande voorstellen of andere voorstellen. Inkoop treedt op als zij vindt dat de Agentschap NL normen niet juist zijn. Dan werken zij mee aan het ontwikkelen van een betere graadmeter voor NS en de buitenwereld.

*In 2010 inventariseert NS Inkoop aan de hand van de richtlijnen van Agentschap NL op welke aspecten zij haar duurzaam ondernemen activiteiten nog kan verbeteren, zodat in 2011 hiermee gericht aan het werk kan worden gegaan.*

3. Inkoper vraagt leveranciers om **innovatieve aanbiedingen** te doen. De inkoper zorgt er dan voor dat de NS-speerpunten op het gebied van duurzaam ondernemen duidelijk zijn in de markt en dat de markt alternatieve oplossingen voorstelt. Dat leidt tot verrassende innovaties zoals dooikorrels en schoonmaakmiddel voor treinen die milieubelasting beperken.
4. Invulling van **ketenverantwoordelijkheid en ketenaansprakelijkheid en monitoring**. In contracten worden verbeterafspraken voor de duur van het contract vastgelegd en in het contractmanagement gemonitored. Ook in al bestaande afspraken kan alsnog het aspect

duurzaamheid worden ingebracht. Inkoopers kunnen hiervoor het initiatief nemen. In alle selectie-eisen en algemene inkoopvoorwaarden stelt NS eisen aan de maatschappelijke geschiktheid. NS Inkoop doet alleen gerichte proces audits, omdat NS voornamelijk diensten koopt in Nederland (die daar worden geproduceerd) en goederen koopt die voornamelijk in West-Europa worden gefabriceerd.

Per inkoopstroom wordt vastgesteld of het relevant en uitvoerbaar is om leveranciers en voorliggende schakels in de keten aan te spreken op hun duurzaamheidgedrag. Bijvoorbeeld bij een verhoogd risico van non-compliance in de voorliggende keten worden ILO-normen over goed werkgeverschap/arbeidsomstandigheden gehandhaafd. De ingekochte uniformkleding is een dergelijke inkoopstroom waarbij deze bijzondere aandacht wordt gegeven.

In de eerste helft van 2010 zijn de volgende stappen doorlopen om deze aanpak verder uit te rollen en te borgen:

- a) Selectie van relevante (materiële en risicovolle) segmenten
- b) Inventarisatie risico's en kansen in deze segmenten
- c) Plan om risico's te verminderen en kansen te benutten



Figuur 1: Visualisatie huidige bijdrage inkoop aan NS-beleid duurzaam ondernemen.

## 2a. Selectie van relevante segmenten

Alle inkoopstromen zijn geanalyseerd in een workshop met afdeling Inkoop, Corporate Communicatie en Duurzaam Ondernemen om te komen tot een selectie van relevante segmenten. De selectie van relevante segmenten heeft plaatsgevonden op basis van: materieel deel van de uitgaven van NS in euro (meer dan 50%) en de vraag of het segment een risico vormt of kansen biedt in het kader van het NS-beleid duurzaam ondernemen. Voor Planet is gekeken naar mogelijk milieurisico én de speerpunten van NS: energie, afval, geluid. Voor People is gekeken naar risico ten aanzien van goed werkgeverschap/arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld op basis van 'country of origin'). De volgende figuur geeft deze selectie weer.

meer  50 % van NS inkoopuitgaven	Infra(heffing) ICT Bouw Treinen* (onderdelen)	Energie
		Afval, Bedrijfskleding Facilitaire diensten, Mobiliteit
minder		
laag                      Relevantie voor NS duurzaam                      hoog ondernemen beleid		
* leaseovereenkomst		

Figuur 2: Selectie van relevante segmenten.

Van alle diensten en producten die worden gekocht worden alleen bedrijfskleding en mogelijk onderdelen van treinen buiten Europa geproduceerd. De inkoopstroom Communicatie en Opleidingen waren in eerste instantie ook geselecteerd, maar bij nadere analyse als minder relevant segment (in het kader van ketenverantwoordelijkheid) gekenmerkt. Wel kunnen deze segmenten een belangrijke rol vervullen in bewustwording en realisatie van het beleid, daarom wordt met Communicatie en Opleidingen door de afdeling Duurzaam Ondernemen direct overleg gevoerd over hun bijdrage aan de uitvoering van het beleid. Communicatie heeft al een aantal aansprekende innovaties gerealiseerd: FSC-papier en recycling van vertrekstaten (o.a. tot bloempotten).

Met alle inkopers van de geselecteerde segmenten zijn gesprekken gevoerd, waarbij de volgende vragen aan de orde zijn geweest:

- risico inschatting ten aanzien van leveranciers op sociaal en milieu gebied (inventarisatie).
- verbeteringen ten aanzien van producten en/of diensten, in productie, gebruik en hergebruik/afval.

De resultaten van deze gesprekken worden in hoofdstuk 2b weergegeven.

## 2b. Inventarisatie van risico's en kansen

### Infra-heffing

ProRail is als leverancier van de infrastructuur een belangrijke ketenpartner en stakeholder van NS (zie ook stakeholderdialoog). ProRail heeft een eigen programma Duurzaamheid dat tot doel heeft:

“Bewerkstelligen dat duurzaamheid breed gaat leven binnen ProRail en aantoonbaar uitgangspunt wordt van het beleid en de toepassingen daarvan en zichtbaar wordt in bedrijfsvoering en gedrag”.

‘Energie en CO2’ is een van de speerpunten van het beleid van ProRail. De komende twee jaar zetten ProRail en NS Poort in op het verminderen van het energiegebruik van stations. Daarnaast heeft ProRail de CO2-prestatieladder ingevoerd. Het doel van de CO2-prestatieladder is de bedrijven die deelnemen aan de aanbestedingen van ProRail uit te dagen en te stimuleren hun eigen CO2-productie te kennen en te verminderen. Zelf werkt ProRail dit jaar aan de vaststelling van zijn eigen CO2-voetafdruk en de implementatie van het energiebeleid.

De overige speerpunten van het beleid van ProRail zijn ‘Natuur en landschap’, ‘Stations’ en ‘Inkopen’ (voor verder informatie zie jaarverslag van ProRail).

### Treinen

Bij het specificeren van nieuw aan te schaffen materieel worden eisen en wensen ten aanzien van duurzaamheid expliciet meegenomen:

- Gebruik van duurzame materialen en productiemethoden
- Energie-efficiëntie van het materieel
- Geluidsproductie van het materieel, zowel tijdens het rijden als wanneer het materieel staat opgesteld
- Geen lozing van afvalwater op de baan (toiletten)
- Emissies vanuit systemen
- Mogelijkheid tot duurzaam afvoeren (maximale recycling van materialen en componenten)

In 2010 zal verdere inventarisatie ten aanzien van onderdelen plaatsvinden.

### Energie

Van de ingekochte energie weet Inkoop wat de CO2-uitstoot is. Verder werkt Inkoop in tal van projecten samen met de business om energiebesparende maatregelen uit de markt te halen.

### Afval

Ons beleid is erop gericht om afval zo veel mogelijk te voorkomen en anders verantwoord te laten hergebruiken. NS verwerkt per jaar zo'n twintig miljoen kilo afval, vooral uit de stations (12,7 miljoen), de treinen (5,9 miljoen) en de werkplaatsen (1,2 miljoen). Zestig procent van dit afval is herbruikbaar papier; dertig procent betreft verpakkingen, waaronder blikjes. Het meeste afval wordt gerecycled; het wordt vooral verwerkt tot brandstof voor elektriciteitscentrales.

Voor de inkoopstromen facilitair, mobiliteit, kleding en ICT worden in 2010 plannen gemaakt om te komen tot verbeteringen op het gebied van duurzaamheid en ketenmanagement. Voor Kleding werkt NS met ILO voor de leverancier, die in 2010 getoetst is door NS auditor.

## 2c. Plan om risico's te verminderen en kansen te benutten

De doelen en kpi's die zijn vastgesteld voor 2010 worden vastgelegd in de sectorplannen van de inkopers. Daarnaast wordt de voortgang in de doelgesprekken besproken. In 2010 wordt vooral geïnventariseerd, kpi's en ambities/doelen bepaald (in overleg met stakeholders), die in 2011 verder moeten leiden tot implementatie van de plannen om risico's te verminderen en te managen en kansen te benutten. In de plannen wordt niet alleen aandacht gegeven aan het duurzame materiële aspect van de ingekochte producten of diensten, maar ook aan de duurzame beleving ervan bij stakeholders zoals klanten en medewerkers. Daarnaast wordt in de plannen aandacht gegeven aan de hele levenscyclus, dus ook tijdens gebruik en ná gebruik.