
大豆采购承诺：评估 和制定实施计划



大豆工具包
简报01

第1.1版



这份由 Proforest 编写的大豆工具包是Good Growth Partnership负责任消费项目的一部分。在此感谢全球环境基金（GEF）通过世界自然基金会（WWF）对此项目的捐助。



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP



proforest



五要素方法



图1：负责任大豆采购5要素方法。简报01将侧重“评估和计划实施”要素。

关键点

- 规划实施工作涉及企业首先根据行业最佳实践对其承诺和当前实践进行评估，找出差距，然后制定实施计划，执行需要改进的工作。
- 定义实施计划的范畴和主要活动涉及对可追溯性、风险评估、供应商参与、实施采购控制系统以及审查、监测、验证和报告机制等工作的规划。
- 通过实施计划时间框架，制定明确的具时限的目标和关键绩效指标（KPI），这包括根据供应链信息（包括复杂性、供应商类型和数量）设定具时限的内外部目标及长期目标。
- 建立资源和分配职责通常包括克服总部决策与机构其他人员意见之间的“脱节”，这是实施计划的关键。

本简报的目的

本简报是《负责任采购：大豆工具包》¹的一部分。它与负责任大豆采购五要素方法中的“评估和计划实施”要素相关（见图1）。致力于以负责任方式采购大豆的企业通常会制定相关政策，阐明拟解决的环境和社会问题以及希望实现的目标。为制定并实施合理的政策承诺，企业需采用重要的步骤，这些步骤应涉及对其供应链管理实践现状的分析并确定内部目标。实施计划是一份有用的资源，有助于巩固对总体战略、步骤、职责和时间安排的理解，以便监测进度并作进一步审查政策实施情况。本简报将为企业提供有关五要素的说明及相关信息，包括如何评估承诺和当前做法并制定具时限的实施计划以实现其政策承诺、实现进度问责制等。本简报还包括相关的详细信息，整合了如何在大豆采购的背景下制定这些政策的最佳实践示例，以及来自大豆采购公司、工具开发者和非政府组织在开发其他大豆工具包要素时的建议和投入。

制定、宣传和执行实施计划的关键步骤、工具和方法

为收集制定实施计划提供所需的信息，企业必须首先根据最佳行业实践评估其当前的承诺和实践情况，找出差距。该分析结果将为计划中应考虑和改进内容提供支撑信息。此外，在企业考虑现有政策、流程和举措后，履行承诺会更有可能取得成功。因此，规划实施涉及适当地整合，以及确保实施承诺所需的组织结构和内部能力。实施计划应至少涵盖三部分：即拟开展哪些活动、何时开展以及由谁来开展。更详细的计划还可以包括将使用哪些系统和资源对每项活动进行支持。具备这样的计划之后，企业便可以更好地宣传进展和履行承诺。

01 评估当前承诺和实践

首先，企业应对自身政策承诺进行评估，以确保其涵盖以下关键要素：拟解决的问题、目标、适用范围、时间表、相关截止日期、如何验证政策合规性以及定义。强有力的政策承诺是迈向道德供应链的第一步。

专栏1. 制定健全的大豆采购政策

1

由于大豆工具包的主要目标受众是已做出承诺的企业，因此本简报重点关注如何规划现有政策的实施²，而非如何制定政策。简而言之，确保健全政策到位的主要步骤如下：

1. 收集企业做出的所有与大豆采购相关的承诺，并将其作为新政策的基线³。
2. 确定大豆行业⁴中已经或有可能变得重要的问题（社会、环境、经济、治理）以及该行业相关讨论论坛中的关键问题⁵。
3. 审查企业正采取哪些措施来实施现有承诺以及供应基地的当前绩效水平⁶。
4. 将企业的政策与竞争对手的政策进行比较，以衡量自身绩效并识别合作领域⁷。
5. 考虑支持实施工作的总部和区域办事处团队之间当前的内部参与和整合水平。
6. 根据利益相关方的期望、企业已开展的工作以及可实现的预期目标，为每个问题设定具体的目标。
7. 确保政策清晰并涵盖关键要素：拟解决的问题、目标、适用范围、时间表、相关截止日期、如何验证政策合规性以及关键术语定义。
8. 在内部宣传该政策，并将其传达给主要利益相关方。

在评估当前做法时，企业应开展综合评估，涵盖大豆工具包负责任大豆采购五要素方法中供应链管理的所有相关要素（如风险评估、供应链内外的参与举措、采购控制系统以及监测、验证和报告）。这类评估可在总部层面或在特定（已知的）关键地区作为试点开展，可以由内部员工或第三方机构主导。

02 制定实施计划

企业可根据评估发现编制一份有针对性的实施计划。该计划应将已识别的主要差距和需实施的最佳实践纳入考虑，以便及时兑现企业做出的承诺。企业可设置临时里程碑和相应的关键绩效指标，包括企业在兑现毁林和土地转换承诺方面的进展。如前所述，该实施计划应包括将开展哪些活动、何时开展以及由何人开展这些活动。

专栏2.定义实施战略

不同类型的企业，所处的供应链环节不同，涉及不同的相关性和参与程度。认识到这一多样性，企业可制定最有效的战略来履行其承诺，主要考虑以下几个方面



地理范围：企业可从高风险国家或地区着手实施其政策，然后将其扩展到其他采购地区。**联合利华 (Unilever)** 的大豆政策⁸

“我们购买的大部分大豆来自美国和巴西。在每个地区，我们都与农民、非政府组织、我们的供应商、其他农业企业和政府合作”



供应链位置：上游企业可从直接供应商入手实施该政策，然后逐渐扩大范围以包括间接供应商。**嘉吉 (Cargill)** 的可持续大豆政策⁹

“我们将着眼于长期、行业和整个景观层面的转型。我们将在直接供应链中实行政策、推动变革，同时与关键利益相关方密切合作，包括我们的直接和间接供应商、客户、社区、政府、非政府组织、学术机构和其他必要的单位，以实现我们的承诺。”

业务单元或产品：下游企业也可决定在大豆足迹更大的业务单元或产品中实施其承诺，在这些业务单元或产品使用更多的大豆，然后扩展到其他业务单元和产品中。



下游企业可从直接购买大豆的环节开始作为第一级实施该政策，然后在考虑大豆成分测量成熟度水平的情况下，扩展到含大豆成分的产品。

来自**消费品论坛 (CGF)** ¹⁰的可持续大豆采购指南

“建议企业对其产品采购的广度进行重要性评估，以确定各个公司采购政策的适用范围。”

消费品论坛 (CGF) 建议使用大豆使用量阶梯框架¹¹来了解大豆可能存在的位置并规划各级实施的进度。

消费品论坛 (CGF) 大豆阶梯中的大豆足迹层级：

第1层： 直接采购大豆及其衍生品

第2层： 用于肉类生产的动物的饲料

第3层： 蛋和乳制品

第4a层： 加工食品中的肉类

第4b层： 加工食品中的蛋和乳制品

第5层： 各种间接大豆和大豆衍生物（卵磷脂，个人护理过程的副产品）

2.1. 定义关键活动 — “什么”– 和时间表 — “何时”

无论采用何种策略来确定实施的优先顺序，企业都需考虑不同的实施要素（图 1）。一个好的实施计划需要包括强有力的里程碑，以逐步实现目标。里程碑必须是 SMART 的，即具体的、可衡量的、可实现的、相关的且具时限的。此外，还应根据自身供应链情况（包括复杂性、类型和供应商数量）来定义里程碑。这些里程碑可用作监测和报告框架的基本结构。里程碑还应包含与之相关的明确行动（见表1）。这些里程碑的最后期限应该是雄心勃勃但切合实际的。问责制框架倡议为具时限的目标提供了以下相关指导：

- 与停止毁林和土地转换相关的目标明确了在可行的情况下尽快实现承诺，同时也认识到不同主体的实施能力不同并强调包容性（尤其是小农户）以实现规模性和确保持久变革的重要性。企业目标参考适用的更广泛的目标或指标并与之保持一致，例如 DCF 区域指南、纽约森林宣言或现有的行业层面的承诺，以较早者为准。
- 与人权相关的企业承诺设定了具时限的实施、监测和验证里程碑，承认企业从始至终都有义务充分尊重人权。
- 如果将按照不同产品组别、业务部门或供应商层级（例如，直接和间接供应商）分阶段实施，则为每个阶段指定具时限的实施时间表。优先实施区域/环节应为环境和社会影响最为严重的区域 / 环节。

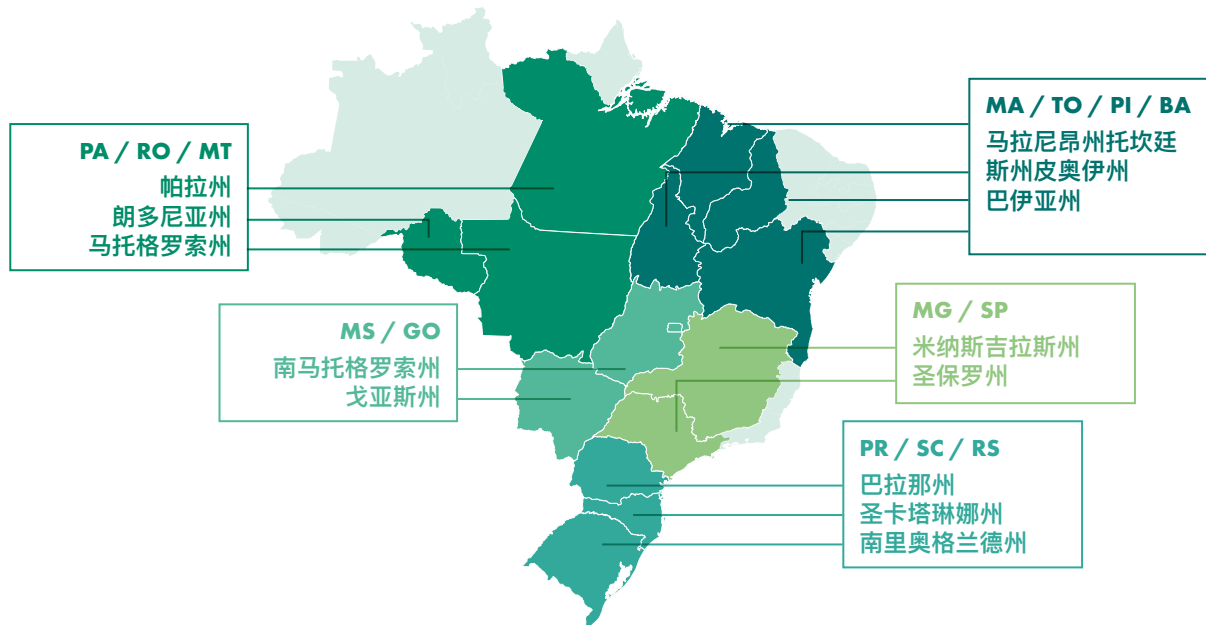


表1: 用于规划采购政策实施影响和行动的要素、目标和示例。

要素和目标	里程碑示例	行动示例
<p>目标1: 识别所采购的所有大豆的来源 见大豆工具包简报01.A —大豆可追溯性和供应透明度</p> <p>https://www.soytoolkit.net/element-2-mandarin</p>	<p>在 2022 年, 实现100%可追溯至高风险国家的市一级</p> <p>在 2020 年, 农场可追溯性实现50%, 到2021年中期达到75%, 到2021年底达到 100%</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 定义“追溯原产地” • 从您的直接供应商处收集可追溯性信息 • 使用开放性平台、供应商参与或贵公司自身程序来绘制供应链地图 • 制定和更新采购量指标: “已知来源”和“未知来源”
<p>目标2: 根据风险等级对所有采购的大豆进行分类, 并对供应商或行动领域优先排序¹² 详见大豆工具包简报02.B — 大豆风险分析: 积极纳入参与的优先级</p> <p>https://www.soytoolkit.net/element-2-mandarin</p>	<p>在 2021 年, 定义风险并识别高风险城市</p> <p>在 2021 年, 确定拟纳入参与的供应商的优先级</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 将政策要求转化为风险因素 • 评估供应商的绩效 • 评估地理风险 • 对区域和供应商的风险进行分类并确定优先级采取行动
<p>目标3: 纳入优先确定的供应商和/或区域参与项目以实现承诺 详见大豆工具包简报03 — 纳入供应商参与: 与供应商一起实施负责任大豆采购承诺</p> <p>https://www.soytoolkit.net/element-3-mandarin</p>	<p>在 2021 年, 制定重点针对优先选定的供应商和地区的参与计划</p> <p>在 2022 年, 80%优先选定的供应商参与企业的承诺实施项目</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 确定参与的级别 • 划分干预措施优先级 • 了解当前实践和差距 • 纳入供应商和地区/倡议参与其中
<p>目标4: 实施采购管理系统 详见大豆工具包简报04 — 将负责任采购政策潜入采购管理系统</p> <p>https://www.soytoolkit.net/element-4-mandarin</p>	<p>在2021年, 完成采购管理系统的开发</p> <p>在 2022 年, 采购管理系统将覆盖大豆采购量的70% (例如, 将从巴西开始实施, 然后扩展到其他国家)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 为已批准供应商设定最低要求 • 针对暂停合作的供应商定义重新整合的途径 • 开发并实施系统以执行采购政策
<p>目标5: 监测、验证和报告合规进展 详见讨论文件05 —大豆采购承诺: 监测和报告进展</p> <p>https://www.soytoolkit.net/element-5-mandarin</p>	<p>在2021年, 开发监测系统和关键绩效指标 (KPI)</p> <p>在2022年, 发布第一份进展报告</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 定义监测范围和关键绩效指标 (KPIs) • 设计监测系统 • 实施监测 • 内部报告并采取行动 • 外部报告并提升透明度

实施政策的第一步

具备自身大豆采购量预估数据的企业可购买负责人大豆圆桌会议（RTRS）区域信用额度作为实施其政策和支持可持续大豆和改变生产实践的第一步。13区域信用额度允许企业通过从高风险地区农户处采购经RTRS认证的信用额度的方式支持这些地区的可持续大豆生产。这些信用是支持实地实践的短期解决方案，但不涉及对公司供应链的实际控制。最终，企业应该从信用额度转为实物量。



来自RTRS官网上的地图显示了巴西区域信用所覆盖的区域。
信息来源：<https://responsiblesoy.org/soja-rtrs?lang=en#regionales>

2.2. 指派负责实施的员工和建立内部支持——谁

实施负责任采购承诺涉及企业的多个部门，包括采购、可持续发展、高级领导层、宣传、销售和现场团队。在许多企业中，总部的决策与组织其他部门员工的意见之间可能存在严重“脱节”。因此，建立支持应该是该过程的核心部分。为使政策得以实施，主要行动包括：

- 确定一个负责人或领导团队，负责与相关团队进行协调、监测和报告进展。
- 确保将负责任采购目标整合到更广泛的业务采购战略中，并尝试将内部激励措施传达给您的买家以兑现承诺。
- 识别拟参与实施的团队，并从一开始就纳入其参与，要求其里程碑制定和行动计划提供支持。
- 通过意识提升和能力建设活动赋予相关团队权力。特别考虑纳入买家参与方面的工作（因为他们将进一步纳入供应商参与以进行级联实施）。

- 将毁林和土地转换优先事项整合到企业、采购和供应链系统和结构中，例如人员配备、培训、衡量、激励、组织、设计、宣传和 IT 系统。
- 建立内部能力以协调相关团队（如采购、合规性管理、可持续发展和质量控制）对政策理解、战略和工具认识的一致性。

重要的是考虑何时需要外部合作伙伴来支持实施以及何时需要供应商采取行动。

专栏3. 零毁林和零土地转换(DCF)实施工具包：支持企业评估当前做法并制定实施计划以解决毁林和土地转换问题的工具

3



评估



DCF评估工具/结果汇总



计划



DCF实施计划模版



执行



技术参考文件

为支持企业对当前承诺和实践进行评估，并制定实施计划，以解决毁林和土地转换问题，Rever Consulting与WWF合作开发了DCF实施工具包。

DCF实施工具包为企业提供了DCF评估工具，以检查其当前与毁林和土地转换相关的承诺和做法。该工具包括一系列多项选择题，有助于反映企业当前供应链管理实践的成熟程度。这些问题遵循大豆工具包中描述的五要素方法。该工具还根据所提供的答案提供标准化的改进建议。它是为上下游企业量身定制的DCF评估工具。

此外，DCF实施工具包还提供了一份DCF实施计划模板，并针对大豆工具包中涉及的每个要素（五大要素）建议了里程碑。企业可以这些模板为起点，根据自身成熟度、背景和背景和目标量身定制里程碑，进一步编制自己的实施计划。工具包中包含了分别针对上游和下游企业的模板。

点击[此处](#)可查找有关DCF实施工具包的材料，包括DCF评估工具、实施计划模板和培训材料。

03 宣传、实施和审查计划

我们鼓励快速实施，并与主动宣传相结合，有助于最大程度地减少不合规情况。因此，宣传承诺及其实现方式至关重要。企业可能会选择分享其行动计划，以便更有效地与实施合作伙伴互动、确保管理团队行动的一致性或向市场传达其开展的工作。或者，企业可能会选择将这些行动形成内部计划，但重要的是必须有一条明确的路径来实现计划的里程碑。

建议企业针对外部宣传工作制定一份执行摘要，可根据不同受众对该摘要进行适当调整（不同格式和语言），以便接触所有相关的利益相关方，尤其是生产者。

实施计划是一份实时文件。企业应定期监测和审查（通常每年一次）计划的实施情况，并评估所设定的行动和时间表是否能够有效交付预期/期望的结果。需监测计划活动的实施情况，并基于监测结果审查现有战略并对计划进行更新（通常每年一次），如需要，对里程碑和时间表进行调整。此外，计划是根据目前可用的最佳信息而制定。企业应积极发现差距和短板，并识新的工具以更新计划。更多信息，请参阅大豆工具包讨论文件 5：监测、验证和报告。

专栏4. BRF案例研究：停止毁林实施计划的制定和执行 – DCF实施工具包

4

2018 年，全球食品行业的引领者之一巴西食品公司（BRF S.A.）与WWF合作并在Rever Consulting公司的支持下应用 DCF实施工具包，制定了一个实施计划以实现更可持续的大豆供应链。该计划包括有效定义和实施停止毁林承诺相关的所有必要方面，包括规范性文件、风险评估和可追溯性实践、供应商参与、采购系统以及监测、验证和报告活动。

第一步：初步评估

首先，有必要了解BRF在其大豆供应链管理中的成熟度，尤其是在打击毁林方面。这将梳理企业的优势和待改进的关键机遇。

要使用DCF实施工具包的评估工具，首先对公司当前的管理实践进行评估，重点关注大豆供应链。对内部和公开材料进行分析，并对公司关键部门进行访谈，例如可持续发展（负责机构关系和可持续发展业务的副总裁）和粮食采购（负责综合规划和供应业务的副总裁）部门。

第一阶段的结果包括整合公司的大豆供应链管理实践，并针对每个评估项目提出改进建议。

评估后：编制计划

基于上一阶段的评估结果和建议，根据BRF可持续发展战略确定关键活动的优先顺序。涉及可持续发展和粮食采购职能部门，这种优先排序工作有利于编制实施计划（多年期限），实施改进工作。该计划包括跨越不同领域的里程碑和行动，以实现更可持续的大豆供应链。

将实施计划提交给质量和可持续发展委员会和公司执行委员会并获得其批准，加强战略一致性并突出该主题对 BRF的重要性。目前企业不仅整合了所有改进机会，并且还制定了实施、监测和宣传进展的建议。

进一步工作：执行计划

一旦实施计划获得批准，BRF便着手开展相应的工作。了解企业大豆供应链中的采购概况、主要生物圈和供应商类型，并进行研究和基线分析，以确定在该行业内执行计划的良好做法和主要挑战。由此，BRF确定扩大工作范围的机会，更广泛的实施该计划，以创建更可持续的供应链，并逐步超越大豆部门，扩展到BRF所采购的其他谷物部门。

2020 年，BRF公司制定并宣布“到2025年，对从亚马逊和塞拉多购买的谷物实现100%可追溯”的承诺。通过与区域监测公司合作，从社会和环境角度改进对粮食供应商的管理。

2021 年，BRF发布了可持续粮食采购政策，进一步明确企业在寻找粮食供应量过程中考虑环境因素的指导方针。为此BRF还成立了一个多学科粮食可持续性委员会，以评估偏离指南的情况。该委员会可要求澄清、提交补充信息、定义缓解措施，最终甚至暂停和/或取消与不符合政策所述指导方针的供应商签订合同。

因此，BRF在其ESG议程上取得了富有成效的进展，尤其是在停止毁林方面。这项工作符合并有助于加强企业可持续发展目标和战略。此外，这也有助于实施计划的编制并推进企业可持续发展与不同业务部门之间的沟通和协同。这些是开展改进活动的基本要点，对于企业在该领域进一步取得进展至关重要。

关键挑战和备选方法

参与相关倡议举措的实施计划

为有效履行承诺，企业不仅与供应商合作，还超越直接供应链与同行和其他利益相关方就共同战略达成一致意见，调整政策，提升实施效率并在应对共同挑战中取得进展。在许多领域，与其他供应链参与者的竞争前合作可使这些方法更为有效。景观层面或跨部门¹³的供应链之外的活动可能涉及广泛的参与者，包括政府、民间社会组织、社区和生产者本身。

规划的一个关键因素也是创造和识别机会，在景观或部门层面与其他企业和利益相关方就更广泛的行动保持一致性并建立合作。这有助于建立临界质量以实现规模化并解决无法通过单个供应链解决的问题。它还可以提供机会最大限度地提高当地的积极影响。

然而，如何使一份涉及不同利益相关方的计划具问责制，以及如何将进度作为计划的一部分纳入企业关键绩效指标（KPIs）仍是一项挑战。一些试图在景观和辖区层面解决此问题的举措包括：**IDH验证采购区（SourceUp）¹⁴**；**ISEAL景观保证¹⁵**；和**Landscape¹⁶**。就部门举措而言，如软商品论坛和塞拉多工作组，预计这些举措的成果将转化为企业实践。

了解更多并帮助我们改善

欲了解更多信息，请查阅以下提供的参考文献及访问网站：www.soytoolkit.net¹⁷

也欢迎您与我们分享您的看法，以帮助我们完善本简报（发邮件至soytoolkit@proforest.net）。

参考文献

- 1 有关大豆工具包和其他简报信息，请访问：
www.soytoolkit.net
- 2 有关如何制定政策承诺的信息，请查阅问责制框架倡议 (AFi)，链接如下：
<https://accountability-framework.org/resources-library/advancing-deforestation-free-and-conversion-free-supply-chains-in-brazil-argentina-and-paraguay/> 森林与农业合作组织 (CFA) 制定的针对巴西、阿根廷和巴拉圭的零毁林和零土地转换区域指南，链接如下：
<https://www.proforest.net/resources/publications/responsible-sourcing-a-practical-guide-13537/>
- 3 贵公司供应链中与人权和自然资源保护相关的承诺，它们可能是全球性的或特定国家、个人或集体的。
- 4 与大豆生产相关的关键问题回顾可参见：[大豆工具包简报BN 02.B - 大豆风险：积极参与优先级划分](#)。
- 5 大豆部门而言，对大豆企业设定期望的一些主要举措包括：塞拉多工作组 (GTC)、SoS Cerrado 宣言、软商品论坛 (SCF)、消费品论坛 (CGF) 森林积极联盟、问责制框架倡议 (AFi) 和负责任大豆圆桌会议 (RTRS)。
- 6 另外还存在很多不同的方法可对企业当前的政策进行对标。对于饲料企业而言，FEFAC (欧洲饲料制造商联合会) 开发了工具可在标准地图上对政策进行对标：<http://www.standardmap.org/fefac/>。
- 7 简报 (BN) (专栏1) 中提供了一些大豆企业记分卡和绩效平台的例子。
- 8 <https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/sustainable-sourcing/our-approach-to-sustainable-sourcing/sustainable-soy-and-rapeseed-oils/>
- 9 <https://www.cargill.com/sustainability/soy/sustainable-soy-in-brazil>
- 10 <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2017/10/201605-CGF-Sustainable-Soy-Sourcing-Guidelines-Second-Edition.pdf>
- 11 <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/10/framework-for-the-measurement-of-soy-usage.pdf>
- 12 有关农业商品供应链中涉及的社会风险信息，请查阅：[《应用社会风险评估进行农业商品负责任采购》](#)以及[《童工、强迫劳动、健康和安全隐患及土地权利滥用与农业和林业纠纷的驱动因素》](#)。
- 13 有关大豆采购企业如何参与规模化举措以实施其负责任采购承诺的更多信息，请参阅讨论文件：在较大规模层面工作以实施大豆采购政策，具体内容请点击以下链接：<https://www.soytoolkit.net/soy-supply-chain-sector-issues>
- 14 [验证采购区域 \(Verified Sourcing Areas\) 现在成为SourceUp \(新的可持续平台 \(idhsustainabletrade.com\)\) 的一部分。](#)
- 15 报告 | 景观层面的可信保证 | ISEAL联盟
- 16 <https://www.landscale.org/>
- 17 有关零毁林和零土地转换承诺的具体信息，请查看参考文献中的DCF工具网站及其用户指南：消费品论坛(CGF)森林积极联盟、问责制框架倡议(AF)和负责任大豆圆桌会议 (RTRS)。
。 <https://www.worldwildlife.org/pages/taking-deforestation-and-conversion-out-of-supply-chains>

图片来源

- P.1** Sima
P.5 Bildagentur Zoonar GmbH



GOOD
GROWTH
PARTNERSHIP



proforest



这份文件是由Proforest编写，并已获取Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License的许可。若查看此许可证副本，请浏览 <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>