

2014

Duurzaam inkopen 2.0

‘Professionele Inkoop is duurzame Inkoop’



2014

Duurzaam inkopen 2.0

‘Professionele Inkoop is duurzame Inkoop’

Auteur:	Twiggy van der Sar 10051201 2013/ 2014 FM-4A
Docent-begeleider:	J.H.J. Drost
Medebeoorelaar:	M.G.M. Geerdink
Onderwijsinstelling:	De Haagse Hogeschool Academie Facility Management Johanna Westerdijkplein 75 2501 EN Den Haag
Bedrijfsmentor:	Dhr. M.N.P. Müller
Opdrachtgever:	Westland Infra Nieuweweg 1 2685 AP Poeldijk
Afstudeerprofiel:	Fm & Procurement
Periode onderzoek:	10 februari 2014 t/m 22 mei 2014 Den Haag, 22 mei 2014
Soort rapport:	Afstudeeronderzoek

Auteursreferaat

Een onderzoek naar de mogelijkheden om duurzaam ondernemen te integreren in het gehele inkoopproces van Westland Infra. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Westland Infra te Poeldijk. Westland Infra zorgt als regionaal netbeheerder voor de aanleg, onderhoud en beheer van de energienetten (elektriciteit en gas) in de gemeenten Westland en Midden-Delfland. De doelstelling van het onderzoek is het advies geven met daarin aanbevelingen voor de implementatie van duurzaam inkopen, met als gevolg dat Westland Infra recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat.

Het vooronderzoek bestaat uit gesprekken met de opdrachtgever en de afdeling Inkoop, en gehouden observaties bij de afdeling Inkoop om bekend te raken met de huidige inkoopprocessen. Het theoretisch kader heeft geresulteerd in het verkrijgen van informatie over de begrippen 'duurzaamheid' en 'inkoop', welke rol duurzaamheid speelt in alle inkoopfasen en welke elementen van duurzaam inkopen het meest van toepassing zijn voor Westland Infra. Het empirisch onderzoek heeft onder andere inzicht gegeven in het huidige inkoopbeleid en de huidige situatie van Westland Infra betreffende duurzaam inkopen en de mogelijkheden om inhoud te geven aan duurzaam inkopen.

De aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek zijn gericht om duurzaam inkopen te verankeren in het inkoopbeleid en -proces van Westland Infra en de manier waarop er bewustwording en draagvlak gecreëerd kan worden bij de afdeling Inkoop en overige betrokkenen die te maken hebben met duurzaam inkopen.

Indexreferaat

Facility Management, scriptie, duurzaam ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, inkoop, duurzaam inkopen, inkoopproces, visie, MVI beleid, bewustwording, draagvlak, integreren, certificering ISO-14001.

Managementsamenvatting

Naar aanleiding van de overheidsdoelstellingen en de toenemende aandacht voor duurzaam inkopen in de markt is bij Westland Infra een afstudeeronderzoek verricht naar de mogelijkheden om duurzaamheid te verankeren in het gehele inkoopproces. Westland Infra koopt jaarlijks voor meer dan 34 miljoen euro in en wil daarom, waar mogelijk, haar stempel drukken aan de verduurzaming van Nederland. Westland Infra stelt tevens hoge prioriteiten om haar milieu ambities te realiseren. Dit wordt ondersteund door het ISO-14001 certificaat. Dit certificaat is noodzakelijk om in aanmerking te blijven komen voor overheidsopdrachten. Ook laat Westland Infra hiermee zien dat zij daadwerkelijk invulling geeft aan haar duurzame ambities. Wil Westland Infra haar recht behouden op dit certificaat, dient zij duurzaam inkopen te implementeren binnen de organisatie. De hoofdvraag die tijdens dit onderzoek centraal heeft gestaan, is:

'Op welke wijze kan duurzaam ondernemen worden verankerd in het gehele inkoopproces, met als gevolg dat Westland Infra recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat?'

Duurzaam inkopen zal voor velen een dynamisch begrip zijn, daarom wordt in dit rapport één definitie gehanteerd. Een gangbare definitie van duurzaam inkopen die wordt gegeven door AgentschapNL, is: *'Het toepassen van milieuaspecten en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces zodat dit uiteindelijk leidt tot de daadwerkelijke levering van een product, dienst of werk dat aan deze milieuaspecten en sociale aspecten voldoet.'*

Westland Infra heeft tot nu toe alleen op basis van het milieubeleid aandacht besteed aan MVO, maar geen specifiek beleid ontwikkeld of actie ondernomen op het gebied van duurzaam inkopen. Uit de nulmeting onder de interne klanten die betrokken zijn bij het inkoopproces is gebleken dat zij behoefte hebben aan meer kennis en sturing inzake duurzaam inkopen vanuit de top van de organisatie. Ondanks dat Inkoop en overige afdelingen geen directe stimulans krijgen vanuit de top om duurzaam in te kopen, heeft een ruime meerderheid van de geïnterviewde, voornamelijk de afdeling Inkoop, incidenteel rekening gehouden met duurzame producten en diensten. Echter wordt Inkoop nog steeds niet of te laat door andere afdelingen betrokken bij strategische inkoopbeslissingen. Om duurzaamheidscriteria mee te nemen, is het van belang dat inkoop in een vroeg stadium betrokken wordt, omdat in de voorbereidende fasen van het inkoopproces de meeste duurzaamheidswinst valt te behalen. Daarnaast geldt ook voor Inkoop dat zij eigenaarschap moet tonen, zodat haar toegevoegde waarde door de gehele organisatie wordt erkend.

Met behulp van dit onderzoek is expliciet duidelijk geworden dat er genoeg kansen en mogelijkheden zijn voor Westland Infra op het gebied van duurzaam inkopen, te weten:

- Het formuleren van een heldere visie en meetbare doelstellingen omtrent duurzaam inkopen en dit borgen in het duurzaam inkoopbeleid;
- Het creëren van bewustwording en draagvlak betreffende duurzaam inkopen met behulp van het beschreven communicatieplan;
- Zowel topdown als bottom-up medewerkers stimuleren om duurzaam in te kopen bij alle inkoopactiviteiten en inkoop in een zo vroeg mogelijk stadium te betrekken;
- Het vormen van commodity teams die verantwoordelijk worden gesteld voor de strategie en uitvoering om alle productgroepen te inventariseren op het gebied van duurzaamheid.
- Duurzaam inkopen verplicht stellen via formats, inkoopprocedures en interne controle;
- Het opstellen van een plan van aanpak, waarmee de inkopers de beschikking krijgen over meer duurzame specificatie -, selectie- en beoordelingseisen.

De aanbevelingen zijn in het implementatieplan opgedeeld in korte- en middellange termijn acties. De korte termijn acties dienen voor maart 2015 uitgevoerd te worden en de middenlange termijn acties voor oktober 2017. Deze acties zijn afgezet tegen financiële en organisatorische consequenties. Naast kosten levert duurzaam inkopen ook baten op, zoals het fungeren van een voorbeeldfunctie, imagoversterking, verbetering van milieu, reductie organisatiekosten, verhoging arbeidsparticipatie en verhoogde motivatie van medewerkers.

Voorwoord

Als vierdejaarsstudent van de opleiding Facility management aan De Haagse Hogeschool heb ik in de periode van februari 2014 tot en met mei 2014 een afstudeeronderzoek verricht bij de organisatie Westland Infra. De afstudeerperiode was een intensieve periode die geheel in het teken stond van het geven van aanbevelingen om duurzaam inkopen succesvol te implementeren bij Westland Infra. Het eindresultaat, als afronding van mijn opleiding, is deze scriptie waarin het onderzoek en de adviezen die daaruit volgen uitvoerig beschreven staan. Dit onderzoek is beschreven voor de afdeling Logistiek & Facilitaire Zaken van Westland Infra, en dan in het bijzonder voor de afdeling Inkoop. Deze scriptie is ook geschikt als naslagwerk voor andere studenten. Dit verslag kan eventueel als leidraad dienen om meer te weten te komen over duurzaam inkopen, omdat het kritische punten bevat over het integreren van duurzaamheid in het inkoopproces.

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken die erg behulpzaam zijn geweest tijdens mijn afstudeerperiode. Zij hebben mij op een bepaalde manier geholpen om mijn afstudeeropdracht succesvol af te ronden.

De afstudeeropdracht heb ik met veel plezier bij de afdeling Inkoop van Westland Infra volbracht. Er is binnen deze afdeling een positieve sfeer en mede door de medewerkers van de afdeling Inkoop heb ik een leuke tijd gehad. Zij waren altijd bereid om mijn vragen te beantwoorden en kwamen regelmatig met nieuwe ideeën aanzetten voor mijn onderzoek. In het bijzonder wil ik Marcel Müller bedanken voor het bieden van een afstudeerplek en de onvermoeibare begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode.

Daarnaast heb ik ook veel gehad aan de begeleiding vanuit de opleiding door meneer Drost. Hij stond altijd klaar met antwoorden op mijn vragen en liet mij regelmatig met een andere blik naar het onderzoek kijken. Ook de heer Geerdink, mijn mede- beoordelaar, wil ik hierbij bedanken voor zijn kritische blik en het meedenken bij vraagstukken.

Als afsluiting van vier plezierige jaren op De Haagse Hogeschool wil ik graag in mijn rapport alle docenten en medestudenten van de opleiding Facility Management bedanken.

Poeldijk, 22 mei 2014
Twiggy van der Sar

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Onderzoeksverantwoording	3
1.1 Aanleiding en urgentie onderzoek	3
1.1.1 Afbakening onderzoek	4
1.2 Hoofdvraag en deelvragen	4
1.3 Doelstelling van het onderzoek	4
1.4 Doelgroep	4
1.5 Randvoorwaarden.....	5
1.6 Verwacht eindresultaat.....	5
1.7 Onderzoeksopzet.....	5
1.7.1 Onderzoeksstrategie- en model.....	5
1.7.2 Onderzoeksmethoden	6
1.8 Samenvatting	7
2. Organisatieanalyse	8
2.1 Bedrijfsprofiel	8
2.2 Organisatiestructuur.....	9
2.3 Organisatiecultuur.....	9
2.4 De afdeling Logistiek & Facilitaire Zaken	10
2.4.1 Afdeling Inkoop.....	10
2.5 Samenvatting	10
3.Theoretisch kader	11
3.1 Begripsbepaling ‘duurzaamheid’	11
3.2 Begripsbepaling ‘inkoop’	11
3.3 Definitie duurzaam inkopen.....	13
3.4 Duurzaamheid integreren in het inkoopproces	13
3.5 Kritische succesfactoren van duurzaam inkopen.....	16
3.6 Duurzaam inkopen berekenen (tool)	17
3.7 Samenvatting	17

4. Interne analyse	18
4.1 Inleiding	18
4.2 Vooronderzoek duurzaamheid binnen Westland Infra	18
4.3 Intern onderzoek	19
4.4 Samenvatting	20
5. Externe analyse	21
5.1 Inleiding	21
5.2 Vergelijking andere organisaties	22
5.3 Vergelijking externe leveranciers	23
5.4 Netbeheerder Stedin	24
5.5 Samenvatting	24
5.6 SWOT-analyse	25
6. Gewenste situatie	27
7. Conclusies en aanbevelingen	29
7.1 Conclusies	29
7.2 Aanbevelingen	30
8 Implementatieplan	35
8.1 Bewustwording en draagvlak	35
8.2 Implementatie duurzaam inkopen	35
8.3 Implementatie tijdspad	36
9. Consequenties duurzaam inkopen	38
9.1 Organisatorische en personele consequenties	38
9.2 Financiële consequenties	38
9.3 De baten van duurzaam inkopen	39
Literatuuropgave	40

Inleiding

De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), ook wel duurzaam ondernemen genoemd, en ook duurzaam inkopen, is de laatste jaren sterk toegenomen en staat steeds vaker op de agenda bij overheidsorganisaties en commerciële bedrijven. De Rijksoverheid heeft zich het doel gesteld om in 2010 100 procent duurzaam in te kopen, met als doel dat de markt een sterke impuls krijgt voor duurzame producten (Reijniers, 2012).

Naar aanleiding van de overheidsdoelstellingen en de toenemende aandacht voor duurzaam inkopen in de markt is bij Westland Infra een afstudeeronderzoek verricht naar de mogelijkheden om duurzaamheid te verankeren in het inkoopproces. Westland Infra koopt jaarlijks voor meer dan 34 miljoen euro in en wil daarom, waar mogelijk, haar stempel drukken aan de verduurzaming van Nederland. Naast bovengenoemde toename voor MVO en duurzaam inkopen, is er nog enkele oorzaken aan te wijzen als aanleiding voor deze afstudeeropdracht. Wil Westland Infra haar milieu ambities realiseren met betrekking tot het ISO-14001 certificaat en in aanmerking blijven komen voor aanbestedingsopdrachten van de overheid, dan is het van belang dat Westland Infra duurzaam ondernemen onderdeel laat uitmaken van het gehele inkoopproces van Westland Infra, zodat zij recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat.

Westland Infra heeft vanuit de top van de organisatie haar strategie en visie goed vormgegeven op het gebied van MVO, - hetzij duurzaamheid. Desondanks is er tot dusver weinig bewustzijn en implementatie op de werkvloer met betrekking tot MVO. Een ander opvallend feit is dat Inkoop eenmalig benoemd wordt in dit MVO beleid. Verder zijn er geen heldere beleidsdocumenten inzake duurzaam inkopen aanwezig binnen Westland Infra, omdat tot op heden geen interesse is getoond in duurzaam inkopen. Duurzaam inkopen kan echter alleen succesvol zijn als het verankerd is in de bedrijfsprocessen en in de harten en herten van alle medewerkers van het bedrijf. Duurzaam inkopen moet eerst onderdeel uitmaken van de visie van het bedrijf wil men bewustwording creëren bij de medewerkers (Reijniers, 2012). Dat is waar het knelpunt ligt bij Westland Infra, en waar deze scriptie aan zal bijdragen.

Om de intentie te realiseren op het gebied van bewustwording en draagvlak, en het integreren van duurzaam inkopen in het (inkoop)beleid is de volgende hoofdvraag geformuleerd, welke de leidraad zal zijn van deze scriptie:

‘Op welke wijze kan duurzaam ondernemen worden verankerd in het gehele inkoopproces, met als gevolg dat Westland Infra recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat?’

De doelstelling van het onderzoek is het komen tot een advies met daarin aanbevelingen om duurzaam inkopen succesvol te implementeren, zodat Westland Infra haar MVO ambities kan realiseren en recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat, met als doel dat Westland Infra aantrekkelijk blijft voor zowel de overheid als de consument.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, is het onderzoek opgesplitst in een vooronderzoek, een theoretisch onderzoek en een empirisch onderzoek. Het vooronderzoek bestaat uit gesprekken met de opdrachtgever en inkoopmedewerkers en gehouden observaties bij de afdeling Inkoop om bekend te raken met het huidige inkoopproces- en beleid. Het theoretisch kader heeft onder andere informatie opgeleverd over de containerbegrippen ‘duurzaamheid’ en ‘inkoop’. Het empirische onderzoek bevat interviews met interne en externe stakeholders. De interviews met de interne afdelingen van Westland Infra zijn afgenomen om te kijken tot op welke hoogte men bereid is om duurzaam ondernemen te integreren in het inkoopproces. Naast deze interviews wordt ook een nulmeting gehouden onder de interne afdelingen om na te gaan in hoeverre er bewustzijn en draagvlak is voor duurzaam inkopen. Voor het vergelijkingsonderzoek zijn interviews gehouden met andere organisaties als Westland Infra om te kunnen achterhalen in welke

mate hun bezig zijn met duurzaamheid en of zij klaar zijn voor de vraag naar duurzame producten en/of diensten.

Leeswijzer

De opbouw van het adviesrapport is als volgt samengesteld:

In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding, doel en aanpak van het onderzoek in kaart gebracht. Om het onderzoek in te leiden, wordt in het tweede hoofdstuk een organisatieanalyse van Westland Infra beschreven. Daarnaast wordt een beeld gevormd van het huidige functioneren van de Inkoopafdeling en van de toekomstige veranderingen die zich hierin kunnen voordoen.

Het theoretisch onderzoek wordt uiteengezet in hoofdstuk drie om tot een definitie te komen van duurzaam inkopen. Ook wordt gekeken naar de kritische succesfactoren van duurzaam inkopen en hoe duurzaamheid verankerd kan worden in alle facetten en fasen van het inkoopproces.

In hoofdstuk vier worden de belangrijkste onderzoeksresultaten uit de interne analyse weergegeven waarin Westland Infra zich bevindt als het om duurzaam inkopen gaat. De basis hiervoor is het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk komen de resultaten uit de gevoerde nulmeting naar voren en de gehouden interviews met de interne klanten.

In hoofdstuk vijf is een externe analyse te vinden, met hierin onder meer een vergelijkingsonderzoek die bij andere organisaties zijn uitgevoerd. Aan de hand van de gegevens uit de interne en externe analyse is een SWOT- analyse opgesteld in hoofdstuk vijf, waaruit vervolgens in hoofdstuk 6 de gewenste situatie voor duurzaam inkopen geschetst kan worden.

Tot slotte worden de conclusies en aanbevelingen geformuleerd voor Westland Infra. Het adviesrapport wordt afgesloten met advies hoe de implementatie van duurzaam inkopen kan plaatsvinden en een overzicht van de personele, organisatorische en financiële consequenties.

1. Onderzoeksverantwoording

Dit hoofdstuk gaat allereerst in op de aanleiding en urgentie van het onderzoek en daarbij opgestelde hoofdvraag en deelvragen. Vervolgens wordt de gehanteerde aanpak van het onderzoek en de onderzoeksmethoden uitvoerig besproken op basis van het onderzoeksmodel.

1.1 Aanleiding en urgentie onderzoek

De aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), ook wel duurzaam ondernemen genoemd, is de laatste jaren sterk toegenomen. Steeds meer overheidsinstanties en commerciële bedrijven besteden aandacht aan duurzaam ondernemen, maken gebruik van groene stroom en scheiden afval. Deels is dit ingegeven doordat consumenten belang hechten aan duurzame producten (Eijk, e.a., 2010).

De Rijksoverheid heeft zich het doel gesteld om in 2010 100 procent duurzaam in te kopen, met als gevolg dat de markt een sterke impuls krijgt voor duurzame producten (Reijniers, 2012). MVO speelt tevens een steeds grotere rol in de energiemarkt, waar Westland Infra zich in bevindt. In het regeerakkoord is vastgelegd dat in 2020 minimaal 16 procent van de energiebehoefte opgewekt dient te worden door middel van duurzame energiebronnen. Daarnaast heeft de tuinbouwsector, de belangrijkste klantengroep van Westland Infra, ambitieuze doelstellingen om de CO₂-uitstoot te beperken in 2020 (Jaarverslag Westland Infra, 2012). Ook voor Westland Infra is MVO steeds belangrijker aan het worden. Naast het ISO-9001 certificaat, heeft Westland Infra ook het ISO-14001 certificaat voor het op duurzame en milieuvriendelijke wijze vormgeven van haar interne processen en werkzaamheden. Volgens de stichting SCCM, www.sccm.nl (opgeroepen: 17 januari 2014) is ISO-14001 de internationale norm met eisen voor een milieumanagementsysteem. Dit systeem wordt gebruikt om een bij de organisatie passend milieubeleid te ontwikkelen en de uitvoering ervan te borgen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat binnen Westland Infra MVO onderdeel vormt van het beleid. Het MVO beleidsdocument is te vinden in bijlage 1.

Naast bovengenoemde toename voor MVO bij zowel de overheid als de vrije markt, is er nog enkele oorzaken aan te wijzen als aanleiding voor deze afstudeeropdracht. Wil Westland Infra haar milieu ambities realiseren met betrekking tot het ISO-14001 certificaat, en wil zij aantrekkelijk blijven voor zowel de consument als de overheid, dan moet de organisatie zich profileren op het gebied van duurzaam inkopen. Om in aanmerking te blijven komen voor aanbestedingsopdrachten van de overheid is het noodzakelijk dat duurzaam ondernemen vanzelfsprekend onderdeel wordt tot het gehele inkoopproces van Westland Infra. (Gesprek Marcel Müller, Manager Logistiek & Facilitaire zaken, oktober 2013).

Westland Infra heeft vanuit de top van de organisatie haar strategie en visie goed vormgegeven op het gebied van MVO, - hetzij duurzaamheid. Desondanks is er tot dusver weinig bewustzijn en implementatie op de werkvloer met betrekking tot MVO. Dit onderwerp wordt nauwelijks meegenomen in strategische (inkoop)beslissingen. Een ander opvallend feit is dat Inkoop eenmalig benoemd wordt in dit MVO beleid. Verder zijn er geen heldere beleidsdocumenten inzake duurzaam inkopen aanwezig binnen Westland Infra, omdat tot op heden geen interesse is getoond in duurzaam inkopen. Duurzaam inkopen kan echter alleen succesvol zijn als het verankerd is in de bedrijfsprocessen en in de hoofden en harten van alle medewerkers van het bedrijf. Duurzaam inkopen moet eerst onderdeel uitmaken van de visie van het bedrijf wil men bewustwording creëren bij de medewerkers (Reijniers, 2012). Doordat duurzaamheid niet deel uitmaakt van het inkoopproces en niet wordt benoemd in het inkoopbeleid, kan het tot gevolg hebben dat Westland Infra haar recht op het ISO-14001 certificaat verliest. Echter, dit certificaat is noodzakelijk om te voldoen aan overheidsopdrachten en om de consument te bewijzen dat Westland Infra aan duurzaam ondernemen doet. Indien dit niet gerealiseerd wordt, is de kans aanwezig dat zij overstappen naar andere partijen. Het certificaat is daarnaast een manier om aan te tonen dat Westland Infra invulling geeft aan duurzaamheid wat overeenkomt met haar visie en strategie.

1.1.1 Afbakening onderzoek

Voor een duidelijke, eenduidige structuur in het onderzoek is een afbakening nodig. De mogelijkheid om MVO, hetzij duurzaam ondernemen, te verankeren binnen het inkoopproces van Westland Infra wordt onderzocht. MVO is een breed begrip. Ter indicatie: wanneer 'MVO' wordt ingetypt in een zoekmachine op het internet worden ruim 2,9 miljoen resultaten gevonden. In het theoretisch kader wordt hierbij stil gestaan, zodat vervolgens één concrete definitie van duurzaam inkopen gedefinieerd kan worden die in het gehele onderzoek wordt gehanteerd. Voor dit onderzoek heeft een afbakening plaatsgevonden met behulp van het fasenmodel van Coppa Consultancy (2010), weergegeven in bijlage 2. Dit fasenmodel bestaat uit vijf volwassenheidsfasen, waarmee gekeken kan worden op welk huidig niveau de centrale inkoopfunctie zich bevindt van Westland Infra inzake duurzaam inkopen.

Als gekeken wordt naar het fasenmodel van Coppa Consultancy (2010) kan geconcludeerd worden dat Westland Infra zich in de bewustwordingsfase bevindt. Tot dusver zijn een aantal ad-hoc initiatieven genomen door de inkoopmedewerkers en de Kwaliteit-, Arbeid- en Milieu (KAM) coördinator om duurzaamheid op een hoger niveau te brengen binnen het inkoopproces van Westland Infra. Ook staat duurzaam inkopen hoog op de agenda van het Raad van Bestuur om in aanmerking te blijven komen voor overheidsopdrachten en concurrentievoordelen te behalen binnen de energiemarkt. Wil Westland Infra zich verder profileren op het gebied van duurzaam inkopen dient dit onderwerp opgenomen te worden in het algemene- en inkoopbeleid om meer bewustwording en draagvlak te creëren en duurzame specificaties moeten ontwikkeld worden. Daarnaast behoren concrete tools en middelen bedacht te worden, zodat de inkopers een houvast hebben om op een integrale wijze leveranciers te kunnen selecteren en beoordelen op duurzaamheidscriteria.

1.2 Hoofdvraag en deelvragen

Voor het onderzoek is de volgende hoofdvraag geformuleerd:
'Op welke wijze kan duurzaam ondernemen worden verankerd in het gehele inkoopproces, met als gevolg dat Westland Infra recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat?'

Om tot een antwoord te komen op de bovengenoemde hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is momenteel vastgelegd in de beleidskaders van Westland Infra op MVO gebied, en welke rol speelt MVO bij de afdeling Inkoop?
2. Wat is duurzaam inkopen en welke elementen van duurzaam inkopen zijn het meest van toepassing voor Westland Infra in relatie tot het ISO-14001 certificaat?
3. Wat zijn de (niet) kritische succesfactoren van duurzaam inkopen?
4. Waar liggen de kansen en mogelijkheden voor Westland Infra op het gebied van duurzaam inkopen?
5. Hoe kan Westland Infra de bewustwording en draagvlak betreffende duurzaam inkopen verhogen bij de (inkoop)medewerkers en dit structureel borgen in het inkoopproces?
6. Welke tools en middelen dienen opgezet te worden om duurzaam inkopen inhoud te geven binnen Westland Infra?

1.3 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om de afdeling Inkoop van Westland Infra binnen drie à vier maanden te adviseren in het verankeren van duurzaamheid in het gehele inkoopproces, zodat Westland Infra haar MVO ambities kan realiseren en recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat, met als doel dat Westland Infra aantrekkelijk blijft voor zowel de overheid als de consument.

1.4 Doelgroep

Dit adviesrapport is in eerste instantie bedoeld voor de organisatie waar het afstudeeronderzoek is uitgevoerd, Westland Infra, waaronder de afdeling Logistiek & Facilitaire Zaken. Ook krijgen de inkopers en overige betrokkenen bij het inkoopproces door

dit onderzoek een duidelijker beeld wat duurzaam inkopen inhoudt, wat zal leiden tot meer bewustwording en draagvlak. Daarnaast is het adviesrapport bestemd voor de opleiding Facility Management aan De Haagse Hogeschool. Tevens kunnen organisaties of studenten met vergelijkbare vraagstukken en onderzoeken inzage krijgen in dit adviesrapport.

1.5 Randvoorwaarden

Deze scriptie is geschreven voor Westland Infra en de Academie voor Facility Management van De Haagse Hogeschool. Het eindproduct is deze afstudeerscriptie, welke moet voldoen aan de eisen van de academie voor Facility Management, zoals is opgesteld in de handleiding voor de afstudeeropdracht. Het onderzoek dient afgerond te zijn in mei 2014, waarna het hervat wordt door de manager van Logistiek & Facilitaire zaken en de afdeling Inkoop om de aanbevelingen werkelijk door te voeren met als doel dat duurzaamheid onderdeel wordt van het gehele inkoopproces. Eind juni of begin juli wordt een presentatie en verdediging gehouden op De Haagse Hogeschool om het afstudeeronderzoek te onderbouwen, verduidelijken en te verdedigen.

1.6 Verwacht eindresultaat

Het eindresultaat is een adviesrapport dat een duidelijke omschrijving bevat van de wijze waarop duurzaam inkopen wordt geïntegreerd in het gehele inkoopproces van de organisatie en een beschrijving hoe de afdeling Inkoop daadwerkelijk hieraan invulling kan geven.

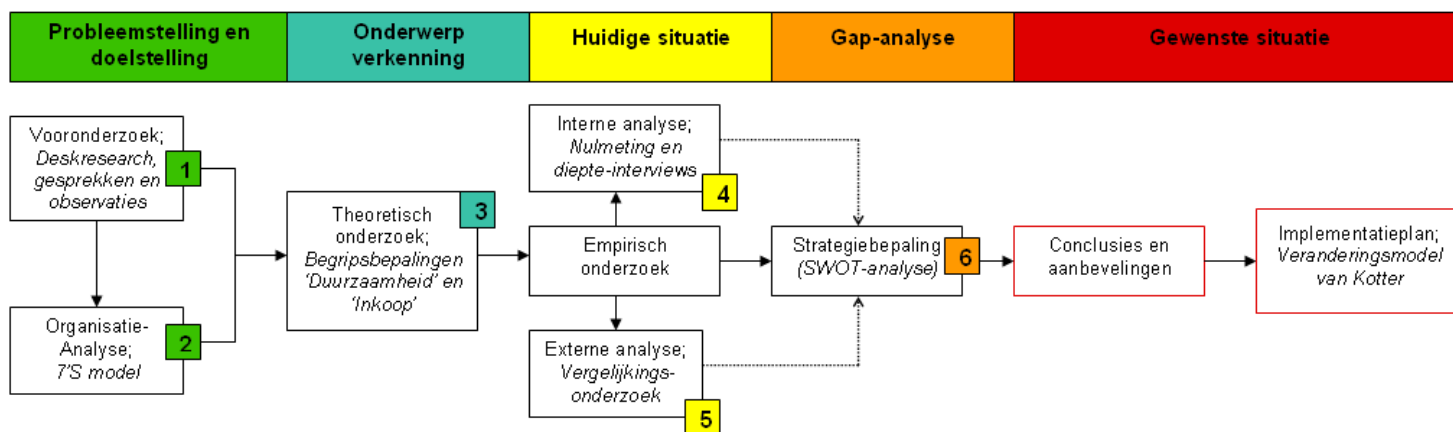
1.7 Onderzoeksopzet

Een onderzoek kan kwalitatief en/of kwantitatief van aard zijn. Volgens de handleiding AO (Mulder, e.a., 2013) komt het ook zelden voor dat er alleen maar kwalitatieve, dan wel kwantitatieve gegevens worden verzameld. Dit onderzoek is explorierend van aard, waarbij zowel kwalitatieve als kwantitatieve data worden verzameld. Dit onderzoek bevat kwalitatieve aspecten omdat de vragen waarom, wat en hoe centraal staan in het onderzoek. Dit is vooral duidelijk naar voren gekomen in de afgenomen interviews bij de interne- en externe stakeholders. Bij een kwantitatieve benadering van een onderzoek betreft het vaak hoeveelheden, omvang en frequentie. Tijdens dit onderzoek worden gegevens verzameld over het inkoopbeleid, de inkoopuitgaven- en voorraden per productgroep en de organisatie zelf. Daarnaast is er een nulmeting gehouden om na te gaan in hoeverre er bewustwording en draagvlak is met betrekking tot duurzaam inkopen.

1.7.1 Onderzoeksstrategie- en model

De gekozen onderzoeksstrategie is een combinatie van een bureauonderzoek en een casestudy. Het bureauonderzoek richt zich met name op de beantwoording van de eerste drie deelvragen. Er wordt daarvoor gebruik gemaakt van bestaande literatuur, zoals boeken, scripties en artikelen. Daarnaast zijn er enkele inkoopbijeenkomsten- en overleggen bijgewoond voor aanvullende informatie en algehele beeldvorming. Een nadeel van bureauonderzoek is de eenzijdige blik die op het onderzoeksmateriaal kan ontstaan wat later misschien kan leiden tot irrelevante gegevens en informatie. Om dit te ondervangen en een koppeling te maken met de empirie is er voor het beantwoorden van de overige deelvragen gekozen voor een casestudy. *'Een casestudy is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand inzicht te verkrijgen in een of enkele tijdsruimtelijk begrensde objecten of processen (Verschuren 2000)'*. Bij een casestudy wordt dus meer in de diepte dan in de breedte gewerkt. Op deze manier wordt de kans op het vinden van potentiële oplossingsrichtingen voor verbetering van de huidige situatie vergroot. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling, zoals een nulmeting en diepte-interviews. Via deze holistische werkwijze wordt geprobeerd een integraal beeld te verkrijgen op welke manier duurzaam inkopen geïmplementeerd kan worden binnen Westland Infra.

Om tot een beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen te komen, is deze scriptie volgens een onderzoeksmodel opgebouwd. Dit onderzoeksmodel (naar Verschuren en Dooreward, 2001) is in figuur 1 schematisch weergegeven.



Figuur 1: Onderzoeksmodel (T. van der Sar, 2014)

1.7.2 Onderzoeksmethoden

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie, de mogelijkheden en de toekomstige situatie is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden. Het onderzoek is opgesplitst in een vooronderzoek, een theoretisch onderzoek en een empirisch onderzoek. Hieronder zullen de onderzoeksmethoden besproken worden.

Vooronderzoek

Voordat het onderzoek wordt gestart, is georiënteerd welke informatie reeds beschikbaar is. Via internet, vakbladen, boeken en scripties is veel informatie gevonden over duurzaam inkopen. Daarnaast is in het vooronderzoek beschikbare interne documenten gehanteerd van Westland Infra, zoals inkoopprocedures- en richtlijnen om meer informatie te verkrijgen over Westland Infra en de achtergrond van de opdracht. Vervolgens zijn gesprekken gevoerd met de opdrachtgever en de afdelingen Inkoop en Kwaliteit, Arbo & Milieu (KAM) om het huidige inkoop- en duurzaamheidsbeleid in kaart te brengen. Tijdens deze gesprekken staan de vragen waarom, wat en hoe centraal. Met behulp van *observaties* worden de gehouden gesprekken versterkt en aangevuld. Met observaties wordt verstaan het bijwonen van diverse werkoverleggen en het aanwezig zijn en oriënteren bij de afdeling inkoop zelf. Op basis van deze onderzoeksmethoden kan antwoord worden gegeven op de deelvraag:

- *Wat is momenteel vastgelegd in de beleidskaders van Westland Infra op MVO gebied, en welke rol speelt MVO bij de afdeling Inkoop?*

Theoretisch onderzoek

In het theoretisch kader komen begripsbepalingen naar voren en wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie die voort zijn gekomen uit het vooronderzoek. Aangezien veel over het onderwerp 'duurzaam inkopen' is geschreven en gerapporteerd, is een uitgebreide literatuuronderzoek noodzakelijk. Informatiebronnen die daarvoor gebruikt worden, zijn: internet, scripties, boeken, artikelen in FM- vakbladen en interne beleidsdocumenten van Westland Infra. De volgende onderwerpen zijn aan de orde gekomen: definitie duurzaam inkopen, duurzaamheid integreren in de inkoopfasen, kritische succesfactoren en meetbare instrumenten met betrekking tot duurzaam inkopen. Het theoretisch kader heeft met behulp van deze onderwerpen als basis gediend voor het empirisch onderzoek. Deze onderwerpen zijn namelijk teruggekomen in de vragenlijsten van de nulmeting, de diepte-interviews en het vergelijkingsonderzoek. In het theoretisch kader wordt antwoord gegeven op de deelvragen:

- *Wat is duurzaam inkopen en welke elementen van duurzaam inkopen zijn het meest van toepassing voor Westland Infra in relatie tot het ISO-14001 certificaat?*
- *Wat zijn de (niet) kritische succesfactoren van duurzaam inkopen?*

Empirisch onderzoek

Naast het theoretisch onderzoek is het empirisch onderzoek ingeleid om de huidige situatie in kaart te brengen en om de vertaling te kunnen maken naar de gewenste situatie. De dataverzamelmethode die in dit onderzoek worden gebruikt, worden achtereenvolgens toegelicht.

Nulmeting en diepte-interviews

Een beperkt aantal enquêtes brengt het gevaar met zich mee dat de mening van een of enkele respondenten niet representatief is. Om dit risico zoveel mogelijk te beperken zijn behalve enquêtes ook diepte-interviews afgenomen bij de inkopers en andere betrokkenen van het inkoopproces. Een nadeel bij enquêteren is dat er geen extra uitleg kan worden gegeven of om aanvullende informatie kan worden gevraagd. Om voldoende informatie te verkrijgen, is het belangrijk dat er open vragen worden gesteld om meer diepgang te creëren in het onderzoek. De vragen in het interview zijn erop gericht om de huidige situatie te analyseren en vernieuwende ideeën voor de gewenste situatie te genereren. Bij de enquêtes en interviews wordt onder andere gelet op de kennis, houding en het gedrag van de medewerkers ten behoeve van duurzaam inkopen. De mening van de inkopers en overige belanghebbenden zijn van belang, omdat zij degene zijn die duurzaam inkopen in de praktijk moeten uitvoeren. Op deze wijze wordt naar verwachting eveneens meer bewustwording en draagvlak gecreëerd binnen de organisatie.

Vergelijkingsonderzoek

Naast intern onderzoek wordt een vergelijkingsonderzoek verricht door middel van interviews. Bij dit onderzoek wordt Westland Infra vergeleken met organisaties die duurzaam inkopen al geïmplementeerd hebben, met als doel het eigen beleid te spiegelen en nieuwe inzichten te vertalen naar de eigen organisatie om uiteindelijk te komen tot verbeteringen.

Westland Infra kan omschreven worden als een netbeheerder. Volgens de website van Microwatt, <http://www.microwatt.nl> (opgeroepen: 11 februari 2014) zijn totaal zeven organisaties die als regionale netbeheerders verantwoordelijk zijn voor het transporteren van elektriciteit en gas, evenals Westland Infra. Voor dit onderzoek zijn Alliander, Delta en Stedin benaderd om er achter te komen wat de ervaringen zijn van andere netbeheerders. Echter had alleen Stedin tijd om gegevens vrij te geven inzake duurzaam inkopen. Naast het feit dat Westland Infra vergeleken wordt met een soortgelijke organisatie wordt ook contact gezocht met organisaties uit andere branches, te weten Rabobank Zuid-Holland midden, PostNL en gemeente Den Haag. Er is gekozen voor deze organisaties, omdat zij duurzaam inkopen al (succesvol) geïmplementeerd hebben. Daarnaast wordt een interview gehouden met een leverancier van Westland Infra, het afvalverwerkingsbedrijf Van Vliet Contrans, om in kaart te brengen of zij kunnen voldoen aan de vraag naar afvalverwerking van duurzame producten en diensten. Tijdens het onderzoek zijn ook gesprekken gevoerd met andere leveranciers, namelijk SAPA, Nedal, ABB en Philips, omdat te kijken in hoeverre zij kunnen voldoen naar de vraag van duurzame producten en diensten. Zij omvatten namelijk een groot gedeelte van het inkoopvolume van Westland Infra en vertegenwoordigen diverse branches.

Op basis van de informatie uit de interne analyse (nulmeting en diepte-interviews) en de externe analyse (vergelijkingsonderzoek) wordt antwoord gegeven op de deelvragen:

- *Waar liggen de kansen en mogelijkheden voor Westland Infra op het gebied van duurzaam inkopen?*
- *Hoe kan Westland Infra de bewustwording en draagvlak betreffende duurzaam inkopen verhogen bij de (inkoop)medewerkers en dit structureel borgen in het inkoopproces?*
- *Welke tools en middelen dienen opgezet te worden om duurzaam inkopen inhoud te geven binnen Westland Infra?*

1.8 Samenvatting

Om recht te blijven houden op het ISO-14001 certificaat en de wensen en eisen van de overheid en de consument tegemoet te komen, dient Westland Infra duurzaam inkopen te implementeren. In dit adviesrapport wordt onderzocht in hoeverre duurzaam ondernemen verankerd kan worden binnen het gehele inkoopproces. Om dit te kunnen realiseren worden zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens verzameld.

2. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie waar het afstudeeronderzoek is uitgevoerd. Westland Infra wordt vanuit verschillende invalshoeken toegelicht. In dit hoofdstuk wordt meermaals gebruik gemaakt van de interne beleidsdocumenten: *Topdocument (2013)* en *het Jaarverslag (2012)*, van Westland Infra.

2.1 Bedrijfsprofiel

'Westland Infra is een vernieuwende netbeheerder met oog voor de klant. Zij zorgt als netbeheerder voor aanleg, onderhoud en beheer van de energienetten in de gemeenten Westland en Midden-Delfland en is verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid en veiligheid van het net. Door de ligging in het centrum van het glastuinbouwgebied, behoren veel tuinbouwbedrijven tot de klanten van Westland Infra. Om zo goed mogelijk in te spelen op de wensen van de glastuinbouw op het gebied van belichting en teruglevering van elektriciteit, is Westland Infra voortdurend bezig met het optimaliseren van het distributienet (Topdocument Westland Infra, 2013).'

Visie

De ontwikkeling van de energievoorziening, met name in termen van afhankelijkheid en verduurzaming, zorgt dat klanten steeds meer eisen aan Westland Infra stellen ten aanzien van prestaties en gedrag en op het vermogen slagvaardig te reageren op technologische ontwikkelingen en veranderende marktomstandigheden. De ontwikkelingen in de glastuinbouw, de belangrijkste klantengroep, zorgen ervoor dat Westland Infra zich voor haar commerciële activiteiten meer moet richten op tuinbouwklanten buiten het Westland en andere klantsegmenten. Voor meer informatie over de ontwikkelingen in de energiebranche wordt verwezen naar bijlage 3. Ook de toezichthouder ACM (Autoriteit Consument & Markt) stelt steeds verdergaande eisen ten aanzien van kwaliteit en transparantie en bepaalt daardoor in belangrijke mate de inkomsten en daarmee het financiële resultaat van Westland Infra. Mede door de onder druk staande financiële positie van de aandeelhouders worden eisen aan Westland Infra gesteld ten aanzien van de te behalen financiële resultaten en winstuitkeringen (jaarverslag 2012, Westland Infra). Kortom, Westland Infra staat voor de uitdaging om alle gestelde eisen van de verschillende doelgroepen te actualiseren.

Strategie en missie

Westland Infra is als netwerkbedrijf gespecialiseerd in het transport en energie en daaraan gerelateerde producten en diensten. Voor de regio's Midden-Delfland en Westland vervult Westland Infra de wettelijke taak van regionaal netbeheerder voor het transport van gas en elektriciteit. Als regionaal netbeheerder zorgt Westland Infra voor betrouwbare energie-infrastructuren. Daarnaast is Westland Infra betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van duurzaam gebruik van energie en transitie naar een duurzame energievoorziening. Westland Infra heeft bij de uitvoering van haar werkzaamheden oog voor de gevolgen voor de omgeving en het milieu. De uitgangspunten van het milieubeleid zijn gecertificeerd volgens de norm ISO-14001. Daarnaast is Westland Infra erkend meetverantwoordelijke. De missie van Westland Infra is als volgt:

“Als (regionaal) netwerkbedrijf zorgen wij voor efficiënte energie-infrastructuren met een hoge mate van veiligheid en beschikbaarheid. Voor de hieraan gerelateerde producten en diensten bieden wij professionele oplossingen, primair voor de tuinbouw maar ook daarbuiten, zowel binnen als buiten de regio. Bij onze activiteiten houden we rekening met de belasting voor het milieu en de omgeving. Wij ondersteunen ontwikkelingen op het gebied van duurzaam gebruik van energie en energietransitie. Door onze klantgerichte werkwijze streven wij naar een voorkeurspositie bij onze relaties. Met onze medewerkers creëren wij een uitdagende en marktgerichte werkomgeving, waarin continu ontwikkeling van mens en organisatie centraal staat. Voor de aandeelhouders streven wij naar een stabiel dividend, waardecreatie en ondersteunen wij de economische ontwikkeling van de regio.”

Bron: *Topdocument Westland Infra, 2013 (opgeroepen: 10 februari 2014)*

Kernwaarden

Veilig werken staat aan de basis van alle activiteiten van Westland Infra. Zowel de veiligheid voor de omgeving als de persoonlijke veiligheid staan hoog in het vaandel. Persoonlijk ondernemerschap en aantoonbaarheid zijn de speerpunten van het veiligheidsbeleid met als doel het voorkomen van onveilige situaties en ongevallen. Een cultuur van transparantie en openheid is een randvoorwaarde om dat te bereiken. Het management is betrokken door aansluiting op de werkvloer en neemt blokkades weg die een belemmering vormen voor het veilig kunnen werken.

Westland Infra is een betrouwbare en professionele partner die denkt in het klantbelang en afspraken waarmaakt. De relatie met de klanten en de opgebouwde reputatie is van grote waarde. Betrouwbaar, betrokken, professioneel en ondernemend behoren tot de *kernwaarden* van de organisatie. In bijlage 4 worden deze kernwaarden uitgebreid toegelicht. Westland Infra speelt door middel van een proactieve werkwijze in op latente informatiebehoeften van klanten. Korte beslislijnen zorgen voor slagvaardig handelen. Door de klantgerichte wijze streeft de organisatie naar een voorkeurspositie bij de klantenrelaties.

2.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van Westland Infra heeft de meeste kenmerken van een lijn-staforganisatie (Marcus, e.a., 2009). Westland Infra kent vaste verantwoordelijkheden, bevoegdheden en procedures, maar er is wel ruimte voor bepaalde afdelingen om in verschillende lagen van de organisatie te adviseren. Zo adviseert en ondersteunt de afdelingen Project- en Assetmanagement de directie bij de beleidsvorming. Het organogram en de toelichting op de afdelingen van Westland Infra is weergegeven in bijlage 5. In het organogram is te zien dat er sprake is van hiërarchie. Er zijn redelijk wat tussenliggende managementlagen tussen de werknemers en de managers. Naast de directie bevindt zich een lijn van deskundigen, die zich gespecialiseerd hebben op een bepaald vakgebied. Onder de lijnafdelingen bevinden zich de staf- en ondersteunende afdelingen, die in opdracht werken van de lijnafdelingen.

Westland Infra heeft ruim 190 personeelsleden in dienst, die op een informele manier met elkaar omgaan. Er wordt in een ontspannen en informele sfeer gewerkt, waar begrip en ruimte is voor elke student, probleem of vraag. Het contact en de samenwerking tussen de medewerkers onderling en de medewerkers met de directie verloopt erg flexibel. Westland Infra creëert voor de medewerkers een uitdagende werkomgeving, waarin persoonlijke groei centraal staat. In het volgende hoofdstuk staat benoemd hoe Westland Infra een uitdagende werkomgeving heeft gecreëerd.

2.3 Organisatiecultuur

De organisatiecultuur van Westland Infra is conform de Handboek communicatie, leidinggeven en managementvaardigheden (van den Heuvel, e.a., 2010) inzichtelijk gemaakt. Volgens de typologie van Harisson (1972) is elke bedrijfscultuur een mix van vier cultuurelementen, namelijk machtscultuur, persoonscultuur, rolcultuur en taakcultuur. De organisatiecultuur van Westland Infra is een combinatie van een taak- en persoonscultuur. Ten eerste wordt veel aandacht gegeven aan persoonlijke ontwikkeling, welzijn en de bekwaamheid van de eigen medewerkers. Er worden bijvoorbeeld cursussen aangeboden aan de medewerkers om de kwaliteit van de werkzaamheden te waarborgen. De medewerkers vormen een belangrijk onderdeel van de organisatie. Dankzij de inzet en dienstverlenende houding van de medewerkers wordt een professionele dienstverlening aangeboden. Het is ook van belang dat het werk zo goed mogelijk gedaan wordt. Het behalen van resultaat is een grote drijfveer binnen het bedrijf. Zo wordt binnen de afdeling Inkoop de resultaten gemeten aan de hand van kritische prestatie-indicatoren (KPI's). Aan deze indicatoren worden normen gehangen om het inkoopproces beheersbaar te maken.

Het zelfbeeld van Westland Infra is met betrekking tot de cultuur te verwoorden als professioneel, aandacht voor kwaliteit, betrokken, prestatiegericht, ondernemend, leergierig,

vriendelijk en betrouwbaar. Dit is enkel een greep uit de kernwoorden die staan voor de cultuur en de karakteristieken die alle medewerkers in de organisatie inbrengen. Met gebruikmaking van het 7s-model wordt Westland Infra vanuit verschillende optieken toegelicht. Dit model is een systeem, ontworpen door McKinsey (1981), waarin zeven aspectgebieden worden belicht van de interne organisatie in onderlinge samenhang. In bijlage 6 wordt de uitwerking van het 7s-model besproken.

2.4 De afdeling Logistiek & Facilitaire Zaken

De afdeling Logistiek & Facilitaire Zaken bestaat uit drie teams, te weten Inkoop waar alle benodigde materialen en diensten voor de organisatie worden aangeschaft. Het team Magazijn waar de opslag, uitgifte en transport van bestelde goederen plaatsvindt. Het team Officemanagement is onderverdeeld in Documentenbeheer, Secretariaat en Gebouwenbeheer. Documentenbeheer draagt zorg voor het stroomlijnen van het beheer en gebruik van documenten en de hierin vastgestelde gegevens. De organisatie wordt op die manier voorzien in functionele informatiebehoefte. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan de in- en uitgaande post en het interne drukwerk. Het Secretariaat verricht ondersteunende werkzaamheden voor alle afdelingen. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan de verzorging van de correspondentie en het notuleren van vergaderingen. Ten laatste, gebouwenbeheer draagt zorg voor het onderhoud aan alle gebouwen in de breedste zin van schoonmaak tot onderhoud aan installaties.

2.4.1 Afdeling Inkoop

Het inkoopproces binnen Westland Infra wordt verzorgd door het team Inkoop, dat bestaat uit zes medewerkers en die rechtstreeks vallen onder de manager van de afdeling Logistiek & Facilitaire Zaken. Bij Inkoop worden alle benodigde materialen en diensten voor de organisatie centraal aangeschaft tegen de beste condities. In 2013 bedroeg het inkoopvolume ruim 34 miljoen euro. Dit inkoopvolume vertegenwoordigt de inkoop voor wat nodig is voor gas, gereedschap, automatisering, trafostations, midden- en laag spanning, Openbare Verlichting (OV), wagenpark en overige producten en diensten.

Binnen het Inkoopteam wordt voornamelijk op operationeel niveau gewerkt. Dat wil zeggen dat de inkopers voornamelijk werkzaamheden verrichten als het verwerken van bestelvoorstellen, offertes aanvragen, voorraadbeheer checken en het beheren en afsluiten van leverancierscontracten. Weliswaar is Inkoop de laatste jaren steeds meer geprofessionaliseerd, en er wordt meer gekeken en acties ondernomen op het gebied van digitalisering en duurzaamheid. Tegenwoordig wordt het belang van Inkoop ook steeds meer herkend, zowel buiten als binnen Westland Infra. Inkoop heeft hierdoor de mogelijkheid om meer strategische beslissingen te nemen en creatieve oplossingen te bieden om de complexe en strategische vraagstukken, die binnen Westland Infra spelen op een professionele manier te benaderen, binnen het kader van de wet- en regelgeving. Voor meer informatie omtrent het huidige functioneren van de Inkoopafdeling en van toekomstige veranderingen die zich hierin kunnen voordoen, wordt verwezen naar bijlage 7. Hierin zijn de gesprekken en observaties samengevat die in het vooronderzoek zijn gehouden.

2.5 Samenvatting

Westland Infra is een vernieuwende netwerkbeheerder met oog voor de consument. Zij zorgt als netbeheerder voor aanleg, onderhoud en beheer van de energienetten en is verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid en veiligheid van het net. De afdeling Inkoop koopt jaarlijks voor vele miljoenen euro's in om de aanleg, het onderhoud en beheer van de energienetten te bewerkstelligen. Daarnaast worden producten en diensten ingekocht om het eigen dienstverleningsproces te optimaliseren. Door de opkomende aandacht voor duurzaam inkopen is het belangrijk dat Westland Infra duurzaam ondernemen ook onderdeel laat worden van het gehele inkoopproces. De noodzaak en nut van duurzaam inkopen wordt ook duidelijk gerealiseerd door de inkopers en mede door hun inzet en motivatie is het alleszins mogelijk om duurzaam inkopen te implementeren binnen Westland Infra.

3.Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal ten behoeve van het onderzoek worden ingegaan op de definities van de dynamische begrippen 'duurzaamheid' en 'inkoop' en wordt gekeken naar de wijze waarop duurzaam inkopen geïntegreerd kan worden binnen een centrale inkoopafdeling. Dit hoofdstuk vormt als basis voor de verantwoording van inhoudelijke keuzes die zijn gemaakt in de onderzoeksopzet en vormt een kader van waaruit de onderzoeksresultaten verklaard kunnen worden.

3.1 Begripsbepaling 'duurzaamheid'

Het woord duurzaamheid wordt veel gebruikt in de wereld van inkoop, maar het is echter niet altijd even duidelijk wat er exact onder wordt verstaan. In deze paragraaf wordt op dit vraagstuk ingegaan door verschillende definities van het begrip duurzaamheid te vergelijken.

Een eerste erkende definitie van duurzaamheid komt uit het Brundtland rapport (1987), geschreven door de World Commission on Environment and Development: *'Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling waarbij de huidige wereldbevolking in haar behoeften voorziet zonder de komende generaties te beperken om in hun behoeften te voorzien.'*

Volgens de website van duurzaam ondernemen, www.duurzaamondernemen.nl (opgeroepen: 19 februari 2014) is duurzaam ondernemen afgeleid van het begrip duurzame ontwikkeling waarbij niet alleen rekening wordt gehouden met het hier en nu maar ook met toekomstige generaties. De termen duurzaam ondernemen en MVO worden tegenwoordig door elkaar gebruikt. Duurzaam ondernemen heeft feitelijk een milieuoachtergrond, terwijl MVO een sociale achtergrond heeft. *'Ze staan beide voor het zoeken naar evenwicht tussen financieel economische resultaten, sociale belangen en het milieu oftewel de drie P's profit, people, en planet, waarbij er rekening wordt gehouden met zowel de huidige als de toekomstige generaties.'*

MVO betekent volgens de website van MVO Nederland, www.mvonderland.nl (opgeroepen: 19 februari 2014) dat een organisatie naast het streven naar winst (profit) ook rekening houdt met het effect van de activiteiten op het milieu (planet) en oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (people). MVO is een integrale visie op de totale bedrijfsvoering en is de overkoepelende term voor termen als duurzame ontwikkeling, duurzaam ondernemen en duurzaam inkopen. Volgens Reijniers (2012) is MVO verankerd in alle dagelijkse processen van een bedrijf: bij elke bedrijfsbeslissing maakt de organisatie een afweging tussen verschillende stakeholderbelangen. Op deze manier neemt zij de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu; elke bedrijfsvoering heeft immers impact op de (indirecte) omgeving van een organisatie. Stakeholdersbelangen worden vaak vertaald in people (sociale of maatschappelijke belangen), planet (ecologische belangen) en profit (economische belangen). Bij elke beslissing neemt het bedrijf verschillende belangen in meer of mindere mate mee – het zoekt een balans tussen de verschillende belangen. MVO is daarbij meer een proces dan een eindbestemming. De eindbestemming ligt vaak ver weg en verandert in die tijd, met elke bedrijfsbeslissing die genomen wordt (Reijniers, 2012).

3.2 Begripsbepaling 'inkoop'

Allerlei definities van inkoop worden door elkaar gebruikt. In de meeste definities komen elementen als de juiste plaats, de juiste tijd en de juiste specificaties voor. Voor het onderzoek is het belangrijk te onderzoeken wat het begrip 'inkoop' concreet inhoudt. Om tot een definitie van inkoop te komen en bijhorende inkoopmodellen toe te kunnen lichten wordt in deze paragraaf meermaals gebruik gemaakt van de literatuur: *Professioneel inkopen geschreven door Gelderman en Albronda (2007).'*

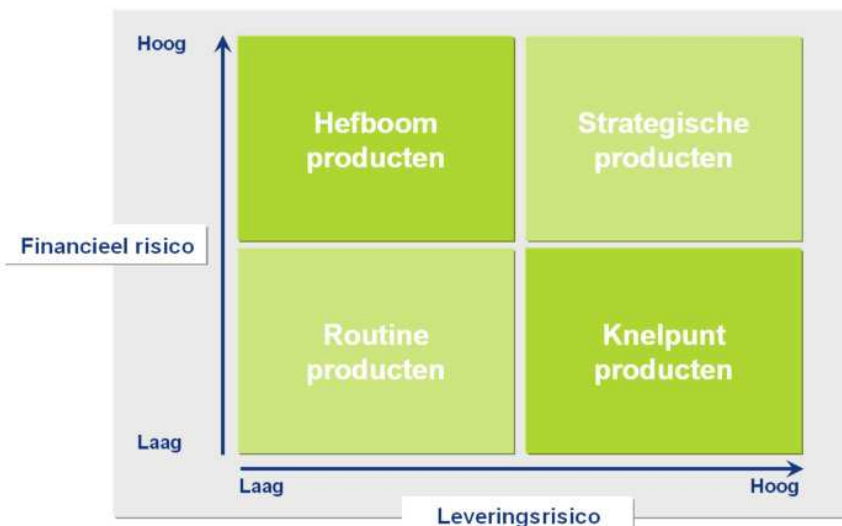
Sinds Telgen (1994), momenteel hoogleraar inkoopmanagement aan de Universiteit Twente, is de meest gebruikte definitie van Inkoop: *'Inkoop is alles waar een externe factuur voor*

binnenkomt'. Deze definitie is incompleet en ook erg kort. De definitie van Telgen (1994) suggereert dat de inkoop direct plaatsvindt, zonder dat hierbij fasen worden doorlopen. Voor dit onderzoek is daarom gekozen voor een langere maar heldere definitie die de volledige lading dekt: *'Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om alle goederen en diensten van externe bronnen te betrekken tegen de voor de organisatie meest gunstige voorwaarde'* (Gelderman en Albronda, 2007). Deze definitie is erg lang, maar geeft bovendien een goede afbakening van het onderwerp 'inkoop', omdat ingegaan wordt op de fasen van het inkoopproces. De definitie geeft aan dat de inkopers binnen een organisatie oog hebben voor ontwikkelingen in de externe omgeving. Zij dienen de externe oriëntatie altijd te koppelen aan de interne oriëntatie, omdat inkoop geen op zichzelf staand doel is. De inkoopfunctie koopt immers ten behoeve van andere afdelingen en medewerkers in. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van het racewagenmodel van Significant (1991) in figuur 2:



Figuur 2: Racewagenmodel van Significant (Bron: Een nieuwe paradigma van G. Rietveld, 2010)

Het racewagenmodel bestaat uit verschillende elementen die gezamenlijk de infrastructuur van een organisatie vormen. Het figuur laat zien dat de inkoopfunctie een belangrijke schakel vormt tussen (externe) leveranciers en medewerkers van de inkoopende afdeling. Het belang van de inkoopfunctie is in de loop der jaren toegenomen. De inkoopfunctie is bezig zich te ontwikkelen van een administratieve bestelfunctie tot een strategische bedrijfsfunctie die daadwerkelijk bijdragen levert aan de concurrentiepositie van de organisatie. In bijlage 8 worden alle elementen van het racewagenmodel van Significant toegelicht en in verband gebracht met duurzaam inkopen. Ook wordt hierbij breedvoerig stilgestaan bij het element leveranciersmarkt. De keuze voor het aantal leveranciers is afhankelijk van het soort inkooppakket. Dit kan aan de hand van de portfolioanalyse van Kraljic worden bepaald:



Figuur 3: Een portfoliomatrix als basis voor verdere professionalisering en versterking van duurzaam inkopen. (Bron: Gelderman en Albronda, 2007)

In 1983 heeft Peter Kraljic een portfoliomodel ontwikkeld, welke kan dienen als instrument voor professionalisering van de inkoopfunctie. Aan de hand van dit model kunnen inkoopstrategieën per product(groep) ontwikkeld worden. De producten/productgroepen worden geclassificeerd door middel van twee criteria, te weten ‘de mate van inkooprisico’ en ‘de mate van invloed op de winst’. Het is een veelgebruikt model door inkopers.

3.3 Definitie duurzaam inkopen

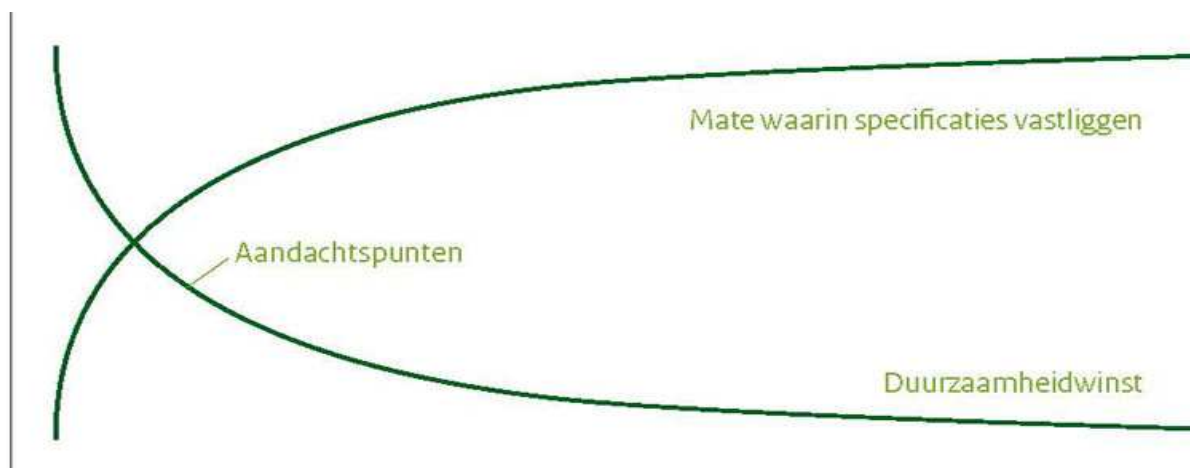
Door middel van het formuleren van de verschillende definities van duurzaamheid en inkoop kan het brede begrip duurzaam inkopen gedefinieerd worden. De algemene definitie voor duurzaam inkopen die wordt gegeven door Agentschap NL (voormalig SenterNovem), in opdracht van het VROM, en in de rest van het rapport wordt gehanteerd, is:

'Het toepassen van milieuaspecten en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces zodat dit uiteindelijk leidt tot de daadwerkelijke levering van een product, dienst of werk dat aan deze milieuaspecten en sociale aspecten voldoet.'

Het is nu de uitdaging om uitvoering te geven aan duurzaam inkopen. Het gaat dan niet alleen om het toepassen van duurzaamheidscriteria in het inkoopproces, maar ook om het verankeren van duurzaam inkopen in het beleid en in de organisatie. In de volgende paragraaf worden de mogelijkheden beschreven voor Westland Infra op welke wijze duurzaamheid kan worden toegepast in het inkoopproces.

3.4 Duurzaamheid integreren in het inkoopproces

In deze scriptie beperken we ons tot duurzaam inkopen en daarmee de inkoopaspecten die toegevoegde waarde op duurzaamheid hebben. Hoe en waar duurzaamheid in het inkoopproces aangrijpt, kan het beste worden geïllustreerd met behulp van het veelgebruikte inkoopprocesmodel van Van Weele (2005). Daarbij is het beïnvloedingsmodel weergegeven die de mogelijkheden toont om (duurzaamheids-)specificaties te beïnvloeden. Aan de hand van dit totale model wordt beschreven in welke mate duurzaamheid een rol kan spelen in de verschillende fasen van het inkoopproces.



Figuur 4: De fasen van het inkoopproces (Van Weele, 2005)

Volgens Reijniers (2010) vraagt duurzaamheid om een integrale benadering waarbij duurzaamheid een rol speelt in alle fasen van het inkoopproces, inclusief beleid en

leveranciersmanagement. Duurzaam inkopen betekent dus meer dan het toepassen van duurzaamheidscriteria in het inkoopproces en daarom is het noodzakelijk dat duurzaam inkopen in de voorbereiding wordt meegenomen. Op de website van PIANOo, www.pianoo.nl (opgeroepen: 20 februari 2014) wordt vermeld dat in het begin van het inkoopproces de grootste invloed valt uit te oefenen op het halen van doelstellingen, zoals een goede kwaliteit en een lage kostprijs. Dit geldt ook voor doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid. De voorbereidende fasen van het inkoopproces (inkoopvoorbereiding, specificeren, en selecteren) zijn dus cruciaal voor het uiteindelijke inkoopresultaat. Niet alleen in de voorbereidende fasen kan invloed worden uitgeoefend op de leverancier ook in de nazorgfase is dit mogelijk. Leveranciers kunnen immers gestimuleerd worden om de gemaakte afspraken conform contract na te komen wat betreft duurzaamheid.

Met behulp van het rapport: *'Aan de slag met Duurzaam Inkopen, een handreiking voor raadsleden, collegeleden en ambtenaren, geschreven door Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), 2011'* wordt elke inkoopfase in verband gebracht met duurzaamheid.

Duurzaamheid in de voorbereidingsfase

Bij de inkoopvoorbereiding wordt de inkoopbehoefte bepaald en wordt het aanbod in de markt geïnventariseerd. Het is belangrijk om eerst af te vragen of een product of dienst echt nodig is. Het goed definiëren van de vraag kan een nieuw inzicht opleveren waardoor de inkoop beperkt kan worden. Niet inkopen of besluiten tot hergebruik is namelijk ook heel duurzaam. Het is echter ook mogelijk om een keuze te maken voor geheel andere producten. Bijvoorbeeld een onderdeel van een niet-duurzaam systeem vervangen of kiezen voor geheel nieuw en duurzamer systeem. Vervolgens wordt bepaald hoe het ingekocht gaat worden. Hierbij dient rekening gehouden te worden met milieu- en sociale criteria. Een offerte kan bijvoorbeeld per e-mail of via een digitaal informatiesysteem worden ingediend.

Specificeren en selecteren

Specificeren en selecteren zijn belangrijke fasen in het inkoopproces, omdat het de beste mogelijkheden biedt om duurzaamheid te verankeren in het inkoopproces. In deze fasen worden het in te kopen producten of diensten in termen van eisen en wensen bepaald en worden criteria vastgesteld op basis waarvan een keuze gemaakt wordt voor de leverancier en de aanbieder. De keuze van het soort product, dienst en leverancier wordt vastgesteld in het bestek, dat uit drie delen bestaat: het programma van eisen, de selectiecriteria voor de leverancier en de gunningcriteria voor het in te kopen product of dienst.

Het programma van eisen bevat de minimumeisen die gesteld worden aan een product of dienst. Het is de uitdaging om de minimumeisen zo te specificeren dat het aan te schaffen product in de productiefase, de gebruiksfase en de afvalfase zo min mogelijk belastend is voor het milieu of zo veel mogelijk voldoet aan sociale criteria. Door een zo ruim mogelijke beschrijving van de inkoopbehoefte op te stellen, kan functioneel specificeren een handig hulpmiddel zijn om duurzame oplossingen van leveranciers te stimuleren.

De selectiecriteria voor de leverancier kunnen geformuleerd worden in termen van eisen en wensen. Het gaat bijvoorbeeld om eisen of wensen ten aanzien van milieuzorg. Bijvoorbeeld: Is de leverancier gecertificeerd volgens ISO-14001 of EMAS? Het ISO-14001 certificaat eist dat het milieumanagementsysteem van een organisatie voorziet van continue verbetering van de prestaties en het voorkomen van milieuvuiling, en het dient minimaal te voldoen aan de wet- en regelgeving. De EMAS-normen zijn voor een groot deel vergelijkbaar met de normen van ISO-14001. EMAS stelt de extra eis dat ook een verslag van duurzaamheid aan het jaarverslag wordt toegevoegd. Indien leveranciers niet over een dergelijk certificaat beschikken, is het aanbevelingswaardig om andere actuele milieuverklaringen- en verslagen en/of referenties met betrekking tot ervaringen over duurzaamheid aan te vragen. Het hebben van een milieucertificaat kan als minimumeis of knock-outcriterium gesteld worden aan de leverancier. Dat betekent dat de leverancier afvalt als deze niet aan de gestelde eisen kan voldoen. Het is verstandig te kijken of het zinvol is selectiecriteria als minimumeis

te stellen. Indien uit de marktverkenning blijkt dat een bepaalde branche nog niet zo ver is, is het effectiever dat deze criteria als weginginstrument wordt gebruikt. In dat geval hebben de bedrijven met milieucertificaat op dit onderdeel een hogere score dan de bedrijven zonder milieucertificaat.

De gunningcriteria hebben betrekking op de selectie van de beste aanbieder, in tegenstelling tot de selectiecriteria die betrekking hebben op de aanbiederende organisatie. De gunningcriteria zijn in feite een beschrijving van de wensen ten aanzien van een product of dienst. Er kunnen verschillende gunningmethoden worden gehanteerd: de laagste prijs of de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI). Bij de economisch meest voordelige inschrijving kunnen naast de prijs ook andere criteria gesteld worden, zoals kwaliteit, levertijd, maar ook duurzaamheid. Kortom, gunning tegen de economisch voordeligste inschrijving biedt de mogelijkheid om duurzaamheidswensen een invloedbare rol te geven.

Contracteren

Bij het daadwerkelijk contracteren van de leverancier is het raadzaam om overige duurzaamheidsdoelstellingen mee te nemen die in de voorgaande fases om diverse redenen niet zijn meegenomen. Alle afspraken die met leveranciers gemaakt worden, ook ten aanzien van duurzaamheid, worden vastgelegd in het contract. Dit is belangrijk om de beloofde duurzaamheidsprestaties te borgen en te controleren of de leverancier zijn afspraken nakomt. Ook is het aanbevelingsaardig om samen met de leverancier op zoek te gaan naar duurzaamheidswinst door eventuele interessante ontwikkelingen te bespreken.

Bestellen

In de fase bestellen speelt duurzaamheid een beperkte rol. Desondanks kan in het bestelproces rekening worden gehouden met duurzaamheid. Door bijvoorbeeld bestellingen zoveel mogelijk elektronisch af te handelen, dubbelzijdig te printen en het aantal stukken te beperken, wordt papier bespaard. Indien men afspraken maakt, is het verstandig om op plekken af te spreken die weinig vervoer vereisen voor beide partijen of gebruik te maken van het openbaar vervoer (Handleiding Duurzaam Inkopen, Provincie Groningen, 2011).

Bewaken

Duurzaamheid treedt pas op in werking na het contracteren en bestellen. Vanuit dat moment dient gecontroleerd te worden of de leverancier zijn afspraken nakomt ten behoeve van duurzaamheid. Ook tijdens het gebruik is het zaak regelmatig te controleren of de afspraken door de leverancier worden nageleefd en het product doet wat is beloofd. In PvE kan benoemd worden op welke wijze de controle plaatsvindt, zodat dit duidelijk is voor beide partijen en er overeenstemming is. Interne communicatie en (externe) communicatie met de leverancier is hierbij belangrijk. Intern is het belangrijk om continu te blijven werken aan bewustwording en draagvlak. Het gebruik van een nieuw, duurzaam product vraagt wellicht ook ander gedrag van de interne gebruikers. Ook behoort men te communiceren naar de leverancier of het geleverde product aan alle duurzaamheidscriteria voldoet, maar ook als men niet tevreden is tracht men dit te communiceren. Op deze manier wordt de leverancier uitgedaagd om te blijven vernieuwen. (Handleiding DI, Provincie Groningen, 2011).

Nazorg

In de nazorgfase wordt het hele proces van duurzaam inkopen nog eens onder de loep genomen. De leverancier wordt zowel gecontroleerd of er voldaan is aan de gestelde proceseisen als aan de gestelde producteisen. Daarnaast wordt in deze fase klachten en overige werkzaamheden afgehandeld en contracten worden herzien. Eventueel kunnen de leveranciers die hun duurzaamheidsafspraken zijn nagekomen, beloofd worden met contractverlenging. Indien leveranciers hun duurzaamheidsafspraken niet in acht nemen, kan een boete worden opgelegd of kan men afzien van contractverlenging. De afdeling Inkoop zorgt ervoor dat aan de verwachtingen wordt voldaan met betrekking tot het naleven van de afspraken inzake duurzaam inkopen. Jaarlijks rapporteert inkoop ook over de mate waarin het inkoopbeleid heeft bijgedragen aan de duurzaamheidsvisie van de organisatie als geheel.

3.5 Kritische succesfactoren van duurzaam inkopen

Om inzicht te krijgen in de knelpunten voor invoering van duurzaam inkopen worden een aantal kritische succesfactoren benoemd. Met behulp van de scriptie: *'Duurzaam inkopen, natuurlijk de bepalende schakel geschreven door G. Bukkems (2010) en de handreiking Aan de slag met Duurzaam Inkopen van VNG (2011)'* kan op basis van de bottlenecks worden bepaald welke factoren duurzaam inkopen succesvol maken.

Bij deze kritische factoren kan gedacht worden aan de organisatorische inbedding. Indien de directie geen noodzaak tot duurzaam ondernemen inziet wordt het onmogelijk om duurzaam inkopen te implementeren op de werkvloer. Zonder draagvlak binnen de top van een organisatie en medewerkers die deel uitmaken van het inkoopproces kan duurzaam inkopen nooit een succes worden, omdat dit een project is wat samen uitgevoerd moet worden. *'Integraal duurzaam inkopen begint daarom met beleidskeuzes. Een beleidskeuze voor duurzaam inkopen betekent dat de organisatie als geheel het belang ervan onderkent (K. Muuse, 2010).* Karl Muuse (2010), Director van Yacht, heeft een zevenstappenplan gelanceerd op basis waarvan duurzaam inkopen op een makkelijke wijze integraal kan worden ingevoerd. Om duurzaamheid integraal te verankeren in het gehele inkoopproces en om de afdeling Inkoop en de top van de organisatie duidelijk te maken wat hiervan het belang is, is het noodzakelijk om ten eerste beleid te ontwikkelen op het gebied van duurzaam inkopen. Om dit te kunnen bewerkstelligen is zowel een top-down als een bottom-up benadering nodig. Het is belangrijk om van beide benaderingen gebruik te maken, zodat medewerkers elkaar kunnen motiveren om duurzaam in te gaan kopen en, waar mogelijk, te kiezen voor duurzame leveranciers. Daarnaast is het belangrijk dat de centrale inkoopfunctie verantwoordelijk wordt gesteld om het beleid door te vertalen. De inkopers moeten geen gevoel krijgen dat hun activiteiten een kleine invloed hebben op de problematiek dat wereldwijd speelt. Dit kan als gevolg hebben dat men geen initiatieven neemt om met expliciete oplossingen te komen. Kleine stapjes kunnen tot grote vooruitgang zorgen. De directie dient een multidisciplinair team verantwoordelijk te stellen om het beleid uit te rollen en te bewaken en een persoon aan te stellen, bijvoorbeeld een Facility manager, die de inkoopfunctie aanstuurt op het gebied van duurzaamheid en de medewerkers faciliteert met workshops tot verhoging van expertise.

Voor de succesfactor kennis geldt hetzelfde. Wanneer inkopers geen kennis hebben over het onderwerp duurzaam inkopen weten zij niet voldoende wat het precies inhoudt en wat de gestelde eisen eraan zijn. Deze kennis kan onder andere vanuit de top van de organisatie worden overgebracht, zodat de inkopers hiermee (succesvol) aan de slag kunnen. Tevens is het van belang dat de centrale inkoopfunctie in een vroeg stadium van het inkoopproces ingeschakeld wordt om daadwerkelijk duurzaamheidscriteria mee te kunnen nemen. Echter wordt Inkoop in de praktijk nog steeds niet of te laat door andere afdelingen betrokken bij strategische inkoopbeslissingen. Daarnaast is het ook zo dat Inkoop meer zich moet laten gelden in een organisatie door haar toegevoegde waarde te tonen, zodat Inkoop meer erkend wordt door een gehele organisatie.

Een andere belangrijk kritisch punt is dat tot nu toe het oordeel heerst dat duurzaam inkopen duur is. Dit is echter een kwestie van hoe er naar wordt gekeken. In een berekening volgens het principe Total Cost of Ownership (TCO) worden werkelijk alle kosten berekend (Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden, 2009). Bij TCO wordt niet alleen gekeken naar de aanschafkosten van een product, maar ook naar de gebruikskosten en verwijderingskosten (bijvoorbeeld het cradle to cradle principe). De professionele inkoper wordt geacht altijd naar de integrale kosten te kijken. Daarnaast kunnen duurzame producten een betere marketing opleveren wat indirect financieel voordeel genereert. Ook is er minder kans dat het product van de markt wordt gehaald op korte termijn, doordat het voldoet aan duurzaamheids- en overheidsregelgeving. Vermoedelijk zal de komende jaren het aanbod van duurzame producten alsmaar toenemen aan de leverancierskant, met als bijkomend voordeel dat de kostprijs zal afnemen.

Kortom, duurzaam inkopen is een dynamisch proces waar veel tijd gaat inzitten. In eerste instantie moeten de inkopers bewuster worden, het nut ervan inzien en ten tweede is het essentieel dat veel kennis wordt ingewonnen over duurzaam inkopen. Om duurzaam ondernemen te verankeren in het gehele inkoopproces dient men in de voorbereidende fasen duurzaamheidscriteria toe te passen, omdat in deze fasen de meeste duurzaamheidswinst valt te behalen.

3.6 Duurzaam inkopen berekenen (tool)

Om duurzaam inkopen in de praktijk te brengen en meetbaar te maken, is het noodzakelijk om onderzoek te doen naar een eenduidige tool waarmee duurzaam inkopen berekend kan worden. *'De meest toegepaste meetinstrumenten zijn de zelfscan van SenterNovem en de COS-benchmark'*, volgens Jos Reinhoudt (2009) van de organisatie Beco. De zelfscan van SenterNovem kijkt echter alleen naar de productgroepen waarvoor duurzaamheidscriteria ontwikkeld zijn. Echter veranderen de criteria van dit meetinstrument regelmatig, wat het meten van het eigen duurzaamheidsbeleid nagenoeg onmogelijk maakt. Deze meting geeft dus een onvolledig beeld van de werkelijke stand van zaken. De COS-benchmark geeft een breder beeld, maar heeft geen relatie met het inkoopvolume. De uitkomst van die meting is zodoende wel relevant, maar zegt niets over de mate waarin de duurzaamheidsdoelstellingen gehaald kunnen worden. De overige meetmethodieken, die uiteengezet worden in bijlage 9, zouden accuraat kunnen zijn maar dit is niet met absolute zekerheid te zeggen. Met andere woorden; er zijn geen duidelijke meetinstrumenten aanwezig om duurzaam inkopen zelf meetbaar te maken, waardoor een organisatie genoodzaakt is om altijd iets zelf te moeten beoordelen. Zodoende is de mogelijkheid aanwezig om een meting uit te laten voeren door een onafhankelijke derde partij. De organisatie Beco, www.beco.nl (opgeroepen: 24 februari 2014) is hierin gespecialiseerd. Daarnaast kunnen zij helpen bij het zetten van de eerste stappen door de aandacht voor duurzaamheid bij inkoop en aanbesteding verder te professionaliseren en verankeren in de organisatie. Deze analyse gaat dan ook verder dan de duurzaamheidscriteria van SenterNovem.

3.7 Samenvatting

Duurzaam inkopen vraagt om een integrale benadering. Duurzaamheid speelt een rol in alle fasen van het inkoopproces, inclusief beleid en leveranciersmanagement. Duurzaam inkopen betekent dus meer dan het toepassen van duurzaamheidscriteria in de voorbereiding van het inkoopproces. Hierbij moet worden opgemerkt dat de voorbereidende fasen cruciaal zijn om duurzaam inkopen te realiseren. De specificatiefase biedt immers de meeste mogelijkheden voor het inbrengen van duurzaamheid. Om duurzaam ondernemen structureel te verankeren in het gehele inkoopproces, is het zaak dat ten eerste een heldere visie wordt geformuleerd die gedragen wordt door de top van een organisatie. Zonder voldoende draagvlak vanuit de top van een organisatie voor het belang van duurzaamheid is het moeilijk om resultaten te boeken met duurzame inkoop. Integraal duurzaam inkopen begint daarom met beleidskeuzes (K. Muuse, 2010). Een ander opvallende feit is dat de literatuur niet concreet is in de mogelijkheden waarop duurzaam inkopen gemeten kan worden. Een veel voorkomende manier is om het duurzaam ingekochte inkoopvolume te vergelijken met het totale inkoopvolume van de organisatie. De hiervoor geformuleerde duurzaamheidscriteria zijn grotendeels opgesteld voor standaard, facilitaire productgroepen. Voor een organisatie als Westland Infra is zo meetinstrument te beperkt, omdat haar productgroepen erg complex en gespecialiseerd zijn. Het uitblijven van een concreet meetinstrument of duurzaamheidscriteria is een obstakel. Daarentegen heeft bijvoorbeeld de organisatie Beco de beschikking over een meetinstrument op maatwerk. Echter hangen daar wel kosten aan vast.

De benoemde onderwerpen in het theoretisch kader; definitie duurzaam inkopen, duurzaamheid in de inkoopfasen, de kritische succesfactoren (beleidsvorming, verzorgen van eenduidige communicatie en het vormen van multidisciplinaire teams) en meetbare instrumenten met betrekking tot duurzaam inkopen, hebben als basis gediend voor de vragenlijsten van de interne en externe analyse.

4. Interne analyse

De huidige situatie van Westland Infra ten aanzien van duurzaam inkopen komt in dit hoofdstuk naar voren. In dit hoofdstuk wordt kort stilgestaan bij de inkoopfunctie op basis van de resultaten van de gehouden gesprekken, observaties en het theoretisch onderzoek. Ook is er een nulmeting verricht en diepte-interviews gehouden om te kijken hoe het bewustzijn, draagvlak en kennis is onder de medewerkers omtrent MVO en duurzaam inkopen.

4.1 Inleiding

Momenteel is binnen Westland Infra niet duidelijk wat de stand van zaken is met betrekking tot duurzaam inkopen. Ondanks dat er nauwelijks tot geen duurzaamheidsaspecten zijn opgenomen in het inkoopbeleid, worden bij projecten en sommige productaankopen enigszins rekening gehouden met duurzaamheid. Hierbij kan gedacht worden aan het zo min mogelijk belasten van het milieu, door het eisen van verwijderingsbijdragen in het contract en het opvragen van milieucertificaten- en keurmerken. Om duurzaam inkopen succesvol te kunnen implementeren in de organisatie is het belangrijk dat er genoeg bewustwording en draagvlak is over de gehele organisatie. Om die reden zijn oriënterende, half open gesprekken, observaties en diepte-interviews gehouden bij verschillende interne klanten.

4.2 Vooronderzoek duurzaamheid binnen Westland Infra

Resultaten oriënterende gesprekken en observaties

In het vooronderzoek zijn met verschillende interne klanten gesprekken gehouden om te kijken hoeveel bewustwording en draagvlak er is voor duurzaam inkopen binnen Westland Infra. Daarnaast zijn er ook observaties gehouden bij de afdeling Inkoop om de huidige situatie in kaart te brengen. Op basis hiervan zijn de volgende resultaten bevonden:

- De inkopers werken voornamelijk op operationeel niveau als gekeken wordt naar de dagelijkse werkzaamheden. Het verschilt per soort inkooptraject wanneer de afdeling eerder betrokken wordt bij strategische inkoopbeslissingen.
- De inkoop van producten en diensten vinden grotendeels centraal plaats. Het totale inkoopvolume bedraagt 34 miljoen. Circa tien procent van het totale inkoopvolume wordt ingekocht buiten de inkoop en de inkoopcontracten om (maverick buying).
- Er is geen eenduidig (inkoop)beleid vormgegeven binnen Westland Infra op het gebied van duurzaam inkopen. Ondanks de ontbrekende beleidsdocumenten over duurzaam inkopen vindt het topmanagement van Westland Infra het belangrijk om de medewerkers bewust te laten worden van duurzaam inkopen. Echter heeft de organisatie geen concrete visie of definitie van duurzaam inkopen voor ogen, waardoor er weinig bewustwording en draagvlak is binnen de organisatie.
- De inkopers vinden duurzaam inkopen een containerbegrip zonder scherp afgebakende kennis waaraan lastig invulling valt te geven. Inkopers hebben onvoldoende kennis over duurzaamheid om duurzaamheidcriteria zelf in te vullen bij het definiëren van de inkoopbehoefte en het selecteren van een geschikte leverancier.
- Betreffende vragen van interne klanten omtrent de materiaalkeuze van producten kunnen niet altijd beantwoord worden door de afdeling Inkoop.
- De inkopers zijn bereid en zien de noodzaak in om duurzaamheid meer mee te nemen in hun inkoopbeslissingen. Afgelopen jaren zijn reeds een aantal relevante (losstaande) duurzaamheidsprojecten opgestart en uitgevoerd. Bijzonderlijk op het gebied van digitalisering is een grote vooruitgang geboekt.
- De financiële middelen zullen een belangrijke afweging blijven bij het inkopen van duurzame producten en diensten. Een statement dat heerst binnen Westland Infra is dat duurzame producten over het algemeen duurder zijn. Als gekeken wordt naar het Total Cost of Ownership- principe is men van mening dat sommige producten een te lange terugverdientijd hebben.
- Bij het inkopen van producten, diensten en werken zijn prijs en kwaliteit doorgaans de belangrijkste aspecten. Duurzaamheidcriteria worden nauwelijks geëist aan een

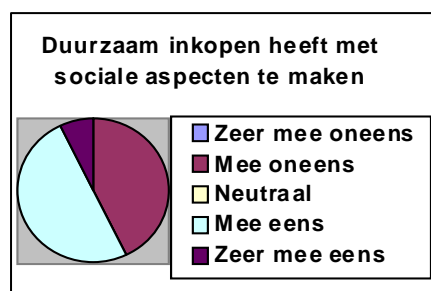
leverancier. De leverancier dient bijvoorbeeld wel een ISO-14001 certificaat of aanverwante milieureferenties aan te kunnen tonen.

4.3 Intern onderzoek

Om de huidige situatie van het inkoopproces met betrekking tot duurzaam inkopen in beeld te krijgen, is een nulmeting aan de hand van een enquête verricht bij veertien interne klanten. Binnen de organisatie is nog nooit een concrete meting verricht en daarom kan dit beschouwd worden als een nulmeting. De interne klanten bestaan uit het inkoopteam, bestaande uit zes medewerkers en acht medewerkers van de verschillende onderdelen van de afdelingen Project- en Assetmanagement. Zij zijn allen betrokken in de voorbereidende fases van het inkoopproces. Een beperkt aantal enquêtes brengt evenwel het gevaar met zich mee dat de mening van een of enkele respondenten niet representatief is. Om dit risico zoveel mogelijk te beperken, zijn naast de enquêtes ook diepte-interviews afgenomen. Op basis van de resultaten uit het literatuuronderzoek is gekozen om geen nulmeting te houden over de productgroepen, omdat de duurzaamheidcriteria van SenterNovem en andere meetinstrumenten te beperkt zijn en daardoor geen realistisch beeld vormen. De enquête en de uitwerkingen van de nulmeting zijn te vinden in bijlagen 10 en 11. De resultaten worden hierbij schematisch weergegeven door middel van cirkeldiagrammen. Voor de vragenlijst en de uitwerkingen van de diepte-interviews wordt verwezen naar bijlagen 12 en 13.

Resultaten nulmeting en diepte-interviews

De helft (zeven) van de geïnterviewde is er niet mee eens dat Westland Infra een duidelijk visie heeft met betrekking tot duurzaamheid. Drie van de geïnterviewde is er daar wel mee eens en vier respondenten geven aan dat Westland Infra een redelijk visie heeft m.b.t. duurzaamheid. De term duurzaam inkopen is bij negen respondenten bekend (65 procent), toch vinden zij het lastig om invulling te geven aan duurzaam inkopen. De meerderheid is zich er redelijk bewust van dat duurzaam inkopen te maken heeft met sociale- en milieuaspecten, echter vinden zes van de veertien respondenten dat duurzaam inkopen niks te maken heeft met sociale aspecten. De respondenten zouden graag meer informatie willen hebben inzake duurzaam inkopen en zien ook graag dat één concrete definitie van duurzaam inkopen gehanteerd wordt. Op dit moment hebben zij onvoldoende kennis over duurzaamheid om zelf duurzaamheidcriteria in te vullen bij het definiëren van de inkoopbehoefte en het selecteren van een geschikte leverancier. Daar komt ook nog is bij dat een overgrote meerderheid (elf) niet bekend is met de duurzaamheidcriteria van SenterNovem. Zodoende reageerden zij erg enthousiast nadat ze op de hoogte waren gebracht van deze criteria.



De houding van de organisatie en de medewerkers ten opzichte van het invoeren van duurzaam inkopen is over het algemeen erg positief. Alle respondenten willen graag dat er duurzaam ingekocht wordt en zijn dat ook bereid te doen. Het milieu is erbij gebaat, je geeft als nutsbedrijf het goede voorbeeld (imago) en het levert kwaliteitsverbeteringen van de aan te schaffen leveringen, werken en diensten op. Steeds meer concurrerende marktpartijen, leveranciers en



onderaannemers gaan duurzaam inkopen. Het imago van de organisatie en het behalen van concurrentievoordelen vinden de respondenten de belangrijkste uitgangspunten om duurzaam te gaan inkopen. Echter realiseren zij zich dat de eindklant de beslissing maakt. Westland Infra heeft namelijk met twee verschillende markten te maken, de vrije- en de regulerende markt. De vrije markt, waarbij het tuinbouwsegment de belangrijkste klant is, heeft zich de komende jaren ondanks de voortdurende gevolgen van economische crisis tot

een duurzame en sterke sector ontwikkeld. De glastuinbouwsector heeft ambitieuze doelstellingen om de CO₂-uitstoot te beperken in 2010 (Jaarverslag Westland Infra, 2012). De interne klanten gaven echter aan dat tuinders nauwelijks naar duurzame producten en diensten vragen, omdat de tuinbouwsector niet eerder te maken heeft gehad met zo sterk gedaalde productprijzen. De regulerende markt, waar de overheid de belangrijkste speler is, stelt aan het bedrijfsleven steeds meer eisen aan duurzaamheid en dit zal naar verwachting in de toekomst alsmaar toenemen.

Daarnaast is er geconstateerd dat de respondenten geen benul hebben wat de organisatie wil betekenen op het gebied van duurzaam inkopen, omdat er geen beleid is vormgegeven op dit gebied. Vanuit het management wordt nauwelijks gestuurd en toezicht gehouden op duurzaam inkopen. In het algemene bestek zijn bijvoorbeeld geen integrale minimumeisen voor duurzaam inkopen opgenomen. Ondanks dat de interne klanten geen directe stimulans krijgen vanuit de top van de organisatie om duurzaam in te kopen, houdt men (incidenteel) rekening met de duurzaamheid van hun ingekochte producten en diensten, voornamelijk de afdeling Inkoop houdt (zo nu en dan) rekening met duurzaamheid. De overige respondenten, maar liefst vijf, houden helemaal geen rekening met duurzaamheid bij het inkopen van producten en diensten.



De respondenten vinden het lastig om de afweging te maken tussen de kosten van duurzame- en niet-duurzame producten. Momenteel wordt voornamelijk gekeken naar de aanschafkosten en niet naar de gebruikskosten en de verwijderingskosten. In de nulmeting kwam ook naar voren dat vijf respondenten duurzame producten of diensten duurder vinden, vijf respondenten waren het niet eens met deze uitspraak en de overige respondenten (vier) hadden een neutrale mening hierover.

Een andere problematiek wat speelt, is het gebrek aan tijd dat zorgvuldige beslissingen soms parten speelt. De afdeling Inkoop heeft frequent te maken met spoedklussen, wat volstrekt onnodig is. Successen zijn volgens de inkopers in de eerste plaats te verklaren vanuit het maken van goede afspraken met de afdelingen die betrokken zijn in het inkoopproces (Project- en Assetmanagement), maar ook met partners. Op de tweede plaats zien zij graag de aanwezigheid van concrete hulpmiddelen die de zorgvuldigheid moeten waarborgen, zoals een handleiding duurzaam inkopen of een checklist.

Aan de hand van de interviews en observaties bij Project- en Assetmanagement is geconstateerd dat duurzaamheid binnen de overige afdelingen onvoldoende leeft. Uit besparingsoogpunt worden bijvoorbeeld niet alle offerteaanvragen, facturen en mails uitgeprint maar juist digitaal verwerkt en gaan de lichten uit bij het verlaten van het kantoor, maar daar blijft het echter bij. Men is bereid tot medewerking, ook als de kosten iets hoger liggen, mits de voordelen van duurzaam inkopen kan worden aangetoond. Uiteraard is men eerder overtuigd als duurzame producten en diensten daadwerkelijk besparingen oplevert. De overige afdelingen gaven daarnaast duidelijk aan dat de Inkoopafdeling zich meer mag anticiperen op het onderwerp duurzaam inkopen.

4.4 Samenvatting

Bij de behandeling van knelpunten voor de implementatie van duurzaam inkopen is gebleken dat zowel de inkopers als de overige betrokkenen meer kennis tot zich willen nemen over duurzaam inkopen. Ook gaven zij aan dat duurzaam inkopen in het inkoop- en algemene beleid moet worden meegenomen, zodat één visie binnen de organisatie gehanteerd wordt. Andere wensen die zijn uitgesproken binnen de afdelingen is het toepassen van het Total Cost of Ownership- principe, het hanteren van een concrete definitie voor duurzaam inkopen en toepasbare hulpmiddelen om invulling te geven aan duurzaam inkopen.

5. Externe analyse

Westland Infra wil, net als veel grote bedrijven, toewerken naar een duurzame strategie en manier van werken. Zij heeft hierbij een grote maatschappelijke invloed, onder meer omdat Westland Infra een grote werkgever is, veel tuinbouwgebieden beheert en veel producten en diensten inkoop. Om die reden is er een vergelijkingsonderzoek gehouden om het eigen beleid te kunnen spiegelen en nieuwe inzichten te vertalen naar de eigen organisatie om uiteindelijk te komen tot verbeteringen. Er wordt in dit hoofdstuk onder andere aandacht besteed aan hoe andere organisaties en vergelijkbare organisaties duurzaamheidscriteria hebben opgesteld en hoe zij duurzaam inkopen (succesvol) hebben geïmplementeerd.

5.1 Inleiding

In het vergelijkingsonderzoek zijn allereerst interviews gehouden met de organisaties PostNL, Rabobank Zuid-Holland midden en Gemeente Den Haag. Er is bewust gekozen voor deze organisaties omdat zij duurzaam inkopen al hebben geïmplementeerd en meerdere branches vertegenwoordigen. Verder zijn een aantal leveranciers benaderd, waaronder een afvaldienstverlener Van Vliet Contrans om te kijken of zij kunnen voldoen aan de vraag naar afvalverwerking bij Westland Infra. Tijdens bepaalde inkooptrajecten is ook contact opgenomen met leveranciers als SAPA, Nedal, ABB en Philips, omdat zij een aanzienlijk gedeelte van het inkoopvolume van Westland Infra omvatten. Tot slot zijn een aantal vergelijkbare netbeheerders benaderd voor dit onderzoek, te weten Alliander, Delta en Stedin. Echter wilde alleen Stedin gegevens vrijgeven omtrent duurzaam inkopen. In bijlagen 14 en 15 zijn de vragenlijst en de uitwerkingen van het vergelijkingsonderzoek weergegeven.

Om een welomschreven vergelijking te kunnen maken over hoe andere organisaties het duurzaam inkopen hebben aangepakt ten opzichte van Westland Infra, is in tabel 1 summier de interviews uiteengezet. Door middel van het theoretisch onderzoek zijn de organisaties op de volgende onderwerpen vergeleken: beleid, draagvlak, implementatie, criteria van SenterNovem, meetinstrumenten en succesfactoren met betrekking tot duurzaam inkopen.

	PostNL	Rabobank	Gemeente D-H	Van Vliet	Stedin
<i>Beleidsdocument?</i>	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<i>Hoe draagvlak gecreëerd bij inkopers en overige betrokkenen?</i>	D.m.v. inkoopbeleid, protocols en gesprekken.	D.m.v. werkoverleggen, inkoopbeleid en bijeenkomsten.	D.m.v. workshops, intranet en website.	D.m.v. werkoverleggen, beleid, cursussen en intranet.	D.m.v. interactieve lunchsessies en intranet.
<i>Stappenplan Duurzaam Inkopen (DI)</i>	Beleid, productgroepen inventariseren en protocollen	Beleid, gezamenlijk duurzaamheids-criteria opstellen	Doelstellingen van het Rijk, monitor DI, quick scan	Beleid, contracten inventariseren, duurzaamheids-criteria opstellen	Leveranciers code – beleid, opstellen specificaties
<i>Gebruik criteria van SenterNovem?</i>	Nee, als leidraad.	Nee, eigen criteria	Ja	Nee, als leidraad.	Nee, eigen criteria m.b.v. EcoVadis.
<i>Meetinstrument?</i>	Externe audit	MVO-monitor	Zelfscan	Nee	Nee
<i>Geheim succes implementatie DI?</i>	Bestuurlijk draagvlak, MVI beleid, protocol	Bestuurlijk draagvlak	Beleidsvorming en doelen opstellen.	Bestuurlijk draagvlak en samenwerken	Leveranciers informeren en uitnodigen

Tabel 1: Vergelijkingsonderzoek Duurzaam Inkopen (maart 2014)

5.2 Vergelijking andere organisaties

Visie MVO en duurzaam inkopen

De organisaties PostNL, Rabobank Zuid-Holland midden en Gemeente Den Haag geven aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) erg belangrijk is en dit komt ook nadrukkelijk naar voren in de visie en strategie van het bedrijf. Volgens hen is duurzaamheid verankerd in de genen en dus in het doen en laten van de medewerkers wat zich vertaalt op alle niveaus, zowel operationeel, tactisch als strategisch. In alle plannen van deze organisaties houden zij rekening met MVO, oftewel people, planet en profit; of het nu gaat om het arbo- of het inkoopbeleid. Daarnaast hebben de organisaties een aparte visie of strategie geformuleerd voor duurzaam inkopen, ook wel het MVI (maatschappelijk verantwoord inkopen)- beleid genoemd. Hierin is duidelijk beschreven wat voor eisen gesteld worden aan de organisatie zelf en aan de leveranciers op alle MVO gebieden. Om dit daadwerkelijk handen en voeten te geven zijn protocollen en procedures beschreven waarin staat hoe de inkoper met duurzaam inkopen om dient te gaan. Bij alle drie de organisaties is voor elke productgroep gedetailleerd een protocol opgesteld waarin milieu- en sociale eisen zijn opgenomen waaraan een product of leverancier dient te voldoen. De redenen waarom zij duurzaam inkopen hebben geïmplementeerd, is het feit dat zij vele producten en diensten gebruiken en verplicht zijn en zich ook voelen om een maatschappelijk voorbeeld te geven. Dat betekent dat bij elk inkooptraject duurzaamheidscriteria mee wordt genomen.

Bewustwording en draagvlak

Op het gebied van bewustwording en draagvlak omtrent duurzaam inkopen zijn de organisaties op dezelfde manier te werk gegaan. Volgens de organisaties is een concreet communicatieplan een handig hulpmiddel om een visie helder te krijgen en zorgt voor een effectieve communicatie naar de organisatie toe. Op deze manier wordt een start gemaakt aan het creëren van draagvlak. Draagvlak is een belangrijke voorwaarde voor acceptatie en succes van nieuw beleid volgens de organisaties. Hoe groter het draagvlak is, hoe kleiner de weerstand is tegen een verandering. Er is veelvuldig gecommuniceerd naar de medewerkers toe en er zijn diverse werkoverleggen georganiseerd tussen de verschillende managers en teamleiders om voor meer draagvlak te zorgen. Daarnaast zijn innovatieve duurzaamheidsprojecten gepubliceerd wat voor een positieve reputatie, zowel intern als extern, heeft gezorgd. Ook op de websites van de organisaties staat uitgebreid vermeld dat zij aan duurzaam inkopen doen.

Stappenplan duurzaam inkopen

De eerste stap die de organisaties hebben genomen, is te kijken wat de organisatie op het gebied van duurzaam inkopen wil betekenen. Vanaf dat moment is het zaak dat stapsgewijs per inkoper inzichtelijk wordt gemaakt wie wat inkoop. Welke waarde vertegenwoordigt de inkoper? Welke contracten liggen daaraan ten grondslag? Hoe lang duren de inkoopcontracten? De resultaten hieruit kunnen vervolgens doorvertaald worden in het Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) beleid, zodat duurzaamheid daadwerkelijk wordt belegd in het inkoopproces. Wanneer het MVI beleid in protocollen en richtlijnen zijn beschreven, is gekeken hoe het beleid vertaald kan worden naar de praktijk. De afdeling Inkoop en overige betrokkenen (de budgethouders, projectleiders en de milieucoördinator), moeten het MVI beleid eerst zelf dragen, en aansluitend kijken wat de eerste speerpunten zijn om duurzaamheid in praktijk te brengen, zodat een gemeenschappelijke visie over duurzaam inkopen ontstaat. In het vergelijkingsonderzoek kwam namelijk naar voren dat er wel eens conflicten kunnen zijn tussen de budgethouder (belangenbehartiger financiën), projectleider (belangenbehartiger techniek en resultaat project) en inkoper (belangenbehartiger financiën, kwaliteit en eventueel duurzaamheid). Als er al een gemeenschappelijke visie is over duurzaam inkopen kan het aantal conflicten verminderen. Vervolgens wordt per productgroep gekeken welke duurzaamheidscriteria ingevoerd worden en hoe dat valt te realiseren. Indien alle productgroepen geïnventariseerd zijn, kan men aan tafel gaan met de leverancier om te kijken in hoeverre de leverancier duurzaamheid meeneemt in hun dagelijkse werkprocessen. Deze stappen hebben de geïnterviewde

organisaties genomen op alle soorten productgroepen. Toch gaven ze aan dat het inderdaad ingewikkelder is om productgroepen als gas, elektriciteit, grond-, weg- en waterwerken duurzaam in te kopen dan bijvoorbeeld de productgroepen papier en hout. Dit heeft ook te maken met het feit dat de eisen op de productgroepen papier en hout makkelijker te controleren zijn middels de ontwikkelde duurzaamheidcertificaten.

Duurzaam inkopen meten en evalueren

Bij de organisaties PostNL, Rabobank Zuid-Holland midden en Gemeente Den Haag wordt door middel van een interne audit gekeken naar de interne processen en activiteiten in hoeverre die effectief zijn ingericht. Deze interne audit neemt ook het aspect duurzaamheid mee door bijvoorbeeld een CO2 footprint uit te voeren. Hiermee kunnen besparingen worden aangetoond met betrekking tot transport, emissies, energie, papier, water, afval en ICT. De Gemeente Den Haag hanteert de monitor van de Rijksoverheid om duurzaam inkopen te meten, zodat alle gemeenten eenzelfde meetinstrument toepassen met als gevolg dat de resultaten makkelijker vergeleken kunnen worden. Deze monitor heeft voornamelijk betrekking op de productgroepen van SenterNovem. Rabobank Nederland onderzoekt elk jaar met de MVO-monitor hoe lokale Rabobanken ten opzichte van elkaar presteren op het gebied van MVO. De banken worden o.a. gemeten op aspecten als MVO-ambities, betrokkenheid van het management met MVO, MVO- beleidsdocumenten, of de bank beschikt over een MVO coördinator en of de bank specifieke MVO diensten en producten heeft. Bij PostNL wordt een externe audit gehouden door een externe organisatie die naar de interne processen kijkt of ze duurzaam gerelateerd zijn en/of andere onderdelen geborgd en volledig zijn, en of er geen emissies in het proces zit.

De organisaties meten ook de leveranciers op het gebied van duurzaamheid. PostNL gaat werkelijk persoonlijk langs bij de leveranciers om te kijken of zij op een milieuvriendelijke wijze te werk gaan en of zij zich houden aan de opgestelde protocollen en procedures. Om te bepalen in hoeverre een leverancier duurzaam is, heeft de Rabobank een classificatiesysteem ontwikkeld waarmee de duurzaamheidsprestaties van leveranciers worden gemeten. Zo wordt inzicht verkregen in welke leveranciers het goed doen en waar gezamenlijk verbeteringen kunnen worden aangebracht. Hiermee wordt enerzijds meer transparantie in de keten en anderzijds een duurzamer assortiment voor klanten gecreëerd. De Gemeente Den Haag heeft een MVO-paspoort ontworpen waarmee leveranciers aan kunnen tonen dat zij duurzaam bezig zijn. Zowel intern als extern wordt dus het duurzaamheidsbeleid en processen gemeten en geëvalueerd bij de organisaties. Verder gaven de organisaties aan dat leveranciers zelf met duurzame initiatieven komen en dit ook communiceren. Vaak is dit ook onderdeel van het contract zelf dat zij met dit soort initiatieven moeten komen.

5.3 Vergelijking externe leveranciers

Voor dit onderzoek is het belangrijk om af te vragen of de leveranciers van Westland Infra bekend zijn met duurzaam inkopen en of zij al duurzaamheidscriteria toepassen van bijvoorbeeld SenterNovem. In het praktijkonderzoek is een interview afgenomen bij Van Vliet Contrans (11 maart 2014); een organisatie die op een efficiënte manier afval verzamelt en uiteindelijk weer verwerkt tot nieuwe producten. Dit doen zij ook voor Westland Infra. Het gesprek heeft onder andere ertoe geleid dat de samenwerking tussen beide organisaties versterkt is en dat mogelijk in de toekomst meer afval gescheiden wordt door Van Vliet. Uit het gesprek is gebleken dat Van Vliet behoorlijk op de hoogte is van duurzame ontwikkeling en dit ook toepast in het inkoopproces. Door een toenemende vraag van klanten en projecten kan Van Vliet steeds meer duurzame producten en diensten aanbieden.

Om meer bewustwording en draagvlak te creëren bij de inkoopers is ervoor gekozen om in het onderzoek met een aantal projecten mee te lopen om, waar mogelijk, duurzaamheid mee te nemen. Op deze manier is contact gezocht met een aantal soorten leveranciers, namelijk SAPA, Nedal, ABB en Philips. Aan deze leveranciers is ten eerste hun mening gevraagd over duurzaam inkopen en tot op welke hoogte duurzaamheid al is toegepast binnen het

bedrijf. Om duurzaamheid werkelijk mee te nemen in het inkooptraject is een Co2 footprint, keurmerken en certificaten geëist aan de leveranciers. Ook is in de algemene inkoopvoorwaarden het onderwerp duurzaam ondernemen opgenomen, zodat zij kunnen zien wat de ambities zijn van Westland Infra. Hieruit kon geconcludeerd worden dat deze leveranciers behoorlijk bezig zijn met duurzaamheid. Zij kwamen ook met meerdere duurzame initiatieven naar de inkopers toe. De leveranciers geven bovendien aan dat ze merken dat er steeds meer vraag naar duurzame producten en leveranciers is. Andere drijfveer is het feit dat zij zich met duurzame alternatieven kunnen onderscheiden ten opzichte van concurrenten die dit niet doen. Echter wil niet zeggen dat alle leveranciers op de hoogte hiervan zijn. Uit de interne analyse kwam ook naar voren dat niet alle leveranciers hun duurzame acties en oplossingen communiceren naar Westland Infra toe.

5.4 Netbeheerder Stedin

Het onderwerp duurzaam inkopen is nu van bijna alle kanten toegelicht. Enigste wat nog tekortdoet zijn de ervaringen van andere vergelijkbare netbeheerders. Er zijn meerdere netbeheerders benaderd, maar echter wilde alleen Stedin meewerken aan het onderzoek.

Stedin heeft als doel om haar inkoop te verduurzamen. Zij zijn selectief in de aankopen en in de keuze van de leveranciers en partners. Zij toetsen potentiële leveranciers op hun duurzame bedrijfsvoering en controleren producten en diensten op productspecificaties. Momenteel is Stedin druk bezig om het leveranciersbeleid aan te scherpen door het verder ontwikkelen van eigen duurzaamheidscriteria met behulp van de MVO Criteria die zijn ontwikkeld door EcoVadis. EcoVadis <http://support.ecovadis.com> (opgeroepen: 28 maart 2014) heeft 21 MVO criteria gedefinieerd, gebaseerd op internationale normen voor duurzame ontwikkeling. Onder deze 21 criteria, selecteert EcoVadis deze die relevant zijn voor een organisatie. Daarnaast heeft Stedin een gedragscode voor leveranciers, de Supplier Code of Conduct (SCOC) die zij dienen te tekenen om in aanmerking te komen voor een inkoopopdracht. Op basis hiervan wordt besloten of een leverancier wel of niet in aanmerking komt voor een opdracht, en op welke manier bestaande leveranciers gestimuleerd worden betreffende duurzame initiatieven. Om duurzaam inkopen (nog) dieper te introduceren is bij Stedin een enthousiast projectteam bezig om duurzaamheid in de bedrijfsstrategie op te nemen. Hiervoor is de top 25 van leveranciers benaderd om ontwikkelingen op het gebied van technologie, maatschappij en klantwens te onderzoeken. Uiteindelijk zal Stedin haar visie en strategie hierop aanpassen.

Het duurzaamheidsbeleid binnen Stedin is op verscheidende manieren gecommuniceerd. Voor de medewerkers wordt eens per twee maanden een open avondsessie georganiseerd waarbij interactief wordt meegedacht aan innovatie van Stedin. Ook worden lunchsessies georganiseerd '30 minuten duurzaam' waarbij tijdens de lunch een spreker komt vertellen over een actueel thema. Tevens wordt veel gebruik gemaakt van blogs en artikelen via het intranet om medewerkers te prikkelen om meer bezig te zijn met duurzaamheid.

5.5 Samenvatting

De bovenstaande bezochte organisaties zijn al een stuk verder dan Westland Infra op het gebied van duurzaam inkopen. Er kan geconstateerd worden dat alle organisaties het op een soortgelijke manier hebben aangepakt. Onder andere op het gebied van bewustwording en draagvlak creëren bij zowel het topmanagement als op de werkvloer, het informeren van betrokkenen, en het aantonen dat duurzaam inkopen niet per se duurder hoeft te zijn, hebben zij dezelfde methodes voor toegepast. Door het verzorgen van interactieve informatiebijeenkomsten- en overleggen, presentaties en cursussen kan de bewustwording en draagvlak zeker verhoogd worden bij de interne klanten. De leveranciers zijn bekend met de term duurzaam inkopen en geven aan dat zij steeds meer bezig zijn met duurzame producten en/of diensten. Echter wil niet zeggen dat alle leveranciers hiervan op de hoogte zijn. Daarnaast is het zo dat niet voor alle productgroepen keurmerken en certificaten zijn ontworpen, waardoor de bewaking op duurzame producten en/of diensten soms lastig blijft.

5.6 SWOT-analyse

In dit hoofdstuk worden, op basis van de interne en externe analyse evenals op basis van het theoretisch kader, conclusies getrokken over de strategie die Westland Infra dient te hanteren betreffende de implementatie van duurzaam inkopen. Randvoorwaarde voor een succesvolle implementatie van duurzaam inkopen is dat de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de organisatie inzichtelijk gemaakt zijn, zodat daarmee rekening kan worden gehouden. De SWOT-analyse is bijgevoegd in bijlage 17, hieronder worden de punten wat verder toegelicht, inclusief een confrontatiematrix en een conclusie waaruit de gewenste situatie kan worden opgemaakt.

Sterke punten:

- Duurzaam inkopen staat hoog op de agenda van het Raad van Bestuur.
- Veel medewerkers zijn bekend met de term duurzaam inkopen en hebben enkel kennis, sturing en concrete hulpmiddelen nodig (van bovenaf) om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan duurzaam inkopen.
- De inkopers zijn bereid en zien de noodzaak in om duurzaamheid mee te nemen in hun inkoopbeslissingen. Het imago van de organisatie en het behalen van concurrentievoordelen vonden de inkopers en overige betrokkenen de belangrijkste uitgangspunten om duurzaam in te gaan kopen.
- Zo nu en dan is al rekening gehouden met duurzaamheid bij inkooptrajecten. Zo wordt bijvoorbeeld een ISO-14001 certificaat of aanverwante milieureferenties geëist aan een leverancier. Ook wordt wel eens een CO2 footprint of andere keurmerken opgevraagd.

Zwakke punten:

- Het ontbreken van een beleidsdocument met als onderwerp duurzaam inkopen. De inkopers hebben geen idee wat Westland Infra wil betekenen op het gebied van duurzaam inkopen.
- Kostenbeheersing, niet iedereen is op de hoogte van het TCO-principe. Momenteel wordt voornamelijk gekeken naar de aanschafkosten en niet naar de gebruikskosten en de verwijderingskosten.
- Inkopers hebben onvoldoende kennis over duurzaamheid om duurzaamheidscriteria zelf in te vullen bij het definiëren van de inkoopbehoefte en het selecteren van een geschikte leverancier.
- De afdeling Inkoop wordt te laat bij het inkoopproces betrokken en toont zelf geen eigenaarschap om meer in beeld te komen van andere afdelingen.


Kansen:

- Duurzaam inkopen is een zichtbare investering die bijdraagt aan de versterking van het imago van Westland Infra.
- Actief duurzaam inkopen stimuleert de markt om duurzame producten en diensten te leveren met als gevolg dat de kostprijs van duurzame producten en diensten enigszins zullen afnemen, indien de concurrentie op de markt zal toenemen.
- Aansluiten bij NEVI, PianoO, Beco en EcoVadis om zoveel mogelijk up-to-date informatie te verkrijgen. Ook kunnen zij helpen bij het implementeren van duurzaam inkopen.
- Samenwerkingsverbanden aangaan met netbeheerders, leveranciers en klanten, zodat men elkaar kan helpen en adviseren bij eventuele knelpunten die ze ondervinden.

Bedreigingen:

- Door de economische recessie wordt minder snel besloten om duurzaam in te kopen.
- Onwetendheid van leveranciers, waardoor er niet genoeg duurzame producten en/of diensten op de markt zijn.
- Duurzame producten en diensten blijken toch vaak duurder te zijn, waardoor er eerder gekozen wordt voor niet-duurzame producten en diensten.
- Controle op duurzame producten en diensten blijft lastig, omdat niet voor elke productgroep duurzaamheidscertificaten zijn ontwikkeld. Te hoge eisen aan leveranciers kan weer leiden dat de markt te klein wordt.

Confrontatiematrix

		EXTERN								
		KANSEN				BEDREIGINGEN				
		K1	K2	K3	K3	B1	B2	B3	B4	
I N T E R N	S T R K T E	S1	5	5	5	5	-3	3	-1	-1
		S2	3	3	3	3	-5	1	-5	-1
		S3	5	5	3	3	-5	1	-5	-1
		S4	5	3	3	3	-5	1	-5	-1
	Z W A K T E	Z1	-3	-5	-5	-1	-5	-3	-5	-3
		Z2	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5
		Z3	-3	-5	-3	-3	-5	-5	-5	-5
		Z4	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-5

Figuur 5: Confrontatiematrix met betrekking tot duurzaam inkopen

Conclusie

Uit de bovenstaande confrontatiematrix kan geconcludeerd worden dat de kansen op de markt, de sterkten positief beïnvloeden. In het bijzonder dat de houding van de organisatie en de medewerkers ten opzichte van het invoeren van duurzaam inkopen over het algemeen erg positief is. Zij willen graag dat er duurzaam ingekocht wordt en zijn dat ook bereid te doen. Het milieu is erbij gebaat, het levert kwaliteitsverbeteringen van de aan te schaffen producten en/of diensten op en je geeft als nutsbedrijf het goede voorbeeld (imagoversterking) vonden de inkopers en overige afdelingen de belangrijkste uitgangspunten om duurzaam in te gaan kopen.

Uit de analyse kan de conclusie getrokken worden dat de zwaktes van Westland Infra de bedreigingen op de markt versterken. Door de moeilijk voorspelbare economie, de onwetendheid van leveranciers met betrekking tot duurzame producten, de hogere prijs dat aan duurzame producten en diensten hangen en de lastige controle op duurzame producten en diensten maakt het moeilijker om de bedreigingen om te zetten naar kansen. Zeker als er geen beleid is vormgegeven op het gebied van duurzaam inkopen en er geen stimulans wordt gegeven van bovenaf om duurzaam in te gaan kopen. Andere zwaktes zijn het lage kennisniveau van de inkopers en overige betrokkenen inzake duurzaam inkopen en dat de afdeling Inkoop geen eigenaarschap toont met als gevolg dat andere afdelingen niet inzien wat voor toegevoegde waarde Inkoop heeft en zij niet betrokken worden bij strategische beslissingen.

Na de beschrijving van de huidige situatie en de daarbij ervaren strategische aandachtspunten, die uit de SWOT- analyse zijn gekomen, zal in het volgende hoofdstuk de gewenste situatie worden beschreven. Deze punten uit de gewenste situatie worden in de aanbevelingen meegenomen. De uitkomsten worden onder andere meegenomen bij het vaststellen c.q. actualiseren van het beleid richting duurzaam inkopen.

6. Gewenste situatie

In voorgaande hoofdstukken is door middel van behandeling van de IST situatie een beeld gecreëerd waaraan de gewenste situatie dient te voldoen. Hieronder zijn de belangrijkste aandachtspunten toegelicht die voor Westland Infra het mogelijk maken om duurzaam inkopen te implementeren, met als gevolg dat het ISO-14001 certificaat blijft behouden. Tot slot wordt in dit hoofdstuk de benoemde aandachtspunten samengevat en verdeeld in de categorieën beleid, strategie en uitvoering.

Duurzaam inkopen inbedden in visie, strategie en beleid

Om tot de gewenste situatie voor Westland Infra te komen ten aanzien van duurzaam inkopen zal een eigen visie ontwikkeld moeten worden over dit onderwerp. Een sterke visie waarmee de medewerkers gestimuleerd en bewuster worden om duurzaam in te gaan kopen, maar ook waarmee Westland Infra sterk naar buiten toe kan treden. Deze visie kan worden vastgelegd in het beleidsdocument. Dit beleidsdocument bevat een korte nota waarin beschreven staat dat de organisatie duurzaam inkopen verplicht stelt voor al haar inkopen en investeringen, door tenminste de duurzaamheidcriteria van Agentschap NL (Voormalig SenterNovem) te gebruiken. Indien deze criteria niet toepasbaar zijn, dienen de inkopers samen met de afdelingen Kwaliteit, Arbeid & Milieu (KAM), Project- en Assetmanagement alternatieven te bedenken voor productgroepen waar nog geen duurzaamheidcriteria voor zijn ontwikkeld. Afwijken van de genoemde criteria kan af en toe noodzakelijk zijn, maar alleen als daarvoor goede argumenten zijn.

Het is gewenst om verschillende samenwerkingsvormen aan te gaan, zowel intern als extern, om elkaar te steunen en te adviseren bij strategische beslissingen. Intern is het essentieel dat Inkoop samen met KAM, Project- en Assetmanagement aan tafel gaat, zodat men elkaar kan helpen en adviseren bij eventuele knelpunten die ze ondervinden bij het toepassen van duurzaamheidcriteria. Ook kan contact gezocht worden met andere netbeheerders in Nederland die duurzaam inkopen al geïmplementeerd hebben of ook in de beginfase zitten van het implementeren van duurzaam inkopen om kennis uit te kunnen wisselen. Tijdens het onderzoek is namelijk al contact opgenomen met de netbeheerder Stedin. Duurzaam inkopen is momenteel volop in de ontwikkeling. Het zou veel tijd en dus ook geld kosten als iedere inkoper deze ontwikkelingen zelf in de gaten moet houden. Daarnaast zou het ook een flinke taakuitbreiding zijn voor een inkoper. Het is raadzaam als elke inkoper afzonderlijk of met elkaar zijn of haar productgroepen gaat analyseren in samenwerking met andere afdelingen, externe klanten, leveranciers en netbeheerders. Ook dienen zij te kijken welke ontwikkelingen spelen op het gebied van duurzaamheid in de markt en of de duurzaamheidcriteria van SenterNovem toegepast kunnen worden. De contracten die op korte termijn aflopen moeten onmiddellijk onderzocht worden of bijpassende duurzaamheidcriteria toegepast kunnen worden en/of leveranciers geselecteerd kunnen worden op sociale- en milieueisen.

In de toekomst is het belangrijk om te blijven communiceren over duurzaam inkopen, zodat logischerwijs bij alle inkopen van producten en diensten en het selecteren van leveranciers duurzaamheidcriteria wordt ingevoerd. In de toekomst moeten bijeenkomsten worden georganiseerd, informatieve berichten en succesverhalen worden geplaatst op IntraWEB, persoonlijke gesprekken worden gehouden en degene die met de meest interessante duurzame oplossing komt, krijgt een beloning. Om daadwerkelijk handen en voeten te geven aan duurzaam inkopen dient een handig hulpmiddel ontwikkeld te worden waarmee de inkopers exact weten wat zij moeten doen bij een bepaald inkooptraject. Een checklist zou voor de inkopers een handvat bieden welke eisen ze moeten stellen aan een product/dienst of leverancier. Een plan van aanpak of handleiding met concrete richtlijnen heeft als kracht dat per fase inzichtelijk wordt welke acties ondernomen moeten worden om duurzaam inkopen te implementeren. Ook moeten alle huidige en toekomstige meetinstrumenten in de gaten worden gehouden, zodat in een tijdbestek van drie jaar een meting op duurzaam inkopen uitgevoerd kan worden.

Met behulp van het literatuuronderzoek, de interne en externe analyse, evenals de SWOT-analyse, is genoeg informatie verzameld om de gewenste situatie te schetsen voor Westland Infra. In het onderstaande kader worden de belangrijkste aandachtspunten, voor het succesvol implementeren van duurzaam inkopen, verdeeld in drie categorieën:

Visie en beleid

1. Creëer urgentiebesef of bewustwording om duurzaam in te kopen (Kotter, 1996)
2. Kies eveneens voor een top-down als een bottom-up benadering; zorg voor draagvlak en betrokkenheid van hoog-, midden- (waaronder inkoop) en laagmanagement.
3. Formuleer een visie op duurzaam inkopen en maak deze concreet (MVI-beleid)
4. Leg de verantwoordelijkheid voor duurzaam inkopen vast.
5. Vertaal het beleid door naar alle afdelingen binnen de organisatie.
6. Laat de afdelingen Inkoop en Project- en Assetmanagement, maar ook de afdeling Kwaliteit, Arbeid en Milieu (KAM) samenwerken in multidisciplinaire teams.

Strategie

7. Geef de afdeling Inkoop een adviserende rol bij duurzaam inkopen.
8. Stel duurzaam inkopen verplicht via formats, inkoopprocedures en interne controle om beleid te borgen.
9. Maak (inkoop)medewerkers bewust en laat hen duurzaamheidsaspecten betrekken in hun werk (bijvoorbeeld door workshops, marktonderzoek, informatiegesprekken en intranet).
10. Bekijk duurzaamheid in relatie met andere aspecten, zoals kosten, techniek, logistiek en kwaliteit. Houd rekening met Total Cost of Ownership (TCO).
11. Voeg duurzaamheid toe aan een inkoopmodel (bijv. portfoliomatrix van Kraljic).
12. Zorg voor transparantie met betrekking tot duurzaamheid in organisatie en productenpakket.

Uitvoering

13. Duurzaamheid betrekken in de inkoopvoorbereiding;
 - Onderzoek de inkoopbehoefte en bepaal wat nodig is (marktverkenning)
 - Inventariseer mogelijke samenwerking (praat met leveranciers)
14. Duurzaamheid betrekken in de specificatiefase;
 - Maak gebruik van duurzaamheidscriteria van SenterNovem en van best practices.
 - Bedenk een alternatief voor productgroepen waar nog geen duurzaamheidscriteria voor zijn ontwikkeld.
15. Duurzaamheid betrekken in de selectiefase;
 - Maak afspraken over duurzaam inkopen in een vroeg stadium (keurmerken, certificaten en Supplier Code of Conducts).
 - Zorg voor positieve prikkels om deze duurzaamheidsafspraken na te komen (bijvoorbeeld een financiële bonus, contractverlenging of goede publiciteit)
 - Bestraf het niet nakomen van de duurzaamheidsafspraken (bijvoorbeeld door het contract niet te verlengen of een boete op te leggen)
16. Duurzaamheid betrekken in de contractfase.
 - Duurzaamheid in algemene voorwaarden
17. Bestaande leveranciers evalueren op duurzaamheidsrichtlijnen (duurzaamheids-audits).
18. Duurzaamheid leveranciers periodiek monitoren door middel van een meetsysteem.
19. Evalueer de resultaten van de inkoopfunctie en contracten/projecten (interne audit).

Bron: T. van der Sar, april 2014

7. Conclusies en aanbevelingen

Uit de resultaten van het theoretische en empirische onderzoek kunnen een aantal belangrijke conclusies getrokken worden. Naar aanleiding van deze conclusies worden aanbevelingen gegeven over het verder verduurzamen van het inkoopproces. Hierbij wordt ook antwoord gegeven op de deelvragen en de hoofdvraag:

‘Op welke wijze kan duurzaam ondernemen worden verankerd in het gehele inkoopproces, met als gevolg dat Westland Infra recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat?’

7.1 Conclusies

Uit het theoretisch kader kan afgeleid worden dat de inkoopfunctie een belangrijke schakel is tussen interne klanten enerzijds en leveranciers anderzijds. Dit wordt ook steeds meer erkend binnen Westland Infra. Helaas wordt de afdeling Inkoop van Westland Infra niet altijd door andere afdelingen betrokken bij strategische inkoopbeslissingen. Voor beïnvloeding van duurzaamheidscriteria is het van belang dat Inkoop in een vroeg stadium betrokken wordt. Daarnaast geldt voor Inkoop dat zij eigenaarschap moet tonen, zodat haar toegevoegde waarde erkend wordt door de gehele organisatie. Deze onderwerpen hebben niet alleen te maken met duurzaam inkopen, maar op de totale kwaliteit van inkoop. Niettemin heeft de afdeling de laatste jaren vooruitgang geboekt op het gebied van duurzaamheid. Er zijn meerdere projecten opgestart waarbij rekening is gehouden met milieu- en sociale aspecten. Deze groei heeft te maken met het feit dat de laatste tijd duurzaam inkopen steeds meer ter sprake komt in de samenleving en extra benadrukt wordt door de overheid.

Dat de organisatie tot op heden nog geen concrete aandacht heeft besteed aan duurzaam inkopen heeft met verschillende kritische factoren te maken. Allereerst is er geen duidelijk beleidsdocument vormgegeven inzake duurzaam inkopen, met als gevolg dat niet alle inkopers en overige betrokkenen van het inkoopproces weten wat Westland Infra wil betekenen op het gebied van duurzaam inkopen. Ondanks de ontbrekende beleidsdocumenten is het een goed teken dat de inkopers al wel aandacht besteden aan duurzaamheid betreffende het organiseren van projecten en activiteiten. Aan de andere kant heeft het Managementteam en in het bijzonder de manager van Logistiek & Facilitaire Zaken aangegeven dat duurzaam inkopen onderdeel moet worden van het gehele inkoopproces. Er wordt dus zowel top-down als bottom-up benadering gebruikt. Het is alleen jammer dat er nog geen concrete afspraken over duurzaam inkopen zijn gemaakt die vastgelegd zijn als beleidsdocumenten. Draagvlak is ook een belangrijke factor om duurzaam succesvol te implementeren in het inkoopproces. Zonder voldoende draagvlak voor het belang van duurzaamheid is het moeilijk om resultaten te boeken met duurzame inkoop. Structureel duurzaam inkopen begint daarom met beleidskeuzes (K. Muuse, 2010). Een beleidskeuze voor duurzaam inkopen betekent dat de organisatie als geheel de noodzaak ervan onderkent. Om te voorkomen dat bij iedere inkoopactiviteit opnieuw moet worden bepaald in hoeverre duurzaamheid van belang is voor de organisatie en voor elke activiteit, is het noodzakelijk hierover heldere uitspraken te doen in het organisatie- en inkoopbeleid.

Uit het interne onderzoek is gebleken dat zowat iedereen weliswaar bekend is met de term duurzaam inkopen, echter is er verwarring betreffende de definitie van duurzaam inkopen. De inkopers vinden duurzaam inkopen een containerbegrip zonder scherp afgebakende kennis waaraan lastig invulling valt te geven. Inkopers hebben onvoldoende kennis over duurzaamheid om duurzaamheidscriteria (van SenterNovem) zelf creatief in te vullen bij het definiëren van de inkoopbehoefte en het selecteren van een geschikte leverancier. Zodoende is de houding van de organisatie en de medewerkers ten opzichte van het invoeren van duurzaam inkopen erg positief. Alle geïnterviewden willen graag dat er duurzaam ingekocht wordt en zijn dat ook bereid te doen, mits de voordelen aangetoond worden. Een ander kritisch punt dat overheerst, is dat de financiële middelen een belangrijke afweging blijven bij het inkopen van duurzame producten en diensten. Een statement dat heerst binnen Westland Infra is dat duurzame producten en diensten over het algemeen duurder zijn. Wanneer gekeken wordt naar het TCO- principe is men van mening dat

sommige producten een te lange terugverdientijd hebben. Volgens de geïnterviewden is het belangrijk dat de medewerkers niet alleen gaan kijken naar de aanschafkosten, maar ook naar de gebruikskosten en de verwijderingskosten, met als gevolg dat bij alle inkopen het TCO- principe wordt meegenomen.

Tevens heeft het zeker bijgedragen om de interne geïnterviewden een spiegel voor te houden met betrekking tot duurzaam inkopen. De onderwerpen MVO en duurzaam inkopen is al wel onder de aandacht gebracht bij de medewerkers, met behulp van de oriënterende gesprekken, interviews en de nulmeting. Tijdens het afstudeeronderzoek zijn bij meerdere projecten al duurzaamheidcriteria toegepast. Dat is een positief teken, dat inhoudt dat men open staat voor een verandering. Men gaf wel aan dat de communicatie, voornamelijk vanuit de top van de organisatie, beter ingevoerd moet worden. Uit de externe analyse is ook gebleken dat communiceren de methode is om een succes te maken van duurzaam inkopen. De inkopers vinden duurzaam inkopen belangrijk, maar volgens deze mensen ontbreekt een heldere visie en strategie. Naast het formuleren van een visie is ook aangegeven dat men meer op de hoogte wil worden gehouden over de aanpak en structuur van duurzaam inkopen, de succesverhalen en de laatste trends en ontwikkelen.

Er zijn dus genoeg kansen en mogelijkheden voor Westland Infra op het gebied van duurzaam inkopen. De belangrijkste elementen van duurzaam inkopen voor Westland Infra betreffen het vormen van een beleidsdocument met daarin een concrete visie en doelstellingen, het verbeteren van de interne communicatie (zowel topdown als bottom-up) om meer bewustwording en draagvlak te creëren en het verzorgen van presentaties en cursussen zal helpen om het kennisniveau over duurzaam inkopen te verhogen.

7.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf worden concrete aanbevelingen gegeven welke maatregelen Westland Infra moet nemen om duurzaam ondernemen te verankeren in het gehele inkoopproces, met als gevolg dat zij recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat. De aanbevelingen hebben enerzijds betrekking op de afdeling Inkoop en anderzijds betrekking op de organisatie als geheel. Duurzaam inkopen zou in alle facetten en fasen van inkoop en het inkoopproces gestalte te moeten krijgen. Karl Muuse (2010), Competence Director van Yacht heeft een zevenstappenplan¹ gelanceerd op basis waarvan duurzaam inkopen op een makkelijke wijze integraal kan worden ingevoerd. Door middel van dit stappenplan worden de volgende maatregelen geadviseerd:

1. Beleidvorming

'MVO moet eerst onderdeel uitmaken van de visie van het bedrijf wil men MVO-bewustwording creëren bij de medewerkers'; volgens Reijniers (2012). Om duurzaamheid niet als bijzaak te blijven meenemen, maar succesvol en structureel toe te passen bij alle (inkoop)activiteiten, is het noodzakelijk dat ten eerste de visie van duurzaam inkopen belegd wordt in het algemene bedrijfsbeleid. Wat wil Westland Infra bereiken met duurzaam inkopen? Dit visiebeleid dient alle afdelingen te betrekken, de verantwoordelijkheid over de hele keten te nemen en zich te richten op zowel milieu- als sociale aspecten. Het beleid met daarin een concrete visie zal belangrijk zijn voor de eerste stappen om ten eerste meer bewustwording en vervolgens draagvlak te creëren. De betekenisgeving van duurzaam inkopen is daarbij raadzaam, zodat verwarring wordt vermeden.

Om duurzaam inkopen structureel te borgen binnen de organisatie is het advies dat de KAM-coördinator en de afdelingsmanagers van de verschillende afdelingen de verantwoordelijkheid nemen om het beleid door te vertalen naar de betreffende afdelingen. Een afdelingsmanager of afdeling is onder andere verantwoordelijk voor:

- Het doorvertalen van het beleid naar een afdeling;
- Het stimuleren van MVO binnen een afdeling;
- Het stimuleren van MVO in de gehele keten (supply chain);

¹ Zie bijlage 18; Stappenplan integraal duurzaam inkopen

- Het motiveren van onderzoek doen naar de actuele trends en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid;
- Het aanreiken van concrete instrumenten om duurzaamheid te kunnen toepassen;
- Het opzetten van een duurzaamheidsjaarplan met daarin concrete doelstellingen.

Wanneer genoeg bewustwording en draagvlak aanwezig is binnen de gehele organisatie is het aan te bevelen dat duurzaam inkopen concreet wordt doorvertaald naar het inkoopbeleid. Hierin moet het ambitieniveau van de organisatie worden omgezet in beleidsstandpunten en doelstellingen op het gebied van duurzaam inkopen. Op deze manier worden de beleidskeuzes vertaald naar concrete actiepunten voor medewerkers die het beleid moeten gaan uitvoeren. De afdelingsmanager van Logistiek & Facilitaire Zaken is verantwoordelijk voor het overbrengen van het duurzame inkoopbeleid. De manager kan als hulpmiddel het Maatschappelijk Verantwoord Inkopen- beleid, weergegeven in bijlage 19, gebruiken om zo het duurzame inkoopbeleid vorm te geven en de juiste stappen te nemen om duurzaam ondernemen structureel te borgen in het gehele inkoopproces. Dit beleidsdocument omvat allereerst één gangbare definitie van duurzaam inkopen en een visie met doelstellingen wat Westland Infra de komende jaren kan bereiken op korte- en lange termijn.

2. Bewustwording

Nadat een concrete visie is geformuleerd en een beleidsdocument met als onderwerp duurzaam inkopen is geschreven, is het noodzakelijk om de bewustwording te verhogen bij de medewerkers. Bewustwording is het fundament voor duurzaam inkopen. Duurzaamheid inbedden vereist in alle afdelingen bewustwording. Duurzaam inkopen is nieuw voor de organisatie en daarom is het aan te raden om het beleid over te brengen en af te stemmen op de verschillende afdelingen. Communiceren, zowel topdown als bottom-up, over duurzaam inkopen is belangrijk om het onderwerp levend te houden.

Het schrijven van een communicatieplan is een handig hulpmiddel om duurzaam inkopen onder de aandacht te brengen binnen Westland Infra. In dit plan dient duidelijk de manier van communiceren en de frequentie worden vastgelegd, zodat de inkopers op de juiste manier worden geïnformeerd. In bijlage 20 is een communicatieplan weergegeven die hiervoor gebruikt kan worden. In dit communicatieplan zijn diverse communicatiemediums benoemd om ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid te communiceren. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren via werkoverleggen. Door duurzaam inkopen regelmatig terug te laten komen tijdens (wekelijkse of maandelijkse) overleggen blijft het onderwerp onder de aandacht. Ook het verzorgen van opleidingen, workshops en presentaties binnen de organisatie helpt om het niveau en de motivatie van duurzaam inkopen op peil te houden. De medewerkers moeten ook op de hoogte worden gehouden wat de markt te bieden heeft, zodat zij geïnspireerd blijven voor het opdoen van nieuwe inzichten op het gebied van duurzaamheid. Tot slot is het belangrijk dat successen worden gedeeld, zodat andere gestimuleerd raken om soortgelijk werk te leveren.

3. Productportfolio analyse

De in te kopen producten en diensten zijn zeer divers van aard bij Westland Infra. In praktijk zal daarom de ene productgroep eenvoudiger duurzaam in te kopen zijn als een andere productgroep. Om die reden is het verstandig dat de afdeling Inkoop haar productgroepen en daaraan gerelateerde uitgaven in kaart gaat brengen. Per productgroep moeten de risico's en kansen met betrekking tot duurzaamheid worden aangegeven, gebaseerd op de uitgaven per product. Het is slim om te focussen op de productgroepen met de meeste impact (Karl Muuse 2010). Om te bepalen welke productgroepen de meeste invloed hebben op duurzaamheid is, kan de portfolio- benadering van Kraljic (1983) gebruikt worden. Voor meer informatie hierover wordt verwezen naar bijlage 8. Als alle productgroepen zijn geïnventariseerd, ontstaat een overzicht van de productgroepen die de meeste invloed hebben. Transparantie in de keten is van groot belang om inzicht te krijgen waar duurzaamheidwinst te halen is, maar ook waar duurzaamheidsrisico vermeden moet worden.

4. Productgroepstrategie

Uit het literatuuronderzoek is gekomen dat de meeste duurzaamheidswinst met name in de voorbereidende fasen valt te behalen, waarin de strategische beslissingen worden genomen. Deze beslissingen worden binnen Westland Infra vaak niet genomen door de inkoopfunctie, maar Project- en Assetmanagement bepalen hoe de inkoopvoorbereiding wordt ingericht. Om de kans te vergroten op het succesvol implementeren van duurzaam inkopen, is het verstandig om multidisciplinaire teams te vormen, zogenoemde commodity teams. Deze teams bepalen strategisch hoe kansen worden benut en risico's worden vermeden op het gebied van duurzaamheid voor een bepaalde productgroep. Daarnaast is dit team ook verantwoordelijk voor de uitvoering van deze strategie. Inkoop dient samen met KAM, Project- en Assetmanagement aan tafel te gaan, zodat men elkaar kan helpen en adviseren bij eventuele knelpunten die ze ondervinden bij het toepassen van duurzaamheidscriteria in de voorbereidende fasen. De inkopers dienen kennis te hebben over de duurzaamheidseisen om de afdelingen Project- en Assetmanagement te adviseren en te stimuleren bij het nemen van duurzaamheidsbeslissingen en de milieucoördinator dient aan te sluiten wanneer specialistische kennis nodig is. Het is essentieel dat ten eerste gefocust wordt op productgroepen die een grote duurzaamheidsimpact hebben, omdat hiermee de grootste resultaten geboekt kunnen worden. Met behulp van de productportfolio analyse kan afgeleid worden met welke productgroepen de meeste duurzaamheidswinst kan behaald worden. De beslissingen die het team kan nemen, hebben betrekking op:

- Binnen een jaar duidelijk inzicht en verbetering welke productgroepen een grote duurzaamheidsimpact hebben;
- Voor alle strategische productgroepen zijn binnen twee jaar duurzaamheidscriteria opgesteld om duurzame specificaties op te kunnen stellen;
- Een aanbesteding- en inkoopproject met een bedrag van boven een ton wordt vijf procent social return meegenomen;
- Alle strategische leveranciers dienen een supplier code te tekenen, willen ze in aanmerking komen om (duurzame) producten of diensten te leveren.

Niet alleen intern moeten samenwerkingsvormen gerealiseerd worden, ook extern is het verstandig om dit te bewerkstelligen. Er schuilt namelijk veel kennis over duurzaamheid bij leveranciers en andere marktpartijen. Leveranciers kunnen vaak een goede bijdrage leveren. Het toepassen van early supplier involvement is hierbij aanbevelingswaardig. We spreken hiervan als de leverancier zelf aangeeft wat de mogelijkheden en moeilijkheden zijn van het leveren van duurzame producten of diensten. Het is van belang dat inkopers op de hoogte blijven van marktontwikkelingen en hierop ook worden geattendeerd om bij te blijven met de marktontwikkelingen vanuit Westland Infra. Eventueel kan nog contact gezocht worden met andere netbeheerders die duurzaam inkopen al geïmplementeerd hebben of ook in de beginfase zitten van het implementeren van duurzaam inkopen om kennis uit te wisselen.

5. Specificeren

SenterNovem heeft voor circa 80 productgroepen duurzaamheidscriteria opgesteld om duurzaam in te gaan kopen. Het is te makkelijk gezegd om aan te bevelen om deze criteria te hanteren, omdat voor bepaalde productgroepen geen criteria zijn bedacht. De criteria die wel zijn geformuleerd, zijn voornamelijk bedoeld voor standaard, facilitaire producten. Wel kunnen de duurzaamheidscriteria van SenterNovem als leidraad dienen; dat wil zeggen dat tenminste de minimumeisen moeten overgenomen worden in de offerteaanvraag. Waar SenterNovem (nog) geen duurzaamheidscriteria voor bepaalde productgroepen heeft geformuleerd, past Westland Infra haar eigen duurzame specificaties toe. Aangezien de interne klant tot op heden niet bewust duurzaamheidscriteria heeft toegepast, is het raadzaam dat dit eerst wordt gehanteerd bij een aantal strategische inkoop- en aanbestedingsprojecten, zodat niet te grote en te gehaast stappen worden genomen.

6. Selecteren (en contracteren)

In de volgende fasen, selecteren en contracteren, is het van belang dat duidelijk wordt gemaakt - aan bestaande en potentiële leveranciers en inschrijvers die mee willen doen met de aanbesteding - dat de organisatie veel waarde hecht aan duurzaam inkopen. Hierbij dient aangekondigd te worden dat een inschrijver of leverancier meer kans maakt wanneer zij duurzaam te werk gaat en duurzame producten en diensten levert. Duurzaamheid dient daarom meegenomen te worden in de offerteaanvraag. Welke weging daaraan wordt gehangen, is afhankelijk van het product of dienst dat de klant vraagt. Zo kunnen leveranciers benaderd worden om referenties te geven, waarmee zij aantonen hoe duurzaam ze te werk gaan. Hierbij kan gedacht worden aan het opvragen van keurmerken en certificaten (FCS, VCA, ISO-14001, EMAS), maar ook een MVO Prestatieladder, CO2 footprint en mogelijkheden om cradle- to-cradle principe en verwijderingsbijdrage toe te passen, kunnen opgevraagd worden.

Om te borgen dat bestaande en potentiële leveranciers zich houden aan de eisen van de inkoopfunctie van Westland Infra worden altijd de algemene inkoopvoorwaarden doorgestuurd. Deze contractuele voorwaarden bevatten geen elementen betreffende duurzaamheid. In de algemene voorwaarden dient een korte alinea opgenomen te worden om te laten zien dat men waarde hecht aan duurzaam ondernemen. Om het huidige leveranciersbestand en potentiële leveranciers te confirmeren aan de duurzaamheidsvoorwaarden kan de supplier code of conducts (SCOC) gebruikt worden, aangevuld met eigen duurzaamheidsvoorwaarden. Deze duurzaamheidsvoorwaarden moeten in het algemene contract opgenomen zijn, zodat Westland Infra laat zien dat het duurzaamheidsbeleid geen losstaande onderwerp is, maar deel uitmaakt van het gehele organisatieproces.

7. Nazorg

Wanneer de geschikte leverancier geselecteerd en gecontracteerd is, moet de voortgang van duurzaam inkopen (jaarlijks) geëvalueerd worden. Het uitvoeren van een audit is noodzakelijk om zekerheid te hebben of leveranciers duurzaam handelen. Dit is belangrijk om de doelen bij te stellen voor het daarop volgende jaar. De voortgang kan getoetst worden door een klanttevredenheidsonderzoek, vendoring en concrete cijfers zoals energieverbruik, papierverbruik en de opgestelde prestatie-indicatoren. Wanneer de duurzaamheidsafspraken conform contract zijn nageleefd, dient dit teruggekoppeld te worden naar de leverancier wat stimulerend en motiverend werkt voor de leverancier om nog meer te bereiken met betrekking tot duurzaamheid. Indien afspraken niet zijn nagekomen, dient afscheid genomen te worden van de leverancier. Ook intern moet de voortgang op duurzaam inkopen periodiek zichtbaar worden. Als eenmaal besloten is dat alle inkopen via de opgestelde duurzaamheidscriteria gaat, moet gecontroleerd worden of producten en diensten daadwerkelijk duurzaam ingekocht worden.

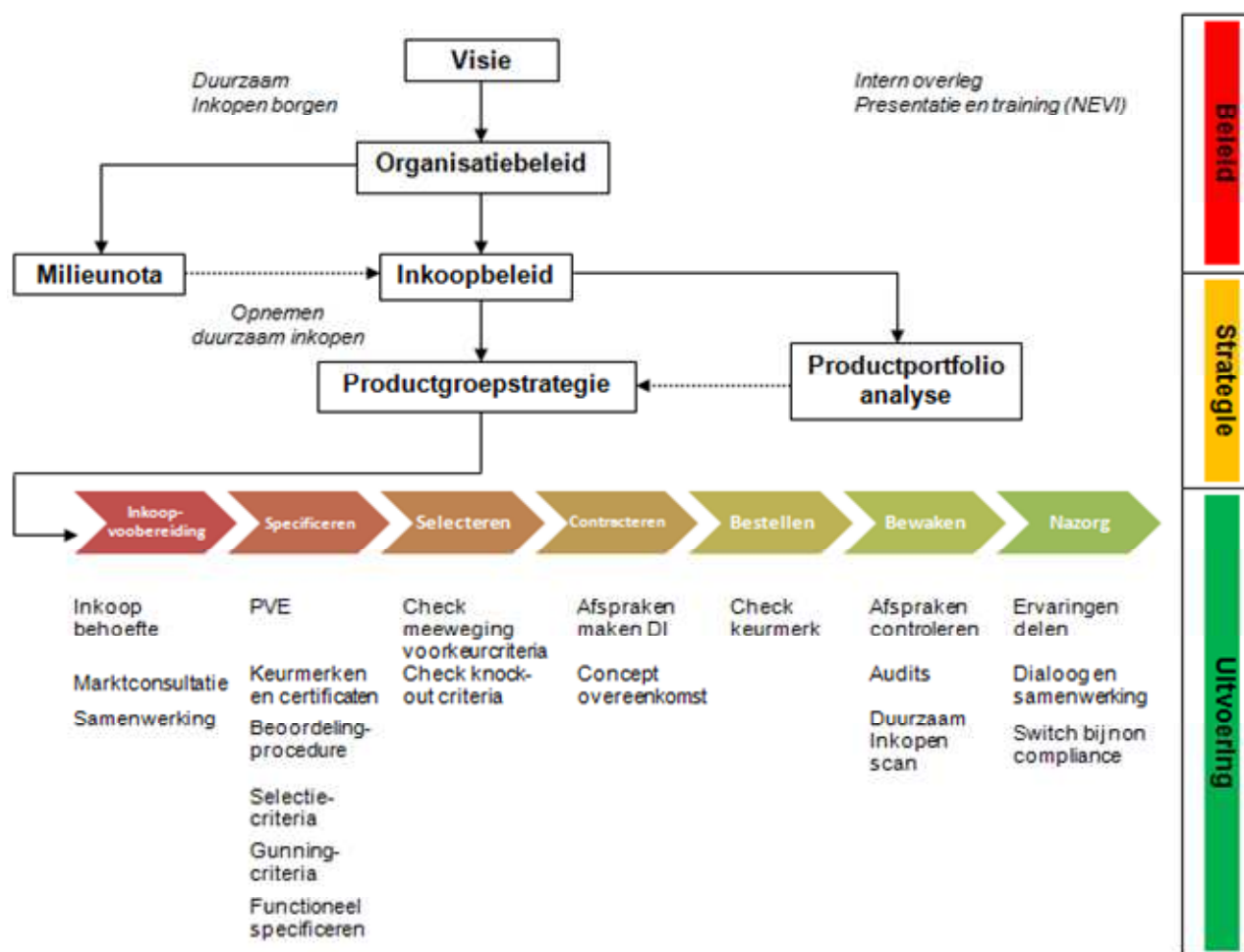
Voor het meetbaar maken van duurzaam inkopen, is het aan te raden om op korte termijn een onafhankelijke derde partij deze opdracht te geven, aangezien weinig concrete meetinstrumenten ontwikkeld zijn voor organisaties om zelf te kunnen meten hoeveel procent duurzaam ingekocht wordt en weinig kennis aanwezig is binnen de organisatie. De organisatie Beco is bijvoorbeeld hierin gespecialiseerd. De organisatie Beco, www.beco.nl (opgeroepen: 24 februari 2014) heeft een tool ontwikkeld (2011), waarmee zicht wordt verkregen in de mate waarin een organisatie duurzaam inkoopt. Daarnaast adviseren zij organisaties bij het zetten van de eerste stappen en verzorgen trainingen en informatiebijeenkomsten. Westland Infra dient onderzoek te blijven doen naar mogelijke toepasbare meetinstrumenten. Ook is het raadzaam om op langere termijn een duurzaamheidsmonitor te ontwikkelen waarmee het duurzaamheidspercentage eenvoudig gemeten kan worden.

Voor de daadwerkelijke implementatie van duurzaam inkopen is een handleiding gemaakt voor de inkopers, die te vinden is in bijlage 21. Deze handleiding kan gezien worden als een

plan van aanpak wat voor de inkoopers houvast biedt hoe zij te werk kunnen gaan om duurzaamheid bij elke inkooptraject te betrekken. In deze handleiding staat tevens een top vijf van productgroepen die men als eerst dient te onderzoeken en aan te pakken om sociale- en milieucriteria toe te kunnen passen. Ook wordt informatie gegeven over de supplier code of conducts (SCOC) waarvan wordt verwacht dat de leveranciers van Westland Infra dit tekenen en de inhoud en betekenis van de gedragscode de keten in communiceren en indien noodzakelijk adequate acties ondernemen.

Kortom, er zijn genoeg kansen en mogelijkheden binnen Westland Infra om duurzaam inkopen te verankeren, zodat het ISO-14001 certificaat behouden blijft. In deze scriptie is antwoord gegeven op alle deelvragen die samen direct antwoord geven op de hoofdvraag, variërend van de definitie van duurzaam inkopen, de belangrijkste succesfactoren en elementen van duurzaam inkopen, de huidige situatie betreffende het inkoopproces- en beleid en de adviserende en leidende rol die inkoop moet invullen. Middels het onderzoek is de bewustwording en draagvlak zeker verhoogd. Het onderzoek moet nu doorgezet worden, met name door de inkoopafdeling, om daadwerkelijk duurzaam ondernemen structureel te borgen in het gehele inkoopproces. De inkoopers moeten meer eigenaarschap tonen en minder afwachtend zijn, zodat zij eerder in het inkoopstadium betrokken worden om uiteindelijk duurzaam inkopen te operationaliseren. Het beleidsdocument met een concrete visie, het communicatieplan en het plan van aanpak, hetzij een handleiding zijn eenvoudige tools/ middelen om werkelijk duurzaam inkopen gestalte te geven binnen Westland Infra. Het onderstaande figuur illustreert de wijze waarop duurzaam inkopen geïmplementeerd moet worden en geeft daarmee antwoord op de hoofdvraag:

Implementatie Duurzaam Inkopen



Figuur 6: Implementatie duurzaam inkopen (Bron: T. van der Sar, april 2014)

8 Implementatieplan

In dit hoofdstuk staat de implementatie van duurzaam inkopen bij Westland Infra centraal. In het implementatieplan draait het om het bepalen wie er betrokken zijn, welke impact de implementatie voor hen heeft en welke veranderstrategie gehanteerd wordt. Op alle niveaus in de organisatie zijn bewustwording en draagvlak noodzakelijke voorwaarden om duurzaam inkopen te kunnen implementeren. Deze cruciale onderwerpen worden eerst geëxpliciteerd.

8.1 Bewustwording en draagvlak

Voortdurend communiceren over duurzaam inkopen is een belangrijke voorwaarde voor succes. Communicatie is van belang voor het creëren van bewustwording en draagvlak. Op alle niveaus in de organisatie zijn bewustwording en draagvlak noodzakelijke voorwaarden voor duurzaam inkopen. Bewustwording of urgentiebesef gaat aan draagvlak vooraf. Bij bewustwording gaat het erom de noodzaak en utiliteit van duurzaam inkopen te benadrukken, duidelijk te maken wat voor invloed de afdeling Inkoop op duurzaam inkopen heeft en welke hulpmiddelen tot handreiking staan om duurzaam inkopen in de praktijk te brengen door middel van dit onderzoek. Tijdens het gehele project (voor, tijdens en na) dient gecommuniceerd te worden om het onderwerp 'duurzaam inkopen' levend te houden. Korte termijn successen moeten gevierd worden en ook mindere succesverhalen behoren gecommuniceerd te worden, zodat fundamentele knelpunten verbeterd worden en niet onbelangrijk dat weerstanden vermeden worden. Om een professionele, duurzame inkoopfunctie te realiseren zal regelmatig weerstanden opgeroepen worden bij betrokkenen. Het veranderingsmodel van Kotter (1996) is recommandabel te hanteren, zie bijlage 22, om het beste uit mensen te halen en om weerstanden te vermijden.

De ambities die de organisatie wil bereiken omtrent duurzaam inkopen behoren vastgelegd te worden in het algemene- en inkoopbeleid, zodat de gehele organisatie de essentie ervan kan inzien. Alle medewerkers kunnen hierin een invloedbare rol vervullen, in het bijzonder de inkopers, milieucoördinator en andere medewerkers die direct bij het inkoopproces betrokken zijn. Zowel de directie, het managementteam, en alle andere medewerkers die met duurzaam inkopen zijn verbonden, behoren initiatieven te nemen en teams te vormen om duurzaam inkopen succesvol gestalte te geven binnen Westland Infra. Om duurzaam inkopen structureel te borgen binnen de organisatie is het belangrijk dat afdelingsmanagers de verantwoordelijkheid nemen om het gewijzigde organisatiebeleid te communiceren binnen hun afdeling. De afdelingsmanager van Logistiek & Facilitaire Zaken is verantwoordelijk om het duurzame inkoopbeleid uit te rollen binnen het inkoopproces. Dit kan bijvoorbeeld door inkooptrajecten te controleren (en te ondertekenen) op het meenemen van de duurzaamheidseisen.

8.2 Implementatie duurzaam inkopen

Om een beeld te schetsen van de implementatie van duurzaam inkopen binnen Westland Infra wordt de PDCA cirkel van Deming (1900-1993) gebruikt. Dit staat voor; Plan, Do, Check en Act. Hieronder wordt kort beschreven hoe duurzaam inkopen geïmplementeerd dient te worden. In de welomschreven handleiding voor de inkopers (zie bijlage 21) wordt dieper ingegaan hoe duurzaam inkopen aangepakt moet worden.



Figuur 7: Plan-Do-Check-Act cirkel (Bron: Deming, 1900-1993)

- **Plan:** bepalen van de gewenste output

Het verankeren van duurzaam ondernemen in het gehele inkoopproces, zodat Westland Infra recht blijft behouden op het ISO-14001 certificaat.

- **DO:** het uitvoeren om de gewenste output te realiseren
Alle benoemde aanbevelingen realiseren om uiteindelijk bij de eerstvolgende aanbesteding of inkoop duurzaamheidscriteria toe te passen. Het is aanbevelingswaardig dit te doen bij een strategisch productgroep, zoals midden- en laagspanning, Openbare Verlichting, gas, etc.
- **Check:** Controleren en interpreteren van de effecten en resultaten van de verandering.
De afdelingsmanager van Logistiek & Facilitaire Zaken dient de bestelformulieren te controleren (en te ondertekenen) op het meenemen van de duurzaamheidseisen.
- **Act:** Analyseren en evalueren (bijsturen) om de gewenste output optimaal te realiseren
De afdeling Inkoop kan bij alle inkooptrajecten of aanbestedingen duurzaamheidscriteria toepassen.

Om de gewenste situatie te actualiseren binnen Westland Infra is een implementatie tijdspad gemaakt. Het is moeilijk om een nauwkeurig tijdspad te kunnen opstellen, omdat Westland Infra afhankelijk is van diverse zaken. Het is aanbevelingswaardig voor Westland Infra en dan voornamelijk de manager van Logistiek & Facilitaire Zaken en de Inkoopafdeling om zich in grote lijnen aan het onderstaande tijdspad te houden. Ook is het aan te bevelen dat zij verantwoordelijk worden gesteld voor het controleren en monitoren van de activiteiten conform het implementatieplan nageleefd worden. Nadat de korte termijn acties zijn ondernomen om duurzaam inkopen te implementeren, zodat het ISO-14001 certificaat behouden blijft, is het advies een vervolgonderzoek te laten uitvoeren door een stagiair. Tijdens het project zullen ongetwijfeld nog meer acties naar voren komen die opgepakt kunnen worden. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een concreet meetinstrument of het uitvoeren van een green spend analyse indien de inkopers hier geen tijd voor hebben.

8.3 Implementatie tijdspad

In het onderstaande tijdspad wordt per periode aangegeven wat, door wie en wanneer de korte termijn acties uitgevoerd worden met behulp van het veranderingsmodel van Kotter (1983).

Wat	Wie	Wanneer
<u><i>Urgentiebesef/ bewustwording creëren</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • Lees grondig de scriptie door. • Informeer de interne klanten over dit onderzoek naar de mogelijkheden om duurzaam inkopen (DI) te implementeren door middel van IntraWEB en e-mail. • Plan een managementvergadering in om de veranderingen door te spreken die gerealiseerd moeten worden om DI te verankeren binnen Westland Infra. 	<u>Verantwoordelijke:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Manager Logistiek & Facilitaire Zaken 	<u>Start:</u> Mei/ juni 2014 +/- 1 maand
<u><i>Een visie en strategie vormen</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • Vorm een visie en strategie op DI. • Schrijf een korte, maar krachtige beleidsnota waarin onder meer één definitie van DI wordt vermeld die door de gehele organisatie wordt erkend en gebruikt • Formuleer heldere doelstellingen voor de korte en langere termijn. • Borg de visie en doelstellingen in het inkoopbeleid. 	<u>Verantwoordelijke:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Manager Logistiek & Facilitaire Zaken • Directie • Management-team (MT) 	<u>Start:</u> Juni/ juli 2014 +/- 1 maand

<p><u>De veranderingsvisie communiceren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Lees het communicatieplan door. Plan een werkoverleg in met de inkoopers om de toekomstige veranderingen door te spreken. Website voorzien van een MVO/ DI paragraaf om klanten te informeren en te stimuleren. <p><u>Draagvlak creëren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Zorg voor opleidingen, cursussen of trainingen om het niveau en de motivatie m.b.t. duurzaam inkopen te verhogen. 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager Logistiek & Facilitaire Zaken 	<p><u>Start:</u> Juli/ augustus 2014 +/- 1,5 maand</p>
<p><u>Portfoliobenadering</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Breng strategische productgroepen en de daaraan gerelateerde uitgaven in kaart (green spend analyse). Hier helpt de Kraljic matrix om de juiste positionering te herkennen en daarop de inkoopstrategie af te stemmen. Breng in kaart met welke productgroepen de meeste duurzaamheidswinst valt te behalen. 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager Logistiek & Facilitaire Zaken (FAZ) Afdeling Inkoop 	<p><u>Start:</u> September/ december 2014 +/- 4 maanden</p>
<p><u>Commodity team</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Vorm multidisciplinaire teams die strategisch bepalen hoe kansen worden benut en risico's worden vermeden op het gebied van duurzaamheid voor alle productgroepen. Stel duurzaamheidscriteria op voor alle strategische productgroepen en leg dat vast. 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager FAZ Afdelingen KAM, Inkoop, Project- en Asset-management 	<p><u>Start:</u> December/ februari 2015 +/- 2 maanden</p>
<p><u>Early supplier involvement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Stuur alle strategische leveranciers een informatiebrief over duurzaam inkopen. Pas de supplier code of conducts (SCOC) toe. Om de huidige en potentiële leveranciersbestand te confirmeren aan de duurzaamheidvoorwaarden, aangevuld met eigen duurzaamheidvoorwaarden. Start een evaluatie op met de top 25 leveranciers. Deze worden geëvalueerd op de elementen: prijs, logistiek, kwaliteit, service, milieu en sociale criteria. 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager Logistiek & Facilitaire Zaken (FAZ) 	<p><u>Start:</u> Februari/ maart 2015 +/- 1,5 maand</p>
<ul style="list-style-type: none"> Formuleer een opdracht voor het inhuren van een stagiair (bijv. het meten van duurzaam inkopen of het herdefiniëren van duurzaamheidscriteria). 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager FAZ 	<p><u>Start:</u> Februari 2015 +/- 1 maand</p>

Tabel 2: Overzicht korte termijn acties Duurzaam Inkopen

Een zelfde tabel kan gemaakt worden voor de middellange termijnacties:

<ul style="list-style-type: none"> Laat een nulmeting uitvoeren door de Beco, zodat inzichtelijk wordt wat het duurzaamheidspercentage is (green spend analyse). 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager FAZ 	<p><u>Start:</u> Januari/ februari 2016</p>
<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel een duurzaamheidsmonitor, waarmee binnen drie jaar het duurzaamheidspercentage kan worden vastgesteld. 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager en Teamleider FAZ 	<p><u>Start:</u> Februari/ mei 2017</p>
<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel een systeem waarmee gecontroleerd kan worden of producten en diensten echt duurzaam zijn. 	<p><u>Verantwoordelijke:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Manager en Teamleider FAZ 	<p><u>Start:</u> Mei/ oktober 2017</p>

Tabel 3: Overzicht middellange termijn acties Westland Infra

9. Consequenties duurzaam inkopen

In dit hoofdstuk komen de organisatorische, personele en financiële consequenties aan bod die de aanbevelingen met zich meebrengen. Eerst wordt ingegaan op het veranderende takenpakket van de inkopers, teamleider en afdelingsmanager van Logistiek & Facilitaire Zaken. Vervolgens wordt inzicht gegeven van de kosten en baten van duurzaam inkopen.

9.1 Organisatorische en personele consequenties

Door de benoemde aanbevelingen ondergaat de organisatie een verandering. De afdeling Inkoop en zijn omgeving moeten klaar worden gemaakt voor het verankeren van duurzaam ondernemen in het gehele inkoopproces. Dit verandertraject heeft echter wel impact op de bedrijfsprocessen van Westland Infra. Het takenpakket van de inkoopmedewerkers wordt iets uitgebreid en de afdelingsmanager van Logistiek & Facilitaire Zaken dient extra te controleren of er daadwerkelijk duurzaam ingekocht wordt. Deze tijd is erg lastig in uren uit te drukken, maar naar verwachting zal steeds minder tijd nodig zijn om duurzaam in te kopen. De kennis van de (inkoop)medewerkers moet vergroot worden met betrekking tot het toepassen van duurzaamheidscriteria bij alle inkoopactiviteiten, inclusief beleid en leveranciersmanagement. De manager van Logistiek & Facilitaire Zaken dient te zorgen voor presentaties en een training om het kennisniveau te verhogen en op peil te houden.

Het is van belang dat de visie van duurzaam inkopen door de hele organisatie erkend en gedragen wordt. Het communicatieplan, dat geschreven is voor dit onderzoek, dient als leidraad gebruikt te worden om meer bewustwording en draagvlak te creëren. Dit plan en de handleiding duurzaam inkopen moet jaarlijks herzien worden, omdat de ontwikkelingen niet stil staan met betrekking tot duurzaam inkopen. Daarnaast moet gekeken worden of de doelstellingen gewaarborgd worden door jaarlijks de voortgang van duurzaam inkopen te evalueren. Dit is belangrijk om de doelen bij te stellen voor het daarop volgende jaar. De voortgang kan getoetst worden door een klanttevredenheidonderzoek, vendorrating en concrete cijfers, uitgevoerd door een stagiair, milieucoördinator of een onafhankelijke partij.

De afdelingsmanager en teamleider van Logistieke & Facilitaire Zaken, de milieucoördinator en de senior inkoper nemen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om het onderzoek door te zetten. Het is belangrijk dat de inkopers en overige betrokkenen goed worden begeleid gedurende het verandertraject. Een duidelijk en strak schema is nodig, zodat de adviezen daadwerkelijk doorgevoerd worden. Het implementatieplan in het volgende hoofdstuk kan hiervoor gehanteerd worden. Alle relevante informatie en wijzigingen die worden doorgevoerd moeten via IntraWEB, website, e-mail en persoonlijke gesprekken gecommuniceerd worden naar alle interne klanten.

9.2 Financiële consequenties

In deze paragraaf worden de financiële consequenties in kaart gebracht. De kosten die gemaakt worden, moeten in de toekomst omgezet worden naar een meerwaarde voor de kwaliteit van de (inkoop)dienstverlening. De kosten van duurzaam inkopen zijn moeilijk meetbaar te maken. Vaak is duurzaamheid al in de kostprijs van de leverancier opgenomen waardoor het lastig na te gaan is. Voor sommige producten en diensten zullen de aanschafkosten hoger liggen dan een niet-duurzaam product, maar door het gebruik van een product of dienst kunnen deze investeringskosten terugverdiend worden (TCO). Er moet echter wel geld worden vrijgemaakt voor duurzaam inkopen. Het is lastig om een indicatie te geven hoeveel exact dit bedrag bedraagt. Tijdens het afstudeeronderzoek heeft een inkoopproject plaatsgevonden om het printpark te verduurzamen. Met behulp van dit project kan gekeken worden hoeveel uur het extra kost om duurzaamheid mee te nemen, zodat een indicatie kan worden gegeven hoeveel het gemiddeld kost per project. Uiteraard zullen de extra kosten per project erg verschillen. Naast deze extra kosten brengt het onderzoek naar de implementatie van duurzaam inkopen ook kosten met zich mee, zoals de kosten voor een presentatie en training van Nevi om meer bewustwording en draagvlak te creëren, personeelskosten voor het aanpassen van het inkoopbeleid, het aanstellen van een parttime

duurzaamheidsmedewerker (0,3FTE), het verzorgen van werkoverleggen en het plaatsen van berichten op IntraWEB. Ook wordt het aanbevolen om een vervolgonderzoek te houden door een stagiair(e) om te kijken hoe de voortgang van duurzaam inkopen verloopt. Tot slot wordt aangeraden om een onafhankelijke partij een meting uit te laten voeren, zodat bekend wordt hoeveel percentage duurzaam wordt ingekocht. De toelichting en de uitwerkingen van de financiële consequenties zijn uiteengezet in bijlage 23. In onderstaande tabel zijn summier alle investeringskosten en de kosten van het eerste jaar weergegeven.

	Investeringskosten	Kosten (1 ^e jaar)
Communicatieplan		
Presentatie Duurzaam Inkopen van NEVI	€ 690, -	
Training Duurzaam Inkopen van NEVI	€ 3.875, -	
Totaal	€ 4.565, -	
Personeelskosten		
Aanpassen inkoopbeleid- en proces		€ 1.848,60
Intern overleg + communicatie		€ 1.331,52
Duurzaamheid toepassen bij projecten		€ 3.081,00
Duurzaamheidsmedewerker aantrekken		€ 9.360,00 (half jaar)
Totaal		€ 15.621,12
Vervolgonderzoek Duurzaam Inkopen		
3 ^{de} jaarstudent (Facility Management)	€ 2.390,52	
Totaal	€ 2.390,52	
Monitor/ zelfscan duurzaam inkopen		
Green spend analyse van Beo	€ 7.500, -	
Onvoorzien kosten	€ 2.500, -	
Totaal	€ 10.000, -	
Totale kosten Excl. BTW:	€ 16.955,52	€ 15.621,12

Tabel 4: Financiële weergave implementatie duurzaam inkopen.

9.3 De baten van duurzaam inkopen

Naast benoemde kosten levert duurzaam inkopen ook baten op. De implementatie van duurzaam inkopen heeft ten eerste als voordeel dat een voorbeeldfunctie wordt gefungeerd. Westland Infra heeft een grote maatschappelijke invloed, onder meer omdat zij een grote werkgever is, veel tuinbouwgebieden beheert en veel producten en diensten inkoop (inkoopvolume van ruim 34 miljoen). Actief duurzaam inkopen stimuleert tevens de markt om duurzame producten en diensten te leveren, waardoor naar verwachting de kostprijs van duurzame producten en diensten enigszins zullen zakken indien de concurrentie op de markt zal toenemen. Met behulp van een sterke sociale- en milieuparagraaf in inkoop en aanbestedingen draagt Westland Infra bij in haar beleidsdoelstellingen betreffende arbeidsparticipatie, armoedebestrijding en sociale cohesie en het leefmilieu van het Westland en haar omgeving kan een aanzienlijk aandeel worden geleverd.

Duurzaam inkopen is een zichtbare investering die bijdraagt aan de versterking van het imago van Westland Infra. Ondanks het dure imago van duurzaam inkopen, kan het op de lange termijn een vermindering van de kosten opleveren doordat de producten een langere levensduur hebben of energiebesparend zijn. Er is echter geen concrete indicatie te geven over structurele opbrengsten door duurzaam inkopen. Afhankelijk van het inkooppakket kunnen winsten worden gerealiseerd. Een ander bijkomend voordeel is dat het personeel meer gemotiveerd kan raken door te werken bij een organisatie die om het milieu geeft en daardoor aan de toekomst denkt. Activiteiten op het terrein van duurzaamheid kunnen ook bijdragen aan meer trots en betrokkenheid van de kant van de medewerkers.

Literatuuropgave

Boeken:

Eijk, F., Kamp-Roelands, N., Smit, R. & de Waard, D. (2010): *Ketens van duurzaamheid: Van externe druk naar interne drive*. Meppel: Drukkerij HooibergHaasbeek.

Gelderman, C.J. & Albronda B.J. (2007): *Professioneel inkopen*. 3^{de} herz. dr. Groningen/Houten: Noordhoff.

Heuvel van den, W., Knook, L., Kuijlenburg, R. en de Wit, M.(2010): *Handboek communicatie, leidinggeven en managementvaardigheden*. 1^e herz. dr. Harlow: Pearson Education Limited.

Marcus, J. & van Dam, N. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. 6^{de} herz. dr. Groningen/Houten: Noordhoff.

Reijniers, J. (2012): *Duurzaam inkopen: Nu doen!*. Assen: Van Gorcum.

Rietveld, G. (2010): *Inkoop, een nieuw paradigma*. 1^e herz. Dr. Den Haag: SDU

Weele van, A.J. (2005): *Inkoop in strategisch perspectief*. Maarsse: Kluwer.

Internetsites:

Autoriteit Consument & Markt, geraadpleegd op 14 februari 2014, van <http://www.endinet.nl/default.aspx?pid=8&itemid=12458>

Beco; *duurzaam inkopen monitoren*, geraadpleegd op 24 februari 2014, van <http://www.beco.nl/index.aspx?id=11>
<http://www.duurzaamondernemen.nl/downloadablefiles/Productblad%20Duurzaam%20Inkopen%20inc%20GSA%20en%20DUJK%20Club.pdf>

Definitie *duurzaam inkopen*, geraadpleegd op 19 februari 2014, van <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=48>

Definitie *duurzaam ondernemen*, geraadpleegd op 19 februari 2014, van <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=74>

Definitie *MVO*, geraadpleegd op 19 februari 2014, van <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/definitie>

Duurzaam inkopen, geraadpleegd op 20 februari 2014, van <http://www.pianoo.nl/themas/duurzaam-inkopen/duurzaamheid-in-inkoopproces/voorbereiden>

Duurzaam produceren, geraadpleegd op 18 februari 2014, van <http://www.duurzaamproducerengrafimedia.nl/#MVO>

EcoVadis duurzaamheidcriteria, geraadpleegd op 28 maart 2014, van <http://support.ecovadis.com/entries/27818087-1-2-Wat-is-EcoVadis->

Inkoopproces checklist, geraadpleegd op 27 februari 2014, van http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/common/inkoopproces_1_.pdf

Kral Muuse; zeven- stappenplan integraal duurzaam inkopen (2010), geraadpleegd op 27 maart 2014, van <http://www.gemeente.nu/Bestuurszaken/Nieuws/2010/11/Stappen-naar-integraal-duurzaam-inkopen-GEMNU053688W/>

Kotter veranderingsmodel (1996), geraadpleegd op 3 april 2014, van http://www.teamonderwijs.nl/download/content/De_8_stappen_van_een_succesvolle_verandering_John_P.pdf

Mc-Kinsey; 7s-model (29 maart 2013), geraadpleegd op 12 februari 2014, van <http://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/7s-model/>

NEVI, presentatie MVI, geraadpleegd op 2 april 2014, van <https://www.nevi.nl/events/mvi-pub/13ng661/mvi-publieke-sector>

SCCM, ISO-14001 certificaat, geraadpleegd op 17 januari 2014, van <http://www.sccm.nl/milieu-iso-14001-0>

Westland Infra, geraadpleegd op 17 oktober 2013, van http://www.westlandinfra.nl/content/over_westland_infra.aspx

Zelfscan; duurzaam inkopen (2007), geraadpleegd op 24 februari 2014, van <http://www.inkopers-cafe.nl/zelfscan-duurzaam-inkopen-voor-gemeenten/>

Interne beleidsdocumenten:

Jaarverslag Westland Infra, 2012 (opgeroepen op: 11 november 2013)
Topdocument Westland Infra, 2013 (opgeroepen: 10 februari 2014)
MVO milieubeleid 2012, Westland Infra (opgeroepen op: 17 januari 2014)
VGM Beleidsklaring 2013, ISO-14001 (opgeroepen op: 17 januari 2014)
Competentieregister, februari 2014 (opgeroepen op: 10 februari 2014)
IntraWEB, Westland Infra

Rapporten:

Brundtland Rapport (1987). 'Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs'. (Geraadpleegd op 19 februari 2014)

COS Nederland (2006/2007). Basisfunctie Duurzaamheidmeter en Partners in Duurzaamheid. Geraadpleegd op 24 februari, van https://www.senternovem.nl/mmfiles/Eindrapportage%20-%20COS%20Nederland%20-%20Basisfunctie%20Duurzaamheidmeter%20en%20Partners%20in%20Duurzaamheid_tcm24-331371.doc

Handleiding Duurzaam Inkopen, Provincie Groningen (2011), geraadpleegd op 21 februari 2014, van http://www.provinciegroningen.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/Downloads/duurzaam_inkopen_combi.pdf

Mulder, J.C. & de Bruijn, J.H.A. (april 2013): *Handleiding afstudeeronderzoek, Academie voor Facility management*. De Haagse Hogeschool. (Opgeroepen: 11 november 2013)

SenterNovem (2009). Handreiking Duurzaam Inkopen en Aanbesteden. (Opgeroepen: 25 februari 2014)

VNG (2011). Aan de slag met Duurzaam Inkopen, een handreiking voor raadsleden, collegeleden en ambtenaren. Geraadpleegd op 20 februari, van http://www.vng.nl/files/vng/vng/Documenten/vngdocumenten/2008_lbr/Duurzaam%20inkopen%20www.pdf

Scripties:

Bukkems, B. (2010): *Duurzaam inkoop, natuurlijk de bepalende schakel*. Nevi II
Helder, C. (2008): *Duurzaam inkopen: Een visie in lijn met het logo*. De Haagse Hogeschool.

Snabel, P. (2009): Waakzaam, dienstbaar en duurzaam: Beleidsvorming op het gebied van duurzaam ondernemen binnen Politie Zuid-Holland-Zuid. De Haagse Hogeschool.

Syllabus:

Bouter, R.F.(2013): *Handleiding schriftelijke rapportage voor probleemgestuurd onderzoek*. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management.

Vakbladen:

Wentink, A .(maart 2010): Tips voor duurzaam inkopen. *In: Pepper* (1), P. 28-30
(Geraadpleegd op 24 februari 2014)

Herik van den, P., Renselaar, B. & Bommel, H. (2012): *Facility manager wil één duurzaamheidsstandaard*. In: FMI, 19(6), 20-21

Ramshors, A. (2011): *Wie slim is, bespaart energie*. In: FMI 7(8), 38-41