

2016

VAN DORP



Integratie van duurzaamheid in het inkoopproces

Marnix van der Geest

FM-4B

11016353

Mei, 2016



Integratie van duurzaamheid in het inkoopproces

*Een onderzoek waarbij wordt gekeken op welke wijze
de afdeling Inkoop kan bijdragen aan de doelstelling
van Van Dorp inzake duurzaamheid.*

Auteur:

Marnix van der Geest
11016353
2015/2016
FM-4B

Docent begeleider:

J.H.J. Drost

Medebeoordelaar:

J. van der Draaij

Onderwijsinstelling:

De Haagse Hogeschool
Academie Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2501 EN, Den Haag

Bedrijfsmentor:

J. van Velzen

Opdrachtgever:

Van Dorp installaties
Koraalrood 161
2718 SB, Zoetermeer

Afstudeerprofiel:

FM & Procurement

Periode onderzoek:

8 februari 2016 t/m 24 mei 2016

Soort rapport:

Afstudeeronderzoek

Auteursreferaat

Een onderzoek waarbij wordt gekeken naar de mogelijkheden van duurzaam inkopen. Deze scriptie heeft betrekking op de afdeling Inkoop bij Van Dorp installaties. De afdeling Inkoop wil bijdragen aan de duurzaamheid visie van Van Dorp door in het inkoopbeleid niet alleen op prijs maar ook op MVO te sturen. De doelstelling van dit onderzoek is om de afdeling Inkoop een advies te geven over de mogelijkheden van duurzaam inkopen. Hierbij wordt het theoretisch kader gebruikt als richtlijn waarin begrippen als 'duurzaamheid' 'inkoop' en 'duurzaam inkopen' als leidraad gelden voor het onderzoek. De aanbevelingen die uit het onderzoek voortvloeien zijn gebaseerd op het advies die op korte en op lange termijn zijn te realiseren. Om de aanbevelingen te realiseren is er in het implementatieplan schematisch weergegeven welke activiteiten uitgevoerd worden, door wie deze activiteiten uitgevoerd worden en wanneer de implementatie in werking wordt gesteld.

Indexreferaat

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid, inkoop, duurzaam inkopen, inkoopproces, CO² prestatieladder niveau 5, integratie, belangen duurzaamheid, 3P model,

Managementsamenvatting

Van Dorp installaties heeft onlangs niveau 5 behaald op de CO² prestatieladder en toont hiermee aan dat het zich inzet voor duurzaamheid. De aandacht voor duurzaamheid is ontstaan vanuit de visie van directeur en eigenaar die zich op meerdere vlakken wil inzetten op duurzaamheid. De afdeling Inkoop heeft zichzelf de doelstelling opgelegd om aan deze duurzame doelstelling te voldoen. Deze ambitie wordt nagestreefd door antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze kan de afdeling inkoop bijdragen aan de doelstelling inzake duurzaamheid van Van Dorp en daarmee meerwaarde creëren voor de organisatie zoals het realiseren van strategische organisatiedoelstellingen, versterking van concurrentiepositie en duurzaam imago?

Het theoretisch kader geldt als basis voor dit onderzoek waarin uitvoerig is beschreven wat de begrippen 'duurzaamheid' 'inkoop' en 'duurzaam inkopen' inhouden. Hierin wordt o.a. aangetoond dat duurzaamheid vanuit verschillende invalshoeken is te definiëren. Het kwantificeren van duurzaamheid van leveranciers is te kaderen tot de 3 P's People, Planet en Profit en tonen aan op welke wijze duurzaamheid is te interpreteren.

In de huidige situatie wordt de mate van duurzaamheid van de afdeling Inkoop beschreven waaruit vier knelpunten uit voortkomen. Aan de volgende vier knelpunten dienen in de gewenste situatie aandacht aan worden besteed: bezit CO² footprints van A-leveranciers, samenwerking afdeling Inkoop en projectleiders, het belang van duurzaamheid binnen de directie en duurzaamheid op productniveau. Om deze knelpunten op te lossen zijn er korte en lange termijn doelstellingen die op beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau gerealiseerd moeten worden.

Er scenario's geschetst die evenals de doelstellingen op korte en lange termijn haalbaar zijn. De scenario's op korte termijn tonen aan dat de duurzame visie moet worden gedeeld met de leveranciers zodat er gezamenlijk over duurzame oplossingen wordt nagedacht. Vanuit het beleid wordt bepaald in hoeverre duurzaamheid geïntigreerd kan worden in het inkoopproces. Het is hiervoor noodzakelijk dat op lange termijn belangen tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders parallel lopen zodat beide partijen, in samenwerking met leveranciers, duurzame alternatieven kunnen aanbieden. Omdat het altijd een keuze van de opdrachtgever blijft om duurzame producten te gebruiken zal de afdeling Inkoop een adviserende rol vervullen. De afdeling Inkoop moet eerder in het inkoopproces worden betrokken zodat de duurzame alternatieven onderbouwd kunnen worden.

Op lange termijn kan er op productniveau gestuurd worden op duurzaamheid, echter dit dient nader onderzocht te worden. Een voorbeeld van duurzaamheid van cv-ketels toont aan dat duurzaamheid op productniveau mogelijk is maar dit wegens grote diversiteit aan productgroepen nader te onderzoeken is. Een tweede scenario op lange termijn is de Greenworksvisie van Raabkarcher hanteren waarbij aan producten een score wordt toegekend op basis van tien duurzame kenmerken.

Uit het onderzoek is te concluderen dat de afdeling Inkoop wel degelijk een bijdrage kan leveren aan duurzaamheid maar vanuit de directie moet worden bepaald in hoeverre zij duurzaam inkopen wil realiseren. Deze scriptie laat zien dat er mogelijkheden van duurzaam inkopen zijn en toont aan dat er voor het sturen van duurzaamheid op productniveau nader onderzoek voor nodig is. De afdeling Inkoop moet eerder in het inkoopproces worden betrokken zodat er op duurzaamheid wordt ingespeeld. Hiermee krijgen ze een adviserende rol zodat er duurzame alternatieven worden aangeboden.

Voorwoord

Als vierdejaarsstudent Facility Management aan de Haagse Hogeschool heb ik in de periode van februari 2016 tot en met mei 2016 een afstudeeronderzoek uitgevoerd bij Van Dorp installaties. Naar aanleiding van de gevolgde minor Procurement heb ik gekozen voor een afstudeerstage die betrekking heeft op de afdeling Inkoop binnen Van Dorp. De achterliggende gedachte hiervan is om te kijken of de theorie en praktijk overeenkomen.

De opdracht heeft betrekking op de afdeling Inkoop binnen Van Dorp om vervolgstappen te maken op het gebied van duurzaamheid en zich daarmee te onderscheiden van de concurrentie. Het onderzoek toont aan op welke wijze de afdeling Inkoop kan sturen op duurzaamheid en dit kan toepassen in het inkoopbeleid. Het inkoopbeleid heeft betrekking op alles dat wordt ingekocht wat te maken heeft met installaties. Dit kunnen cv-ketels, airco, mv-units, meterkasten, lampen, liften, zwembaden, sprinklers etc zijn. Binnen de afdeling Van Dorp wordt onderscheid gemaakt in W-installaties(Werktuig) en E-installaties (Elektro). Vanuit verschillende invalshoeken van duurzaamheid wordt het inkoopbeleid benaderd om hiervan concrete conclusies en aanbevelingen te schrijven. Vanuit de gedachte en passie voor duurzaamheid van meneer van Dorp is het onderzoek uitgevoerd. Meneer van Dorp is een betrokken ondernemer die zijn duurzaamheidvisie tot in alle bedrijfsonderdelen wil laten doordringen. Het volgende citaat geeft ondermeer aan hoe begaan Van Dorp is met duurzaamheid en hij zich volledig inzet voor een schonere omgeving: *‘Onze taak is om de aarde beter achter te laten dan toen we hem aantroffen. Daaraan moeten we werken, in het hier en nu. Het bekende rentmeesterschap; je bent geen bezitter van je omgeving, maar je hebt die in bruikleen en moet er zuinig mee omgaan..*

Graag wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om mensen te bedanken die betrokken zijn geweest bij het afronden van deze scriptie. Hiervoor wil ik in het bijzonder de afdeling Inkoop bedanken bestaande uit Koos van Velzen, Nick de Kooter en Robin Buwalda die mijn vragen hebben beantwoord en mij kennis lieten maken met leveranciers. Zij hebben mij een goede indicatie gegeven hoe het inkoopproces in praktijk in zijn werk gaat. Tevens wil ik ook meneer Drost en meneer van der Draai bedanken voor de goede begeleiding en feedback die ik heb gekregen.

Zoetermeer, mei 2016

Marnix van der Geest

Oorsprong bedrijfsvisie Van Dorp

Deze paragraaf is expliciet bedoeld om aan te tonen hoe gepassioneerd meneer Van Dorp is in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het geldt als inleiding om inzicht te krijgen in de algemene visie van het bedrijf waarin zijn opvatting m.b.t. duurzaamheid de grondslag is.

Henk Willem van Dorp is een duurzame betrokken ondernemer die vanaf de start van het familiebedrijf de sterke duurzaamheidsvisie tot in de haarvaten van alle bedrijfsonderdelen heeft laten doordringen. Hierbij hanteert hij het motto “Kennis en respect” voor zowel de klant, het product, de mensen en het milieu. Van Dorp is al bijna 30 jaar toonaangevend in de installatiebranche. In het jaar 1985 is meneer Van Dorp de onderneming met 10 mensen gestart en inmiddels omvat het bedrijf 13 vestigingen met ruim 900 medewerkers. De duurzaamheidsvisie van meneer Van Dorp geldt als leidraad van het bedrijf waar vanuit deze gedachtegang gestreefd wordt naar het aanbieden van duurzamere concepten. Naast het ondernemingschap zet Van Dorp zich gepassioneerd in voor het maatschappelijk belang.

De passie blijkt uit doordat Van Dorp in 2005 een foundation heeft opgericht die met name goede doelen steunt in Uganda. Elk jaar wordt er 5% van de behaalde winst gedoneerd aan de foundation. Dit bedrag wordt gebruikt voor diverse projecten in Uganda met de gedachte dat iedereen aan een duurzame en gezonde planeet kan bijdragen. Tevens is Van Dorp bestuurder van diverse organisaties als VNO-NCW, Uneto-VNI en TVVL en streeft hij naar duurzame innovaties. Van Dorp zet zich ook in voor de goede doelen Voedselbank, Stichting gevangenzorg, Stichting Woord en Daad en Stichting TAZ. Deze maatschappelijke betrokkenheid is niet onopgemerkt gebleven en hij is in 2015 benoemd tot Ridder in de Orde van Oranje-Nassau.

Bij Van Dorp wordt MVO als norm gebruikt binnen het productiebedrijf. Een belangrijke stap in verduurzaming is zorgen dat bedrijfsprocessen duurzaam georganiseerd zijn zowel in het kader van milieu, mens als winst, oftewel het 3P model. Enkele voorbeelden zijn:

- Onlangs heeft Van Dorp het certificaat CO² prestatieladder niveau 5 behaald. Dankzij de duurzame bedrijfsvoering als elektrisch rijden, verduurzaming in gebouwen en toepassen van zonnepanelen zorgen ervoor dat Van Dorp beschikt over duurzame panden (*Planet*).
- Van Dorp toont de betrokkenheid aan mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt (*People*).
- De focus wordt gelegd op kwaliteit en continuïteit boven korte termijn financiële resultaten (*Profit*).

Van Dorp hecht veel waarde aan het delen van de duurzaamheidsvisie. Deze kennis wordt gedeeld via de organisatie TVVL en d.m.v. lezingen. De ideeën en patenten worden gedeeld met andere bedrijven zodat ook zij hun producten duurzamer kunnen ontwikkelen.

De waarden en normen wat betreft duurzaamheid worden doorgegeven aan medewerkers, klanten, toeleveranciers, en andere stakeholders. De ambitie hierin is dat het ook wordt doorgegeven aan de volgende generaties met als doel om duurzaamheid binnen de organisatie te continueren.



Inhoud

Oorsprong bedrijfsvisie Van Dorp	6
Bijlagen	9
Inleiding	10
1. Onderzoeksverantwoording.....	11
1.1 Aanleiding en urgentie onderzoek	11
1.1.1 Afbakening van de opdracht	11
1.2 Doestelling.....	12
1.3 Onderzoeksvragen.....	12
1.4 Onderzoeksverantwoording.....	13
1.5 Randvoorwaarden	15
1.6 Planning	15
2. Organisatieanalyse	16
2.1 Bedrijfsprofiel	16
2.1.1 Missie en principes	16
2.2 Organisatiestructuur	16
2.2.1 Afdeling Inkoop	16
2.3 Organisatiecultuur.....	17
3. Theoretisch kader.....	18
3.1 Duurzaamheid in het algemeen	18
3.1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	18
3.2 Inkoop in het algemeen.....	19
3.2.1 Begripsbepaling	19
3.3 Duurzaam inkopen	20
3.4 Invoering duurzaamheid binnen professioneel inkoop	21
3.4.1 ABC-analyse	21
3.4.2 Portfoliomatrix	21
3.4.3 Invoering duurzaamheid in professioneel inkoop.....	22
3.5 Duurzaamheid van leveranciers in professioneel inkopen	23
3.5.1 Kwantificeren duurzaamheid van leveranciers	23
3.5.2 Ketensamenwerking met leveranciers	23
4. Huidige situatie.....	24
4.1 Interne analyse	24
4.1.1 Van Dorp algemeen.....	24



4.1.3 Het inkoopproces	24
4.1.4 Duurzaamheid binnen afdeling Inkoop	25
4.1.5 Knelpunten afdeling Inkoop	25
4.1.6 Sterkten & zwakten	27
4.2 Externe analyse	28
4.2.1 Trends en ontwikkelingen	28
4.2.2 Kansen en bedreigingen	29
4.2.3 SWOT-analyse.....	30
5. Gewenste situatie.....	31
5.1 Confrontatiematrix.....	31
5.2 Korte termijn doelstellingen.....	32
5.3 Lange termijn doelstellingen	32
6. Scenario's	34
6.1 Scenario's op korte termijn	34
6.2 Scenario's op lange termijn	35
7. Conclusie & aanbevelingen.....	37
7.1 Conclusies.....	37
7.2 Aanbevelingen.....	38
8. Implementatieplan	41
8.1 Visie van duurzaamheid centraliseren	41
8.2 Personele implementatie	41
8.3 Implementatie tijdpad.....	42
9. Consequenties	45
9.1 Organisatorische consequenties	45
9.2 Personele consequenties	45
9.3 Financiële consequenties	45
9.3.1 Kosten.....	46
9.3.2 Baten	47
Bibliografie	48



Bijlagen

Bijlage 1: CO² Prestatieladder

Bijlage 2: CANVAS model

Bijlage 3: Planning

Bijlage 4: Organisatieanalyse

Bijlage 5: Organogram Van Dorp

Bijlage 6 : Dutch Windmill

Bijlage 7: Duurzaamheid in het inkoopproces

Bijlage 8: Interviews

Bijlage 9: SWOT-analyse

Bijlage 10: DESTEP analyse

Bijlage 11: Gap-analyse

Bijlage 12: Toelichting classificatie leveranciers

Bijlage 13: Vergelijking Cv ketels

Bijlage 14: Greenworksvisie van Raabkarcher

Bijlage 15: Duurzaamheid op productniveau

Bijlage 16: Procedure personeel

Inleiding

De aandacht voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen Van Dorp is ontstaan vanuit de visie van Henk Willem van Dorp. Vanuit zijn visie en passie voor duurzaamheid wil de organisatie op verschillende wijze hierbij betrokken zijn. Onlangs heeft Van Dorp niveau 5 behaald op de CO² prestatieladder en toont hiermee aan dat het focust op energiebesparing en duurzaamheid. Om CO² emissies te reduceren wordt er gebruik gemaakt van duurzame energiebronnen en wordt er zuiniger omgegaan met energie. Dit doet Van Dorp o.a. door het brandstofverbruik van het wagenpark en het energiegebruik van gebouwen de CO² emissie te verminderen. Deze doelstellingen worden voor alle twaalf de vestigingen toegepast vanuit de passie van duurzaamheid van meneer van Dorp.

Begin 2016 heeft de afdeling Inkoop de doestelling opgelegd om actief bij te kunnen dragen aan duurzaamheid. Tot op heden worden CO² footprints van leveranciers verzameld om hun mate van duurzaamheid in kaart te brengen. De afdeling inkoop heeft de ambities om vervolgstappen te maken met betrekking tot duurzaamheid om zodoende van toegevoegde waarde te zijn aan de duurzame visie van Van Dorp. Deze ambitie wordt nagestreefd door antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

Op welke wijze kan de afdeling inkoop bijdragen aan de doelstelling inzake duurzaamheid van Van Dorp en daarmee meerwaarde creëren voor de organisatie zoals het realiseren van strategische organisatiedoelstellingen, versterking van concurrentiepositie en duurzaam imago?

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek besproken en waaruit de urgentie is ontstaan. Hieruit worden doelstellingen opgesteld die op basis van dit onderzoek te realiseren zijn. Om een beeld te schetsen van Van Dorp is in hoofdstuk twee een organisatieanalyse gemaakt waarin de cultuur, structuur en afdeling Inkoop specifiek wordt omschreven.

Ter onderbouwing van het onderzoek is in hoofdstuk drie een theoretisch onderzoek uitgevoerd. Hierin worden de begrippen 'duurzaamheid', 'inkoop' en 'duurzaam inkopen' concreet beschreven op basis van modellen en artikelen.

In hoofdstuk vier wordt de huidige situatie beschreven waaruit vervolgens een interne- en externe analyse wordt opgesteld op basis van een SWOT analyse. De SWOT analyse resulteert in een confrontatiematrix waaruit naar vervolg in hoofdstuk 5 korte en lange termijn doelstellingen worden opgesteld die onder te verdelen zijn in beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau.

In hoofdstuk zes zijn scenario's omschreven die op korte termijn en lange termijn zijn te realiseren onderverdeeld in drie gradaties. De keuze voor deze manier is om duurzaamheid zo concreet mogelijk te kunnen toepassen. In hoofdstuk zeven worden conclusies met bijhorende aanbevelingen geschreven die als richtlijn gelden om als afdeling Inkoop een bijdrage te kunnen leveren aan de doelstelling inzake duurzaamheid. Om deze aanbevelingen te kunnen waarborgen is in hoofdstuk acht een implementatieplan beschreven waarin inzichtelijk wordt aangetoond wat er van afdeling Inkoop wordt verwacht.

Tot slot worden in hoofdstuk negen organisatorische, personele en financiële consequenties beschreven die als gevolg zijn van de aanbevelingen.

1. Onderzoeksverantwoording

Het plan van aanpak dient ervoor om de opdracht te kaderen waarin de aanleiding, doelstelling, onderzoeksvragen, onderzoeksverantwoording en de planning worden beschreven. Het plan wordt als houvast gebruikt bij het afronden van het onderzoek.

1.1 Aanleiding en urgentie onderzoek

Van Dorp is een vooruitstrevend en innovatief installatiebedrijf waarbij duurzaamheid één van de belangrijkste speerpunten is. Het bedrijf wil duurzaamheid integreren in de organisatie door groene concepten aan te bieden en op duurzame wijze de dienstverlening toe te passen. Eind 2012 heeft Van Dorp het CO² Bewust Certificaat niveau vijf van de prestatieladder behaald. Dit certificaat toont o.a. opdrachtgevers aan dat Van Dorp voldoet aan de eisen van de CO² prestatieladder en zich inzet voor duurzaamheid (Tuv, 2015). Van Dorp wil in de nabije toekomst meer Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door een goede afweging te maken in het 3P model.

Eind 2015 zijn er opnieuw externe audits uitgevoerd ter vernieuwing van het certificaat. Hiervoor is Van Dorp geslaagd en zijn ze gecertificeerd voor een periode van drie jaar. Voor het behouden van dit certificaat worden hoge eisen gesteld aan duurzaamheid en transparantie binnen het bedrijf. De afdeling Inkoop wil zich hiervoor inspannen om bij te dragen aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

De opdracht is ontstaan vanuit een behoefte om MVO te intrigeren in het inkoopbeleid om daarmee o.a. een bijdrage te leveren aan het behouden van het CO² footprint. De afdeling Inkoop heeft de wens uitgesproken om te laten onderzoeken wat de mogelijkheden zijn in duurzaamheid. Tot op heden wordt in het inkoopproces meer de nadruk gelegd op prijs en de afdeling Inkoop wil in het vervolg sturen op duurzaamheid.

Met een CO² certificatie van niveau vijf van de prestatieladder komt Van Dorp meer in aanmerking voor aanbestedingen waarbij steeds vaker eisen worden gesteld op het gebied van emissie en reductie. In een aanbestedingsproces wordt met een hogere score op de CO² prestatieladder met een concreet voordeel beloond. Dit kan zijn in de vorm van fictieve korting op de inschrijfprijs van aanbesteding. Enkele andere voordelen voor het behouden van dit certificaat zijn: lagere energiekosten, materiaalbesparing, innovatiewinst, en marktonderscheiding. In Bijlage 1 'CO² prestatieladder' zijn de uitgangspunten, de invalshoeken en de voordelen van een CO² footprint beschreven.

1.1.1 Afbakening van de opdracht

De afdeling inkoop wil een bijdrage leveren aan de organisatie doelstellingen waarbij MVO, hetzij duurzaam ondernemen d.m.v. people,planet en profit, wordt verankerd binnen het inkoopproces. MVO is echter een breed begrip met meer dan een miljoen aan zoekresultaten. In het theoretisch kader wordt de definitie van MVO en duurzaam inkopen concreet beschreven en als houvast gebruikt in het gehele onderzoek. Voor een verdere afbakening in de opdracht wordt het fasemodel gebruikt waarin de volwassenheid van afdeling Inkoop van Van Dorp in kaart wordt gebracht. Dit model is in hoofdstuk 4.1.2 'Afdeling Inkoop' weergegeven.

Uit dit model kan geconcludeerd worden dat afdeling Inkoop zich in fase 2 "Ontwikkelingsfase" bevindt van het volwassenheidsmodel (NEVI, 2016). Er zijn voorheen al initiatieven genomen vanuit de milieu coördinator om duurzaam inkopen verder te ontwikkelen. Ook vanuit de RVB is de wens uitgesproken om duurzaamheid in het inkoopproces op te nemen om zodoende voordelen te behouden in het aanbestedingsproces en onderscheidend in de markt. Daarbij zijn er vanuit de afdeling Inkoop duurzame specificaties opgesteld zoals de aanvraag van CO²-footprints van hun leveranciers. Deze footprints geven een overzicht in de CO² uitstoot van hun A-leveranciers. Onder duurzaam inkopen valt ook de keuze van leveranciers waarbij het belangrijk is een duurzame leverancier te selecteren die hun CO² uitstoot reduceert. De afdeling Inkoop is klaar voor een

vervolgstap en wil naast het feit dat het CO² footprints uitvraagt ook sturen op duurzaamheid van de leveranciers.

1.2 Doestelling

Wij willen als organisatie voorloper blijven op innovatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Om ons concurrentiepositie te versterken is het doel om ons te onderscheiden op het gebied van MVO door het CO₂ certificatie van niveau 5 te behouden. Hiermee kunnen wij optimaal profiteren van de voordelen als lagere energiekosten, materiaal winst en marktwinst en dragen we bij aan een duurzamere wereld.

Gezien het feit dat de opdracht uitgevoerd gaat worden voor de afdeling Inkoop is hier ook een doelstelling voor opgesteld. De doelstelling luidt als volgt: *Als afdeling Inkoop willen wij inspelen op de doelstelling die is gesteld door de directie. Het inkoopbeleid moet zodanig worden aangepast dat zowel prijs als MVO centraal staan. Wij willen als afdeling inkoop aanhaken op de ontwikkelingen die momenteel in de installatiebranche plaatsvinden.*

1.3 Onderzoeksvragen

Er wordt voor Van Dorp een hoofdvraag geformuleerd hetgeen aansluit op de bedrijfsdoelstellingen. Om hier antwoord op te kunnen geven zijn er deelvragen opgesteld. Uiteindelijk zal dit leiden tot een advies dat op strategisch niveau binnen de organisatie uitgevoerd kan worden.

Hoofdvraag

De hoofdvraag die voor de afdeling Inkoop van Van Dorp wordt opgesteld ligt in lijn met de doelstelling van zowel de organisatie als de afdeling Inkoop. De hoofdvraag luidt als volgt:

Op welke wijze kan de afdeling inkoop bijdragen aan de doelstelling inzake duurzaamheid van Van Dorp en daarmee meerwaarde creëren voor de organisatie zoals het realiseren van strategische organisatiedoelstellingen, versterking van concurrentiepositie en duurzaam imago?

De hoofdvraag sluit goed aan op zowel de doelstelling van de organisatie als de doelstelling voor de afdeling Inkoop. Een verduurzaming in het inkoopbeleid leidt er o.a. toe dat er aan de eisen van het behouden van het certificaat wordt voldaan. Hiermee wordt de concurrentiepositie verstevigd en stijgt de klanttevredenheid.

Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag worden er een aantal deelvragen geformuleerd. Er wordt hiervoor onderzoek gevoerd naar wat duurzaamheid precies inhoudt en wat dit betekent voor de afdeling Inkoop. Een voorlopig beeld van de deelvragen met bijbehorende onderzoeksvragen is als volgt:

- Op welke wijze draagt inkoop nu bij aan de duurzaamheidsdoelstelling van Van Dorp (huidige situatie)?
 - ∞ Welke doelstellingen zijn er?
 - ∞ Hoe zijn de huidige inkoopprocessen ingedeeld? Wat zijn de knelpunten binnen het inkoopproces op het gebied van duurzaamheid?
 - ∞ Wat zijn de sterkten en zwakten?
 - ∞ Wat zijn de kansen en bedreigingen?
- Wat is de ideale situatie voor afdeling Inkoop inzake duurzaamheid voor de toekomst (gewenste situatie)?
 - ∞ Wat zijn de correlaties tussen kansen/bedreigingen en sterkten/zwakten
 - ∞ Wat zijn de korte termijn doelstellingen?
 - ∞ Wat zijn de lange termijn doelstellingen?

- Welke scenario's (3) en of vervolgstappen zijn te bedenken om de gewenste situatie te realiseren?
 - ∞ Scenario's op korte termijn op beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau.
 - ∞ Scenario's op lange termijn op beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau
- Wat zijn de conclusies en aanbevelingen na aanleiding van de scenario's met bijbehorende adviezen
 - ∞ Wat zijn de conclusies?
 - ∞ Wat zijn de aanbevelingen?
- Op welke manier kan de verduurzaming van inkoop in de bedrijfsvoering worden geïmplementeerd?
 - ∞ Wat wordt er van afdeling Inkoop verwacht?
 - ∞ Wat heeft dit voor invloed op de leveranciers?
- Wat zijn de consequenties waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen personele, organisatorische en financiële consequenties?
 - ∞ Wat zijn de personele cosequenties?
 - ∞ Wat zijn de organisatorische consequenties?
 - ∞ Wat zijn de financiële consequenties?

Eindproduct

De directie van Van Dorp wenst een advies te krijgen over een verduurzaming in het inkoopbeleid. Er wordt voor de afdeling Inkoop een adviesrapport opgesteld waarbij duurzaamheid wordt geïntegreerd in het inkoopbeleid. De afdeling Inkoop wil sturen op leveranciers waarbij niet alleen prijs centraal staat maar ook duurzaamheid. Een onderzoek in hoeverre er gestuurd kan worden op duurzaamheid is hiervoor gewenst

1.4 Onderzoeksverantwoording

De onderzoeksverantwoording dient ervoor om de methode van onderzoek te onderbouwen. Er is een onderzoeksstrategie opgesteld dat als houvast wordt gebruikt voor het gehele onderzoek. Daarbij zijn er randvoorwaarden opgesteld waaraan het onderzoek moet voldoen.

Methode van onderzoek

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden zullen er verschillende onderzoeksmethoden worden gebruikt. Het onderzoek is opgedeeld in drie onderzoeksmethoden namelijk een vooronderzoek, theoretisch onderzoek en een empirisch onderzoek.

Vooronderzoek

In de eerste weken zal er voornamelijk deskresearch worden gedaan om de organisatie te analyseren en de huidige situatie in kaart te brengen. Hierbij wordt er gekeken via wat voor beleid er wordt ingekocht door Van Dorp, welke producten ze inkopen, wie hun leveranciers zijn en wat het certificaat voor hen betekent. Door interne bedrijfsdocumenten te analyseren wordt de nodige kennis verkregen. De kennis wat betreft het certificaat van de CO² prestatieladder staat hierin centraal en is essentieel in de eerste fase van het onderzoek. Het is hierbij belangrijk te weten welke leveranciers beschikken over een CO² footprint om hiermee inzage te krijgen hoeveel CO² de desbetreffende leveranciers uitstoten (Prestatieladder.info, 2015). Verder wordt de eerste fasen van het onderzoek gebruikt om kennis te maken met leveranciers en wordt de vakbeurs Building Holland bezocht. Bij deze vakbeurs staan duurzame ontwikkelingen in de woningbouw en technische installaties centraal.

Theoretisch onderzoek

In het theoretisch onderzoek worden begripsbepalingen omschreven die gerelateerd zijn aan duurzaam inkopen. Duurzaam inkopen is een breed begrip wat concreet gedefinieerd moet worden. Een uitgebreide literatuuronderzoek is hiervoor noodzakelijk. Hierbij wordt er voornamelijk gebruik

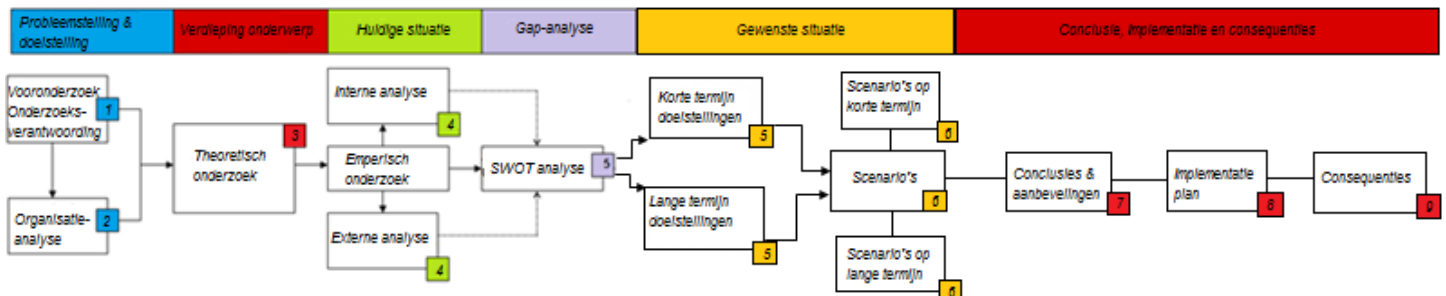
gemaakt van boeken, internet, scripties, FM gerelateerde artikelen en interne beleidsdocumenten. Het theoretisch kader is de basis van het onderzoek en zal om deze reden uitgebreid worden uitgewerkt. Daarbij is het onderzoek goed voor de aansluiting naar een empirisch onderzoek. Voor dit onderzoek geldt dat a.d.h.v. interviews en gesprekken met inkopers, projectleiders en leveranciers de huidige situatie in kaart wordt gebracht waarnaar een vertaalslag kan worden gemaakt naar de gewenste situatie.

Empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek is nodig om de huidige situatie in kaart te brengen. Voor de huidige situatie wordt een interne- en externe analyse gemaakt wat zich resulteert in een SWOT-analyse om te ondervinden op welke aspecten de afdeling Inkoop zich verder kan ontwikkelen en stappen kan maken op duurzaamheid. Dit resulteert zich in de gewenste situatie waaruit scenario's of vervolgstappen worden voorgelegd. Bij een empirisch onderzoek is het van belang dat er op een juiste manier wordt omgegaan met de gemeten resultaten en ervaringen. Deze ervaringen zijn gekoppeld aan de onderzoeksvraag en zijn gebaseerd op eigen onderzoek (Ensie, 2016). Het onderzoek wordt o.a. onderbouwd door interviews af te nemen met medewerkers van afdeling Inkoop, projectleiders en de directie. Hierin staat centraal om te ondervinden welke maatregelen er momenteel aan duurzaamheid worden uitgevoerd en wat hier verder de ambities van zijn. Tevens worden er gesprekken gevoerd met diverse leveranciers om de mogelijkheden van duurzaamheid te kaderen.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag met de bijbehorende deelvragen is er een flowchart opgesteld waarin globaal wordt weergegeven hoe het verslag tot stand komt. Hierin zijn de drie vormen van onderzoek verwerkt en zal er uiteindelijk een advies worden gegeven.

Typering van het onderzoek



De typering van onderzoek is te onderscheiden in twee vormen. Enerzijds is het onderzoek gebaseerd op gegevens waarbij kwalitatief en kwantitatief centraal staan en anderzijds kan een onderzoek worden uitgevoerd naar aard van de hoofdvraag. Hierbij wordt de situatie beschreven, naar relaties tussen variabelen gezocht en worden de veronderstelde verbanden getoetst aan de werkelijkheid (De Bruijn & Mulder, 2015). Wanneer het gaat om een onderzoek naar aard van de gegevens komt het zelden voor dat er alleen maar kwalitatieve, danwel kwantitatieve gegevens worden verzameld. Bij kwalitatief onderzoek worden de onderzoekgegevens uitgedrukt in cijfers en aantallen. Voor een kwalitatief onderzoek geldt dat de onderzoekgegevens worden uitgedrukt in woorden waarbij het vaak gaat over achtergrondinformatie als meningen en gedragingen (De Bruijn & Mulder, 2015).

Het onderzoek dat voor Van Dorp wordt toegepast is explorierend van aard. Dit houdt in dat er zowel kwalitatieve als kwantitatieve data wordt verzameld. De kwalitatieve aspecten zijn gebaseerd op onderzoek waarbij open vragen als waarom, wat en hoe centraal staan. Hier wordt o.a. in de huidige situatie antwoord op gegeven. De kwantitatieve gegevens zijn uit te drukken in cijfers en aantallen.

Relevant voor dit onderzoek is om te kunnen uitdrukken hoeveel ton CO² uitstoot diverse leveranciers hebben en wat de mogelijkheden zijn om dit te classificeren.

1.5 Randvoorwaarden

De randvoorwaarden worden opgesteld aan de hand van de GOKIT-analyse. Het geeft een overzicht welke afspraken er zijn overeengekomen waar beide partijen aan moeten voldoen. Hieronder als volgt de beschrijving van het GOKIT model.

Geld: hiermee wordt bedoeld welke financiële voorwaarden er aan het advies gebonden zijn. Uit het advies moet blijken dat de afdeling Inkoop o.a. bijdraagt aan het behouden van het certificaat niveau vijf. Deze opbrengsten zijn direct toe te kennen in de voorsprong op gunning van de inschrijving en de versterking van marktuitstraling. Dit leidt tot een toename van projecten voor Van Dorp. Andere financiële voorwaarden zijn uit te drukken in kosten die betrekking hebben op duurzame innovaties.

Organisatie: het onderzoek wordt uitgevoerd voor de afdeling Inkoop en zal na de implementatiefase door hen worden uitgevoerd of opgenomen in hun beleidsplannen

Kwaliteit: de kwaliteit moet zodanig hoog zijn dat afdeling Inkoop kan bijdragen aan de organisatiebrede doelstellingen

Informatie: als opdrachtnemer ben ik verantwoordelijk voor het resultaat. De expertise van o.a. afdeling Inkoop en de expertise van andere collega's worden toegepast in het onderzoek

Tijd: het onderzoek start op 8 februari 2016 en zal worden afgerond op 24 mei 2016. Iedere dag van maandag tot vrijdag wordt er van 08:00 – 16:30 aan het onderzoek gewerkt

1.6 Planning

In Bijlage 2 'Planning' zijn de wekelijkse activiteiten omschreven.

2. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt een analyse gegeven over de organisatie Van Dorp. In de organisatieanalyse staat centraal waar Van Dorp voor staat, wat de structuur binnen Van Dorp is en wat voor cultuur er heerst. Vervolgens wordt de analyse afgebakend tot de afdeling Inkoop en wordt deze afdeling meer in detail beschreven

2.1 Bedrijfsprofiel

Van Dorp B.V. is een landelijk installatiebedrijf met vestigingen in Almere, Amsterdam, Amersfoort, Breda, Deventer, Heerenveen, Helmond, Hengelo, Leiden, Rotterdam, Venlo, Zevenaar en Zoetermeer. Het bedrijf telt 900 medewerkers verspreid over de vestigingen en het dienstencentrum. Van Dorp kan zich totaalinstallateur noemen en biedt dienstverlening aan op het gebied van elektra, grootkeukentechniek, werkbouwkundige installaties en specialistische installaties. Door hun techniek in gebouwen zelfstandig te ontwerpen, realiseren en te beheren behouden ze het overzicht over het totale installatiepakket om zo efficiënt in te spelen op de wensen en behoeften van de klant. Om de bedrijfsaspecten in kaart te brengen is het CANVAS model gebruikt dat a.d.h.v. negen bouwstenen essentiële bedrijfsonderdelen in kaart brengt. Deze beschrijving is in Bijlage 3 'CANVAS model' weergegeven. Duurzaamheid is binnen Van Dorp een belangrijk speerpunt. Door duurzame conceptontwikkelingen aan te bieden en door duurzaamheid toe te passen binnen hun eigen bedrijfsvoering zijn ze een vooruitstrevende organisatie. Voorbeelden van diensten die door Van Dorp worden aangeboden zijn zwembaden, liften, technisch beheer, grootkeukens, energieconcepten, beveiliging, brandbeveiliging, railinfra, academie, klimaat en elektra.

2.1.1 Missie en principes

Van Dorp heeft een missie geformuleerd en wil dit uiten in haar dienstverlening. De missie luidt als volgt: Het berekenen, tekenen, realiseren en beheren van installaties voor het welzijn van mens, dier en product. Wij doen dit met respect voor de mens en zijn omgeving en hanteren daarbij het volgende principe:

Mens is meer waard dan de euro

Hiervoor heeft van Dorp een bedrijfsprincipes als uitgangspunt opgesteld die worden nagestreefd bij hun dienstverlening. Hierbij respecteren ze de belangen van de organisatie en haar medewerkers, de belangen van hun klanten, leveranciers, omgeving en aandeelhouders.

De strategie van Van Dorp is dat ze de klant ontzorgen door kwaliteit te leveren, klanten voor alle installaties bij hen terecht kunnen, ze installaties verduurzamen en ze het primaire proces van de klant participeren.

2.2 Organisatiestructuur

De organisatiestructuur wordt organisatiebreed omschreven om vervolgens de structuur te kaderen naar de afdeling Inkoop. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt in Van Dorp installaties en Van Dorp dienstencentrum B.V. Over het algemeen is er bij Van Dorp sprake van een lijn-staforganisatie. Er zijn vaste procedures en vaste verantwoordelijkheden maar er is daarbij wel ruimte om vanuit verschillende lagen de directie te adviseren (Marcus & Van Dam, 2012). Er zijn meerdere organogrammen die aangeven hoe Van Dorp installatie B.V. en haar vestigingen zijn georganiseerd. Hierin is duidelijk kenbaar dat de klant een zeer belangrijke rol speelt binnen de organisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen Van Dorp installaties en het dienstencentrum. In Bijlage 4 'Organisatieanalyse' is zowel een analyse gemaakt voor de gehele organisatie als voor het dienstencentrum van Van Dorp. In Bijlage 5 'Organogram' is de structuur weergegeven.

2.2.1 Afdeling Inkoop

Binnen de afdeling inkoop werken drie medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de eerste drie fase van het inkoopproces (van Weele, 2005). Deze paragraaf is bedoeld om de afdeling Inkoop specifiek te omschrijven waarin de functieomschrijving centraal staat. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen hoofd Inkoper en twee inkopers.



Inkoop

De afdeling inkoop houdt zich grotendeels bezig met haar leveranciers en hun inkoopprocedures. Een overzicht van werkzaamheden van inkoop is als volgt: Inkoopprocedures, inkoopvoorwaarden, voorkeursleveranciers, Wet Ketenaansprakelijkheid, specificeren, betalingsafspraken, nieuwe leveranciers/onderaannemers, aanvragen tot bestellen, opstellen van raamovereenkomsten voor onderaannemer, eenmalige overeenkomst voor onderaannemer en overeenkomst ten behoeve van ZZP, aanschaf materieel en inventaris, huur materieel en klachten en beoordeling van leveranciers/onderaannemers. In de volgende paragraaf wordt de afdeling Inkoop uitgebreid beschreven.

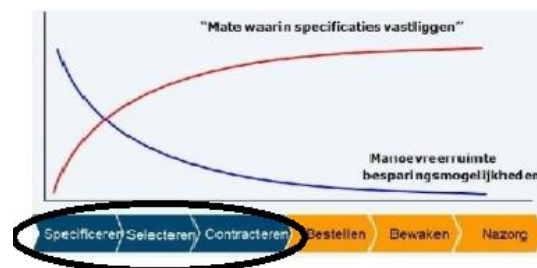
Hoofd Inkoop

De hoofd inkoop maakt deel uit van de afdeling Inkoop binnen het Dienstencentrum en legt direct verantwoording af aan de directeur Dienstencentrum en stuurt de afdeling aan. Meneer van Velzen vervult de rol van Hoofd Inkoop en is daarmee verantwoordelijk voor een aantal taken. Onder zijn functieomschrijving vallen taken als het formuleren van het inkoopbeleid voor de gehele organisatie. Aansturing van de afdeling Inkoop, het coördineren van de activiteiten en het afsluiten, beheren en bewaken van inkoopcontracten vallen ook onder de taakomschrijving. Daarbij valt het bewaken van de kwaliteit van leveranciers, bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening, het onderhouden van contact en het maken van nieuw contact met leveranciers ook onder de dagelijkse werkzaamheden. Er wordt nageleefd dat procedures op het gebied van kwaliteit, Arbo, milieu en veiligheid vlekkeloos verlopen. Hoofd inkoop participeert tot slot in het MT van het Dienstencentrum.

Functie inkoop

De rol van inkoop wordt vervuld door twee inkopers die verantwoordelijk zijn voor hun takenpakket. Er wordt onderscheid gemaakt in inkoop gespecialiseerd in E-installaties en W-installaties. Hoofd Inkoop stelt het inkoopbeleid samen en voert dit gezamenlijk met de inkopers uit. Zowel Hoofd inkoop als de inkopers zijn hiervoor verantwoordelijk. De inkopers zijn verantwoordelijk voor hun specialisme en leggen direct verantwoording af aan Hoofd Inkoop. Activiteiten als contractbeheer, onderhouden van contact en project beheer staan centraal. De afdeling Inkoop houdt zich grotendeels bezig met de tactische en strategische inkoop. Dit houdt in dat de focus voornamelijk wordt gelegd op de eerste drie fasen van het inkoopproces van Van Weele(2005).

Je maakt het in het voortraject



Voor beide functies geldt dat ze dezelfde doelstelling hebben en dat is als volgt:

Het realiseren van een centraal inkoopbeleid, waarbij optimale condities gerealiseerd worden en een goede relatie met leveranciers wordt onderhouden.

2.3 Organisatiecultuur

Om de organisatiecultuur van Van Dorp te bepalen wordt de typologie van Handy gehanteerd (Marcus & Van Dam, 2012). Hierin wordt er onderscheid gemaakt in de samenwerkingsgraad; mate waarin wordt samengewerkt en de machtspreiding; mate waarin beslissingbevoegdheid gecentraliseerd of gedecentraliseerd is. Er kunnen hiervoor de volgende vier cultuurtypen worden toegekend: rollencultuur, machtscultuur, personencultuur en taakcultuur. De cultuur die voor Van Dorp van toepassing is, is een taakcultuur. Er is hierbij sprake van een hoge mate van samenwerking en een hoge mate van machtspreiding. Van Dorp kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. Het is een familiebedrijf waarin onderling veel wordt samengewerkt en tijd voor elkaar wordt vrijgemaakt. De structuur binnen het bedrijf is laagdrempelig wat inhoudt dat de spreiding van macht gelijkmatig is.



3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk wordt gebruikt om het theoretisch kader te beschrijven wat als basis geldt voor het onderzoek. Kernbegrippen als 'inkoop', 'duurzaamheid' en 'duurzaam inkopen' staan hierin centraal. Tevens wordt omschreven wat duurzaamheid voor rol speelt in het inkoopproces en hoe duurzaamheid in de keten kan worden doorgevoerd. Het theoretisch kader toont aan hoe duurzaam inkopen kan bijdragen aan MVO. In de literatuuronderzoek wordt er verwezen naar de situatie van de afdeling Inkoop bij Van Dorp.

3.1 Duurzaamheid in het algemeen

Duurzaamheid is een breed begrip wat veelvuldig wordt gebruikt. Enkele kernbegrippen van duurzaamheid zijn maatschappelijk verantwoord ondernemen, aandacht voor het milieu en klimaat, hergebruik van grondstoffen en zuinig omgaan met energie. De Dikke van Dale(2016) definieert duurzaamheid als *"Geschikt, bestemd om te duren, weinig vergankelijk"*. De wijze waarop de term duurzaamheid duidelijker wordt geformuleerd is afkomstig vanuit het rapport *Our Common Future* door de VN. Zij formuleren duurzaamheid als volgt:

"Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen".

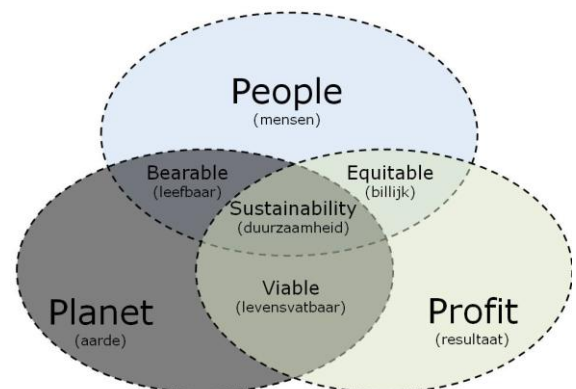
Dit wil met andere woorden zeggen dat we in onze behoeften worden voorzien en daarbij ook rekening houden met de mensen, milieu en economie, ofwel de 3P's (Smits, 2015). Het citaat hierboven sluit aan op de duurzaamheidvisie van Van Dorp waarin hij ernaar streeft om de aarde beter achter te laten en daarmee bewust is van de omgeving om daar zuinig mee om te gaan.

3.1.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Wanneer je als organisatie rekening houdt met mensen, milieu en economie onderneem je maatschappelijk verantwoord. Bij bedrijfsbeslissingen maak je afwegingen tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten ervan. MVO gaat niet alleen over het verduurzamen van bedrijfsactiviteiten maar richt zich op winst voor de mens, maatschappij en milieu (Slaa, 2014). Organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen creëren waarde op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied. Dit worden ook wel de 3P's genoemd waarin een organisatie haar activiteiten bewust richt op het toevoegen van waarde waarin een balans wordt gevonden tussen de 3P's. Een korte toelichting van de 3P's is als volgt: *People*: Onder dit domein worden de prestaties van een organisatie gerekend op sociaal-ethisch gebied. Hoe het bedrijf omgaat met personeel en maatschappij staat hierin centraal.

Planet: Onder dit domein worden prestaties gerekend op het gebied van milieu in ruimere zin. Hierbij staan thema's als milieuzorg, eco-efficiency en duurzame technologieontwikkeling centraal.

Profit: Onder Profit is winst de relevante drijfveer om een activiteit te verrichten. Het gaat voornamelijk over economische zaken waarin politieke betrokkenheid en economische effecten centraal staan (Marcus & Van Dam, 2012). MVO is verankerd in dagelijkse processen waarin bij bedrijfsbeslissingen een afweging wordt gemaakt tussen belangen van stakeholders. Deze belangen zijn vertaald in de 3P's waarin de juiste balans dient te worden afgewogen om te voorkomen dat de belangen onder elkaar leiden.





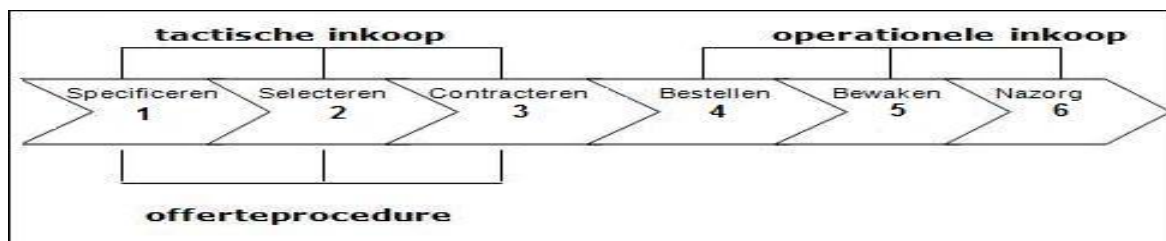
3.2 Inkoop in het algemeen

Om het begrip 'Inkoop' te definiëren worden verschillende modellen toegepast. Deze modellen worden aangevuld met citaten om de beschrijving van 'Inkoop' compleet te maken. De toelichting van deze beschrijvingen worden o.a. onderbouwd aan de hand van literatuurstudie uit *Professioneel inkopen* door Gelderman en Albronda (2013) en gebruik van internetbronnen.

3.2.1 Begripsbepaling

De begripsbepaling van inkoop is op diverse wijzen te definiëren. Een algemene, bruikbare omschrijving van de 'inkoop' luidt: *Het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten van externe bronnen te betrekken*. Hieraan is een volgend element aan toe te voegen dat de taak van de inkoopfunctie omschrijft: *ervoor zorgen dat de juiste producten van de juiste kwaliteit op de juiste tijd op de juiste plaats in de juiste hoeveelheden tegen de juiste prijs beschikbaar zijn voor de organisatie* (Gelderman & Albronde, 2013).

De meest gebruikte definitie van het begrip "Inkoop" is afkomstig van Van Weele en Telgen. Deze luidt als volgt: "Het van externe bronnen betrekken van alle goederen en diensten die nodig zijn voor de bedrijfsvoering, tegen de voor de onderneming meest gunstige voorwaarden" (Arjan van Weele) en "Alles waar de onderneming een factuur voor krijgt" (Jan Telgen). Hoewel de definitie van Van Weele erg lang is geeft hij wel een goede afbakening van het onderwerp 'Inkoop'. Aan deze definitie is het inkoopproces van Van Weele(2005) te koppelen. In dit proces worden een zestal hoofdfasen onderscheiden. De figuur hieronder weergeeft het inkoopproces. Er wordt bij Van Dorp onderscheid gemaakt tussen de tactische inkoop en de operationele inkoop. Hierin wil de afdeling Inkoop van Van Dorp de rol van tactisch inkoop vervullen en de projectleiders de rol van operationele inkoop. Een nadere toelichting van het model volgt in paragraaf 4.1 "Interne analyse" waarin het knelpunt tussen deze twee partijen wordt omschreven.



3.2.2 Inkoopfunctie

Onder de inkoopfunctie valt hoofdzakelijk het uitvoeren van het inkoopproces. De keuzes die in verschillende fasen van het inkoopproces worden gemaakt zijn uitgewerkt in het inkoopbeleid wat gebaseerd is op het organisatiebeleid. Het inkoopproces wordt ondersteund door drie factoren namelijk organisatorische & personele factoren, methodes & procedures en informatievoorzieningen. Hierin staat 'organisatie & personeel' voor goede kwaliteit, opleiding en ervaring van de bemensing van de inkoopfunctie. De 'methodes en procedures' is de mate waarin de procedures eenduidig zijn beschreven in het inkoopproces en door betrokkenen worden gebruikt. Tot slot staat de 'informatievoorziening' voor de volledigheid, juistheid en snelheid van informatie over bestellingen op operationeel niveau (NEVI, 2015). Binnen de afdeling Inkoop worden deze drie factoren gewaarborgd. De medewerkers van de afdeling Inkoop beschikken over een NEVI certificaat om hun dienstverlening te voorzien van de juiste kwaliteit. De procedures van het inkoopproces zijn vastgelegd en worden door zowel de hoofd van de afdeling Inkoop als de inkopers nagekomen.

Het model wat de inkoopfunctie weergeeft is het *Racewagenmodel*. Het model wordt het racewagenmodel genoemd omdat de gestileerde vorm op de achterkant van een racewagen lijkt. Hierbij symboliseren 'klanten' en 'leveranciers' de wielen van de wagen. Het model laat het inkoopproces en de rol van de inkoopfunctie in een brede organisatorisch perspectief zien (Gelderman & Albronde, 2013). Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in zowel strategische,

tactische en operationele taken. Voor de bovengenoemde drie factoren zijn kritische succesfactoren met bijhorende prestatie-indicatoren opgesteld. Hiermee kan worden gemeten op welke aspecten kan worden bij gestuurd. De figuur hieronder weergeeft het Racewagenmodel (Gelderman & Albronde, 2013).



Naast het feit dat het inkoopproces is te onderscheiden in tactisch en operationele inkoop, is de inkoopfunctie ook in twee deelfuncties te onderscheiden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de initiële inkoopfunctie en de wervingsfunctie. Onder de initiële inkoopfunctie worden de eerste drie fasen van het inkoopproces verstaan. Afhankelijk van herhalingsaankopen of nieuwe aankopen wordt bepaald of het gehele inkoopproces wordt doorlopen. Wanneer er sprake is van een herhalingsaankoop zijn de fasen van specificeren, selecteren en contracteren in veel gevallen relatief eenvoudig (Gelderman & Albronde, 2013).

3.3 Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen is een toespitsing van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) op de inkoopfunctie. Over het algemeen is duurzaam inkopen, ofwel MVI, lastig te definiëren. Er valt echter veel voor te zeggen om een definitie te ontwikkelen dat aansluit op de aanvaarde definities van MVO. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent een integrale visie hebben op ondernemerschap, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (profit), ecologisch (planet) en sociaal (people) gebied. Deze toelichting van duurzaam inkopen sluit aan op de doelstelling die de door de afdeling Inkoop is opgesteld. Hierin heeft de afdeling Inkoop de doelstelling opgelegd om het organisatiebeleid zodanig aan te passen dat zowel prijs als MVO centraal staan. De afdeling Inkoop wil hierbij aanhaken op ontwikkelingen die in de installatiebranche plaatsvinden. Duurzaam inkopen is een trend binnen de installatiebranche wat in deze scriptie nader wordt omschreven en wordt toegepast. De Sociaal-Economische Raad (SER) maakt onderscheid uit twee voorwaarden die bepalen of er van MVO kan besproken. Dit is enerzijds de wijze waarop een organisatie bijdraagt aan maatschappelijke welvaart en anderzijds de relatie met de stakeholders binnen de maatschappelijke omgeving (Jeurissen, 2006).

Op basis hiervan wordt vervolgens de definitie gehanteerd die door het Ministerie van VROM is toegepast. Deze definitie van duurzaam inkopen luidt als volgt: *"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"* (Nevi, 2015). Er wordt rekening gehouden met maatschappelijke gevolgen die sociaal, milieu en economisch gerelateerd zijn. Keuzes in bedrijfsvoering worden vertaald naar het inkoopproces en de levering van producten. Dit houdt in dat duurzaam inkopen meer is dan alleen het toepassen van criteria in het inkoop- of aanbestedingsprocedure (Kennisportal Inkoop, 2015)

3.4 Invoering duurzaamheid binnen professioneel inkoop

De invoering van duurzaamheid in professioneel inkoop wordt in drie paragrafen toegelicht. Ten eerste wordt professioneel inkopen toegelicht d.m.v. een ABC-analyse en de portfoliomatrix. Deze twee modellen tonen professioneel inkopen aan waarin leveranciers enerzijds worden onderscheiden op basis van omzet en anderzijds de wijze waarop leveranciers en afnemers elkaar ervaren (Bijlage 6 Dutch Windmill). Nadat twee voorbeelden van professioneel inkopen zijn aangeduid wordt in paragraaf 3.4.3. duurzaamheid in het inkoopproces omschreven. In Bijlage 7 'Duurzaamheid in het inkoopproces' wordt er per fase de mogelijkheden van duurzaam inkopen omschreven.

3.4.1 ABC-analyse

Een ABC-analyse houdt in dat leveranciers worden ingedeeld op basis van omzet. De prestaties van leveranciers kunnen op basis van omzet worden ingedeeld in drie groepen (Gelderman & Albronde, 2013):

Een A-groep is verantwoordelijk een groot gedeelte van de omzet maar een klein gedeelte van het bestand.

Een B-groep is de groep dat de 'middenmoot' vormt

Een C-groep is verantwoordelijk voor een klein gedeelte van de omzet maar vertegenwoordigd een groot gedeelte van het bestand.

Voor de ABC-analyse is de 80-20 regel van toepassing. De A- leveranciers vormen 20% van het totaal maar zijn verantwoordelijk voor 80% van de spend, ofwel de Pareto-analyse (Schreuder, 2015). De B- Leveranciers vormen 30% van de totale leveranciers en zijn verantwoordelijk voor 15% van de totale inkoopomzet. De C leveranciers vormen 50% van het totaal aantal leveranciers en zijn verantwoordelijk voor slechts 5% van de inkoopomzet.

3.4.2 Portfoliomatrix

Het categoriseren van leveranciers kan aan de hand van het inkoopportfolio van Kraljic (Pianoo, 2015) (Gelderman & Albronde, 2013). In het boek '*Inkoop; Een nieuw paradigma*' van Rietveld (2009) is een variant ontwikkeld dat is toe te passen op leveranciermanagement. Enerzijds is het productportfolio van Kraljic te benaderen en anderzijds het leveranciersportfolio van Rietveld.

De portfoliobenadering van Kraljic is een vorm van spend analyse en gaat verder dan het classificeren van producten. De portfolioanalyse doet ook strategische aanbevelingen voor de verschillende categorieën. De indeling van de categorieën zijn ingedeeld op basis van de volgende twee dimensies: 'Invloed op de winst' en 'Inkooprisico' (Gelderman & Albronde, 2013). De complexiteit van de leveranciermarkt wordt bepaald door het aantal leveranciers en de macht die zij hebben. Een complexe markt wordt gekenmerkt door weinig leveranciers. Het omgekeerde geldt eveneens dat de aanwezigheid van veel leveranciers duidt op een niet complexe leveranciersmarkt (Behr, 2009) Hieraan zijn vervolgens vier typen producten toe te kennen. De volgende vier producten zijn volgens Kraljic vanuit het klantperspectief te onderscheiden:

Routineproducten → weinig invloed op de winst/weinig inkooprisico. Producten worden bij één leverancier afgenomen en stagneert de inkoop wanneer de leverancier wegvalt.

Hefboomproducten → veel invloed op de winst/ weinig inkooprisico. Producten kunnen bij verschillende leveranciers worden afgenomen. Goede raamcontracten gericht op de juiste prijsstelling zorgt voor een goede harmonie tussen het bedrijf en de leverancier

Knelpuntproducten → weinig invloed op de winst/ veel inkooprisico. Producten zonder hoge waarde maar wel een kwetsende factor en onmisbaar voor het productieproces.

Strategische producten → veel invloed op de winst/ veel inkooprisico. Producten leveren inkooptechnisch de minste problemen. Machtsverhouding bedrijf en leverancier is evenwichtig.

Door producten en diensten zoveel mogelijk te spreiden over de vier kwadranten wordt er voorkomen dat een leverancier niet de overhand krijgt en teveel macht kan uitoefenen op een organisatie. De afdeling inkoop binnen een organisatie kan zich verbeteren en professionaliseren (van Vliet, 2014). Per productgroep kunnen inkoopstrategieën ontwikkeld worden door producten/diensten te classificeren in de bovenstaande twee dimensies. Door strategische samenwerking met leveranciers kunnen milieuvriendelijke alternatieven worden ontwikkeld voor een product. Bij Van Dorp wordt deze theorie toegepast door conventionele verlichting te vervangen voor LED verlichting. In samenwerking met de leverancier en de opdrachtgever wordt het aantal lichtjaren berekend. Er wordt o.a. de terugverdientijd berekend van de verlichting waarnaar over een bepaalde levensduur geld wordt bespaard op energie en de investering wordt terugverdient. Er wordt zodoende ook minder energie verbruikt wat ten gunsten is voor het milieu.

Anderzijds geldt de inkoopdiscipline ook voor het segmenteren van leveranciers. Van Rietveld (2009) stelt een matrix op voor segmentatie van afnemers door leveranciers. Deze matrix is hoofdzakelijk te gebruiken voor strategische leveranciers en ontwikkelleveranciers. Dit zijn leveranciers met een hoge mate van business impact en waarbij de attractiviteit van de afnemer hoog is (Rietveld G. , 2009). De matrix van segmentatie van afnemers door leveranciers is opgesteld met de gedachte in hoeverre de afnemer afhankelijk is van de leverancier. Dit machtsdenken leidde er toe dat het segmentatievraagstuk vanuit het perspectief van de leverancier werd bekeken. Hieronder als volgt de toelichting van de segmentatie van afnemers door leveranciers:

Overige leveranciers → impact op resultaat is laag/ lage attractiviteit van de afnemer.

Performance leveranciers → impact op resultaat is hoog/ lage attractiviteit van afnemer.

Ontwikkel leveranciers → impact op resultaat is laag/ hoge attractiviteit van afnemers.

Strategische leveranciers → impact op resultaat is hoog/ hoge attractiviteit afnemers

Het perspectief van de afnemer is relevant voor segmentatie van leveranciers. Het machtsdenken moet hierbij in verhouding zijn. Wanneer afnemers de leveranciers als strategisch ervaren terwijl dezelfde leverancier de afnemer als 'performance' ervaart is de leverancier er in dit geval op uit om de afnemer uit te melken. Om dit te voorkomen is het van belang dat het perspectief van leveranciers wordt meegewogen in de segmentatie. Deze theorie wordt als volgt onderbouwd met een voorbeeld uit de praktijk binnen de afdeling Inkoop bij Van Dorp. Dit voorbeeld toont aan dat een strategische leverancier voor Van Dorp niet hoeft te betekenen dat Van Dorp een strategische partner is voor de leverancier. Uit de pareto lijst, waarin wordt aangetoond met welke leveranciers de meeste zaken worden gedaan, is te concluderen dat de Technische Unie verantwoordelijk is voor meer dan zeven miljoen van de uitgaven. De TU is hiermee een strategische partner voor Van Dorp. Uit de cijfers van de TU blijkt dat zij een jaaromzet van één miljard realiseren (Technische Unie, 2015). In hoeverre is Van Dorp een strategische partner voor de TU en zijn ze bereid om mee te denken met de duurzame ontwikkelen bij Van Dorp. Het model dat de correlatie weerlegt tussen het perspectief van de afnemer en van de leverancier is de 'Dutch Windmill' en is toegelicht in Bijlage 6 'Dutch windmill'.

3.4.3 Invoering duurzaamheid in professioneel inkoop

Professionalisering van inkoop, toegelicht a.d.h.v. de Kraljic-matrix, stond in de vorige subparagraaf centraal. Het integreren van duurzaamheid in professionele inkoop wordt toegelicht m.b.v. een combinatie van het inkoopproces en de inkoopmatrix vanuit het klantperspectief. Deze tool bepaalt welke duurzame keuzes er gemaakt worden om te zorgen dat een productgroep duurzaam wordt ingekocht (Nevi, 2015).

Duurzaamheid speelt in de eerste fasen van het inkoopproces een grote rol. In de voorbereiding, specificatie, selectie en contractfase kan op basis van duurzaamheidcriteria leveranciers worden geselecteerd die aan de eisen en wensen voldoen. Aan de hand van knock-out eisen, minimumeisen en wegingeisen is er een keuze te maken uit de desbetreffende leveranciers. In Bijlage 7

‘Duurzaamheid in het inkoopproces’ is er per fasen omschreven welke rol duurzaamheid binnen het inkoopproces vervult.

3.5 Duurzaamheid van leveranciers in professioneel inkopen

In de laatste paragraaf wordt de mate van kwantificering van leveranciers toegelicht aan de hand van twee artikelen. Hierin wordt toegelicht hoe de triple bottom line, ofwel people, planet en profit kan worden gemeten. Dit bepaalt hoe objectief en gekwantificeerd leveranciers worden beoordeeld op duurzaamheid. De tweede subparagraaf wordt vervolgens de vertaalslag gemaakt in hoeverre er binnen de keten kan worden samengewerkt op duurzaamheid.

3.5.1 Kwantificeren duurzaamheid van leveranciers

In paragraaf 3.1 ‘Duurzaamheid in het algemeen’ is aangegeven dat het begrip duurzaamheid vanuit verschillende invalshoeken is te benaderen. In een subparagraaf werd hier o.a. op doorgegaan door het maatschappelijk verantwoord ondernemen te kaderen tot de drie P’s people, planet en profit. Een volgend onderzoek, Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks*, toont aan dat deze drie elementen een leidend begrip zijn geworden in theorieën naar volledige sustainability. Dit wordt de Triple Bottom Line genoemd waarbij niet alleen wordt gekeken naar hoe milieuvriendelijk een bedrijf is, maar ook naar de betrokkenheid in lokale gemeenschap, zorg & welzijn voor het personeel etc (Elkington, 1999). De studie van Elkington toont aan hoe het TBL raamwerk gebruikt kan worden als meetinstrument. De drie pijlers worden met elkaar vergeleken en worden objectief gemeten waarmee het raamwerk niet als harde richtlijn wordt gebruikt maar als middel om duurzaamheid meetbaar te maken. Het nemen van beslissingen om samenwerking met leveranciers aan te gaan wordt hierbij meer gekeken dan alleen te sturen op geld. Het TBL raamwerk kan als richtlijn voor MVO worden gebruikt voor de afdeling Inkoop bij Van Dorp (Hall, 2011). De mate van duurzaamheid van leveranciers en de producten kunnen vanuit verschillende invalshoeken benaderd worden. Het is hierbij belangrijk om leveranciers te classificeren op duurzaamheid waarbij rekening wordt gehouden met de maatschappelijke kenmerken van People, Planet en Profit.

3.5.2 Ketensamenwerking met leveranciers

Om duurzaamheid over de gehele keten te laten gelden dient te worden samengewerkt met de leveranciers. Vanwege het grote belang van de keten van grondstoffenwinning tot en met de afvalfase zijn er richtlijnen opgesteld voor ketenbeheer. Zaken die hier aan de orde komen zijn o.a. een beleid ten aanzien van ketenverantwoordelijkheid en zorgvuldig selecteren van toeleveranciers (van Eijk, 2010). Duurzaamheid kan leiden tot kostenbesparingen en daarmee tot meer winstgevendheid. Besparingen op energie- en afvalverbruik kunnen ‘quick wins’ opleveren. Naast kostenbesparingen op korte termijn levert MVO ook besparingen op langer termijn. Bedrijven die nu niet investeren in duurzaamheid onderscheiden zich op termijn niet van de concurrenten. Duurzaamheid wordt door steeds meer ondernemingen gezien als business driver (van Eijk, 2010). Een juiste toepassing van duurzaamheid zodat het wordt gebruikt als business driver is een hoge mate van bewustwording voor noodzakelijk. Duurzaam inkopen moet onderdeel uitmaken van de visie van de organisatie en verankerd zijn in bedrijfsprocessen (Reijniers, 2012). Hierin dient de organisatie zichzelf de vraag te stellen wat duurzaam inkopen voor invloed heeft op de bedrijfsvoering en hoe dit wordt doorvertaald binnen de keten. Leveranciers dienen hierin vroegtijdig op de hoogte te zijn zodat zij in het begin van het inkoopproces worden uitgenodigd om duurzame oplossingen te presenteren (Reijniers, 2012). Hierin kan in de eerste fasen van het inkooptraject door de afdeling Inkoop op worden ingespeeld.



4. Huidige situatie

In de huidige situatie wordt een interne en externe analyse gemaakt voor de afdeling Inkoop. De interne analyse dient ervoor om de huidige inkoopprocessen in beeld te brengen. Hiermee wordt onderzocht wat de afdeling Inkoop momenteel bijdraagt aan de duurzaamheidsdoelstelling van Van Dorp. Een overzicht van knelpunten is het uitgangspunt om dit vervolgens te kunnen toepassen in de gewenste situatie. De externe analyse dient ervoor om een beschrijving te geven van factoren van buitenaf waar de afdeling Inkoop aan behoort te voldoen.

4.1 Interne analyse

In de interne analyse wordt allereerst kort toegelicht wat de organisatie Van Dorp aan activiteiten doet op het gebied van duurzaamheid. Vervolgens wordt er een vertaalslag gemaakt naar de afdeling Inkoop om op deze manier in kaart te brengen hoe het inkoopproces wordt geregeld. Hierin wordt allereerst een algemene beschrijving gegeven waarnaar er vervolgens dieper wordt ingegaan op het aspect duurzaamheid.

4.1.1 Van Dorp algemeen

Van Dorp voldoet aan de doelstelling van de CO² prestatieladder en is actief in het aanbieden en benutten van vernieuwde technieken die de focus leggen op energiebesparing en duurzaamheid. De besparing van energie is effectief en zorgt voor een direct kostenvoordeel en reductie van CO². De directie streeft ernaar om, a.d.h.v. samenwerking met medewerkers en leveranciers, de uitstoot van CO² emissie te reduceren. Deze reductie is te behalen door.

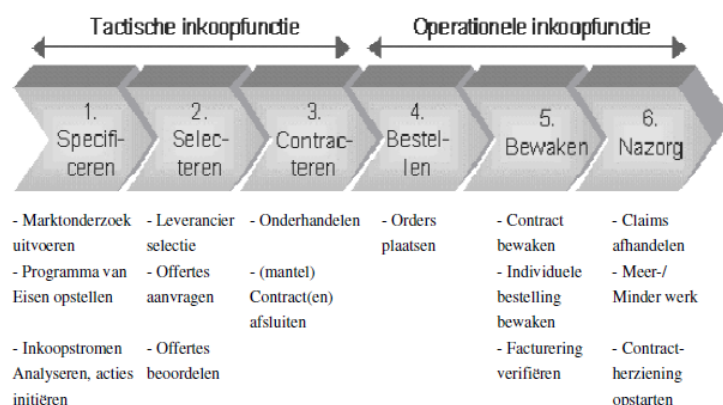
- Het aanbieden van zonne-energie. Op een duurzame en schone manier stroom op te wekken biedt het voordelen als besparing op de energierekening, levert het een bijdragen aan een beter milieu en beschikt Van Dorp over een energielabel waardoor de waarde stijgt.
- Het nauwkeurig monitoren van het energieverbruik om inzicht te krijgen in achterliggende installaties. Hierdoor kan er vroegtijdig worden ingegrepen indien onnodige energievervalsing plaatsvindt.
- Gebruik van LED –verlichting ten behoeve van energiebesparing.
- Besparing brandstofgebruik van het eigen wagenpark waaruit het grootste deel van alle emissies wordt veroorzaakt.

4.1.2 Afdeling Inkoop

De afdeling inkoop wordt m.b.v. Het inkoopontwikkelingsmodel beschreven bestaande uit zes fasen waarin wordt bepaald hoe volwassen de afdeling Inkoop is. De zes fasen zijn: transactie gericht, commercieel gericht, coordinatie inkopen, interne integratie, externe integratie en integratie waardeketen. Hieronder een toelichting in welke fase van ontwikkeling de inkoop afdeling van Van Dorp valt (Rietveld G. , 2010). De inkoopfunctie van Van Dorp valt onder fase twee “Commercial orientation”. De strategie en het leveranciersmanagement worden gekenmerkt door extra focus op prijs. Hierin staan de hoogste kortingen en de laagste prijs centraal. Er wordt gebruik gemaakt van zelf ontwikkelde systemen die uitgebreid zijn met prijsinformatie en keuze van leveranciers.

Inkooptools zoals lijsten met voorkeurlieferanciers worden gehanteerd. Vaardigheden die voor de functie vereist zijn betreffen voornamelijk zaken als onderhandelen en opstellen van prijsanalyses (Rietveld G. , 2010).

Het inkoopproces



4.1.3 Het inkoopproces

De afdeling Inkoop hanteert het inkoopproces van Van Weele waarbij onderscheid wordt

gemaakt tussen de tactische inkoopfunctie en de operationele inkoopfunctie. Het inkoopproces bestaat uit een zestal fasen en is in paragraaf 3.2.1 weergegeven (Rietveld G. , 2010). De afdeling inkoop van Van Dorp houdt zich specifiek bezig met de eerste drie fasen. De behoeften ontstaat vanuit de klant waarnaar Inkoop leveranciers selecteert a.d.h.v. beoordeling van offertes die aan de voorwaarden voldoen zoals in het bestek is vermeld. Hieruit volgend worden contracten opgesteld waarin afspraken worden vastgelegd met leveranciers. De operationele inkoopfunctie wordt vervolgens vervuld door projectleiders op de vestiging zelf. Door hen wordt bepaald hoeveel producten ze voor een project nodig hebben. De aantallen en typen producten worden vervolgens via Syntess besteld. Syntess is een geïntegreerd ERP bedrijfssoftware voor installatiebedrijven (Syntess Software, 2016).

4.1.4 Duurzaamheid binnen afdeling Inkoop

Duurzaamheid is binnen Van Dorp een belangrijk speerpunt waar de afdeling Inkoop een bijdrage aan wil leveren. Duurzaam inkopen begint al in het voortraject waarnaar gespecificeerd wordt welke leveranciers worden aangesteld. Van Dorp biedt duurzame en daarmee groene concepten aan waar de afdeling Inkoop een bijdrage aan levert d.m.v. marktonderzoek. Duurzame specificaties en eisen worden opgesteld waar de leveranciers aan behoren te voldoen.

Één van deze specificatie is dat leveranciers, waar een raamcontract mee is gebonden, beschikken over een CO² footprint. Van Dorp Installaties heeft zichzelf daarom ook de eis gesteld dat de voorkeursleveranciers met een A-status minimaal een CO² footprint bezitten. Onder de A-leveranciers worden de 20% van de leveranciers verstaan die verantwoordelijk zijn voor 80% van de omzet. Om de A-leveranciers tegemoet te komen worden er vanuit Van Dorp workshops aangeboden om zelf de CO² footprint op te stellen en te laten verifiëren. Een eenvoudigere berekening wordt ook op de site www.duurzameleverancier.nl aangeboden echter is dit een niet geverifieerde footprint waar een kleine vergoeding tegen is vereist. Aan de hand van de CO² footprint is te bepalen welke leveranciers het meest duurzaam zijn voor Van Dorp. Echter zijn niet alle CO² footprints betrouwbaar omdat er geen onderscheid wordt gemaakt in de footprints die zelf door het bedrijf zijn opgesteld, via Duurzameleverancier.nl zijn opgesteld of het zijn geverifieerde footprints conform ISO-14064.

De afdeling Inkoop zet zich ook in voor de keuze van duurzame producten. Voorbeelden als LED-verlichting, te kiezen voor groene stroom en de levensduur van producten als belangrijk criterium op te stellen stuurt de afdeling Inkoop de projectleiders aan op duurzaamheid. Bij de aanschaf van producten voor een project wordt het criterium levensduur in het bijzonder genomen. Hoewel de aanschafprijs van deze producten hoger is, ligt het energiegebruik ervan lager en zijn er hierom minder kosten mee gemoeid.

De doelstelling van de afdeling Inkoop is om in het voortraject van de aanbesteding te kunnen sturen op de duurzaamheid van leveranciers. Het aantal concurrenten die beschikken ook over een certificaat van de CO² prestatieladder nemen toe en het is om deze reden het doel van Van Dorp om zich hiervan te onderscheiden. De afdeling Inkoop wil dit doel bereiken door o.a. specifieker in te gaan op de CO² footprints die aan leveranciers gevraagd worden om te zorgen dat Van Dorp voorloper blijft op het gebied van duurzaamheid. Aan de hand van knelpunten, die in de volgende paragraaf worden toegelicht, kan worden omschreven op welke aspecten op het gebied van duurzaamheid de afdeling Inkoop zich verder kan professionaliseren.

4.1.5 Knelpunten afdeling Inkoop

Nu de huidige situatie van de afdeling Inkoop is beschreven kunnen er knelpunten geïdentificeerd worden die als basis gelden voor de gewenste situatie. De knelpunten worden opgesteld aan de hand van diepte interviews met de medewerkers van de afdeling Inkoop en de projectleiders op diverse vestigingen. De knelpunten hebben o.a. betrekking op het inkoopproces en de mate waarin

duurzaamheid gerealiseerd wordt. De uitwerking van enkele interviews zijn opgenomen in Bijlage 8 'Uitwerking interviews'.

Bezit CO² footprints van A-leveranciers

Het CO² footprint geeft van een organisatie aan hoeveel CO² er wordt uitgestoten en op welke wijze het kan verminderen. Reductie van CO² kan voor organisatie tot flinke besparingen leiden en is een goede start voor organisaties om klimaatbewust te ondernemen. De CO² footprints kunnen o.a. zelf uitgevoerd worden, via de site 'duurzameleverancier.nl' uitgevoerd worden of kunnen door een certificatie instelling worden uitgevoerd conform ISO-14064 (Bakker, 2016). Uitstoot van vervoer en energieverbruik conform ISO-14064 is één van de eisen uit CO² prestatieladder en biedt gelijk inzicht in het verbruik en de kosten van energie en emissie. De ISO normering kan als opstap gelden om de leveranciers te motiveren zich te certificeren volgens de CO² prestatieladder.

Knelpunt: Het is voor de afdeling Inkoop niet eenvoudig te achterhalen hoe duurzaam haar leveranciers zijn. Dit heeft ermee te maken dat niet alle A-leveranciers beschikken over CO² footprints en/of certificaten die conform ISO-14064 gecertificeerd zijn. Hierbij komt kijken dat Van Dorp samenwerkt met talloze leveranciers en het onmogelijk is om te beschikken over de certificaten van al deze leveranciers. Eenmaal in het bezit van de CO² footprint van de leverancier dient er nog rekening gehouden te worden met de wijze waarop de CO² footprint tot stand is gekomen (van Velzen, 2016).

Samenwerking tussen de afdeling Inkoop en projectleiders

Uit de interviews en onderlinge gesprekken is te constateren dat de mate waarin de afdeling Inkoop en de projectleiders samenwerken beperkt is (Holkamp, 2016) (de Vries, 2016). De oorzaak hiervan is dat de onderlinge belangen enigszins kunnen verschillen. De afdeling Inkoop wil graag sturen op leveranciers waar raamcontracten mee zijn afgesloten en beschikken over een CO² footprint. De projectleiders hebben daarentegen de neiging een samenwerking aan te gaan met een leverancier die het snelst kan leveren en hen de grootste marge kan opleveren. Hierbij wordt met name gestuurd op het projectresultaat en wordt er echter in beperkte mate rekening gehouden met het resultaat op jaarbasis.

Knelpunt: Doordat er onderlinge tegenstrijdige belangen zijn komt het regelmatig voor dat de afdeling Inkoop laat in het inkoopproces wordt betrokken. Waar de afdeling Inkoop in het specificatieproces betrokken had moeten worden, wordt Inkoop pas betrokken bij beoordeling van de offerte. De afdeling Inkoop kan om deze reden niet sturen op leveranciers die duurzaam zijn terwijl dit wel gewenst wordt. Vanuit het perspectief van de projectleiders is de tijdsdruk zeer bepalend en wordt er hierom snel gehandeld. De offertes worden bij leveranciers aangevraagd zonder hiervoor de afdeling Inkoop erbij te betrekken om enig sturing aan te geven. Deze offertes worden veelal beoordeeld op prijs en niet op duurzaamheid. De afdeling Inkoop wil hierin graag een alternatief aanbieden waarbij duurzaamheid centraal staat.

Belang van duurzaamheid binnen de directie

Duurzaamheid is binnen Van Dorp één van de belangrijkste speerpunten. In de bedrijfsvoering wordt er naar gestreefd om duurzame concepten aan te bieden aan de klant. Op diverse wijze draagt Van Dorp bij aan een beter milieu. Enkele voorbeelden zijn gebruik van zonne-energie, monitoren van energieverbruik, toepassing van klimaatplafond, gebruik van LED verlichting en realiseert de CO² uitstoot binnen de eigen organisatie. Deze wijze van duurzaamheid tonen aan externe partijen aan dat Van Dorp zich inzet voor duurzaamheid. Ter aanvulling van het vorige knelpunt is dat het belang van duurzaamheid intern niet geheel overeenkomt met wat Van Dorp wil uitstralen.

Knelpunt: Enerzijds wil Van Dorp duurzaamheid uitstralen maar komt dit echter niet geheel overeen in de bedrijfsvoering. Een duurzaam concept aanbieden is niet in alle tijden de beste oplossing. Er wordt om deze reden veelvuldig gekozen voor leveranciers die de beste prijs aanbieden en de nodige

producten snel kunnen leveren. Als Van Dorp wil uitstralen dat ze duurzaam zijn zullen ze ook duurzaam moeten zijn in het inkoopproces. Hierbij is het van belang in hoeverre duurzaam inkopen mogelijk is en in hoeverre de directie bereid is ervoor te investeren en actief op wil sturen. De kosten van duurzaam inkopen zullen hoger zijn maar moet op termijn van toegevoegde waarde zijn voor Van Dorp.

Duurzaamheid op productniveau

De producten die worden afgenomen bij diverse leveranciers worden veelal beoordeeld op basis van de laagste prijs. Dit zijn producten inzake cv-ketels, verlichting, kabels, etc. Afhankelijk van het type project worden de benodigde materialen ingekocht. De afdeling Inkoop bij van Dorp doet zaken met diverse leveranciers die verspreidt over Nederland zijn gevestigd. Dit houdt in dat er meerdere leveranciers en groothandels cv-ketels aanbieden. In de knelpunten die hierboven zijn beschreven stond de duurzaamheid van de leveranciers centraal. Hierin werd nog niet de duurzaamheid beoordeeld op productniveau.

Knelpunt: Van Dorp koopt talloze materialen in van diverse leveranciers. Hoewel het voor kan komen dat bij de leverancier duurzaamheid centraal staat waarin CO² uitstoot wordt gereduceerd, is er over de duurzaamheid op productniveau weinig bekend. Oftewel kan Van Dorp sturen op duurzaamheid op productniveau waarbij niet alleen prijs centraal staat maar ook een duurzaam alternatief kan worden aangeboden.

4.1.6 Sterkten & zwakten

Op basis van interviews, inzage in procedures en intranet worden de sterkten en zwakten aangegeven van de afdeling Inkoop van Van Dorp. Deze vorm van intern onderzoek heeft betrekking op de organisatie zelf en worden o.a. bepaald door de organisatie structuur, procedures en kwaliteit van het personeel (Marcus & Van Dam, 2012). Gezien het feit dat het onderzoek betrekking heeft op de afdeling Inkoop wordt de analyse tot deze afdeling beperkt. De sterkte & zwakte analyse toont aan op welke aspecten de afdeling Inkoop toonaangevend is en waar de afdeling zich verder in kan ontwikkelen. Er worden drie sterke en vier zwakke punten beschreven die in Bijlage 9 SWOT-analyse verder worden uitgewerkt. Enkele sterkten en zwakten met betrekking tot de interne omgeving zijn hieronder weergegeven.

Sterke punten

Behoudt goede relaties met leveranciers→ Op tijd betalen levert de afdeling Inkoop korting op jaarbasis op.

Procedures zijn concreet vastgelegd→ Inkoop wordt onderscheiden in W en E installaties waarbij, afhankelijk van het project, wel met elkaar wordt samengewerkt. Procedure zijn op de server omschreven

Speelt in op duurzaamheid→ Vraagt CO² footprints aan hun belangrijkste leveranciers

Zwakke punten

Scheiding tussen operationeel en tactisch inkoop→ Er is een kloof tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders. De uitgangspunten worden niet altijd nageleefd

Beperkt aantal medewerkers op de afdeling Inkoop→ Er werken slechts drie medewerkers op de afdeling Inkoop.

Gebrek aan draagvlak m.b.t. duurzaam inkopen→ De prioriteit om leveranciers te selecteren op duurzaamheid ligt bij de projectleiders niet even hoog als bij de afdeling Inkoop.

Kostenbeheersing→ Er wordt alleen gekeken naar de aanschafprijs en niet naar de gebruik- en recycling kosten van materialen.

4.2 Externe analyse

In de externe analyse worden invloeden van buitenaf beschreven die van toepassing zijn op de afdeling Inkoop van Van Dorp. Er worden trends en ontwikkelingen beschreven waarnaar er kansen en bedreigingen worden opgesteld. In combinatie met de sterkten en zwakten analyse in paragraaf 4.1.6 wordt een SWOT-analyse gemaakt.

4.2.1 Trends en ontwikkelingen

Voor het vak Inkoop zijn belangrijke inkooprends van 2015 opgesteld. Supply Value heeft voor 2015 een onderzoek uitgevoerd naar de belangrijkste trends en ontwikkelingen binnen het inkoopvakgebied. Aan het onderzoek hebben maar liefst 551 respondenten meegedaan en daar zijn de volgende inkooprends uit naar voren gekomen (Supply value, 2015):

Meer aandacht voor ketenoptimalisatie

Optimalisatie van de keten wordt in de markt gezien als de manier om verdere verbeteringen te realiseren (Supply value, 2015). Bedrijven in de keten moeten onderling beter samenwerken om deze verbetermogelijkheden te realiseren. Door naar de gehele keten te kijken kan er voor worden gezorgd dat informatie en kennis binnen de keten optimaal wordt gedeeld (Supplychainmanagement, 2015). Met ketensamenwerking worden processen op elkaar afgestemd. Een valkuil is dat bij optimalisatie van de bedrijfsvoering geen rekening wordt gehouden met andere schakels in de keten waardoor bedrijven elkaar onnodige kosten opjagen. Wanneer bedrijven onderling goed gaan samenwerken heeft dit positieve invloed op prijs/kwaliteitverhouding van producten.

Belangrijk bij een goede ketensamenwerking is een goede kennis van de keten. Welke partijen spelen een rol in de keten, welke leveranciers hebben invloed op de bedrijfsvoering en met welke leveranciers ga je de samenwerking aan. Voordelen van ketensamenwerking is meer kans op innovatie en kennisuitwisseling, het netwerk groter wordt en een hoger marktaandeel krijgt (MKBservices, 2013). Voor de afdeling Inkoop kan dit betekenen dat er op een andere manier een samenwerking met leveranciers wordt aangegaan. Deze manier van samenwerken houdt in dat er gezamenlijk wordt gekeken naar optimalisatie van de keten m.b.t. duurzaamheid.

Meer behoefte aan flexibiliteit

Een veelvoorkomende trend binnen inkoop is flexibiliteit. De interne vraag naar flexibiliteit neemt toe door interne en externe factoren. Toenemende concurrentie en hogere eisen van de klanten stellen Inkoop in staat flexibel te zijn. Het vermogen om flexibel te zijn heeft te maken met aspecten om spoedorders toe te staan en inspelen op korte doorlooptijden. Wanneer er gevraagd wordt om in een korte periode offertes aan te vragen van diverse leveranciers moet de afdeling Inkoop hier op kunnen inspelen. De afdeling Inkoop kan met een hoge mate van flexibiliteit er naar streven om de leveringsnelheid en leveringsbetrouwbaarheid van leveranciers te beïnvloeden.

Meer aandacht voor contractmanagement

Contractmanagement speelt een grote rol in het inkoopproces. Het zorgt ervoor dat afspraken helder zijn met leveranciers en de producten worden geleverd die zijn afgesproken. Het is belangrijk dat de afdeling Inkoop stuurt op leveranciers waar contracten mee zijn gebonden. In het kader van inkoopcontrole worden afspraken vastgelegd en kan contractmanagement onnodige kosten en risico's helpen voorkomen. Er wordt gestuurd op contractbonussen en voorkomt maverick buying. Maverick buying houdt in dat materialen buiten contracten om worden ingekocht (Gelderman & Albronde, 2013) Het beheersen van contracten leidt tot waarborgen van kwaliteit, stabiliteit en continuïteit van dienstverlening van leveranciers (Bos, 2013).

Duurzaam werken

Er is een sterke noodzaak om het CO² uitstoot te verminderen om de temperatuurstijging op aarde tegen te gaan. Klimaatverandering is een feit dus moet er in de kern- en in de werkprocessen

gewerkt worden aan de CO²-footprint van leveranciers. Een opkomende trend in Nederland is de beweging om circulaire economie werkelijkheid te laten worden. De circulaire economie is bedoeld om hergebruik van producten en grondstoffen te maximaliseren en hiermee de waardevernietiging te verminderen (MvoNederland, 2015). Duurzaam inkopen is hiervoor een vereisten. De duurzaamheidvraag van klanten wordt breder en hierom zullen leveranciers deze doelstellingen helpen te behalen. Hiervoor is het noodzakelijk om bewust te worden van producten over wat de impact is op het milieu in de levenscyclus. Op lange duur zal duurzame productie goedkoper en schoner kunnen met minder grondstoffen en energie. Door te sturen op de LCA van een product en in bezit zijn van certificaten kan de duurzaamheid op productniveau worden vergeleken (Kraay, 2015).

Duurzaamheid kost echter geld maar er wordt wel waarde aan gehecht. Gemiddeld 51% van de consumenten vindt bij aanschaf van klusproducten duurzaamheid belangrijk maar dit mag niet leiden tot extra kosten. Dit blijkt uit het onderzoek van WoonKennis(2015). Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat 52% van de installateurs merken dat in praktijk conflicten ontstaan tussen de visie van duurzaamheidsbeslissingen op lange termijn en de visie van bouwbeslissingen op korte termijn (Boschman, 2016). Belangrijk bij investeren in duurzaamheid is om de klant te wijzen op de besparing die de investering uiteindelijk zal opleveren. Door te kijken naar Total Cost of Ownership wordt er niet alleen gekeken naar investeringskosten bij aanschaf maar naar de kosten over de hele levensduur van de installatie.

Uit onderzoek van Bouwkennis(2015) blijkt dat driekwart van de installateurs meerwaarde hechten aan TCO om hierbij op de nieuwe vraagstelling (trend) van de klant te kunnen inspelen (Boschman, 2016). De complete scope van het product van begin tot eind wordt in kaart gebracht en onderbouwd met duurzame aspecten. Naast de investeringskosten is de mate van het gebruik van producten ook een berekening van TCO om een goed duurzaamheidsbeeld te creëren. Een trend op dit gebied is de verschuiving van bezit naar gebruik. Dit houdt in dat de leverancier eigenaar blijft van de producten en de afnemer betaalt voor het gebruik. In het kader van duurzaamheid houdt in dat na de levensduur van het product de leverancier nog steeds eigenaar is en het kan worden hergebruikt. Met dit concept wordt er een vertaalslag gemaakt van lineaire economie naar circulaire economie (Mitsubishi Electric, 2016).

4.2.2 Kansen en bedreigingen

Op basis van de trends en ontwikkelingen die in de vorige paragraaf zijn beschreven en de DESTEP-analyse in Bijlage 10 worden kansen en bedreigingen opgesteld die zijn toegepast op de afdeling Inkoop van Van Dorp. Deze vorm van extern onderzoek heeft betrekking op de omgeving van Van Dorp en toont aan waar de afdeling Inkoop op moet inspelen (Marcus & Van Dam, 2012). De volgende kansen en bedreigingen zijn voor de afdeling Inkoop geformuleerd en zijn in bijlage 9 SWOT-analyse verder uitgewerkt:

Kansen

Duurzaam inkopen draagt bij aan versterking van het imago → Duurzaamheid staat centraal binnen de organisatie en wil dit kunnen aantonen aan haar klanten

Behouden niveau 5 op de prestatieladder → Door als afdeling Inkoop in te spelen op duurzaamheid behoudt Van Dorp niveau 5 op de prestatieladder.

Levert op lange termijn kostenbesparing op → De aanschafprijs ligt hoger echter zijn er op langer termijn kosten te reduceren op materiaalgebruik.

Bedreigingen

Goedkoop is duurkoop → Duurzaamheid kost geld waar niet iedereen bereid is voor te betalen.

Tegenstrijdige belangen → De beste oplossing is niet de oplossing dat het meest duurzaam is.



Toenemende mate van concurrentie → Directe concurrenten spelen ook in op duurzaamheid en is hierbij de uitdaging om daarvan te onderscheiden.

4.2.3 SWOT-analyse

De SWOT-analyse geeft een overzicht tussen de sterke/zwakke punten en de kansen/bedreigingen. De sterke en zwakke punten komen voort uit de interne analyse op basis van interviews met medewerkers van de afdeling Inkoop, diverse projectleiders. De externe analyse heeft betrekking op de kansen en bedreigingen die invloed hebben op de afdeling Inkoop. In Bijlage 9 SWOT-analyse worden zowel de sterkten&zwakke punten als de kansen&bedreigingen nader toegelicht. Hieruit volgend is een confrontatiematrix opgesteld waarin de correlatie tussen de interne en externe analyse wordt beschreven.



5. Gewenste situatie

In de gewenste situatie worden de confrontaties tussen de sterkte en zwakke punten van de afdeling Inkoop gewogen tegen de potentiële kansen en bedreigingen die er zijn. De confrontaties zijn gebaseerd op de matrix die in Bijlage 9 SWOT-analyse zijn te lezen. De beschrijving van de correlaties bieden een kader waar de gewenste situatie aan behoort te voldoen.

5.1 Confrontatiematrix

Sterke correlatie tussen *'Duurzaam inkopen draagt bij aan imago'* en *'Speelt in op duurzaamheid'*

De samenleving hecht steeds meer waarde aan het begrip duurzaamheid. Vanuit de overheid zijn richtlijnen gesteld om 100% duurzaam in te kopen (Kennisportal Inkoop, 2015). Van Dorp draagt bij aan deze doelstelling door duurzame en groene concepten aan te bieden. De afdeling Inkoop draagt al enigszins bij aan de duurzame doelstelling door leveranciers te vragen om een CO² footprint. In de gewenste situatie dient hier een vervolgstap in gemaakt te worden om zodoende te kunnen sturen op de producten van leveranciers en hiermee bij te kunnen dragen aan het duurzame imago van Van Dorp.

Sterke correlatie tussen *'Behouden niveau 5 prestatieladder'* en *'Speelt in op duurzaamheid'*

Van Dorp wil in de nabije toekomst blijven beschikken over niveau 5 op de CO² prestatieladder. Dit wordt gedaan door het actief aanbieden en benutten van vernieuwde technieken die focussen op energiebesparing en duurzaamheid. In de gewenste situatie zal de afdeling Inkoop een bijdrage leveren om dit niveau te behouden.

Sterke correlatie tussen *'Levert kostenbesparing op'* en *'Speelt in op duurzaamheid'*

Duurzaamheid wordt veelal gezien als grote investering waar klanten niet bereid zijn om voor te betalen. Hierbij wordt er echter geen rekening gehouden met het feit dat een duurzame investering op lange termijn meer oplevert vanwege lage exploitatiekosten. De afdeling Inkoop wil inspelen op duurzaamheid door duurzame producten te adviseren van leveranciers. Hiervoor dient de afdeling Inkoop de klant te overtuigen dat duurzame producten op lange termijn kostenbesparing oplevert. Mocht de klant hier geen interesse in hebben kan de afdeling Inkoop ten alle tijden nog met een alternatief komen waarbij de laagste prijs centraal staat.

Sterke correlatie tussen *'Duurzaam inkopen draagt bij aan imago'* en *'Gebrek aan draagvlak'*

Uit enkele interviews is gebleken dat er een gebrek is aan het creëren van draagvlak wanneer het gaat om duurzaam inkopen. Dit heeft tot gevolgen dat de uitstraling van het duurzame imago niet overeenkomt met de wijze van duurzaam inkopen. Het creëren van draagvlak is hierbij van groot belang. Binnen de organisatie moet centraal staan dat de afdeling Inkoop gaat sturen op duurzaamheid. Dit houdt in dat het beleid zodanig moet worden aangepast dat zowel de afdeling Inkoop als de projectleiders gaan sturen op duurzaamheid.

Sterke correlatie tussen *'Goedkoop is duurkoop'* en *'Kostenbeheersing'*

De verklaring van deze correlatie is dat goedkoop inkopen niet in alle tijden tot kostenbesparing hoeft te leiden. Beoordeling van leveranciers zijn momenteel gebaseerd op de laagste prijs. Op lange termijn is er geen rekening gehouden met de gebruik- en verwijderingskosten met als doel om op kosten te reduceren en een bijdrage leveren aan duurzaamheid. De bijdrage aan duurzaamheid wijst zich bijvoorbeeld uit in laag energieverbruik maar ook in circulaire economie. Producten en materialen worden hergebruikt en daarmee worden grondstoffen na de levensduur niet verwijderd maar wordt het afval gebruikt als voedsel om nieuwe producten te maken.

Sterke correlatie tussen *'Tegenstrijdige belangen'* en *'Scheiding operationeel en tactisch inkoop'*

De beste keuze van de leverancier waarbij de meeste winst is te behalen voor Van Dorp hoeft niet te betekenen dit ook meest duurzame oplossing is. Het gevolg hiervan is dat de organisatie enerzijds de maximale winst wil behalen en anderzijds wil sturen op duurzaamheid. De theorie in hoofdstuk 3

sluit hier naadloos op aan ter onderbouwing van Bijlage 6 'Dutch windmill'. De scheiding tussen operationeel en tactisch inkoop heeft invloed op het nakomen van duurzaam inkopen. De afdeling Inkoop wil sturen op duurzame leveranciers waar raamcontracten mee zijn afgesproken terwijl het operationele Inkoop stuurt op het behalen van een hoog resultaat op het project. Deze belangen komen niet met elkaar overeen en dit zal in de gewenste situatie moeten worden aangepast. Deze correlatie heeft raakvlakken met de correlatie waarbij duurzaam inkopen moet bijdragen aan het imago. Het beleid moet zodanig worden aangepast dat er wordt gestuurd op duurzame leveranciers en niet op basis van de hoogte van de prijs.

5.2 Korte termijn doelstellingen

Op basis van de correlatiematrix, interne interviews, onderzoek, artikelen en gesprekken met leveranciers zijn er doelstellingen te behalen die op korte termijn zijn te realiseren. Zowel op korte als op lange termijn zijn de doelstellingen onder te verdelen in segmenten. De reden hiervoor is dat duurzaamheid centraal moet staan wil de afdeling Inkoop hier invloed op kunnen uitoefenen. In de gewenste situatie dient de duurzaamheid visie van Van Dorp overeen te komen met de bedrijfsvoering. Om tot de gewenste situatie te komen zullen de volgende aspecten centraal komen te staan. Hieruit blijkt dat duurzaamheid op veel vlakken is toe te passen.

Visie

Van Dorp heeft het imago om duurzaam te ondernemen en duurzame concepten aan te bieden aan haar klanten. Deze visie dient niet alleen bekend te zijn bij de klanten maar ook bij de leveranciers. In hoeverre zijn de leveranciers bereid om aan de duurzaamheid visie te voldoen die door Van Dorp gesteld is (Bijlage 6 'Dutch windmill'). Door de visie te delen informeer je de leveranciers welke richting Van Dorp op wil en hoe leveranciers hieraan kunnen bijdragen. De leveranciers worden hiermee deels gezien als partner en wordt van hen gevraagd om duurzame producten aan te bieden. Het is hierbij wenselijk om urgentiebesef te creëren waarin de noodzaak aanwezig is om leveranciers te laten meedenken.

Strategie

Nadat de duurzaamheid visie niet alleen bij de klant maar ook bij de leveranciers bekend zijn, is het gewenst te beoordelen op welke wijze leveranciers kunnen bijdragen aan de duurzaamheid van Van Dorp. Belangrijk hierbij is wat de motivatie is van leveranciers om duurzaamheid toe te passen in hun bedrijfsvoering. In Hoofdstuk 4 'De huidige situatie' is beschreven dat de afdeling Inkoop CO² footprints vraagt van haar belangrijkste leveranciers. De CO² footprints worden gezien als een methodiek waarmee wordt aangetoond voor hoeveel CO² uitstoot een organisatie verantwoordelijk is. In de gewenste situatie is het van belang dat er onderscheid wordt gemaakt in leveranciers op basis van de CO² uitstoot en op welke wijze de beoordeling is gebaseerd.

Uitvoering

Doelstellingen die op korte termijn bijdragen aan de gewenste situatie is om duurzaamheid te beoordelen op basis van de CO² footprints. De afdeling Inkoop kan vervolgens de voorkeur uitspreken met welke leveranciers de samenwerking moet worden aangegaan gebaseerd op de mate van duurzaamheid van de leverancier. Deze doelstelling is op korte termijn te realiseren omdat de beoordeling van leverancier op basis van CO² uitstoot is te selecteren en hier al enig wat informatie van bekend is.

5.3 Lange termijn doelstellingen

In de gewenste situatie dient er ook advies te worden gegeven over mogelijke doelstellingen die op lange termijn zijn te realiseren. Ook voor deze doelstellingen geldt dat ze zijn onder te verdelen in visie/beleid, strategie en uitvoering. Uit het theoretisch kader is te constateren dat duurzaamheid een breed begrip is en op verschillende aspecten in de organisatie is toe te passen. Doelstellingen die in de vorige paragraaf zijn besproken gelden als basis voor doelstellingen die op lange termijn zijn te realiseren.

Beleid

Op lange termijn moet de duurzaamheid visie worden doorvertaald binnen de afdelingen. In de gewenste situatie dienen de belangen tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders parallel te lopen en dient de focus gelegd te worden op duurzaamheid. Hierbij is gewenst dat niet de prijs van leveranciers centraal staat maar de mate van duurzaamheid. De mate van duurzaamheid kan zich vertalen in de uitstoot van CO², hoe maatschappelijk verantwoord ondernemend de leverancier is, of het product duurzaam tot stand is gekomen en of het product te hergebruiken is. De samenwerking tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders dient geoptimaliseerd te worden zodat enerzijds er wordt gestuurd op contractafspraken en anderzijds gewerkt wordt met de nodige materialen. Circulaire economie is mogelijk wanneer er inzicht wordt gehouden in de gebruik en afvalfase van producten zodat hergebruik ervan mogelijk is.

Strategisch

In de gewenste situatie dient er vanuit het beleid meer gestuurd te worden op duurzaamheid. Het moet een keuze worden vanuit het beleid dat in een aanbesteding duurzaamheid centraal komt te staan. Hieruit volgend kan de afdeling Inkoop een rol spelen om de duurzaamheid visie te waarborgen. De interviews met diverse projectleiders en inkopers wijzen uit dat als gevolg van tegenstrijdige belangen niet altijd gestuurd kan worden op duurzaamheid. In de uitvoering dient eerder gestuurd te worden op duurzaamheid door Inkoop te betrekken in de inkoopvoorbereiding, in de specificatiefase en in de selectiefase. Deze keuze dient wel vanaf de directie gemaakt te worden. Dit is een doelstelling dat op lange termijn te realiseren is vanwege het feit dat de verschillende belangen tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders naadloos op elkaar moeten aansluiten.

Uitvoerbaar

Op lange termijn dienen zowel de afdeling Inkoop als de projectleiders meer te sturen op duurzaamheid. De ideale situatie is wanneer er gestuurd kan worden op productniveau. Dit houdt in dat de afdeling Inkoop van elk product van hun A-leveranciers kan adviseren welk product duurzaam is. Hierin dient ook duidelijk het onderscheid gemaakt te worden wat de afdeling Inkoop duurzaam vindt. Een vergelijkend concept duidt aan dat er een duurzaam label is ontwikkeld waarin tal van geselecteerde duurzame bouwmaterialen uit een bestaand assortiment worden aangeboden (Raabkarcher, 2015). Deze methode is door Raabkarcher ontwikkeld om duurzame materiaal- en productie eigenschappen inzichtelijk te maken. Er wordt hiervoor een zogenoemde Greenworksscore aan gekoppeld waaruit blijkt welke meest geschikt duurzaam product gekozen kan worden voor een project. Een soortgelijke methode voor de afdeling Inkoop van Van Dorp is ideaal.

6. Scenario's

In dit hoofdstuk worden scenario's opgesteld die de 'gaps' vervullen tussen de huidige en gewenste situatie. De gap- analyse is te lezen in Bijlage 11 'Gap-analyse'. De scenario's zijn onderverdeeld in drie niveaus die op korte en op lange termijn zijn te realiseren. Hierbij is onderscheid gemaakt in scenario's op beleid, strategisch en uitvoeringniveau. De scenario's behoren te voldoen aan de gewenste situatie en geven de mogelijkheid weer in hoeverre het advies haalbaar is. De reden van deze methode is dat de scenario's vervolgens worden gebruikt als een stappenplan. Hierin staat centraal welk scenario's op korte en op lange termijn te realiseren zijn maar ook voor welk scenario verder onderzoek voor nodig is. In hoofdstuk 7 'Conclusie & aanbeveling' wordt de conclusie met bijhorende aanbeveling gegeven.

6.1 Scenario's op korte termijn

De scenario's op korte termijn zijn gebaseerd op de gewenste situatie dat voor de afdeling Inkoop ideaal is. De scenario's worden op beleid/visie, strategisch en uitvoerbaar niveau voorzien van advies.

Beleid

Uit de gewenste situatie en het interview met meneer Van Dorp is gebleken dat duurzaamheid centraal staat binnen de organisatie en dit ook wil doorvertalen binnen de keten waarin ze samenwerken. De afdeling Inkoop werkt samen met talloze leveranciers onderverdeeld in diverse productgroepen. Via een paretolijst in Excel wordt exact bijgehouden voor welk bedrag er jaarlijks bij leveranciers wordt ingekocht. Met behulp van de ABC-analyse is te concluderen dat 20% van het aantal leveranciers verantwoordelijk zijn voor 80% van de omzet. De 20% van de leveranciers worden gezien als A- leveranciers en krijgen deze benaming wegens het feit dat er jaarlijks veel bij wordt ingekocht.

Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat de Kraljic-matrix (Rietveld, 2010) vanuit twee perspectieven benaderd kan worden. Een strategisch product hoeft niet te betekenen dat de leverancier Van Dorp ook als strategische afnemer ziet. Door de visie met de leverancier te delen en kenbaar te maken wat de doelstellingen zijn stel je vanuit het beleid de leveranciers in staat mee te denken en zichzelf te ontwikkelen op duurzaamheid. De leveranciers moeten als partner worden gezien waarmee gezamenlijk over duurzame oplossingen wordt nagedacht.

Strategie

Aangezien er met veel leveranciers wordt samengewerkt is het voor de afdeling Inkoop niet geheel duidelijk te bepalen wie het duurzaamst is. Momenteel worden al CO² footprints uitgevraagd van A- leveranciers maar is hier verder geen classificatie aangekoppeld. De classificatie toont aan in hoeverre een leverancier duurzamer is op basis van CO² uitstoot. Voor dit scenario is het volgende advies aan toe te kennen. Uit de paretolijst in Excel is te concluderen dat de CO² footprints op diverse wijze beoordeeld worden. Dit wil zeggen dat de certificering niet volgens één norm wordt gehanteerd. Om classificatie in duurzaamheid van leveranciers te realiseren wordt geadviseerd de volgende gradaties in CO² footprint aan te houden:

1. Sustainability rapport 1p
2. Footprint zelf opgesteld → 2p
3. Footprint opgesteld via Duurzameleverancier.nl 3p
4. Geverifieerde footprints ISO-14064 opgesteld door CI (Certificatie instelling) 4p
5. Certificaat ISO-26000 2p
6. Conform ISO 14001 3p
7. Certificaat CO2 Prestatieladder niveau 3 3p
8. Certificaat CO2 Prestatieladder niveau 4 4p
9. Certificaat CO2 Prestatieladder niveau 5 5p

De classificatie toont aan op welke wijze de CO² footprint tot stand komen en waar na, onderzoek en gesprek met de kwaliteitsmanager, punten aan worden toegekend. Beoordelingen één tot en met vier hebben invloed op de wijze hoe de footprint tot stand is gekomen. Beoordelingen vijf tot en met negen tonen aan op welk niveau de footprints gecertificeerd zijn. Met andere woorden kan een leverancier beoordeeld worden op een geverifieerde footprint conform ISO-14064 en beschikken over een certificaat CO² prestatieladder niveau 3. Hiermee kan de desbetreffende leverancier een aantal van zeven punten worden toegerekend. In bijlage 12 'Toelichting classificatie leveranciers' wordt de keuze, waar de classificatie op gebaseerd is, beargumenteerd.

Uitvoering

Hoewel in het advies op strategisch niveau een classificatie is aangegeven in de beoordeling van CO² footprints dient de afdeling Inkoop hier een norm voor aan te houden. De classificatie van footprints geldt als eerste stap op het sturen van duurzaamheid. Een norm hanteren is hiervan een vervolg waarin de afdeling Inkoop de leveranciers vraagt om minimaal te voldoen aan een geverifieerde footprint conform ISO-14064. De footprints zijn betrouwbaar omdat het door een certificatie instelling tot stand is gekomen. Hiermee creëert de afdeling Inkoop als het ware A+ leveranciers waar op lange termijn partnerschap kan worden aangegaan. Dit is een mogelijkheid dat voldoet aan *duurzaam inkopen* maar vanuit de directie is het een beleidskeuze om aan deze richtlijnen aan te houden.

6.2 Scenario's op lange termijn

De scenario's die op lange termijn zijn te realiseren worden voorzien van advies waarvoor meer inspanning voor nodig is. Evenals in de vorige paragraaf zijn de scenario's op lange termijn toe te splitsen in advies op beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau.

Beleid

Een keuze uit het beleid moet er toe leiden dat de samenwerking tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders wordt geoptimaliseerd. Op lange termijn wordt er gestreefd naar cultuurverandering met als doel te zorgen dat de belangen tussen deze twee partijen parallel lopen en er volgens één richtlijn wordt gewerkt. De projectleiders moeten de toegevoegde waarde van inzien om duurzaam in te kopen en leveranciers te selecteren op duurzaamheid. Uit het theoretisch onderzoek is te constateren dat in de eerste drie fasen van het inkoopproces het meest gestuurd kan worden op duurzaamheid. Op strategisch niveau wordt toegelicht welke rol de afdeling Inkoop moet aannemen waarna vervolgens op uitvoerbaar niveau concrete voorbeelden worden gegeven om duurzaam in te kopen.

Strategisch

De afdeling Inkoop moet een adviserende rol krijgen in het inkoopproces. Een adviserende rol is noodzakelijk om te kunnen sturen op duurzaamheid. Het scenario op strategisch niveau heeft raakvlakken met het advies dat op beleidsniveau is gegeven. Dit wil zeggen dat vanuit het beleid de keuze moet worden gemaakt om op duurzaamheid te sturen. Duurzaam inkopen is mogelijk maar in hoeverre is de directie bereid om duurzaamheid volledig te integreren in het bedrijfsproces. De scenario's op uitvoerbaar niveau tonen aan dat duurzaam inkopen mogelijk is echter dient afdeling de Inkoop rekening te houden met de wensen van de klant en de mate waarin de directie bereid is te betalen voor duurzaamheid. De rol van de afdeling Inkoop is om, naast het product dat voldoet aan de specificatie van de klant, een duurzaam alternatief aan te bieden.

Uitvoerbaar

Om als de afdeling Inkoop op lange termijn duurzaam inkopen te kunnen realiseren dient er niet alleen te worden gestuurd op CO² uitstoot van leveranciers maar ook op producten van leveranciers. Het doel hiervan is om specifiek duurzaam in te kopen op productniveau. Om duurzaamheid op productniveau te realiseren is er onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden. Het onderzoek toont aan dat er twee mogelijkheden zijn die aantonen dat de afdeling Inkoop kan sturen op

duurzaamheid.

1. De afdeling inkoop kan sturen op productniveau door producten van leveranciers met elkaar te vergelijken. Om dit aan te kunnen tonen is er onderzoek uitgevoerd naar de duurzaamheid van cv-ketels van leveranciers. De keuze van cv-ketels is omdat het een strategische productgroep is voor Van Dorp. In Bijlage 13 'Vergelijking cv-ketels' is gebleken dat leveranciers waarde hechten aan duurzaamheid maar er beide een andere benadering voor hebben. Voor dit onderzoek zijn de cv-ketels van ATAG en Remeha met elkaar vergeleken op duurzaamheid. De cv-ketel is slechts één product van de talloze producten waar Van Dorp voor inkoopt. Om de afdeling Inkoop een adviserende rol te geven en zodoende te kunnen sturen op duurzaamheid op productniveau, dienen andere productgroepen ook te worden onderzocht. Dit scenario vergt meer onderzoek om als afdeling Inkoop te kunnen sturen op duurzaamheid op productniveau. In hoofdstuk 7 'Conclusie & aanbeveling' wordt het nader toegelicht.

2. Een tweede scenario om op productniveau te sturen is door een samenwerking aan te gaan met Raabkarcher. Met hun zogenoemde Greenworks visie bieden zij een assortiment van groene producten aan. Door samenwerking met de groothandelaren Rensa en Oosterberg kunnen zowel voor Electro als Werktuigbouwkundige installaties duurzame producten worden geselecteerd. Met deze visie worden duurzame oplossingen samengesteld in samenwerking met hun fabrikanten. Hiervoor zijn tien kenmerken van duurzaamheid opgesteld die een leverancier naar waarheid dient in te vullen. Zodoende kan duurzaamheid tastbaar worden gemaakt en biedt het de mogelijkheid om een LCA te ontwikkelen voor materialen van leveranciers waarmee circulaire economie mogelijk wordt gemaakt. Dit concept is nog niet geheel actueel vanwege een beperkte hoeveelheid aan informatie van de fabrikanten. Het is voor Van Dorp wel een mogelijkheid om op lange termijn te sturen op duurzaamheid van producten. (Raabkarcher, 2015). In Bijlage 14 'Greenworksvisie van Raabkarcher' is dit scenario verder uitgewerkt.

7. Conclusie & aanbevelingen

In hoofdstuk 7 Conclusies & aanbevelingen wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag dat in de onderzoeksverantwoording gesteld is. Op basis van deze conclusie worden aanbevelingen geschreven. Hoewel in het hoofdstuk 'Scenario's' al een vorm van advies is gegeven dient dit hoofdstuk ervoor om een conclusie in het algemeen te geven waarin de hoofdvraag wordt beantwoord:

Op welke wijze kan de afdeling inkoop bijdragen aan de doelstelling inzake duurzaamheid van Van Dorp en daarmee meerwaarde creëren voor de organisatie zoals het realiseren van strategische organisatiedoelstellingen, versterking van concurrentiepositie en duurzaam imago?

Uit de resultaten van het theoretisch en empirisch onderzoek worden conclusies gesteld met bijhorende aanbevelingen.

7.1 Conclusies

Uit het theoretisch kader is te constateren dat MVO een breed begrip is en op meerdere wijze is te definiëren. Paragraaf 3.5.1. 'Kwantificeren duurzaamheid van leveranciers' toont aan dat de duurzaamheid beoordeeld kan worden op basis van de 3P's People, Planet en Profit a.d.h.v. de theorie van de Triple Bottom Line. De rol van de inkoopfunctie toont aan dat het een belangrijke rol kan spelen in het maken van strategische inkoopbeslissingen. In de eerste fasen van het inkoopproces kan de inkoper de meeste invloed uitoefenen op het beoordelen van duurzaamheid van de leveranciers. Met onderbouwing van paragraaf 3.5.2. 'Ketensamenwerking met leveranciers' kan worden aangetoond dat in de specificatie, selectie en contractfase er op duurzaamheid het meest gestuurd kan worden en om deze reden de afdeling Inkoop vroegtijdig moet worden betrokken. Uit de huidige situatie blijkt echter dat de afdeling Inkoop te laat en te weinig wordt betrokken in het inkoopproces waardoor sturing op duurzaamheid niet optimaal verloopt. De knelpunten tonen op diverse wijze aan dat de afdeling Inkoop wel degelijk een bijdrage kan leveren aan duurzaamheid. Hiervoor is in de gewenste situatie een correlatiematrix opgesteld waaruit doelstellingen zijn opgesteld die op korte en lange termijn zijn te realiseren. Uit de doelstellingen zijn scenario's geschreven die voorzien zijn van advies op visie/beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau.

Voor zowel de scenario's op korte als op lange termijn geldt dat de keuze om duurzaam in te kopen vanuit de directie moet komen. De resultaten uit het adviesrapport geven aan dat er mogelijkheden zijn tot duurzaam inkopen maar in hoeverre is de directie bereid ervoor te betalen. De scenario's op korte termijn geven aan dat leveranciers geclassificeerd worden op basis van hun CO² footprint. Het advies is dat de afdeling Inkoop een langdurige samenwerking aangaat met leveranciers die aan de duurzaamheidvisie van Van Dorp voldoen om zodoende een partnerschap mee aan te gaan. Vanuit de portfoliomatrix van Kraljic uit paragraaf 3.4.2. moet wel rekening worden gehouden dat zowel de belangen van Van Dorp overeenkomen met die van de desbetreffende leverancier. Met andere woorden moeten beide partijen de meerwaarde inzien van een partnerschap. Van de leveranciers waar uiteindelijk een partnerschap mee wordt aangegaan kan vanuit Inkoop, met goedkeuring van de directie, de eis worden gesteld dat leveranciers minimaal conform ISO-14064 gecertificeerd zijn. De keuze van deze minimumeis moet vanuit de directie gesteld worden om alleen met de leveranciers een samenwerking aan te gaan die ISO-14064 gecertificeerd zijn.

De scenario's op lange termijn geven evenals scenario's op korte termijn aan dat de mate van duurzaamheid begint bij de directie. De visie van duurzaamheid en op welke wijze er gewerkt wordt begint vanuit het beleid. De interviews die in de huidige situatie zijn beschreven tonen aan dat de focus op duurzaamheid tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders niet op één lijn liggen. Om op lange termijn te sturen op duurzaamheid dient de afdeling Inkoop een adviserende rol te krijgen om zodoende eerder in het inkoopproces te worden betrokken. Hiervoor moet de afdeling Inkoop beschikken over de kennis van leveranciers en de mate waarin zij duurzaamheid toepassen op hun producten. Om dit te kunnen waarborgen zijn er twee scenario's beschreven waaruit blijkt in

hoeverre er op productniveau kan worden gestuurd. Uit het onderzoek en Bijlage 13 'Vergelijking cv-ketels' blijkt dat sturen op duurzaamheid op productniveau vanuit verschillende invalshoeken kan worden benaderd. Duurzaamheid is en blijft gebruikt worden als een containerbegrip omdat op veel manieren duurzaam kan worden ingekocht. De bijlage toont aan dat er duurzaam kan worden ingekocht op uitstoot van CO², de mate van MVO van een leverancier, hoe een product tot stand komt, etc. De theorie van de Triple Bottom line uit Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks* sluit hierop aan. Om duurzaam inkopen concreet te definiëren is verder onderzoek voor nodig. In het adviesrapport is aangetoond dat er mogelijkheden zijn om op productniveau duurzaam in te kopen met cv-ketels als voorbeeld. Om als afdeling Inkoop te sturen op duurzaamheid op productniveau zullen ook andere productgroepen als verlichting, bekabeling, koeling, ventilatie, etc onderzocht worden. Dit biedt de mogelijkheid op per productgroep te focussen op Cradle to Cradle waarin zowel de winning van grondstoffen als recycling van grondstoffen nader wordt onderzocht.

Een tweede scenario wat op strategisch niveau kan worden uitgevoerd is de Greenwork visie van Raabkarcher te hanteren. In het kader om de afdeling Inkoop een adviserende rol te geven en een duurzaam alternatief aan te bieden, is het advies om de groothandels Rensa en Oosterberg hiervoor bij te betrekken. Dit scenario is pas op zeer lange termijn haalbaar omdat dit concept in ontwikkeling is. Om deze reden is het nu nog niet valide maar zal het over een aantal jaar een mogelijkheid zijn om duurzaamheid op productniveau te sturen. In Bijlage 13 Greenwork visie van Raabkarcher' wordt aangetoond op welke wijze de Greenwork visie van toegevoegde waarde is in een installatiebranche. Het toont o.a. de LCA analyse aan a.d.h.v. een Greenworksscore. De LCA-analyse is een kwantitatieve methode om de milieu effecten van componenten te berekenen. Hierbij wordt rekening gehouden met het volledige proces van winning van grondstoffen tot recycling – en hergebruik ervan. In het kader van duurzaam inkopen sluit een LCA-analyse van materialen hier volledig op aan.

De beknopte samenvatting van de scenario's met bijhorend advies geven antwoord op de hoofdvraag:

Op welke wijze kan de afdeling inkoop bijdragen aan de doelstelling inzake duurzaamheid van Van Dorp en daarmee meerwaarde creëren voor de organisatie zoals het realiseren van strategische organisatiedoelstellingen, versterking van concurrentiepositie en duurzaam imago?

In het adviesrapport is er onderzoek uitgevoerd naar wat de mogelijkheden zijn om als afdeling Inkoop bij te dragen aan de doelstelling inzake duurzaamheid. Hiervoor zijn er scenario's op korte termijn en lange termijn opgesteld die voorzien zijn van advies op beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau. Deze adviezen tonen aan dat de afdeling Inkoop op diverse wijze duurzaam kan inkopen en daarmee voor meerwaarde kunnen zijn voor de organisatie. Duurzaam inkopen op productniveau is echter nog het nodige onderzoek voor nodig vanwege een grote diversiteit aan productgroepen binnen Van Dorp. In de bijlage zijn cv-ketels vergeleken op duurzaamheid waaruit is te concluderen dat leveranciers duurzaamheid op verschillende wijze interpreteren. Met een nader onderzoek kunnen ook andere productgroepen voorzien worden van advies op duurzaamheid. In paragraaf 7.2 'Aanbevelingen' worden nog enkele concepten aanbevolen ter onderbouwing van duurzaam inkopen. Scenario's die op beleidsniveau zijn geschreven tonen aan dat vanuit de directie de visie van duurzaam inkopen duidelijk moet worden doorvertaald naar de afdelingen. Kortom deze scriptie toont aan dat de afdeling Inkoop kan bijdragen aan de organisatiebrede doelstellingen d.m.v. duurzaam inkopen dat zowel op korte als lange termijn is te realiseren. Hiervoor moet echter vanuit de directie worden aangetoond in hoeverre Van Dorp duurzaam wil inkopen. In de volgende paragraaf wordt aangetoond op welke wijze de afdeling Inkoop duurzaam inkopen kan realiseren.

7.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies die in de vorige paragraaf zijn beschreven. Hiermee wordt aangetoond op welke wijze de afdeling Inkoop kan bijdrage aan de doelstelling inzake duurzaamheid. Uit de conclusies is gebleken dat duurzaam inkopen een mogelijkheid is maar er wel

richtlijnen vanuit de directie moet worden gesteld en dat er rekening moet worden gehouden met de wensen van de klant. Om deze reden dient de afdeling Inkoop een adviserende rol te krijgen waarin het duurzame alternatieven aanbiedt aan de klant. Om deze duurzame alternatieven te kunnen aanbieden zijn er gradaties in duurzaamheid opgesteld waarin het begrip duurzaam concreter wordt geformuleerd. Deze gradaties zijn onder te verdelen in beleid, strategisch en uitvoerbaar niveau en hiervoor zijn de volgende aanbevelingen te maken. In het hoofdstuk 'Scenario's' zijn al enigszins adviezen gegeven die als basis gelden voor de definitieve aanbevelingen.

Beleid

Om zowel de duurzame doelstellingen op korte als op lange termijn te realiseren dient vanuit het beleid eenduidige richtlijnen worden gesteld. Aan de buitenwereld wordt een duurzaam imago uitgestraald echter dit moet nog volledig worden toegepast in de bedrijfsvoering. Hiervoor is het essentieel om keuzes te maken zoals de mate waarin de directie bereid is zich in te zetten voor duurzaam in kopen om zodoende meer focus te leggen op duurzaamheidcriteria. Om dit te kunnen waarborgen dient de afdeling Inkoop eerder te worden betrokken in het inkoopproces. Vanuit deze gedachte kan er in samenwerking met projectleiders enerzijds een offerte worden uitgevraagd op basis van prijs en anderzijds op basis van duurzaamheid. De kenmerken van duurzaamheid zullen bij de leveranciers bekend moeten zijn door hen de meerwaarde ervan te laten inzien. Leveranciers moeten benaderd worden als partner om zo samen met de afdeling Inkoop binnen Van Dorp tot duurzame alternatieven te komen. Dit kan zowel ook voordelig zijn voor leveranciers zodat ze de toegevoegde waarde van inzien en er op langere termijn een samenwerkingsverband wordt aangegaan. De desbetreffende leverancier moet wel rekening houden dat hij twee concepten aanbiedt. Namelijk één concept op basis van duurzaamheid en een ander concept op basis van de laagste prijs. In het kader van duurzaamheid dient er in het vervolg meer gestuurd te worden op leveranciers waarmee de duurzaamheid visie wordt gedeeld.

Strategisch

Op basis van de aanbevelingen op beleidsniveau kan geconstateerd worden dat de afdeling Inkoop eerder in het inkooptraject betrokken moet worden. Om invloed te kunnen uitoefenen op duurzaam inkopen dient de afdeling Inkoop een adviserende rol te vervullen. Tot op heden wordt de afdeling Inkoop veelvuldig laat in het inkooptraject betrokken. Om zodoende de aanbeveling op beleidsniveau te realiseren dient in het vervolg de afdeling Inkoop een adviserende rol te krijgen. Het adviesrapport toont aan dat duurzaam inkopen mogelijk is echter hier dienen wel eenduidige richtlijnen vanuit de directie te worden gesteld. Duurzaam inkopen wordt onderbouwd in de bijlagen 'Vergelijking cv-ketels', 'Greenworksvisie van Raabkarcher' en 'Duurzaamheid op productniveau'. Aan de hand van de gradaties in duurzaamheid kan de afdeling Inkoop bijdragen aan de doelstelling inzake duurzaamheid door vroegtijdig te worden betrokken in het inkoopproces. Hiermee draagt de afdeling Inkoop bij aan de doelstelling inzake duurzaamheid en is het van meerwaarde voor de organisatie.

Uitvoerbaar

De aanbevelingen op strategisch niveau tonen specifiek aan op welke wijze de afdeling Inkoop kan bijdragen aan de doelstellingen inzake duurzaamheid. Uit de conclusie is gebleken dat de afdeling Inkoop duurzaam kan inkopen maar hierbij rekening dient te houden met zowel de keuze vanuit het beleid en de wensen van de klant. Tevens is geconstateerd dat duurzaamheid vanuit diverse invalshoeken is te benaderen en er geen eenduidige richtlijn is te stellen. Als afdeling Inkoop kunnen gradaties worden gemaakt in duurzaamheid door o.a. leveranciers te classificeren en te sturen op productniveau. In bijlage 12 'Toelichting classificaties leveranciers' worden de classificaties toegelicht waarop basis hiervan de afdeling Inkoop kan sturen op duurzaamheid van leveranciers.

Om te sturen op duurzaamheid dient de duurzaamheid op productniveau nader onderzocht te worden. In bijlage 13 'Vergelijking cv-ketels' en Bijlage 14 'Greenworks visie van Raabkarcher' wordt aangetoond op welke wijze op productniveau duurzaam inkopen te realiseren is. De Greenworks

visie van Raabkarcher streeft er op lange termijn naar om producten van leveranciers te selecteren a.d.h.v. duurzame kenmerken. Steeds meer leveranciers sluiten zich bij deze visie aan en stellen op basis van het productieblad van Greenworks een LCA op. Op lange termijn is het voor de afdeling Inkoop van Van Dorp aan te bevelen om duurzame alternatieven aan klanten aan te bieden met behulp van Greenworks visie van Raabkarcher. De visie wordt gedeeld met groothandels Rensa en Oosterberg die steeds meer gaan beschikken over duurzame productkenmerken van leveranciers. Tot op heden worden veel producten afgenomen bij de Technische Uni(pareto) waarbij materialen worden ingekocht voor zowel W als E installaties. Wanneer Rensa(W) en Oosterberg (E) in de loop van de jaren steeds meer beschikken over duurzame gegevens van leveranciers, kunnen duurzame alternatieven op basis van deze gegevens worden aangeboden aan de klant. Deze keuze dient wederom vanuit het beleid te worden gemaakt om leveranciers te selecteren die een levenscyclusanalyse van hun producten via de Greenworksvisie laten opstellen.

Een andere mogelijkheid om als de afdeling Inkoop duurzaam in te kopen is om duurzaamheid op productniveau te vergelijken. Vanwege het feit dat deze manier van duurzaam inkopen te gedetailleerd is zijn hiervoor alleen cv-ketels vergeleken. Om concreet op productniveau te sturen op duurzaamheid dienen ook andere productgroepen als verlichting, bekabeling, koeling, ventilatie nader onderzocht te worden. Aangezien op de afdeling Inkoop slechts drie medewerkers werkzaam zijn zal Van Dorp één stagiair en/of één personeelslid aan moeten nemen die werkzaam zal zijn op de afdeling Inkoop. Hierdoor kan er in de nabije toekomst op productniveau duurzaam worden ingekocht door leveranciers op dit criterium met elkaar te vergelijken. Op basis van deze bevindingen kunnen duurzame alternatieven worden aangeboden aan de klant en draagt de afdeling Inkoop bij aan duurzaamheid. In Bijlage 15 'Duurzaamheid op productniveau' worden enkele andere voorbeelden toegelicht op welke wijze de afdeling Inkoop duurzaam kan inkopen. Hiervoor worden duurzame concepten van Dyka, Lindegas en Van Houtum toegelicht waarmee wordt aangetoond dat duurzaam inkopen mogelijk is.

8. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de aanbevelingen beschreven. Aangezien er zowel in de scenario's als in de aanbevelingen onderscheid is gemaakt in korte en lange termijn wordt dit ook in het implementatieplan verwerkt. In het implementatieplan is het belangrijk om aan te tonen om wat voor implementatie het gaat, welke partijen er betrokken zijn en wanneer de implementatie wordt uitgevoerd. In paragraaf 8.3 wordt een tijdpad schematisch opgesteld waarin wordt aangegeven welke maatregelen er zijn te nemen die op korte en op lange termijn zijn te realiseren.

8.1 Visie van duurzaamheid centraliseren

De conclusie en aanbevelingen tonen aan dat de mate van duurzaamheid vanuit de directie moet worden bepaald. Vanuit deze richtlijnen moet tijdens projecten wat betreft duurzaamheid te worden gewerkt. Het onderzoek toont aan dat de belangen van duurzaamheid tussen de projectleiders en de afdeling Inkoop niet op één lijn liggen. Dit heeft grotendeels te maken met de onduidelijkheid in urgentiebesef van duurzaamheid. De afdeling Inkoop wil een samenwerking aangaan met leveranciers waarmee contractafspraken zijn gemaakt en waar gestuurd kan worden op duurzaamheid terwijl projectleiders met leveranciers samenwerken waarmee een snelle levertijd en lage prijs is afgesproken. Om de belangen parallel te krijgen zal de afdeling Inkoop vaker langs vestigingen gaan om afspraken met projectleiders vast te leggen. Afspraken als de keuze van een duurzame leverancier, het aanbieden van duurzame alternatieven en de afdeling Inkoop eerder betrekken in het inkoopproces worden besproken en vastgelegd. Deze implementatie is op lange termijn te realiseren omdat hiervoor een cultuurverandering voor is vereist. Bij van Dorp is sprake van een verdienmodel waarbij projectleiders op basis van een project een grote winstmarge willen behalen. Hierbij is echter geen rekening gehouden met duurzame criteria. Wanneer Van Dorp de ambities wil bereiken om duurzaam in te kopen moet het zowel worden vastgelegd in het inkoopbeleid van de afdeling Inkoop als dat van de projectleiders.

De duurzaamheid visie van Van Dorp dient ook algemeen bekend te zijn bij de leveranciers. De afdeling Inkoop krijgt een adviserende rol waarin het duurzame alternatieven aandraagt aan de opdrachtgever. Deze duurzame alternatieven moeten in samenwerking met leveranciers tot stand komen. Hiervoor is het noodzakelijk dat leveranciers als partners worden beschouwd waarmee de duurzame visie wordt gedeeld. Om de visie met leveranciers te delen worden de belangrijkste 50 leveranciers uitgenodigd waaraan kenbaar wordt gemaakt wat de doelstellingen zijn en stelt van Dorp vanuit het beleid de leveranciers in staat mee te denken en zichzelf te ontwikkelen op duurzaamheid.

8.2 Personele implementatie

Implementatie van een nieuwe stagiair

De aanbevelingen tonen aan dat een stagiair moet worden aangenomen om duurzaam inkopen te waarborgen. Het onderwerp 'duurzaam inkopen' is een complex onderzoek en om deze reden is hiervoor een HBO student uit jaar drie voor vereist. Van Dorp installaties heeft een grote diversiteit aan producten waar nader onderzoek voor moet worden uitgevoerd op duurzaamheid. Om als afdeling Inkoop op productniveau te sturen op duurzaamheid zal per productgroep de duurzaamheid beoordeeld worden. De productgroepen waar van Dorp het meest mee werken zijn verlichting, bekabeling, airconditioning, koeling, etc. Uit de aanbevelingen in hoofdstuk 7 is gebleken dat sturen op duurzaamheid mogelijk is en is aangegeven met een voorbeeld van cv-ketels. Het onderzoek moet de mate van duurzaamheid van leveranciers aantonen met als doel dat de afdeling Inkoop haar klanten duurzame alternatieven kan aanbieden.

Voor de implementatie van een nieuwe stagiair is een procedure voor vereist. De basisgegevens van de stagiair worden geregistreerd waarin wordt vermeld welke functie de stagiair krijgt, op welke afdeling en vestiging de stagiair werkzaam is en de datum waarop de stagiair in dienst gaat. Zodra deze gegevens geregistreerd zijn wordt de stagiair in AFAS toegevoegd. AFAS is het software programma waar van Dorp gebruikt van maakt. De personeel- en salarisadministratie worden in dit programma vastgelegd. Aan ICT wordt vervolgens de komst van een stagiair doorgegeven zodat een computer ter beschikking wordt gesteld. De computer dient zodanig te worden ingesteld dat de stagiair bevoegd is om inzage te krijgen in de documenten van de afdeling Inkoop. Tevens wordt een persoonlijk e-mailadres aangemaakt zodat de stagiair contact op kan nemen met leveranciers. In Bijlage 16 'Procedure personeel' wordt het aannemen van personeel schematisch weergegeven. Eenmaal wanneer de stagiair beschikt over de benodigdheden kan hij of zij worden ingewerkt. De stagiair wordt ingewerkt met goede begeleiding vanuit de afdeling Inkoop zodat hij of zij duidelijk weet wat de opdracht inhoudt. Het inlezen van deze scriptie geldt als basis voor het onderzoek. De kosten van de stagiair wordt in Hoofdstuk negen weergegeven.

8.3 Implementatie tijdpad

Om de aanbevelingen succesvol te implementeren wordt er een tijdpad opgesteld waarin zowel op korte als op lange termijn wordt aangegeven welke veranderingen er plaatsvinden. De tabel toont ondermeer aan welke acties, door wie de acties en wanneer de acties worden uitgevoerd.

Implementatie op korte termijn

Wat	Wie	Wanneer
<u>Urgentiebesef creëren van duurzaamheid</u> • Scriptie doorlezen • Duurzame visie delen met belangrijkste leveranciers • Partnerschap aangaan	• Directie • Afdeling Inkoop	Juni 2016 +/- 1 á 2 maanden
<u>Leveranciers beoordelen op duurzaamheid</u> • Verzamelen van footprints • Toekennen van punten aan leveranciers • Leveranciers classificeren	• Afdeling Inkoop • Coördinator KVG&M	juni/juli 2016 +/- 2 maanden
<u>Normen stellen op criteria duurzaamheid</u> • Richtlijnen conform ISO stellen • Selectie leveranciers tot categorie A+ • Opstellen van duurzame criteria m.b.t. aanbieden duurzame concepten.	• Directie • Afdeling Inkoop	Juni/juli 2016 +/- 2 maanden
<u>Portfoliobenadering</u> • Het in kaart brengen van strategische productgroepen a.d.h.v. de Kraljic Matrix. • Productgroepen in kaart brengen waarmee duurzaamheid in is te behalen	• Afdeling Inkoop • Projectleiders	Juli/augustus 2016 +/- 3 maanden
<u>Opdracht formuleren voor een nieuwe stagiair</u> • Als basis deze scriptie hanteren • Duurzaam inkopen op productniveau	• Afdeling Inkoop	Augustus 2016 +/- 1 maand

Deze punten zijn op korte termijn te realiseren en gelden als basis voor de implementatie op lange termijn. De keuze om in het inkoopproces meer de focus te leggen op duurzaamheid wordt vanuit de

directie besloten. De mate waarin Van Dorp wil focussen op duurzaamheid wordt allereerst met de leveranciers gedeeld. De leveranciers zijn bekend met de doelstellingen en zullen in goede samenwerking met de afdeling Inkoop een partnerschap aangaan. Van deze leveranciers worden de CO² footprints gevraagd waarnaar onderscheid in wordt gemaakt. De leveranciers worden geclassificeerd en gelden als A+ leveranciers. Om op lange termijn te kunnen sturen op duurzaamheid op productniveau wordt per productgroep de mate van duurzaamheidswinst in kaart gebracht. In de maand augustus wordt een opdracht geformuleerd voor een nieuwe stagiair zodat hier begin september aan wordt begonnen.

Implementatie op lange termijn

<u>Interne communicatie duurzaamheid</u> • Beleid van duurzaamheid vertalen naar de afdeling Inkoop en projectleiders • Belangen tussen de afdeling Inkoop en projectleiders parallel krijgen	<u>Verantwoordelijke</u> • Directie	<u>Start</u> Februari 2017
<u>Verandering in rol van de afdeling Inkoop</u> • Adviserende rol m.b.t. duurzaamheid • Eerder te worden betrokken in het inkoopproces • Producten selecteren op duurzaamheid	<u>Verantwoordelijke</u> • Directie • Afdeling Inkoop • Stagiair	<u>Start</u> Maart 2017
<u>Sturen duurzaamheid op productniveau</u> • Productgroepen beoordelen op duurzaamheid • Onderscheid maken in mate van duurzaamheid	<u>Verantwoordelijke</u> • Afdeling Inkoop • Stagiair	<u>Start</u> Maart 2017
<u>Hanteren Greenworksvisie van Raabkarcher</u> • Selectie duurzaamheid van producten op basis van de LCA • Samenwerking met groothandels Rensa en Oosterberg • Toename BREEAM projecten	<u>Verantwoordelijke</u> • Directie • Afdeling Inkoop	<u>Start</u> Januari 2018

Duurzaamheid implementeren op lange termijn begint met de visie van duurzaamheid vertalen naar de afdeling Inkoop en de projectleiders. Het is van belang dat beide partijen in het inkoopproces de focus leggen op duurzaamheid. Om deze reden zullen de belangen tussen de afdeling Inkoop en projectleiders parallel zijn zodat duurzaam inkopen mogelijk is. De start van dit implementatieproces begint rond februari 2017. De achterliggende gedachte hiervan is dat de stageperiode van een nieuwe stagiair ten einde is en verwacht wordt dat de afdeling Inkoop duurzaam inkopen beter kan onderbouwen. Hieruit volgend kan de afdeling een adviserende rol krijgen in het inkoopproces. In het hoofdstuk 'Conclusie en aanbevelingen' is aangegeven dat de afdeling Inkoop alleen duurzame alternatieven kan aanbieden mits de opdrachtgever daar interesse in heeft. Om aan duurzame criteria te voldoen dient de afdeling Inkoop eerder in het inkoopproces betrokken te worden. Hierdoor is er genoeg tijd om in samenwerking met leveranciers na te denken over duurzame oplossingen. Op lange termijn streeft de afdeling Inkoop ernaar om duurzaamheid te sturen op productniveau. Deze implementatie vergt veel tijd wegens veel diversiteit aan producten.

Het hanteren van de Greenworksvisie van Raabkarcher is op zeer lange termijn te realiseren. In Bijlage 14 'Greenworksvisie van Raabkarcher' is aangegeven dat er medio 2018 richtlijnen worden gesteld om een schaduwprijs te hanteren op basis van de waarde EPC. Een lage EPC waarde is te



behalen door energiezuinig producten te gebruiken in gebouwen. Raabkarcher heeft al reeds een begin gemaakt met het selecteren van duurzame materialen door er een score aan te koppelen op basis van tien kenmerken van duurzaamheid. Aangezien deze visie een proces is en pas vanaf het jaar 2018 concrete richtlijnen worden gesteld, is de implementatie van de Greenworksvisie op lange termijn te realiseren. In samenwerking met de groothandels Rensa en Oosterberg kunnen duurzame materialen ter beschikking worden gesteld waar een LCA van is opgesteld. Van Dorp kan zich op lange termijn meer inschrijven op BREEAM gerelateerde projecten zodat de visie van duurzaamheid concreet wordt toegepast.



9. Consequenties

In dit hoofdstuk komen de organisatorische, personele en financiële consequenties aan de orde die ten gevolgen zijn van de aanbevelingen. Allereerst worden de organisatorische consequenties beschreven voor zowel de organisatie in het algemeen als de afdeling Inkoop. De personele consequenties geven vervolgens aan wat voor invloed de aanbevelingen hebben op het personeel. Tot slot wordt in de financiële paragraaf een kosten en batenanalyse gemaakt.

9.1 Organisatorische consequenties

Om de aanbevelingen succesvol in te voeren dient allereerst eenduidige richtlijnen te worden gesteld door de directie. Uit het adviesrapport is gebleken dat de belangen tussen de afdeling Inkoop en de projectleiders tegenstrijdig zijn. De afdeling Inkoop wil sturen op contracten en duurzaamheid van leveranciers terwijl projectleiders veelal met leveranciers samenwerken die op projectbasis het meeste voordeel bieden. Daarnaast zal de afdeling Inkoop ten alle tijden moeten voldoen aan de wensen van de opdrachtgever en zal dus met een oplossing moeten komen conform de wensen van de opdrachtgever. Om de opdrachtgever te attenderen op duurzaamheid zal om deze reden de afdeling Inkoop een adviserende rol moeten vervullen in het inkoopproces. Naast het feit dat een concept wordt aangeboden met de beste oplossing voor de klant dient er ook een duurzaam alternatief worden opgesteld op basis van een goede onderbouwing. Deze onderbouwing geschiedt via duurzaamheid op productniveau en classificatie van leveranciers zoals in conclusie en aanbevelingen zijn beschreven.

Om te zorgen dat de afdeling Inkoop een adviserende rol krijgt moet het eerder in het inkooptraject worden betrokken. Tot op heden wordt de afdeling Inkoop te laat betrokken en kan er geen invloed meer worden uitgeoefend op duurzame criteria. Dit leidt tot organisatorische consequenties waarbij de rol van afdeling Inkoop wordt aangepast, de samenwerking met projectleiders wordt verbeterd en er wordt niet alleen prijs gerelateerd ingekocht.

Je maakt het in het voortraject



9.2 Personele consequenties

De aanbevelingen op uitvoerbaar niveau tonen met concrete voorbeelden aan dat op productniveau duurzaam inkopen te realiseren is. Om als afdeling Inkoop de adviserende rol te vervullen dienen andere productgroepen ook nader onderzocht te worden. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de mate waarin duurzaamheid wordt geïnterpreteerd door leveranciers. Duurzaamheid op gebied van sanitair door Van Houtum toont concreet aan op welke wijze de focus ligt van duurzaamheid. Om dit ook voor andere productgroepen te kunnen waarborgen is het nodig om een 3^e jaars Stagiair Facility Management aan te nemen die specifiek op productbasis onderzoek doet naar duurzaamheid. Deze scriptie kan als basis gelden waarna een nieuwe stagiair het onderzoek gaat uitbreiden. Hierbij wordt er nauwlettend onderzoek uitgevoerd naar het scenario op uitvoerbaar niveau wat op lange termijn is te realiseren.

9.3 Financiële consequenties

De financiële consequenties tonen aan wat de kosten en baten zijn van de nodige aanbevelingen. De kosten en baten kunnen op diverse wijze geïnterpreteerd worden. De analyse toont naast de economische voor- en nadelen ook zaken aan die niet direct in geld zijn uit te drukken. In het adviesrapport is al reeds aangegeven dat duurzaamheid veelvuldig als containerbegrip wordt gebruikt. Organisaties en leveranciers die zich inzetten voor duurzaamheid houden rekening met de

wereld van morgen. Oftewel, duurzaamheid integreren in de bedrijfsvoering levert voornamelijk maatschappelijke waarde op dan financiële waarden.

De conclusie met de bijbehorende aanbevelingen tonen aan dat de afdeling Inkoop op meerdere wijze kan bijdragen aan duurzaamheid. De mate waarin de afdeling Inkoop duurzaam kan ondernemen is op basis van een adviserende rol aan te nemen waarbij ze duurzame alternatieven aanbieden aan de klanten. Deze vorm van duurzame alternatieven worden voorgedragen aan de klant waarnaar een besluit kan worden gemaakt of de klant bereid is ervoor te betalen. Met andere woorden kan er geen concrete financiële kosten worden toegekend omdat het afhangt van het project en welke producten ingekocht moeten worden.

9.3.1 Kosten

Personeelskosten

De financiële kosten die wel direct zijn toe te kennen zijn de personeelskosten in vorm van een stagevergoeding. Om duurzaamheid op productniveau te kunnen sturen dient er een vervolgonderzoek te worden uitgevoerd waarin een stagiair(e) kijkt hoe de voortgang van duurzaam inkopen verloopt en uitgebreider kan worden onderbouwd. De kosten van een stagiair gedurende een periode van vijf maanden zijn:

Stagiair	Kosten p.m.	Aantal maanden	Totale kosten
Salaris	€392,70	5	€1.963,50
ZVW werkgeversheffing	€26,50	5	€132,50
WW Awf-premie	€9,58	5	€47,90
WW sectorpremie	€8,91	5	€44,55
WIA Basispremie	€25,05	5	€125,25
Totaal			€2.313,30

Overige kosten die per medewerker zijn aan te rekenen zijn de kosten van elektra en gas die zowel per fte als per M² zijn toe te rekenen. In 2015 is het aantal verbruikte kilowatt in Zoetermeer dienstencentrum 66.695KwH. De kosten per KwH worden geschat op €0,15 cent en het aantal fte in Zoetermeer bedraagt 70fte. Uit de energieverbruik vergelijking uit 2015 is te concluderen dat de kosten per fte aan elektra €163,22 bedraagt. Ervan uitgaan dat één medewerker gelijk is aan 0,8fte zijn de kosten van elektra per medewerker €130,58 bedraagt. De kosten van gas per fte bedragen €63,45. Ook hiervoor geldt dat één medewerker gelijk staat aan 0,8 fte. De kosten aan gas per medewerker bedragen €50,76. De totale kosten aan elektra en gas per medewerker bedragen €181,34 op jaarbasis. Dit houdt int dat de kosten van gas en elektra voor een stagiair over een periode van vijf maanden €75,57 bedraagt.

Investing leverancier

Dyka

Uit de aanbevelingen op uitvoerbaar niveau zijn enkele voorbeelden gegeven op welke wijze de afdeling Inkoop duurzaam kan inkopen. Ter onderbouwing hiervan is in bijlage 15 'Duurzaamheid op productniveau' enkele voorbeelden gegeven. Dyka, een fabrikant van kunststof leiding systemen introduceert in 2016 een leidingsysteem gemaakt van afvalresten van suikerriet en suikerbiet. Deze manier van het hergebruiken van grondstoffen is afkomstig uit de natuur. In tegenstelling tot fossiele brandstoffen niet eindig en groeit het weer aan. Deze wijze van duurzame economie Dit idee is nog in concept maar is uit de brochure gebleken dat de aanschaf van een biobased leidingsysteem naar verluidt 1,5x duurder zal zijn dan een leidingsysteem uit het huidige assortiment. Hiervoor geldt dat er geen directe financiële consequentie zijn toe te kennen omdat het afhangt van het type project en het nog een concept is.

Santino Black

De overstap naar Santino Black levert naast milieubesparingen ook financiële besparingen op. Op



uitvoerbaar niveau is duurzaam inkopen mogelijk door op twaalf vestigingen pakketten in te kopen conform sanitaire voorzieningen. Deze manier van duurzaam inkopen levert concreet een bijdrage op het gebied van duurzaamheid en circulaire economie. In Bijlage 15 'duurzaamheid op productniveau' zijn de duurzame besparingen toegelicht.

9.3.2 Baten

De baten zijn zowel in opbrengsten/besparingen uit te drukken als in baten op maatschappelijke waarde. Evenals voor de kosten zijn de baten in financiële waarde afhankelijk wat het type project en de mate waarin duurzaamheid wordt gestuurd op productniveau.

Cv-ketels

Sturen van duurzaamheid op productniveau dient zoals eerder is aangegeven nader onderzocht te worden. Echter is hiervoor wel de mate van duurzaamheid van cv-ketels met elkaar vergeleken. In bijlage 13 'Vergelijking van cv-ketels' worden de ketels van ATAG, Remeha en Nefit met elkaar vergeleken. Op basis van de investering- en onderhoudskosten kan geconcludeerd worden op welke cv ketel de meeste besparing oplevert bij het benodigde aantal kiloWatts van 350KWh.

ATAG			Remeha			Nefit		
Type	Prijs	Aantal	Type	Prijs	Aantal	Type	Prijs	Aantal
XL70	€ 3.055	0	Quinta Pro 65	€ 2.972	1	Topline HR70	€ 2.735	4
XL105	€ 4.452	0	Quinta Pro 90	€ 3.967	1	Topline HR100	€ 3.925	1
XL140	€ 5.229	3	Quinta Pro 115	€ 4.671	2			
		€15.687			€16.281			€14.865
Onderhoud		€ 3.596			€11.202			€11.379
Totaal		€19.283			€27.483			€26.244

De tabel hierboven toont aan dat er een besparing is te realiseren op basis van de keuze van ATAG cv-ketels. Op projectbasis kan Van Dorp hier op besparen aangezien het een hogere marge biedt. Het toont hiermee zowel concreet aan op welke manier besparing is te realiseren als dat het niet milieubelastend is.

Toename opdrachten

Het feit dat Van Dorp zijn duurzame imago waar maakt zorgt ervoor dat er meer opdrachten verstrekt worden aan Van Dorp. Steeds meer nieuwbouw worden BREEAM gecertificeerd wat inhoudt dat de duurzaamheid van het gebouw wordt getest. Wanneer de afdeling Inkoop haar leveranciers en producten kan selecteren op duurzaamheid kan Van Dorp meer in aanmerking komen voor BREEAM projecten. Opdrachtgevers die hun gebouw BREEAM gecertificeerd willen hebben schakelen een installatiebedrijf in die deze duurzaamheid kan borgen. Aan de hand van duurzame onderbouwing in het inkoopproces is Van Dorp een ideale partner.

Fictieve korting in aanbesteding

De ambitie van Van Dorp is om niveau 5 op de CO² prestatieladder te behouden. Aan de hand van de concrete duurzame doelstellingen kan de afdeling Inkoop er aan bijdragen. Het benaderd de leveranciers om zich ook in te zetten voor MVO door duurzame alternatieven aan te dragen. Het concept Santino Black toont in bijlage 15 'Duurzaamheid op productniveau' aan dat een grote hoeveelheid aan water, energie en CO² uitstoot wordt bespaart. Dit concrete voorbeeld toont aan dat d.m.v. duurzaam inkopen een bijdrage kan worden geleverd aan het behouden van niveau 5 en daarmee, volgens het onderstaande tabel, fictieve korting geeft op een aanbesteding.

Bedrijf	Laddertrede	Inschrijfprijs	Fictieve korting	Fictieve prijs	Gunning
A	3	10 miljoen	4%	9,6 miljoen	NEE
B	4	10,3 miljoen	7%	9,58 miljoen	JA

Bibliografie

Boeken

van Eijk, e. (2010). *Ketens van duurzaamheid*. Den Haag: SMO.

Gelderman, K., & Albronde, B. (2013). *Professioneel inkopen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Marcus, J., & Van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Noordhoff Uitgevers B.V.

Reijniers, J. (2012). *Duurzaam inkopen: nu doen!* Gorcum.

Rietveld, G. (2009). *Inkoop; Een nieuw paradigma*. Den Haag: BIM Media B.V

Internetsites

ATAG. (2015). *atagverwarming*. Opgeroepen op april 14, 2016, van Best getest 2014:
<http://www.atagverwarming.nl/home/beste-cv-ketel>

Behr, G. (2009). *Inkoopportal*. Opgeroepen op februari 17, 2016, van Professionalisering van inkoop met Kraljic-methodiek:
http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/download/common/041112_informatie_professionalisering.pdf

Bureau Veritas. (2014). *Bureauveritas.nl*. Opgeroepen op februari 18, 2016, van CO² prestatieladder:
<http://www.bBureauveritas.nl/ljzqWNyV/Introductiebrochure+CO2+Prestatieladder.pdf>

CO² prestatielader.info. (2013, januari 3). *CO² prestatieladder.info*. Opgeroepen op maart 10, 2016, van CO² footprint: <http://www.co2-prestatieladder.info/category/co2-footprint/>

Van Dorp. (2015). *Vraagbaak*. Opgeroepen op februari 18, 2016, van Productcatalogus Dienstencentrum: <http://intranet.vdi.nl.lokaal/store/upload/document/marketing/vraagbaak-versie-september-2015.pdf>

DYKA. (2013). *DYKA*. Opgeroepen op april 25, 2016, van Milieu en duurzaamheid:
<http://www.dyka.nl/nl/duurzaamheid/>

Ensie. (2016). *Empirisch onderzoek*. Opgeroepen op februari 9, 2016, van
<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/empirisch-onderzoek>

Fraanje, P. (2016, maart 21). *Duurzaamgebouwd.nl*. Opgeroepen op april 22, 2016, van MPG:samen het verschil maken: http://www.duurzaamgebouwd.nl/visies/20160421-mpg-samen-het-verschil-maken/1/R8wHxksp?utm_source=Nieuwsbrief&utm_medium=email&utm_campaign=Nieuwsbrief+2+april+2016&utm_content=Lees+meer+MPG%3A+samen+het+verschil+maken

Ide-mat. (2016). *Ide-mat.nl*. Opgeroepen op februari 18, 2016, van Levens Cyclus Analyse:
<http://www.idemat.nl/levens-cyclus-analyse/>

Kennisportal Inkoop. (2015). *Inkoopportal*. Opgeroepen op februari 16, 2016, van Duurzaam inkopen:
http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam_inkopen

Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. (2014). *RVO*. Opgeroepen op februari 23, 2016, van Ter inspiratie: Duurzaam inkopen door bedrijven:

<http://www.rvo.nl/sites/default/files/bijlagen/Ter%20inspiratie%20-%20Duurzaam%20inkopen%20door%20bedrijven.pdf>

MKBservices. (2013, januari 22). *MKBservices*. Opgeroepen op maart 1, 2016, van Wat heb ik aan ketensamenwerking: <http://www.mkb servicedesk.nl/615/wat-heb-aan-ketensamenwerking.htm>

MvoNederland. (2015). *mvonederland*. Opgeroepen op maart 4, 2016, van circulaire economie: <http://mvonederland.nl/circulaire-economie-dossier>

NEN. (2014, januari 15). *NEN*. Opgeroepen op april 22, 2016, van EPC toch naar 0,4 in 2015: <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Bouwnieuwsberichten/EPC-toch-naar-04-in-2015.htm>

Nevi. (2015). *Duurzaam inkopen*. Opgeroepen op februari 16, 2016, van Wat is duurzaam inkopen: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/SPE-MVI-kre-002-bl.pdf>

NEVI. (2015). *NEVI*. Opgeroepen op februari 29, 2016, van Het racewagenmodel: <https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-BEN-kre-004-bl.pdf>

NEVI. (2016). *NEVI*. Opgeroepen op februari 9, 2016, van Professioneel duurzaam inkopen, hoe doet u dat: https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/14professioneelduurzaaminkopen_hoedoetudat.pdf

Pianoo. (2015). *Pianoo.nl*. Opgeroepen op februari 18, 2016, van Specificeren: <https://www.pianoo.nl/inkoopproces/fase-1-voorbereiden-inkoopopdracht/specificeren>

Prestatieladder.info. (2015). *CO2 Footprint*. Opgeroepen op februari 9, 2016, van <http://www.co2-prestatieladder.info/co2-footprint/>

Raabkarcher. (2015). *Raabkarcher*. Opgeroepen op april 20, 2016, van Greenworkvisie: <http://raabkarchergreenworks.nl/greenworks-visie>

Raabkarcher. (2015). *Raabkarchergreenworks*. Opgeroepen op april 4, 2016, van Greenworks visie: <http://raabkarchergreenworks.nl/greenworks-visie>

Slaa, A.-M. (2014, september 8). *MvoNederland*. Opgeroepen op februari 15, 2016, van Wat is MVO: <http://mvonederland.nl/wat-mvo>

Smits, C. (2015). *Allesduurzaam.nl*. Opgeroepen op februari 15, 2016, van Wat is duurzaamheid?: http://www.allesduurzaam.nl/informatieteksten/informatieteksten_item/t/wat_is_duurzaamheid

Supply value. (2015). *Supply value*. Opgeroepen op maart 1, 2016, van Inkooptrends 2015: <https://www.supplyvalue.nl/inkooptrends-2015/>

Supplychainmanagement. (2015, januari 21). *Supplychainmanagement*. Opgeroepen op maart 1, 2016, van Ketenoptimalisatie; De inkooptrend van 2015: <http://www.supplychainmagazine.nl/ketenoptimalisatie-de-inkooprend-van-2015/>

Syntess Software. (2016). *Syntess*. Opgeroepen op februari 15, 2016, van Bedrijfssoftware voor het installatiebedrijf: <http://www.syntess.nl/nl-NL/Installatiebedrijf>

Tuv. (2015). Opgeroepen op januari 22, 2016, van CO2 prestatieladder certificeren: <http://www.tuv.nl/nl/co2-prestatieladder-certificeren-2109.htm?gclid=Clqxj66hvcoCFVdsGwodBACesQ>

van der Rijt, R. (2015, december 11). *Klimaatplein.com*. Opgeroepen op maart 10, 2016, van Over de scope en grenzen van uw CO² footprint: <http://www.klimaatplein.com/over-de-scope-en-grenzen-van-uw-co2-voetafdruk/>

van Vliet, V. (2014, oktober 28). *Toolshero*. Opgeroepen op februari 23, 2016, van De Peter Kraljic inkoopportfolio matrix: <http://www.toolshero.nl/strategie/inkoop-portfolio-matrix-kraljic/>

Artikelen

Arends, K. (2009). *Duurzaam inkopen; op weg naar 2010*. Twente: Universiteit Twente.

Bos, P. (2013). *Contractbeheer en contractmanagement*. Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Boschman, M. (2016, maart). Investeren in duurzaamheid. *RondomRensa*, p. 30.

Elkington, J. (1999). The Triple bottom line of 21st century. *Canibals with forks*, 16.

Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What is it and how does it work? *Economic analyses*, 4.

Jeurissen, R. (2006). *Maatschappelijk verantwoord inkopen*. Rotterdam: Nyenrode business universiteit.

Rapporten

Kraay, N. (2015). *Trends rondom duurzaam werken ontdek je zo*. Ricoh.

Mitsubishi Electric. (2016). *M-use; van bezit naar gebruik*. Veenendaal.

Remeha. (2015). *MVO beleidsplan 2015-2016*. Remeha the comfort innovators.

SKAO. (2014). *Hoe werkt de CO² prestatieladder*. Utrecht: Stichting Klimaat Aanbesteden & Ondernemen.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2007). *Aan de slag met duurzaam inkopen!* Someren: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Interviews

Bakker, P. (2016, maart 1). Duurzaamheid afdeling Inkoop. (M. van der Geest, Interviewer)

Holkamp, M. (2016, maart 8). Duurzaamheid afdeling Inkoop. (M. van der Geest, Interviewer)

van Velzen, K. (2016, februari 18). Duurzaamheid afdeling Inkoop. (M. van der Geest, Interviewer)

de Vries, M. (2016, maart 9). Duurzaamheid afdeling Inkoop. (M. van der Geest, Interviewer)

Syllabus

De Bruijn, J., & Mulder, J. (2015). *Handleiding Afstudeeronderzoek*. Den Haag: De Haagse Hogeschool

Interne beleidsdocumenten

Jaarverslag Van Dorp, 2015

Organogram Van Dorp 2014