

Het nieuwe inkopen

Duurzaam de recessie door

Duurzaamheid is geen trend, het is een prioriteit die in de huidige markt heerst bij alles wat we doen: in business, huisvesting, consumeren en inkopen. Bovendien vindt in veel organisaties een ontwikkeling plaats binnen de inkoopafdeling van het operationele 'prijsinkopen', naar het initiëren van tactische, soms zelfs strategische contracten. Daarbij is het onderhouden van relaties noodzakelijk, die duurzaamheid en toegevoegde waarde leveren aan het primaire proces. In deze tijd van bezuinigingen, uitstel van projecten en het duurzaam inkopen, is dit een uitgesproken kans voor de inkooporganisatie om orde op zaken te stellen. Facility managers en inkopers spelen namelijk een belangrijke rol als het om duurzame inkoop gaat. Heeft u uw inkoop al op orde?

TEKST: MARJON VAN DER VEN-KLOOTWIJK

De publieke sector heeft te maken met een steeds stringenter wet- en regelgeving, duurzaamheidsdoelstellingen en permanente aandacht voor de kosten. Vanaf 2010 is de rijksoverheid zelfs verplicht om 100 procent duurzaam in te kopen. Voor gemeenten is het streven 75 procent in 2010 en 100 procent in 2015, en dat geldt ook voor provincies en waterschappen. Daarnaast zullen gemeenten geconfronteerd worden met zware bezuinigingen. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) houdt rekening met in totaal 3 miljard euro aan bezuinigingen. Naast de publieke sector koopt het bedrijfsleven voor meer dan 600 miljard euro per jaar in. Grote bedrijven nemen het voortouw en hebben inmiddels stappen ondernomen om hun inkoopproces op duurzaamheid in te richten, mede als gevolg van het duurzame inkoopbeleid van de rijksoverheid. Duurzaamheid wordt meer en meer integraal door organisaties heen verweven, maar hoe kun je gemak-

kelijke stappen zetten? Dus hoe kan een gemeente of onderneming duurzaamheid bedrijfsmatig inzetten? Aan de hand van het inkoopatrium (zie figuur 1) wordt in dit artikel een aantal aspecten aangesneden die helpen de inkoop te professionaliseren op het gebied van duurzaamheid.

Stappenplan

Dikwijls realiseert men zich onvoldoende wat het belang is van enerzijds het efficiënt inkopen van producten en diensten en anderzijds langdurende (strategische) partnerships. Het inkoopproces behelst meer dan alleen het bedingen van een goede prijs. Duurzame besparingen binnen de inkoop slagen alleen als daar een gedegen voorbereiding aan ten grondslag ligt. Het volgende stappenplan helpt bij deze voorbereiding en het formuleren van het inkoopbeleid. Stap 1 behelst het formuleren van strategie en doelstellingen. Eerst worden de doelstellingen van de inkooporganisatie afgestemd op de

specifieke omgeving en structuur van de onderneming. Formuleer hierbij de ambitie en visie van de inkooporganisatie.

- Wat is de aanleiding om duurzaam in te kopen?
- Welke doelstellingen zijn er?
- Welke knelpunten doen zich voor en hoe bakenen we het onderwerp af?
- Welk resultaat willen we bereiken?
- Welk budget hebben we beschikbaar?

Naast het afstemmen van het beleid op de organisatie zal de inkooporganisatie ook de eisen en wensen van de klant in kaart dienen te brengen. Er is informatie nodig over onder andere het budget van de interne klant, de financiële middelen van de inkoopfunctie en de specificaties. Stap 2 betreft het aanpassen van de inkoopprocedures en -documenten. Ter ondersteuning van het inkoopproces is het noodzakelijk dat er beschreven en gehanteerde inkoopprocedures zijn. Herzie daarom proce-

dures en documenten als de accountantscontrole, inkoopvoorwaarden en de evaluatie van contracten en leveranciers door de duurzaamheids-criteria erin op te nemen.

In stap 3 worden de prestatie-indicatoren opgesteld. Binnen het gestelde kader dienen de procedures en processen gemonitord te worden. Door prestatie-indicatoren (PI's) op te stellen kan de inkooporganisatie meten of de doelstellingen behaald zijn.

Stem de PI's af op de geformuleerde strategie, doelstellingen en succesfactoren om ze te gebruiken als betrouwbare meetpunten. PI's kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief opgesteld worden ten aanzien van het eigen presteren, leverancierprestaties en de ontwikkelingen in de markt. In figuur 2 wordt een aantal voorbeelden van prestatie-indicatoren genoemd.

Stap 4 betreft de communicatie met klanten/organisatie en leveranciers. Communiceer het inkoopbeleid en haar procedures binnen de organisatie en naar uw leveranciers. Voor zowel de inkopers, interne klanten als de leveranciers kan dit gemakkelijk worden door een elektronische informatievoorziening, zoals een FMIS, het intranet en/of internet.

Het inkoopproces

Als het beleid geformuleerd is, kan gekeken worden naar het inkoopproces. De fasen van het inkoopproces worden opgedeeld in tactisch (inventariseren, specificeren, selecteren en contracteren) en operationeel (bestellen, bewaken en nazorg), waarbij de meeste aandacht uitgaat naar een gedegen voorbereiding in de eerste vier fasen (zie ook figuur 1). Hier ligt de grootste winst voor duurzaamheid en kostenbesparingen, maar dat neemt niet weg dat het correct inzetten van de laatste fasen het succes bepaalt van de voorbereiding. In de fase van het inventariseren wordt de inkoopbehoefte van de organisatie op hoofdlijnen vastgesteld en wordt onderzocht of de markt in staat is om in deze behoefte te voorzien. Is het product of de dienst daadwerkelijk nodig of volstaat een alternatief? De inkoopstrategie en marktbenadering worden bepaald. Let bij de inkoop van een product of dienst op de duurzaamheid van het product

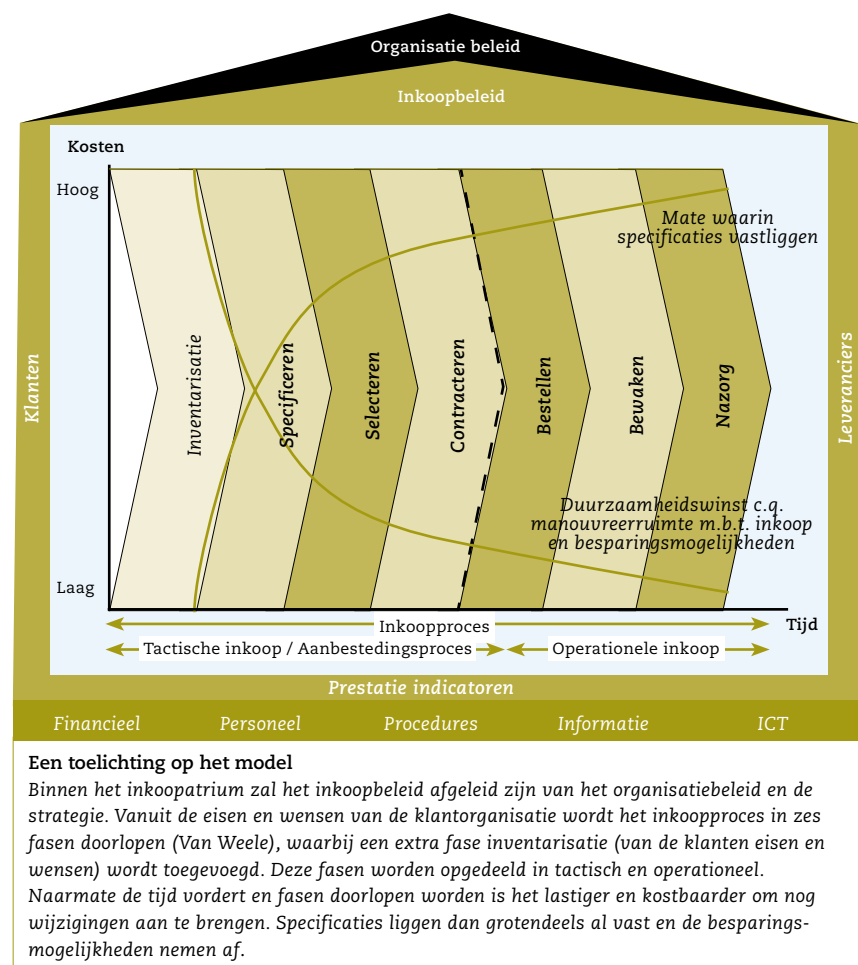
tijdens de hele levenscyclus (productie, gebruik, eindverwerking) en onderzoek de keten met behulp van een levenscyclusanalyse. Bij duurzaam inkopen (vanaf 50.000 euro) worden de door Agentschap NL (voormalig Senter Novem) ontwikkelde duurzaamheidscriteria gehanteerd met sociale en milieuaspecten. De eisen

met eigen toeleveranciers, et cetera. Via offertes of aanbesteding wordt de meest geschikte leverancier, dienstverlener of aannemer geselecteerd. De processen worden gebaseerd op feiten en zo veel mogelijke heldere duurzaamheidscriteria (zie figuur 4). Let hierbij op de total costs of ownership.

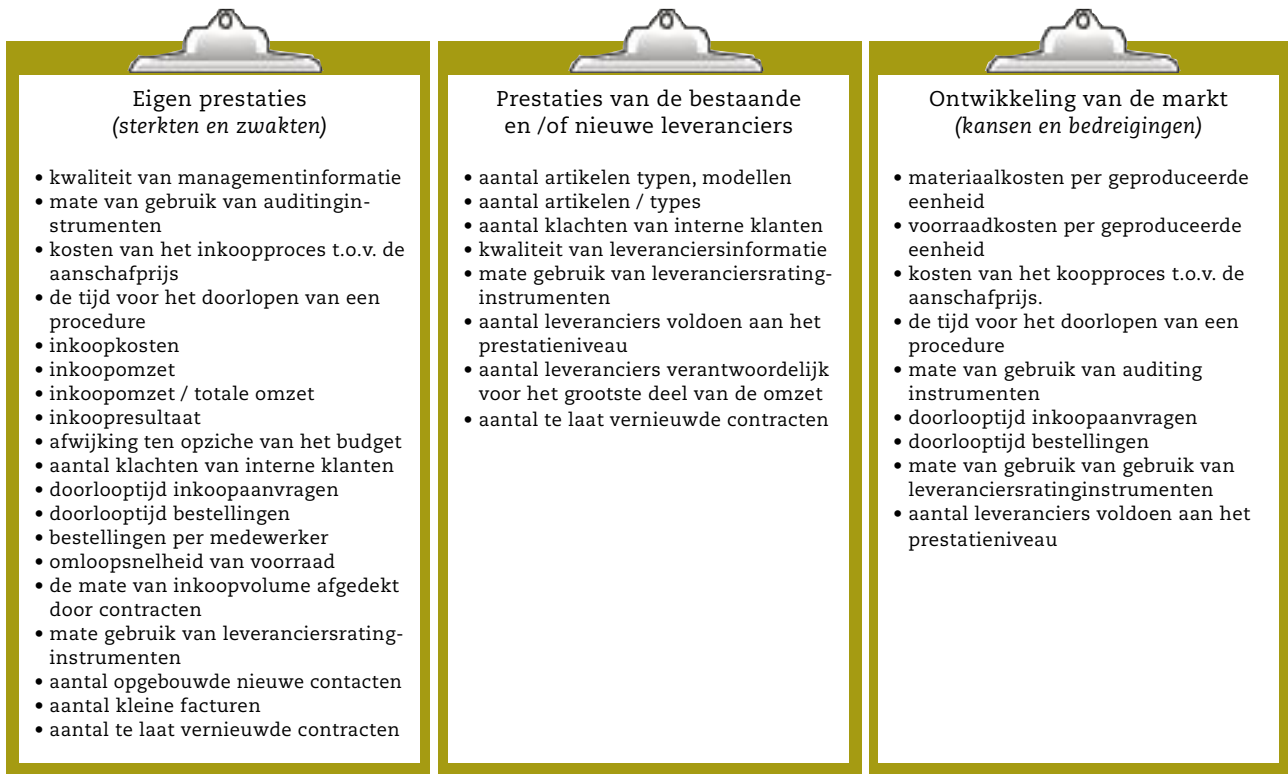
Duurzaamheid wordt meer en meer integraal door organisaties heen verweven

binnen deze duurzaamheidscriteria dienen verplicht overgenomen te worden in het aanbestedingsdocument. In een specificatie, bestek of programma worden eisen gesteld waaraan de werkelijke inkoopbehoefte dient te voldoen. Stel gedragscodes c.q. normen op voor toeleveranciers over bijvoorbeeld het voldoen aan wet- en regelgeving, gezondheid en veiligheid van medewerkers, milieu-management, investeringen in de lokale gemeenschap, de omgang

Sluit de overeenkomst met de gestelde duurzaamheidscriteria. Let er bij het bestellen op dat u zoveel mogelijk gecombineerde bestellingen plaatst. Dit scheelt in energieverbruik bij het verwerken, selecteren en verpakken van de bestellingen en vermindert het brandstofverbruik bij het leveren. Controleer in de fase van het bewaken of de leverancier, aannemer of dienstverlener de gemaakte duurzaamheidsafspraken ook daadwerkelijk nakomt. Probeer de orderafhan-



Figuur 1. Inkoopatrium: het totale inkoopproces.



Figuur 2. Voorbeelden van prestatie-indicatoren.

deling en factuurverwerking zoveel mogelijk te digitaliseren.

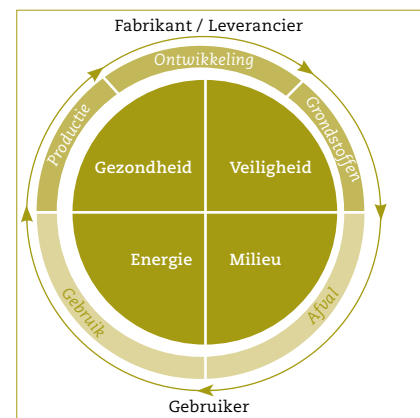
Zorg bij de nazorg dat de duurzaamheidscriteria in een leveranciersevaluatie worden besproken. Archiveer dit in een leveranciersdossier dat bij verdere onderhandelingen gebruikt kan worden.

Life Cycle Management

Producenten worden in steeds grotere mate verantwoordelijk gesteld voor de gehele levenscyclus van een product of dienst, van productie tot gebruik door consumenten en afvalverwerking, inclusief recycling. Dit wordt 'individual producer responsibility' (IPR) genoemd. Ook cocreatie wordt steeds meer gebruikelijk. Samen met de leverancier of zelfs de producent wordt gekeken naar het voorkomen van vervuiling door opnieuw producten of diensten te ontwerpen of modificaties in het proces aan te brengen. Daarnaast wordt het recyclen en hergebruiken van afval onder de loep genomen. Om te zorgen dat u producten en diensten inkoop die zo min mogelijk milieubelasting veroorzaken, kunt u Life Cycle Management (LCM) toepassen. Dit is een bedrijfsvoering waarin rekening wordt gehouden met alle aspecten van de levenscyclus van producten en activiteiten van het bedrijf. Dit wordt op basis van een

Life Cycle Analyse en de Life Cycle Costing-methode berekend. Hierbij wordt de gehele keten (supply chain) gescand op de totale milieubelasting van een product, van het delven van de grondstoffen, materiaalgebruik, energieverbruik en vervuiling tot de milieubelasting die vrijkomt bij de afvalverwerking na gebruik (zie figuur 3). In de offertes worden de total costs of ownership beoordeeld, in plaats van alleen de aanschafprijs van het product of de dienst. Hierdoor wordt een beter inzicht verkregen in de benodigde middelen en de prijs/kwaliteitverhouding.

Als handvat is een aantal selectiecriteria op een rij gezet die in de verschillende levensfasen van producten,



Figuur 3. Life Cycle Management.

duurzaamheid. Begin gewoon en laat de leverancier meedenken. Maak het niet te ingewikkeld: start simpel met het inkopen van middelen, kopieer

Het inkoopproces behelst meer dan alleen het bedingen van een goede prijs

leveringen en werken of diensten aan bod kunnen komen (zie figuur 4). Deze kunt u gebruiken bij uw duurzame inkopen.

Niet te ingewikkeld

Ik ben van mening dat er te vaak gegrepen wordt naar gebrek aan tijd, geld, middelen c.q. instrumenten en/of draagvlak om niet te beginnen aan

toepasbare (standaard)eisen en neem deze op in uw aanbesteding. Kijk ook naar eventuele alternatieven. Ga in gesprek met uw specialist en de leverancier. Zij weten vaak welke mogelijkheden er zijn. Wellicht dat het werkproces anders ingestoken dient te worden, zodat het milieu-onvriendelijke product niet meer ingekocht dient te worden.

Producten, levering en werk			Diensten
Ontwerp & productie	Distributie & gebruik	Afdanking	Distributie & gebruik
<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik hernieuwbare grondstoffen, hulpstoffen en materialen (bamboe) • Gebruik gerecyclede materialen • Gebruik recyclebare materialen • Gebruik biologisch afbreekbare materialen • Zo min mogelijk milieubelasting • Elimineer toxische stoffen en oppervlakte-technieken (lood, chroom, verf, ed.) • Gebruik van schadelijke vef wordt vermeden (bestrijdingsmiddelen, zware metalen, e.d.) • Ontginning van grondstoffen en hulpstoffen levert geen schade op voor mens en omgeving • Selecteer productietechnieken met een lage emissie (bij voorkeur geen lassen en solderen) • Minimalisatie van water en energie in het ontwerp en productieproces • Minimalisatie vloeistoffen, filters, papier, etc. • Gebruik van duurzame energie • (Productie)afval zoveel mogelijk beperken, hergebruiken of recycelen • Reduceer verpakkingsmateriaal, consumables en disposables • Afval(water) wordt verantwoord verwerkt • Milieuvriendelijk transport & zuinige logistiek • Reduceer het transportvolume 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel efficiënt logistiek systeem • Minimaliseer de transportafstanden • Optimaliseren vrachten en routes • Gebruik energieefficiënte transportmiddelen: liever zee - dan luchtvracht; liever trein of schip dan vrachtwagen • Milieuvriendelijk onderhoud is mogelijk • Het product is energiezuinig • Het product heeft een lange levensduur • Het product is hervulbaar • Het product bestaat uit vervangbare onderdelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Milieuvriendelijke verwerking van het afval • Het product is eenvoudig te demonteren (Design for Disassembly) • Refurbish / remanufacture is mogelijk • Het product / onderdelen is herbruikbaar voor een 2^e leven • Het product / onderdelen is recycleerbaar • Afvalverwerking vindt plaats met inachtneming van de arbeidsnormen en EU-wetgeving • Gebruikmaken van een retoursysteem voor het afgedankte product 	<ul style="list-style-type: none"> • Er wordt gebruik gemaakt van milieuvriendelijke hulpmiddelen / apparatuur • Er is sprake van beperking van water, energie en / of afval tijdens de werkzaamheden • De logistiek is slim en zuinig • Het transport is milieuvriendelijk • Ontwikkel efficiënt logistiek systeem • Minimaliseer de transportafstanden • Optimaliseren vrachten en routes • Gebruik energieefficiënte transportmiddelen: fiets, trein, carpoolen of energiezuinige auto's • Er is voldoende en actuele milieukennis bij de opdrachtnemer / leverancier
<ul style="list-style-type: none"> • Bij ontwerp en productie worden de arbeidsnormen en EU-wetgeving gehanteerd (o.a. tegengaan van dwangarbeid, kinderarbeid en discriminatie, het toestaan van collectieve onderhandelingen en vakbondsvrijheid) • Stageplekken, leer-/werktrajecten zijn mogelijk • De maatschappelijke bijdrage in de omgeving/keten • eerlijke prijs door keurmerken (o.a. Fair Trade) • Inzet van mensen met een beperking (lichamelijk of verstandelijk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij distributie en gebruik worden de arbeidsnormen en EU-wetgeving gehanteerd (o.a. tegengaan van dwangarbeid, kinderarbeid en discriminatie, het toestaan van collectieve onderhandelingen en vakbondsvrijheid) • Stageplekken, leer-/werktrajecten zijn mogelijk • Inzet van mensen met een beperking (lichamelijk of verstandelijk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij afdanking worden de arbeidsnormen en EU-wetgeving gehanteerd (o.a. tegengaan van dwangarbeid, kinderarbeid en discriminatie, het toestaan van collectieve onderhandelingen en vakbondsvrijheid) • Inzet van mensen met een beperking (lichamelijk of verstandelijk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij levering van de dienst worden de arbeidsnormen en EU-wetgeving gehanteerd (o.a. tegengaan van dwangarbeid, kinderarbeid en discriminatie, het toestaan van collectieve onderhandelingen en vakbondsvrijheid) • Er zijn stageplekken, leer-/werktrajecten mogelijk • De toegepaste werktijden / planning zijn geschikt voor participatie uit specifieke doelgroepen • Er is voldoende ondersteuning voor het personeel • Er zijn ontplooiingsmogelijkheden voor het personeel • Inzet van mensen met een beperking (lichamelijk of verstandelijk)

Figuur 4. Selectiecriteria Life Cycle Management

Crisis stimuleert verandering. Als de positie slecht is, is de bereidheid groter om te komen tot een verzakelijking van de bedrijfsvoering. Deze bereidheid kan de inkoopafdeling gebruiken om te beginnen met duurzaamheid. De inkoopfunctie houdt namelijk meer in dan enkel het reduceren van kosten. Een optimalisatie van processen betekent efficiëntie en daarmee kostenbesparing. Het

stimuleren van duurzaamheid zal tot gevolg hebben dat er intensiever wordt samengewerkt tussen de organisatie en een leverancier en eventueel andere partijen in haar omgeving. Dit alles om te komen tot een duurzame waardecreatie voor de klanten. Het uiteindelijke doel is een tevreden klant, een vergroot vermogen en een betere marktpositie. In dit artikel heb ik enkele handvat-

ten (instrumenten en middelen) aangedragen. U bent gelukkig niet alleen en er zijn externe partijen zat die u hierin kunnen ondersteunen. Net zoals er voldoende informatie beschikbaar is, zodat u niet opnieuw het wiel uit hoeft te vinden.

REAGEREN?
fmm@weka.nl



FACILITY MANAGEMENT MARKTEVENT

Marjon van de Ven - Klootwijk is Adviseur Facility Management - RPS Kraan Consulting B.V. Tijdens het

Facility Management Marktevent zal Van de Ven – Klootwijk een workshop geven, genaamd Het nieuwe inkopen voor de facility manager *Duurzaam de recessie door met Life Cycle Management*. Het Facility Management Marktevent vindt plaats op 3 november 2010 in Spant! te Bussum. Zie fmm.nl/marktevent voor meer informatie en om u aan te melden.