**Leveranciersmanagement**

**Samenwerking voor een betere wereld**

****

**Auteur: Lara van der Zwan**

**Studentnummer: 11094486**

**Leveranciersmanagement**

**Samenwerking voor een betere wereld**

Auteur: Lara van der Zwan

Studentnummer: 11094486



Opdrachtgever: P. van den Herik

Corporate Facility Partners B.V.

J.C. Wilslaan 29

|  |
| --- |
| 7313 HK Apeldoorn |

Docentbegeleider: W.J.M. van der Es

Instelling: Haagse Hogeschool

Academie voor Facility Management

Johanna Westerdijkplein 75

2521 EN Den Haag

Externe beoordelaar: G.J. Vos

Den Haag, 26 mei 2014

**Auteurs- en indexreferaat**

Dit rapport is het resultaat van een afstudeeronderzoek voor de opleiding Facility Management. In dit rapport wordt advies gegeven aan facility managers die werkzaam zijn in alle branches en sectoren en die te maken hebben met leveranciers. Door het doen van theoretisch en empirisch onderzoek en het vergelijken en analyseren van de bevindingen wordt in het rapport toegewerkt naar een model dat deze facility managers kunnen gebruiken voor het inrichten van hun leveranciersmanagement, zodat het leveranciersmanagement een effectieve en efficiënte bijdrage levert aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie.

De hoofdvraag die wordt beantwoord in dit rapport luidt:

‘*’Op welke wijze kan de duurzaamheid en het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een facilitaire organisatie door middel van leveranciersmanagement in de facilitaire keten effectiever en efficiënter georganiseerd worden*?’’

Indexreferaat: Haagse Hogeschool, Facility Management, afstudeerscriptie, duurzaamheid, MVO, contractmanagement, leveranciersmanagement, verantwoord ketenbeheer, adviesmodel, samenwerking, ontwikkeling

Managementsamenvatting

Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen: begrippen die men overal hoort en waar iedereen een idee bij heeft. Veel organisaties houden zich bezig met deze thema’s, wat inhoudt dat zij zich bezig houden met het vinden van een zo goed mogelijke balans tussen people, planet en profit. De organisatie kan hiermee binnen haar mogelijkheden niet alleen een bijdrage leveren aan de wereld nu, maar ook aan de wereld in de toekomst.

Duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn thema’s die niet stoppen bij de poort van een organisatie. Als een organisatie daadwerkelijk duurzaam wil zijn moet dit ook mee worden genomen in haar inkoopbeleid, leveranciersbeleid en in de gehele facilitaire keten. Uit onderzoek van de Vereniging van beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) is gebleken dat veel bedrijven bezig zijn met verduurzaming in hun keten, maar dat er nog veel kan worden verbeterd. Bij een significant deel van de ondernemingen die zijn meegenomen in het onderzoek is duurzaamheid nog niet volledig doorgevoerd in de keten en beïnvloeden de leveranciers de duurzaamheid van de facilitaire organisatie dus nog niet optimaal. Wanneer facilitaire organisaties beter zouden weten hoe hun leveranciersmanagement een bijdrage kan leveren aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling en welke maatregelen zij hiervoor moeten nemen, kan dit een grote bijdrage leveren aan de duurzaamheid en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de facilitaire organisatie. Daarom is de volgende hoofdvraag opgesteld:

‘*’Op welke wijze kan de duurzaamheid en het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een facilitaire organisatie door middel van leveranciersmanagement in de facilitaire keten effectiever en efficiënter georganiseerd worden*?’’

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is theoretisch en empirisch onderzoek gedaan. Er zijn in verschillende organisaties interviews gehouden om te bekijken op welke wijze leveranciersmanagement bijdraagt aan de duurzaamheid van de (facilitaire) organisatie. Na het analyseren van de interviews en het vergelijken van de theorie en de praktijk is echter een groot verschil geconstateerd. Waar in de theorie en door deskundigen wordt gehamerd op het belang van vertrouwen en het geven van de kans aan een leverancier om zich te ontwikkelen, is in de praktijk te zien dat contracten met leveranciers helemaal dichtgetimmerd wordt. Hierdoor wordt de verwachting geschept dat een pro-actieve inbreng van leveranciers onmogelijk is. Door het opleggen van regels aan leveranciers wordt de bijdrage van leveranciers aan duurzaamheid gegarandeerd. Doeltreffend en doelmatig is deze manier echter niet. Door samen te werken, leveranciers mee te laten denken en initiatieven te laten nemen die een facilitaire afdeling zelf niet kan bedenken (met andere woorden: door middel van leveranciersmanagement) komen er innovatieve ideeën aan het licht. De facilitaire afdeling kan op deze manier verder komen op het gebied van duurzaamheid en zich verder ontwikkelen. Hierdoor kan de facilitaire afdeling niet alleen nu duurzaam zijn, maar ook verder groeien en zich verder ontwikkelen in de toekomst. Dan pas kan er gezegd worden dat de duurzaamheid van de facilitaire afdeling op een effectieve en efficiënte manier georganiseerd is.

Om de relatie met de kernleveranciers te kunnen intensiveren is een goede basis nodig. Er wordt dan ook aanbevolen eerst de basis goed op orde te hebben, om vervolgens verder te kunnen bouwen aan de relatie met kernleveranciers. De aanbevelingen die worden gedaan zijn te gebruiken voor elke facilitaire afdeling in elke organisatie, ongeacht sector, branche, beginpunt en gewenste situatie. De aanbevelingen luiden:

* Zorg voor voldoende kennis over duurzaamheid binnen de facilitaire afdeling en stel duurzaamheidsdoelstellingen op.
* Vertaal de duurzaamheidsdoelstellingen naar het inkoopbeleid. Indien dit niet wordt gedaan, kunnen niet de juiste leveranciers geselecteerd worden en kan de facilitaire afdeling uiteindelijk niet duurzaam te werk gaan.
* Maak goede afspraken met leveranciers over duurzaamheid en controleer of de afspraken na worden gekomen. Belangrijk hierbij is dat een balans wordt gevonden tussen het vastleggen van de leverancier aan regels en de mogelijkheid voor het vrijlaten van kernleveranciers zodat ontwikkeling mogelijk is.
* Stel een leveranciersmanagementbeleid op waarin staat aangegeven hoe de facilitaire afdeling in grote lijnen wil dat leveranciersmanagement bij gaat dragen aan de duurzaamheid van de afdeling.
* Omdat leveranciersmanagement niet op alle leveranciers toegepast wordt, moet bepaald worden wie de kernleveranciers zijn waarmee de facilitaire afdeling de uitdaging aan wil en kan gaan.
* Als de kernleveranciers bepaald zijn, daag deze dan uit om na te denken over de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Leveranciers weten zelf het beste hoe duurzaamheid in hun werkgebied verbeterd kan worden en door wederzijds vertrouwen en goede samenwerking kan leveranciersmanagement een fundamentele bouwsteen zijn voor de duurzaamheid van de facilitaire afdeling.

De conclusies en aanbevelingen die zijn gedaan zijn getoetst bij een tweetal organisaties. Bij deze toetsing is gebleken dat er deels een foutieve conclusie is getrokken. Er werd geconstateerd dat het opleggen van regels samenwerking en inbreng van de leverancier onmogelijk maakt. De regels moeten echter meer gezien worden als een basisdocument die een bepaald niveau garandeert, van waaruit verder kan worden gewerkt en ontwikkeld en niet als een beperkend document. De foutieve conclusie heeft niet geleid tot een foutieve aanbeveling. De toetsing heeft juist aan het licht gebracht dat bij best practices (die hoog scoren op het gebied van duurzaamheid) zo wordt gewerkt op het gebied van leveranciersmanagement als wat wordt aanbevolen. Bij deze organisaties heeft dit een positieve impact op de duurzaamheid. Organisaties waarbij leveranciers nog niet zo een grote bijdrage leveren aan de duurzaamheid, zouden zich dus waarschijnlijk kunnen verbeteren door aanbevelingen die zijn gedaan.

Door de stap te maken waarin leveranciersmanagement een bijdrage levert aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling wordt bij organisaties een muur doorbroken. Niet alleen dragen leveranciers op deze manier bij aan de duurzaamheid doordat zij regels opgelegd krijgen en gecontroleerd worden, maar doordat zij mee mogen denken. Hierdoor kan de facilitaire afdeling groeien en zich verder ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. Wanneer de facilitaire afdeling het voor elkaar krijgt duurzamer te zijn zal dit niet alleen een directe invloed hebben op de duurzaamheid van de organisatie in zijn geheel, ook heeft dit indirect invloed op het thema duurzaamheid door het bewustzijn dat door de facilitaire bedrijfsvoering wordt gecreëerd bij mensen in de gehele organisatie. En daardoor levert de facilitaire organisatie door middel van leveranciersmanagement niet alleen een bijdrage aan de wereld van nu, maar ook aan de wereld in de toekomst.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat is geschreven in de laatste fase van mijn driejarige opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van een onderzoek van Corporate Facility Partners (CFP) en de Haagse Hogeschool (HHS).

Ik wil een aantal mensen persoonlijk bedanken voor hun begeleiding tijdens het afstudeertraject. Ten eerste wil ik Pieter van den Herik bijzonder bedanken voor de mogelijkheid die hij heeft geboden om af te studeren binnen het onderzoek dat CFP en de HHS uitvoeren. Ook wil ik dhr. van der Es, mijn docentbegeleider, bedanken. Dhr. van der Es weet ontzettend veel over inkoop en onderwerpen die hiermee in verband staan. Tijdens de onderzoeksperiode heb ik veel vragen kunnen stellen aan dhr. van der Es en hij heeft altijd klaargestaan met het geven van hulp en informatie. Daarnaast wil ik de personen bedanken die ik heb mogen interviewen voor mijn onderzoek. Zonder de tijd die zij voor mij vrij wilden en konden maken, had ik mijn scriptie niet af kunnen leveren zoals deze nu is geworden.

Verder wil ik de docenten van de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool bedanken voor alle colleges en begeleiding bij projecten en opdrachten die zij hebben gegeven. De docenten hebben ieder veel kennis van het vakgebied waarin zij lesgeven en weten deze informatie vaak op een leerzame en interessante manier over te brengen.

Den Haag, 26 mei 2014

Lara van der Zwan

Inhoudsopgave

[Inleiding 1](#_Toc388876565)

[H.1 Onderzoeksmethoden en onderzoeksverantwoording 2](#_Toc388876566)

[1.1 Betrokken partijen 2](#_Toc388876567)

[1.2 Aanleiding 2](#_Toc388876568)

[1.3 Doelstelling 3](#_Toc388876569)

[1.4 Doelgroep en afbakening 3](#_Toc388876570)

[1.5 Hoofd- en deelvragen 3](#_Toc388876571)

[1.6 Onderzoeksmodel en onderzoeksverantwoording 4](#_Toc388876572)

[H.2 Theoretisch kader 7](#_Toc388876580)

[2.1 Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen 7](#_Toc388876581)

[2.1.1 Duurzaamheid 7](#_Toc388876582)

[2.1.2 MVO 7](#_Toc388876583)

[2.1 Facility management 8](#_Toc388876584)

[2.2.1 Facility management 8](#_Toc388876585)

[2.2.2 Facilitaire inkoop 9](#_Toc388876586)

[2.2.3 Facility management en duurzaamheid 10](#_Toc388876587)

[2.3 De facilitaire keten en leveranciersmanagement 11](#_Toc388876588)

[2.3.1 De facilitaire keten 11](#_Toc388876589)

[2.3.2 Duurzaamheid in de facilitaire keten 11](#_Toc388876590)

[2.4 Leveranciersmanagement 12](#_Toc388876591)

[H.3 Huidige situatie 14](#_Toc388876592)

[3.1 Ontwikkeling leveranciersmanagement 14](#_Toc388876593)

[3.2 Duurzaamheid en leveranciersmanagement 14](#_Toc388876594)

[3.3 Knelpunten 15](#_Toc388876595)

[H.4 Beoordelingscriteria 17](#_Toc388876596)

[4.1 Criteria duurzaamheid 17](#_Toc388876597)

[4.2 Criteria leveranciersmanagement 17](#_Toc388876598)

[4.3 Conclusie criteria 18](#_Toc388876599)

[H.5 Analyse best practices 19](#_Toc388876600)

[5.1 Philips 19](#_Toc388876601)

[5.1.1 Duurzaamheid Philips 19](#_Toc388876602)

[5.1.2 Leveranciersmanagement Philips 19](#_Toc388876603)

[5.2 Reed Elsevier 20](#_Toc388876604)

[5.2.1 Duurzaamheid Reed Elsevier 20](#_Toc388876605)

[5.2.2 Leveranciersmanagement Reed Elsevier 21](#_Toc388876606)

[5.3 HEMA 22](#_Toc388876607)

[5.3.1 Duurzaamheid HEMA 22](#_Toc388876608)

[5.3.2 Leveranciersmanagement HEMA 22](#_Toc388876609)

[5.4 Visie deskundigen 25](#_Toc388876610)

[5.5 Conclusie analyse 26](#_Toc388876611)

[H.6 Aanbevelingen 28](#_Toc388876612)

[6.1 Fase-model 28](#_Toc388876613)

[6.1.1 Fasen 28](#_Toc388876614)

[6.2 Conclusie aanbevelingen 30](#_Toc388876615)

[H.7 Toetsing 32](#_Toc388876616)

[7.1 Toetsing conclusie 32](#_Toc388876617)

[7.2 Toetsing aanbevelingen 32](#_Toc388876618)

[H.8 Implementatie 34](#_Toc388876619)

[H.9 Consequenties 39](#_Toc388876620)

[9.1 Bedrijfsorganisatorische consequenties 39](#_Toc388876621)

[9.2 Financiële consequenties 39](#_Toc388876622)

[9.2.1. Lasten 39](#_Toc388876623)

[9.2.2 Baten 40](#_Toc388876624)

[9.3 Consequenties voor duurzaamheid 40](#_Toc388876625)

[Conclusie 42](#_Toc388876626)

[Conclusie onderzoek 42](#_Toc388876627)

[Conclusie onderzoeksproces 43](#_Toc388876628)

[Literatuuropgave 44](#_Toc388876629)

[Bijlagen 48](#_Toc388876630)

# Inleiding

Dit rapport is geschreven als onderdeel van een onderzoek dat wordt uitgevoerd door Corporate Facility Partners (CFP) in samenwerking met de Haagse Hogeschool (HHS) voor Facility Management Nederland (FMN). De hoofdvraag voor dit onderzoek luidt: ‘’*Wat is volgens de meest acceptabele standaard het niveau van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen van Facility Management in Nederland, anno 2013 en welke mogelijkheden zijn er om het niveau te verhogen?’’* Het onderzoek dat als afstudeeronderzoek in dit rapport wordt geschreven komt voort uit het onderzoek van CFP en de HHS. Duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen gaat verder dan de poorten van een organisatie. Als een facilitaire afdeling duurzaam wil zijn, moet dit mee worden genomen in de gehele keten. Vele facilitaire afdelingen kunnen en doen dit echter nog niet voldoende. Vanuit deze aanleiding is de volgende hoofdvraag opgesteld: ‘*’Op welke wijze kan de duurzaamheid en het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een facilitaire organisatie door middel van leveranciersmanagement in de facilitaire keten effectiever en efficiënter georganiseerd worden*?’’

Het doel van het rapport is het opstellen van aanbevelingen die facility managers in verschillende sectoren, branches en organisaties toe kunnen passen. De aanbevelingen moeten leiden tot veranderingen in het leveranciersmanagement, waardoor de facilitaire afdeling duurzamer kan zijn met behulp van de facilitaire keten.

Het onderzoeksrapport is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk is een introducerend hoofdstuk, waarin wordt beschreven waarom en op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. In het tweede hoofdstuk wordt een theoretisch kader gegeven waar vanuit het onderzoek is opgebouwd. In het derde hoofdstuk wordt beschreven hoe leveranciersmanagement in de huidige situatie in veel organisaties is vormgegeven en wordt leveranciersmanagement gekoppeld aan het thema duurzaamheid. Het vierde hoofdstuk geeft vervolgens inzicht in de criteria die zijn gebruikt om best practice organisaties te analyseren. In het vijfde hoofdstuk wordt dit model toegepast. Er wordt geanalyseerd hoe het leveranciersmanagement bij zogenaamde best practices is ingericht. Vervolgens komen theorie en praktijk bij elkaar en wordt gekeken waar de overeenkomsten en verschillen liggen. Uit de analyses volgen in het zesde hoofdstuk de aanbevelingen. Deze aanbevelingen bestaan uit verschillende fasen. In hoofdstuk zeven worden de conclusies en aanbevelingen die zijn gedaan getoetst. Hierna wordt gedetailleerder ingegaan op de aanbevelingen door de beschrijving van de implementatie ervan in hoofdstuk acht. In het laatste hoofdstuk worden de consequenties van de aanbevelingen duidelijk. Hierbij wordt aandacht besteed aan consequenties op organisatorisch en bedrijfskundig gebied en aan de consequenties die de aanbevelingen uiteindelijk zullen hebben op het gebied van duurzaamheid.

# H.1 Onderzoeksmethoden en onderzoeksverantwoording

In dit eerste hoofdstuk worden de aanleiding voor het onderzoek, de context waarbinnen het onderzoek wordt gedaan en de manier waarop onderzoek wordt gedaan toegelicht.

## 1.1 Betrokken partijen

Corporate Facility Partners B.V. (hierna CFP genoemd) is een bedrijf dat organisaties adviseert op drie gebieden. Deze gebieden zijn: energie & duurzaamheid, optimale huisvesting en kostenreductie. Centraal staat hierbij de winst van duurzaamheid. CFP adviseert organisaties uit verschillende sectoren. Voorbeelden van deze sectoren zijn de (semi)overheid, de zorg en woningcorporaties.

CFP werkt vanuit een duurzaam gebouwde en ingerichte locatie in Apeldoorn. Er werken 25 medewerkers bij CFP, hierbij zijn ook de freelancers meegeteld. De missie van CFP is om organisaties hun eigen duurzaamheid te laten ontdekken en verbeteren en daarover te communiceren met iedereen die het wil horen. Hierdoor willen zij bereiken dat hun klanten duurzamer kunnen werken en kosten kunnen reduceren (Corporate Facility Partners).

## 1.2 Aanleiding

CFP doet in samenwerking met de Haagse Hogeschool (hierna HHS genoemd) een onderzoek voor Facility Management Nederland (FMN). Het onderzoek dat gedaan wordt door CFP en de HHS voor FMN heeft als hoofdvraag: *Wat is volgens de meest acceptabele standaard het niveau van duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen van Facility Management in Nederland, anno 2013 en welke mogelijkheden zijn er om het niveau te verhogen?*

De aanleiding voor dit onderzoek is een onderzoek dat werd uitgezet onder de leden van FMN. Van de ondervraagden zegt 74,9% een beleid te hebben ten aanzien van duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als er echter wordt gevraagd naar de duurzaamheid van de facilitaire afdeling van de organisaties geven veel organisaties aan ergens in de middenmoot te vallen (40,5%). Daarnaast beschrijft 18,1% zichzelf als koploper en 29,5% als volger. Ook de klanten van de facilitaire afdelingen die zeggen duurzaam en verantwoord bezig te zijn beleven dit in veel gevallen niet zo, blijkt uit een artikel in Factomagazine (2012). Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat vele organisaties wel bezig zijn met duurzaamheid en dat zij wel maatschappelijk verantwoord willen ondernemen op facilitair gebied, maar dat zij dit niet goed (genoeg) kunnen vertalen naar hun facilitaire beleid.

De onderzoeksvraag die in dit rapport onderzocht wordt, is afgeleid uit het onderzoek dat gedaan wordt door CFP en de HHS. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen stopt niet bij de poort. Als een organisatie daadwerkelijk duurzaam wil zijn moet dit ook mee worden genomen in haar inkoopbeleid, leveranciersbeleid en in de gehele facilitaire keten. Uit het jaarlijkse onderzoek van de Vereniging van beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO)is gebleken dat vele Nederlandse bedrijven bezig zijn met verduurzaming in de keten. Volgens de VBDO valt er echter nog veel te verbeteren. Bij een significant deel van de ondernemingen die zijn meegenomen in het onderzoek is duurzaamheid nog niet volledig doorgevoerd in de keten en beïnvloeden de leveranciers de duurzaamheid van de facilitaire organisatie dus nog niet optimaal (VBDO: Sterke vooruitgang bij verduurzamen productieketens). Wanneer facilitaire organisaties beter zouden weten hoe hun leveranciersmanagement een bijdrage kan leveren aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling en welke maatregelen zij hiervoor moeten nemen, kan dit een grote bijdrage leveren aan de duurzaamheid en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de facilitaire organisatie.

## 1.3 Doelstelling

De doelstelling voor dit onderzoek is dat facilitaire afdelingen hun leveranciersmanagement zo in kunnen richten, dat dit een bijdrage levert aan de duurzaamheid van de afdeling en zodat zij (meer) maatschappelijk verantwoord kunnen ondernemen. Uiteindelijk zal dit ook een bijdrage leveren aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid van de organisatie in zijn geheel. Het is de bedoeling dat door middel van het onderzoek aanbevelingen worden gedaan. In de aanbevelingen moet gezien kunnen worden waar een facilitaire organisatie zich op een bepaald moment bevindt en welke maatregelen zij kan nemen om op een hoger niveau te komen.

## 1.4 Doelgroep en afbakening

De doelgroep van het onderzoek is in principe de facility manager. Facility managers in zowel de publieke als de private sector kunnen de uitkomsten van het onderzoek gebruiken om hun leveranciersmanagement op strategisch niveau zo aan te passen dat dit meer bijdraagt aan de duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de facilitaire afdeling en daardoor van de totale organisatie. De facility managers voor wie het eindproduct wordt opgeleverd kunnen zowel werkzaam zijn in de publieke als in de private sector. Er wordt niet specifiek ingezoomd op overheidsinstellingen, semi-overheidsinstellingen of private organisaties. Ook wordt het onderzoek niet gericht op één specifieke branche. Het model zal dus algemeen te gebruiken zijn en is niet sector- of branchegebonden.

Ook CFP zou als doelgroep van het onderzoek kunnen gelden. CFP kan de uitkomsten van het onderzoek wellicht gebruiken bij het adviseren van haar klanten.

## 1.5 Hoofd- en deelvragen

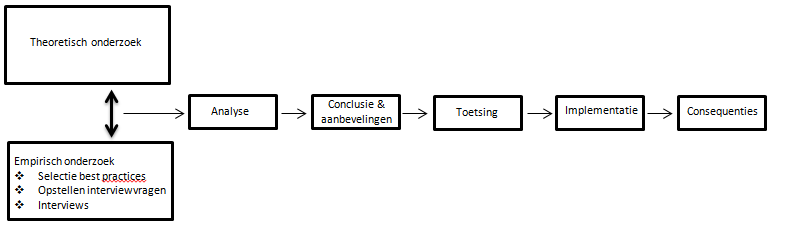
De hoofdvraag die is opgesteld voor dit rapport luidt: ‘*’Op welke wijze kan de duurzaamheid en het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een facilitaire organisatie door middel van leveranciersmanagement in de facilitaire keten effectiever en efficiënter georganiseerd worden*?’’

De deelvragen die zijn opgesteld om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag luiden:

1. Op welke manier kan een facilitaire organisatie bijdragen aan duurzaamheid en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie?
2. Hoe kan de facilitaire keten gedefinieerd worden?
3. Waarom doen facilitaire organisaties van organisaties aan leveranciersmanagement?
4. Hoe wordt leveranciersmanagement in facilitaire organisaties georganiseerd en wat wordt er gedaan om dit bij te laten dragen aan de duurzame en maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties?
5. Welke (facilitaire) organisaties zijn vooruitstrevend op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen door middel van leveranciersmanagement (best practices), waarom zijn zij vooruitstrevend en hoe organiseren deze organisaties dit?
6. Wat is (voor zover dit benoemd kan worden) over het algemeen de manier waarop duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de facilitaire keten door middel van leveranciersmanagement het beste georganiseerd kan worden en waarom?
7. Wat kunnen facilitaire organisaties doen om zich te verbeteren op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen door middel van leveranciersmanagement? (Om van de huidige naar de gewenste/een effectievere situatie te komen)
8. Wat zijn consequenties van het efficiënter en effectiever inrichten van leveranciersmanagement om de facilitaire keten duurzamer en meer maatschappelijk verantwoord te maken op bedrijfsorganisatorisch gebied?
9. Wat zijn financiële consequenties van het efficiënter en effectiever inrichten van leveranciersmanagement om de facilitaire keten duurzamer en meer maatschappelijk verantwoord te maken?

## 1.6 Onderzoeksmodel en onderzoeksverantwoording

Hieronder wordt het onderzoeksmodel weergegeven. Vervolgens wordt per onderdeel kort aangegeven waarom deze stap wordt genomen binnen het onderzoek.



1.6.1 Deskresearch

De onderwerpen die centraal staan in dit onderzoek worden niet voor het eerst onderzocht. Er is al informatie over beschikbaar en deze informatie kan gebruikt worden om begrippen af te bakenen en om een theoretisch kader op te bouwen. Hiermee wordt de basis gelegd voor het verdere onderzoek dat gedaan wordt. Enkele voor- en nadelen van de verschillende vormen van deskresearch die bij het onderzoek worden gebruikt kunnen worden nagelezen in bijlage 1.1 op bladzijde 49.

*Boeken:*Er worden boeken gebruikt om begrippen af te bakenen en om informatie te verkrijgen over de onderzoeksonderwerpen.

*Internetbronnen:*Ook internetbronnen worden gebruikt om begrippen af te bakenen en om informatie te verkrijgen over de onderzoeksonderwerp. Daarnaast worden artikelen gezocht op het internet betreffende het onderwerp.

*Artikelen/vakbladen:*In vakbladen zullen relevante artikelen en informatie worden gezocht die gebruikt kunnen worden bij het onderzoek. Voorbeelden van vakbladen die hoogstwaarschijnlijk gebruikt zullen worden zijn Facility Management Magazine en FactoMagazine.

1.6.2 Fieldresearch

Niet alle informatie is al beschikbaar. Er zal ook nieuw onderzoek gedaan moeten worden om informatie (die bijvoorbeeld aanwezig is bij bedrijven) aan elkaar te koppelen en om er op deze manier conclusies uit te kunnen trekken. Enkele voor- en nadelen van de verschillende methoden van fieldresearch kunnen worden nagelezen in bijlage1.2 op bladzijde 49.

*Interviews:* De fieldresearch zal voornamelijk bestaan uit interviews. Er worden interviews gehouden in organisaties die kunnen worden beschouwd als best practice. De best practice organisaties worden geselecteerd aan de hand van de Verantwoord Ketenbeheer Award en de Dow Jones Sustainability Index. Er zullen interviews worden afgenomen in verschillende organisaties, om zo tot een compleet beeld te kunnen komen. Ook worden er interviews gehouden met (ervarings-)deskundigen op het gebied van leveranciersmanagement. Het doel van deze interviews is het achterhalen van de manier waarop het leveranciersmanagement bij de best practices is ingericht en hoe het leveranciersmanagement de duurzaamheid van deze facilitaire organisaties beïnvloedt. Zo kan er worden bepaald wat andere facilitaire organisaties zouden moeten doen om zich te verbeteren. In bijlage 2 op bladzijde 51 wordt toegelicht welke organisaties en personen waarom zijn benoemd als best practice of als (ervarings-)deskundige.

*Analyses:*Door informatie die verkregen worden uit de desk- en fieldresearch te koppelen aan elkaar en te analyseren wordt verwacht tot nieuwe inzichten te kunnen komen, waardoor uiteindelijk een goed advies gegeven kan worden.

### 1.6.3 Analyse

Na het doen van theoretisch en empirisch onderzoek zullen de onderzoeksresultaten met elkaar worden vergeleken. De situatie in de best practices wordt geanalyseerd aan de hand van verschillende criteria. Er worden (aan de hand van bevindingen in de theorie) twee soorten criteria opgesteld: criteria op het gebied van duurzaamheid en criteria op het gebied van leveranciersmanagement.

### 1.6.4 Conclusie & aanbevelingen

Door wat er in de theorie wordt gezegd over de invloed van leveranciersmanagement op de duurzaamheid van de facilitaire organisatie, door de informatie die is verkregen uit de interviews en door de vergelijking hiertussen ontstaat een conclusie. Aan de hand van deze conclusie worden aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen worden ingedeeld in verschillende fasen. Op deze manier kan een facilitaire organisatie bekijken waar zij zich bevindt en welke aanbevelingen worden gedaan om op een hoger niveau te kunnen komen.

### 1.6.5 Toetsing

Nadat de conclusie en aanbevelingen zijn opgesteld, wordt bij enkele organisaties getoetst of de bevinden die zijn gedaan juist zijn. De toetsing zal gedaan worden bij de best practices en eventueel bij een andere hoogscorende organisaties op het gebied van duurzaamheid. Door te bekijken of de aanbevelingen overeen komen met hoe het leveranciersmanagement in deze organisaties (dat een bijdrage levert aan het hoge duurzaamheidsniveau van de organisatie) ingericht is, kan in zekere zin worden getoetst of de aanbevelingen succesvol zouden kunnen zijn.

### 1.6.6 Implementatie

De aanbevelingen worden uitgewerkt in specifieke checklists in het implementatieplan. Dit implementatieplan wordt opgesteld aan de hand van theoretisch onderzoek, de interviews die worden gehouden en de zojuist genoemde toetsing van de aanbevelingen.

### 1.6.7 Consequenties

Uiteraard brengen de aanbevelingen die worden gedaan consequenties en risico’s met zich mee. Er zullen organisatorische en financiële consequenties en consequenties op het gebied van duurzaamheid worden benoemd. Ook worden enkele risico’s van het implementeren van de aanbevelingen benoemd en maatregelen die hiertegen genomen kunnen worden.

De consequenties en risico’s worden door middel van dezelfde methode beantwoord. Op internet, in boeken en in vakbladen zal gezocht worden naar informatie over consequenties van de aanbevelingen die worden gedaan. Ook wordt hiernaar gevraagd bij de interviews die worden gehouden in verschillende organisaties. Door de informatie die wordt verkregen uit de desk- en de fielsresearch wordt uiteindelijk een compleet antwoord gegeven op de betreffende deelvragen.

In het volgende schema wordt per deelvraag aangegeven welke vorm van onderzoek wordt gebruikt en in welk hoofdstuk het antwoord op de desbetreffende deelvraag gevonden kan worden.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Deelvraag** | **Theoretisch onderzoek** | **Empirisch onderzoek** | | **Hoofdstuk** |
|  |  | **Interviews** | **Analyses** |  |
| **1** | X |  |  | 2 |
| **2** | X |  |  | 2 |
| **3** | X |  |  | 2 |
| **4** | X |  |  | 2/3 |
| **5** | X | X |  | 5 |
| **6** | X |  | X | 5 |
| **7** | X | X | X | 6/8 |
| **8** |  | X | X | 9 |
| **9** |  | X | X | 9 |

# H.2 Theoretisch kader

Centraal in dit onderzoeksrapport staat het thema duurzaamheid. Dit onderwerp zal dan ook als eerste worden behandeld in dit hoofdstuk. Vervolgens wordt toegelicht in welk kader facility management in dit rapport bekeken wordt en op welke manier facility management in het algemeen van invloed kan zijn op het thema duurzaamheid. Van daaruit zal de uiteindelijke theoretische kern van het onderzoek aan bod komen: de facilitaire keten en leveranciersmanagement en de manier waarop de facilitaire keten van invloed kan zijn op de duurzaamheid van de facilitaire organisatie.

## 2.1 Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zijn veel gehoorde termen. Om in dit rapport op een eenduidige manier naar deze begrippen te kunnen kijken worden ze hier toegelicht en gedefinieerd.

### 2.1.1 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een containerbegrip. Het woord wordt vaak gebruikt, bijvoorbeeld in relatie tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en het milieu, maar iedereen geeft er een eigen betekenis en interpretatie aan. Om in dit rapport eenduidig over het begrip duurzaamheid te praten wordt de volgende definitie, opgesteld door de World Commission on Environment and Development van de Verenigde Naties, gehanteerd:

‘*’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* (Brundtland-rapport, 1987)*.’’*

Duurzaamheid kan worden beschreven vanuit de drie P’s: people, planet, profit. Er moet een balans gevonden worden tussen het voorzien in de behoeften van mensen en het omgaan met hun belangen(people), het omgaan met het milieu en de belasting ervan zo laag mogelijk houden (planet) en winst maken voor de organisatie, wat niet uitsluitend in geld maar ook in kennis of kwaliteit kan zijn (profit) (People, Planet, Profit, 2013).

### 2.1.2 MVO

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) kan worden gezien als onderdeel van het begrip duurzaamheid. Steeds meer organisaties zien de noodzaak en voordelen van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Rijksoverheid: Maatschappelijk verantwoord ondernemen). Organisaties kunnen verschillende motieven hebben om zich met MVO bezig te houden. MVO Nederland onderscheidt drie hoofdmotieven (MVO Nederland: Waarom MVO?):

1. Omdat het moet: Er kunnen verschillende redenen zijn waarom organisaties zich bezig moeten houden met MVO. In Nederland zijn er geen wetten die verplichten tot MVO, wel zijn er regels op bijvoorbeeld het gebied van mensenrechten en milieu (MKB servicedesk, 2013). Ook kunnen de verwachtingen van afnemers, die van organisaties verwachten dat zij maatschappelijk verantwoord te werk gaan, ertoe leiden dat organisaties zich wel met MVO bezig moeten houden om geen klanten te verliezen (Moratis & Veen, 2010).
2. Omdat het hoort: Organisaties die zelf de intentie hebben om het milieu niet te veel te belasten. Deze organisaties doen aan MVO omdat zij zelf vinden dat het hoort.
3. Omdat het loont: Door de steeds grotere vraag naar duurzame producten en diensten kunnen de omzetcijfers van organisaties die aan MVO doen stijgen. Onderzoekers van de Harvard University (Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G., 2013) zijn na een achttien jaar durend onderzoek tot de conclusie gekomen dat organisaties die veel aan duurzaamheid en MVO deden over het algemeen een hoger rendement hadden dan organisaties met minder aandacht voor MVO en duurzaamheid.

Er zijn veel verschillende definities voor MVO te vinden. De definitie die tijdens dit onderzoek aangehouden wordt, is gevormd door de Sociaal-Economische Raad (SER) en luidt: ‘*’MVO is het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op de langere termijn in de drie dimensies people, planet en profit. Dit wordt gecombineerd met de bereidheid de dialoog met de samenleving aan te gaan. MVO behoort tot de core business van ondernemingen*’’ (ISO 26000 scan: Wat is MVO?).

Organisaties die maatschappelijk verantwoord ondernemen houden zich dus bezig met het vinden van een zo goed mogelijke balans tussen people, planet en profit. De organisatie kan hiermee binnen haar mogelijkheden een bijdrage leveren aan het begrip duurzaamheid en zo niet alleen een bijdrage leveren aan de wereld nu, maar ook aan de wereld in de toekomst. In dit verdere rapport moeten de termen duurzaamheid en MVO of maatschappelijke verantwoordelijkheid altijd geïnterpreteerd worden binnen deze zojuist genoemde context en zal vooral het begrip duurzaamheid gebruikt worden om dit aan te duiden.

## 2.1 Facility management

In deze paragraaf zal aandacht worden besteed aan facility management, facilitaire inkoop en aan facility management in combinatie met duurzaamheid.

### 2.2.1 Facility management

Facility management ‘*De integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces* (NEN-EN 15221 Facility Management , 2012).’

De facilitaire afdeling heeft niet in elke organisatie dezelfde positie. De positie van de facilitaire afdeling hangt af van een aantal factoren. Een aantal beïnvloedende factoren kan zijn het aantal mensen dat gefaciliteerd moet worden, het aantal vierkante meters gebouw dat een organisatie tot haar beschikking heeft, kernactiviteiten en het takenpakket van de facility manager. Traditionele diensten als schoonmaak, catering, afvalverwerking en gebouwbeheer/-onderhoud vallen bij het overgrote deel van de organisaties onder de facilitaire afdeling (Bekker, Pluijm, Ruys, & Visser, 2012). Daarnaast zijn er vele andere taken die onder de verantwoordelijkheid van de facilitaire afdeling kunnen vallen. In bijlage 3 op bladzijde 53 zijn overzichten te zien van het takenpakket van de facilitaire afdeling.

Er zijn vele manieren waarop er aan de facilitaire afdeling in een organisatie en haar taken vorm gegeven kan worden. In dit rapport worden kort drie hoofdvormen; eigen beheer, de facilitaire regieorganisatie en intregrated facility management, behandeld. Op welke manier facility management is vormgegeven, hangt af van de plaats waar de ‘knip’ wordt gelegd. Deze knip bepaald welke taken (op operationeel, tactisch en strategisch niveau) binnen de facilitaire organisatie zelf worden uitgevoerd en welke worden uitbesteed. In bijlage 4 op bladzijde 55 is een visuele weergave te zien van de drie vormen die worden behandeld en de plaats waar de knip in deze situaties ligt.

De eerste vorm van facility management is wanneer organisaties ervoor kiezen de facilitaire diensten in eigen beheer te houden (de uitvoeringsorganisatie). De medewerkers die de facilitaire diensten uitvoeren zijn hierbij in dienst van de organisatie zelf en ook de aansturing ervan wordt intern geregeld. Zowel de strategische als de tactische en (grotendeels) operationele taken zijn in eigen beheer van de facilitaire organisatie. Steeds vaker besluiten organisaties echter om de facilitaire taken uit te besteden. In bijlage 5 op bladzijde 56 is te zien dat de uitbestedingsgraad (exclusief vastgoed) in 2011 64 procent was. Door de stijgende lijn die te zien is, zal dit percentage naar verwachting alleen maar groter worden. Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om hun facilitaire taken uit te besteden. Een aantal motieven kan zijn: concentratie op de kernactiviteiten van de organisatie, kostenbesparing, flexibeler willen zijn en onvoldoende eigen expertise (Maas & Pleunis, 2006). Wanneer de uitvoering van de operationele facilitaire taken bij een externe partij ligt en de aansturing (de strategische en grotendeels tactische taken) ervan wel intern gerealiseerd wordt is er sprake van een facilitaire regieorganisatie. Bij de regieorganisatie valt de directe focus op de operationele activiteiten weg (doordat deze door een externe partij uit worden gevoerd). Een kenmerkend gevolg hiervan is dat er door middel van een meer actieve besturing van de facilitaire vraag en het aanbod meer aandacht komt voor het bereiken van de beste toegevoegde waarde voor de klant. De facilitaire regieorganisatie identificeert en stelt de strategische klantvraag vast en ontwikkelt hierbij een passend facilitair beleid. Dit beleid wordt vervolgens op operationeel gebied uitgevoerd door een externe partij. Onder andere door middel van account-, contract- en leveranciersmanagement houdt de facilitaire regieorganisatie grip en controle op de uitvoering van de facilitaire activiteiten (Jong, Diepen-Knegjens, Kok, Jansen, Schaik-van Schuppen, & Spil, 2010).

Uitbesteding kan nog een stap verder gaan. Er is dan sprake van Integrated Facility Management (IFM) of Total Facility Management (TFM) (de demandorganisatie). Hierbij worden alle facilitaire processen op operationeel niveau en de bijbehorende regieactiviteiten uitbesteed aan één externe partij (Maas G. ). De demandorganisatie (de opdrachtgever) is verantwoordelijk voor het duidelijk maken van de vraag van de klant. De integrale aanbieder is vervolgens verantwoordelijk voor het voldoen aan deze vraag. Dit kan zij doen door de facilitaire taken zelf uit te voeren. Ook kunnen subcontractors worden aangesteld om de taken uit te voeren. Bij IFM is er in beperkte mate sprake van direct leveranciersmanagement bij de opdrachtgever, er wordt immers maar met één directe leveranciers samen gewerkt (Jong, Diepen-Knegjens, Kok, Jansen, Schaik-van Schuppen, & Spil, 2010).

Bij facility management zijn er verschillende belanghebbenden in het speelveld te benoemen. In dit rapport worden de vier grootste groepen behandeld. De eerste groep is de ‘opdrachtgever’, veelal de directie van de organisatie. Op directie/strategisch niveau worden de missie, visie en strategie van de organisatie opgesteld. De facilitaire afdeling moet haar taken en verantwoordelijkheden in lijn met deze bepalingen uitvoeren (Kok, 2009). Daarnaast is de facilitaire afdeling afhankelijk van de directie door het budget dat zij beschikbaar stelt voor de facilitaire bedrijfsvoering. Een tweede groep belanghebbenden is de klant/eindgebruiker van de producten en diensten die de facilitaire afdeling aanbiedt. De facilitaire afdeling moet deze groep zo goed mogelijk ondersteunen, waardoor zij hun werk naar behoren uit kunnen voeren. Binnen de derde groep vallen de facilitaire leveranciers. Onafhankelijk van de manier waarop facility management in een organisatie is vormgegeven, heeft een facilitaire afdeling altijd te maken met leveranciers. De mate waarin de facilitaire diensten in eigen beheer of uitbesteed zijn heeft echter wel invloed op het soort leveranciers waar de afdeling mee te maken heeft en op de relatie met de leveranciers. De laatste groep zijn de medewerkers van de facilitaire afdeling. De manier waarop deze aan worden gestuurd is afhankelijk van de manier waarop het facilitair management is vormgegeven. Uiteraard is het, ongeacht of de medewerkers in dienst zijn van de organisatie of van de externe leverancier, van belang dat de medewerkers op de hoogte zijn van de doelen die de organisatie wil bereiken en de manier waarop de dienstverlening uitgevoerd dient te worden.

### 2.2.2 Facilitaire inkoop

Facilitaire inkoop is een discipline die steeds hoger op de lijst komt te staan voor facility managers. In het overzicht in bijlage 3 op bladzijde 53 is te zien dat inkoopmanagement facilitair in 2005 nog helemaal niet in beeld was voor de facility manager. Deze taak was toen nog niet opgenomen in de ranking. In het jaar 2009 kwam inkoopmanagement echter binnen op de dertiende plaats in de lijst en in 2012 stond deze al op de achtste plaats.

Er kunnen een aantal redenen genoemd worden voor de toenemende aandacht voor inkoop binnen de facilitaire afdeling. Een eerste reden is het feit dat de uitbestedingsgraad van facilitaire diensten hoog ligt (in 2012 werden 51% van de facilitaire diensten uitbesteed (FMN & Gudde, 2012)) en hoogstwaarschijnlijk alleen maar blijft groeien ( (FMN & Gudde, 2012) (Leppink, 2012). In bijlage 5 op bladzijde 56 is een overzicht te zien van de uitbestedingsgraad per facilitaire deelmarkt. Als gevolg van de zojuist genoemde hoge uitbestedingsgraad is het inkoopaandeel van facilitaire diensten en producten aanzienlijk ten opzichte van de inkoop van primaire producten en diensten. Daarnaast wordt in steeds meer organisaties beseft dat er bij inkoop een groot belang ligt. Niet alleen zorgt inkoop er bijvoorbeeld voor dat het bedrijfsproces door kan blijven gaan. Ook kan inkoop, wanneer dit goed georganiseerd is, een bijdrage leveren aan product- en procesvernieuwingen en heeft het een grote invloed op de financiële resultaten van een organisatie (NEVI: Toegevoegde waarde van inkoop). Door de brede kennis over de organisatie en de faciliterende rol voor de gehele organisatie is ook een groei te zien in het aantal facility managers dat niet alleen de facilitaire inkoop, maar de inkoop voor de gehele organisatie regelt (zie bijlage 3 op bladzijde 53). De inkoopfunctie van de facilitaire afdeling (die steeds groter wordt en steeds vaker niet alleen facilitaire producten en diensten omvat, maar ook primaire producten en diensten) is dus een discipline die steeds belangrijker wordt en niet meer als een kleine bijzaak gezien kan worden.

### 2.2.3 Facility management en duurzaamheid

Wanneer een organisatie bezig is met het thema maatschappelijk verantwoord ondernemen en dus een bijdrage wil leveren aan een duurzamere wereld, behoort dit een integrale visie te zijn. Het thema duurzaamheid moet verankerd zijn in alle bedrijfsprocessen, van links tot rechts en van strategisch tot operationeel niveau. Een mooi opgesteld duurzaamheidsbeleid dat niet wordt uitgevoerd heeft totaal geen waarde en een afdeling met duurzaamheid hoog in het vaandel naast een afdeling die de regels aan haar laars lapt evenmin. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen is een constant voortdurend proces en de doelen die nagestreefd worden veranderen met de organisatie mee (MVO Nederland: Wat is MVO?).

Omdat MVO een proces is dat in de gehele organisatie verankerd moet zijn, heeft ook de facilitaire afdeling ermee te maken. Op facilitair gebied heeft MVO en duurzaamheid vaak betrekking op huisvesting, ICT en bedrijfsvoering. Aandacht voor duurzaamheid bij FM kan zorgen voor bijvoorbeeld minder uitstoot, meer recycling en een gezondere en veiligere werkomgeving en biedt dus kansen (Ernst & Jacobs, 2013). De reden dat FM de voorgaande (en vele andere) voorbeelden kan realiseren is niet alleen het feit dat zij aandacht voor duurzaamheid moet hebben door de noodzakelijke verankering in de gehele organisatie. De facilitaire organisatie is in de positie waarin zij daadwerkelijk iets kan betekenen. De facility manager kan kiezen voor een duurzaam gebouw, duurzaam geproduceerde meubels en het gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen waardoor zij een directe invloed uitoefent op de mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Indirect kan de facilitaire afdeling echter ook invloed uitoefenen. FM is een discipline waar medewerkers in de gehele organisatie dagelijks mee in aanraking komen. Door de besluiten die de facilitaire afdeling neemt en de manier waarop zij deze communiceert aan de klant, kan bewustzijn in de gehele organisatie worden gecreëerd. Door het alert maken van medewerkers en het laten inzien dat ook zij als individu een verschil maken, zullen velen zich bewuster gaan gedragen. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van papier. Vanuit de facilitaire afdeling kunnen medewerkers gestimuleerd worden minder te printen, of als zij printen om dit bewuster te doen door bijvoorbeeld het instellen van standaard dubbelzijdig printen. Medewerkers zouden zonder deze maatregelen misschien nooit nadenken over het papier dat zij (onnodig) gebruiken, maar door relatief simpele maatregelen kunnen medewerkers zich bewuster gaan gedragen. Dit bewuste gedrag laten zij zien aan elkaar, klanten, leveranciers, familie en vrienden. Hierdoor wordt de organisatie niet alleen intern meer maatschappelijk verantwoord, maar kan FM ook buiten de organisatie zorgen voor een stukje meer bewustzijn (Stevens, 2013).

Door de veranderende kijk op FM (FM is niet alleen een kostenpost maar heeft ook meerwaarde), de positie van de facilitaire afdeling en de mogelijkheid van de facilitaire afdeling om iets te betekenen op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen kan de rol van FM op het gebied van MVO veranderen. Niet alleen kan de facilitaire afdeling zoveel mogelijk bijdragen aan de uitvoering van het duurzaamheids-beleid, zij kan door de kennis die zij heeft over de mogelijkheden die er zijn ook een adviserende rol hebben in het opstellen van dit beleid (Anker, 2012).

## 2.3 De facilitaire keten en leveranciersmanagement

Naast het thema duurzaamheid hebben ook de facilitaire keten en leveranciersmanagement een hoofdrol in het onderzoek dat wordt gedaan. Deze onderwerpen worden toegelicht in dit hoofdstuk.

### 2.3.1 De facilitaire keten

‘*’Een keten is de aaneenschakeling van processen van verschillende organisaties/professionals, gericht op het gezamenlijk bereiken van een bepaald doel. Organisaties werken in de keten samen aan producten en diensten die worden geleverd* (Ketens en netwerken: Platform over samenwerken en kennisdelen met ICT).’’

Organisaties kunnen hun doelen niet bereiken en hun werkzaamheden niet uitvoeren zonder hulp van en samenwerking met andere organisaties. Alle organisaties zijn onderdeel van een keten door de producten en diensten die zij kopen en verkopen en de samenwerkingen die zij aangaan.

Steeds meer organisaties beseffen zich dat zij niet kunnen verbeteren of kunnen bezuinigen door alleen intern te kijken (Schunck, Vos, & Wiarda, 2011). Door over de grenzen van de eigen organisatie heen te kijken en de gehele waardeketen te bekijken, komt een organisatie erachter wat de kern van haar activiteiten is die daadwerkelijk waarde toevoegt. Organisaties die samenwerken in een keten maken in de meest ideale situatie zo gebruik van elkaars positionering en elkaars kerncompetenties dat ze met elkaar meerwaarde kunnen creëren voor de klant. Om dit mogelijk te kunnen maken moet kennis in de hele keten worden gedeeld en moeten organisaties processen gezamenlijk uitvoeren (Maas & Pleunis, 2006).

Ook de facilitaire afdeling is onderdeel van een keten. Met behulp van de facilitaire activiteiten die een onderdeel zijn van de facilitaire keten kan in de facilitaire behoeften van de klant worden voorzien (Zwart, 2003). Facilitaire afdelingen kunnen op verschillende manieren te maken hebben met leveranciers. Dit kunnen leveranciers zijn van facilitaire eindproducten die de afdeling gebruikt (papier, koffie, meubilair et cetera), maar zoals eerder aangegeven is er steeds vaker sprake van facilitaire regieorganisaties. Hierbij worden de facilitaire diensten uitbesteed aan externe partijen en houdt de facilitaire organisatie de regie over de facilitaire dienstverlening. Wanneer sprake is van complete uitbesteding van de facilitaire dienstverlening aan één externe partij (IFM of TFM) heeft de organisatie te maken met één directe leverancier. Toch gaat ook hier een hele keten aan vooraf. Op welke manier de facilitaire organisatie ook is ingericht, de facilitaire organisatie heeft altijd te maken met leveranciers in haar keten. Hier moet op de juiste manier mee om worden gaan, om zo de doelen van de facilitaire organisatie te kunnen bereiken en om in de behoefte van de klant te kunnen voorzien.

### 2.3.2 Duurzaamheid in de facilitaire keten

Zoals in paragraaf 2.2.3 beschreven, moet duurzaamheid in de gehele organisatie verankerd zijn voordat een organisatie zichzelf echt duurzamer en maatschappelijk verantwoord kan noemen. Duurzaamheid houdt echter niet op bij de poort van een organisatie. Om daadwerkelijk duurzaam te zijn moet een facilitaire afdeling verder kijken dan de eigen organisatie. Ook de facilitaire producten en diensten die worden ingekocht, de leveranciers waarover de facilitaire organisatie de regie heeft en de leveranciers waarmee samen wordt gewerkt in de keten moeten zich bezig houden met de thema’s duurzaamheid en MVO. Hierbij gaat het niet alleen om producten die milieuvriendelijk geproduceerd zijn of die duurzame materialen bevatten. Bij duurzaamheid in de facilitaire keten moet worden gekeken naar de brede definitie van duurzaamheid. Bij alle processen in de keten, van grondstof tot aan de klant (en zelfs nog daarna), moet voortdurend gedacht worden aan de balans tussen people, planet en profit. Dit houdt in aandacht voor milieu, arbeidsomstandigheden, kinderarbeid, afvalverwerking et cetera. Alleen wanneer binnen de gehele keten aandacht wordt geschonken aan deze thema’s kan een organisatie oprecht zeggen duurzame producten te gebruiken en duurzaam te werk te gaan.

Dat duurzaamheid in de keten een onderwerp is dat aandacht heeft blijkt uit het jaarlijkse onderzoek van de Vereniging van beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) naar het ketenbeheer bij Nederlandse beursgenoteerde bedrijven. Uit dit onderzoek is gebleken dat steeds meer organisaties bezig zij met het onderwerp verduurzaming in de productieketen (VBDO).

Een belangrijk vraagstuk hierbij is hoe ver de facilitaire organisatie terug (of vooruit) kijkt in de keten. Een organisatie heeft niet de volledige regie over alle schakels in de keten. Wel kan zij haar directe ketenpartners kiezen bij haar leveranciersselectie en binnen de contracten met leveranciers door door middel van samenwerking aandacht te besteden aan het thema duurzaamheid (dit zal verder worden beschreven in volgende paragrafen en hoofdstukken). Om opdrachten en samenwerkingen aan te gaan met geschikte leveranciers kunnen facilitaire organisaties duurzaam of Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Hierbij wordt bij de aanschaf van de facilitaire producten en diensten rekening gehouden met de gevolgen voor het milieu, de mens en de inkopende partij. Nu en in de toekomst (Kennisportal inkoop: Duurzaam inkopen).Bij de overheid zijn (facilitaire) organisaties gebonden aan regelgeving op het gebied van duurzaam inkopen. De overheid past milieu- en sociale criteria in alle fasen van het inkoopproces toe, zodat uiteindelijk duurzame producten en diensten geleverd worden. Er is sprake van duurzaamheidsdoelstellingen en organisaties zijn door deze regelgeving verplicht duurzaam in te kopen. De duurzaamheidsdoelstelling voor de rijksoverheid was om in 2010 100 procent duurzaam in te kopen, provincies en waterschappen moesten in 2010 50 procent duurzaam inkopen en gemeenten 75 procent in 2010 met als doel 100 procent in 2015 (NEVI: Inkopen bij de overheid, 2012). Facilitaire organisaties in de private sector zijn niet gebonden aan specifieke regels op het gebied van duurzaam inkopen. Facilitaire organisaties in de private sector moeten dus zelf inzien dat zij zichzelf pas duurzaam en maatschappelijk verantwoord kunnen noemen indien zij deze thema’s meenemen bij alle aankopen die zijn doen en bij elke leverancier waarmee zij de samenwerking aan gaan.

## 2.4 Leveranciersmanagement

Leveranciersmanagement wordt tijdens dit onderzoek bekeken vanuit het businessgedreven inkoopframework van Rietveld (Rietveld, 2009). Een afbeelding van dit model is bijgevoegd in bijlage 6 op bladzijde 57. Het businessgedreven inkoopframework is ingedeeld in drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. De stappen die relevant zijn voor het onderzoek (de middelste en linker kolom) worden kort toegelicht.

De eerste stap in het businessgedreven inkoopframework is strategische uitlijning (strategic alignment). Bij strategische uitlijning wordt de inkoopstrategie afgeleid uit de organisatiedoelstellingen. Vervolgens worden de in te kopen producten en diensten ingedeeld in categorieën. De inkoopdoelstellingen worden hierna vertaald naar tactieken per categorie (categoriemanagement) en er wordt bepaald of activiteiten uit worden besteed of in eigen beheer worden gehouden. Nadat de doelstellingen per categorie zijn bepaald wordt een aanbesteding gedaan voor de producten en diensten die worden uitbesteed en wordt uiteindelijk de meest geschikte leverancier geselecteerd en gecontracteerd.

De volgende stap in het model is contractmanagement. In dit onderzoek wordt contractmanagement als volgt gedefinieerd: ‘*’Contractmanagement is het efficiënt en systematisch besturen van het proces van contractcreatie tot en met de uitvoering van het contract en het analyseren ervan. Het doel van contractmanagement is het reduceren van risico’s en het maximaliseren van de financiële en operationele leveranciersprestaties*(Hoven, 2013).’’ Bij contractmanagement gaat het om het beheren van de contracten en het toezien op en bewaken van de leveranciersprestatie.

Als laatste wordt in het model de stap naar leveranciersmanagement gemaakt. Leveranciersmanagement wordt in het businessgedreven inkoopframework aangeduid als supplier relationship management (SRM). Supplier relationship management (en dus leveranciersmanagement) is het uitbouwen van het succes van de organisatie door middel van het intensiveren van relaties met de kernleveranciers. Het doel ervan is het creëren van meerwaarde (Rietveld, 2009). Onder leveranciersmanagement valt het plannen, analyseren implementeren en beheren van de activiteiten die erop gericht zijn de relaties met de leveranciersmarkt zo te onderhouden, ontwikkelen en uit te breiden dat de concurrentiepositie van de organisatie sterker wordt (Nederlandse encyclopedie: Leveranciersmanagement).

Om de relatie met kernleveranciers te kunnen intensiveren moet duidelijk zijn welke leveranciers tot deze groep behoren. Kernleveranciers zijn leveranciers die een aanzienlijke businessimpact hebben voor de facilitaire organisatie. De Kraljic-matrix is een model dat gebruikt kan worden voor het segmenteren van leveranciers. In de Kraljic-matrix worden twee factoren tegen elkaar uit gezet: het toeleveringsrisico van het product of de dienst en het financiële risico dat is verbonden aan het product of de dienst. Er zijn vier groepen waar diensten of producten (en hun leveranciers) in ingedeeld kunnen worden: routine, hefboom, knelpunt en strategisch. In bijlage 7 op bladzijde 58 is een weergave van de Kraljic-matrix te zien.

Contract- en leveranciersmanagement gaat verder dan het toetsen van de facilitaire producten en diensten aan de gemaakte afspraken. Het gaat er ook om of de gemaakte afspraken nog steeds voldoen aan de klantbehoefte. De facilitaire afdeling staat als een regisseur boven het zogeheten regiemodel. Hierbij moet er rekening worden gehouden met verschillende belanghebbenden: de organisatie in zijn geheel, de klant, haar medewerkers en leveranciers (welke zijn toegelicht zijn in paragraaf 2.2.1). De rol van de facilitaire afdeling hierin is het inventariseren en afstemmen van de behoeften, wensen, eisen en mogelijkheden tussen de verschillende partijen. Contract- en leveranciersmanagement zijn tools die zij hiervoor in kunnen zetten (FMM: Facility management, het managen van vraag en aanbod).

Het managen van de kernleveranciers (leveranciersmanagement) is van een hoger niveau dan het management van contracten (contractmanagement). Met leveranciersmanagement willen organisaties meer bereiken dan alleen datgene wat in een contract is vastgelegd. Strategisch leveranciersmanagement kan een positieve invloed hebben op de winst van een organisatie doordat het kan zorgen voor bijvoorbeeld meer innovatiekracht, lagere total costs of ownership en een grotere leveringszekerheid (Rozemeijer, 2009). Contractmanagement wordt toegepast op alle leveranciers, leveranciersmanagement richt zich daarentegen op een beperkt aantal (kern)leveranciers (Rietveld, 2009). Bij elke kernleverancier wil een organisatie specifieke doelen bereiken en hiervoor is maatwerk nodig. Een valkuil is dat het leveranciersmanagementprogramma van organisaties vaak toegepast wordt op een te groot aantal leveranciers. Het gevolg hiervan is dat de beschikbare capaciteit wordt verdeeld over te veel leveranciers, waardoor het uitdiepen van de relaties die er echt toe doen niet mogelijk is.

# H.3 Huidige situatie

Zoals beschreven in de aanleiding van het onderzoek zijn veel organisaties bezig met het thema duurzaamheid en bezig met duurzaamheid in hun keten. Echter niet alle facilitaire organisaties hebben hun leveranciersmanagement zo ingericht dat dit een effectieve en efficiënte bijdrage levert aan de duurzaamheid van de afdeling. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe leveranciersmanagement zich op dit moment ontwikkelt, hoe duurzaamheid en leveranciersmanagement samen gaan en wat in de huidige situatie knelpunten zijn voor organisaties.

## 3.1 Ontwikkeling leveranciersmanagement

In 2007 stelde CAPS research (een non-profit onderzoeksorganisatie) acht inkooptrends op voor de toekomst (in bijlage 8 op bladzijde 59 zijn deze trends terug te lezen). Van de acht trends hebben drie betrekking op leveranciers: Het ontwerpen en uitvoeren van supply netwerken, het ontwikkelen en managen van waarde toevoegende relaties met leveranciers en het samenwerken met leveranciers.

Leveranciersmanagement is een discipline die groei doormaakt. Ook bij facilitaire afdelingen wordt leveranciersmanagement steeds belangrijker. Door de toenemende uitbestedingsgraad binnen de facilitaire markt krijgen steeds meer organisaties te maken met (grotere) en belangrijkere facilitaire leveranciers. Waar eerst voornamelijk facilitaire producten werden ingekocht gaat het nu om bijvoorbeeld de complete catering of schoonmaak bij de facilitaire regieorganisatie of zelfs om leveranciers die de gehele facilitaire dienstverlening op zich nemen (Integrated Facility Management). Vanzelfsprekend is, door de omvang van de inkopen en het risico wanneer de producten en diensten niet worden geleverd, hierdoor de kijk op en het belang van leveranciers veranderd en daarmee de kijk op en het belang van leveranciersmanagement. Door de groter wordende rol van leveranciers bij de facilitaire bedrijfsvoering wordt het succes van de facilitaire afdeling steeds meer afhankelijk van de prestatie van leveranciers. Hierdoor groeit bij steeds meer facilitaire afdelingen het besef dat zij aandacht moeten hebben voor en moeten investeren in de relatie met leveranciers.

## 3.2 Duurzaamheid en leveranciersmanagement

Eerder is aandacht besteed aan het thema duurzaam inkopen. Duurzaamheid meenemen in het facilitaire inkoopbeleid en in de contracten die worden afgesloten is een begin om leveranciers aan te trekken die een positieve invloed hebben op de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Vervolgens moet er worden gekeken naar hoe de relatie met kernleveranciers zo kan worden gemanaged en worden uitgebreid dat deze nog meer bijdraagt aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Een belangrijk vraagstuk hierbij is tot waar de verantwoordelijkheid van een organisatie gaat. Eerder is beschreven dat de verantwoordelijk van een organisatie op het gebied van duurzaamheid niet stopt bij de poort, maar verder in de keten doorloopt. Leveranciersmanagement is een tool die gebruikt kan worden om de duurzaamheid in de facilitaire keten te beïnvloeden. Dit kan gedaan worden door de definitie van leveranciersmanagement (het uitbouwen van het succes van de organisatie door middel van het onderhouden, ontwikkelen en uitbreiden van de relaties met de kernleveranciers) te koppelen aan het thema duurzaamheid. Er ontstaat dan een situatie waarin de kernleveranciers uit worden gedaagd om op een pro-actieve manier bij te dragen aan het thema duurzaamheid. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de facilitaire producten en diensten die worden geleverd, maar ook naar de keten die vooraf gaat aan deze levering.

In eerste instantie lijkt bij het doen van theoretisch onderzoek dat leveranciersmanagement inderdaad een bijdrage kan leveren aan de duurzaamheid van een (facilitaire) organisatie en dat facilitaire organisaties ook daadwerkelijk bezig zijn met duurzaamheid in hun keten. Zo stelt Emeritor (een inkoopdienstverlener, gespecialiseerd in het verbeteren van de inkoopfunctie van zowel profit als non-profitorganisaties) bijvoorbeeld dat een betere relatie met leveranciers door leveranciersmanagement en goed ketenbeheer waarde kan creëren in termen van MVO en duurzaamheid (Emeritor ). Ook geven verschillende organisaties aan bezig te zijn met duurzaam ketenbeheer. Voorbeelden hiervan zijn Vodafone, die zich bezig houdt met verantwoord ketenbeheer (Vodafone: Duurzaam ketenbeheer). Het UWV, dat bezig is met het borgen van duurzaamheid in haar leveranciersmanagement (UWV: Maatschappelijk ondernemen, 2014). Ook TNT wil door middel van samenwerking in de facilitaire keten haar duurzaamheid verbeteren (TNT Expres Annual Report 2013, 2014).

Later in het onderzoek zal worden bekeken hoe leveranciersmanagement in de praktijk een bijdrage levert aan de duurzaamheid van organisaties. En hoe de samenwerking met de leveranciers in de praktijk uitpakt.

## 3.3 Knelpunten

Zoals kort besproken in de aanleiding worden leveranciers en leveranciersmanagement nog niet in alle facilitaire organisaties optimaal ingezet als tool om de duurzaamheid te verbeteren.

Elk jaar doet de Vereniging van beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) onderzoek bij veertig Nederlandse beursgenoteerde bedrijven voor de Verantwoord Ketenbeheer Award. De onderzochte organisaties worden geanalyseerd op hun beleid en op hun prestaties op het gebied van verantwoord ketenbeheer. Hierbij wordt dus gekeken naar het de beleid dat de organisaties hebben ten aanzien van hun leveranciers en de manier waarop dit beleid uit wordt gevoerd.

Veel organisaties die zijn meegenomen in het jaarlijkse onderzoek van de Vereniging van beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO) hebben aandacht voor het thema duurzaamheid in de keten. Uit het onderzoek is gebleken dat veel organisaties een beleid hebben op het gebied van leveranciers in relatie tot duurzaamheid. De meerderheid van de onderzochte organisaties hebben een leverancierscode. De reden hiervoor ligt bij het feit dat organisaties inzien dat het loont om zich bezig te houden met duurzame leveranciers en duurzaamheid in de keten. Wat opvalt in het onderzoek is dat veel organisaties duurzaamheid meenemen in het beleid en onderzoek doen naar duurzaamheid. De VBDO stelt echter dat ook nog een significant deel van de organisaties zich op dit gebied en op de uitvoering van het beleid zou kunnen verbeteren. Dit zorgt ervoor dat kansen worden gemist (VBDO: Sterke vooruitgang bij verduurzamen productieketens).

Hiervoor is gebleken dat veel organisaties zich nog verder kunnen ontwikkelen in het invoeren van hun leveranciersmanagement, zodat dit een bijdrage kan gaan leveren aan de duurzaamheid van de organisatie. Echter zijn er ook valkuilen te noemen waar organisaties zich voor moeten behoeden. Wanneer organisaties zich bewust zijn van deze valkuilen kan hun leveranciersmanagement verbeterd worden, zodat er betere resultaten zullen worden behaald. Een aantal van deze punten zijn:

* Het wijzigen van de afspraken in de leveranciersmanagementfase. Dit is niet de bedoeling van leveranciersmanagement. Leveranciersmanagement moet werken vanuit de contracten die worden afgesloten, contracten moeten niet veranderd worden wanneer deze niet toereikend blijven te zijn in de leveranciersmanagementfase. Dit kan voorkomen worden door als facilitaire opdrachtgever in de specificatiefase al aan te geven wat de wensen en eisen zijn op het gebied van duurzaamheid. Hierdoor wordt dit meegenomen in het aanbod van de leverancier en is de kans groter dat een contract ontstaat waarin ruimte is voor ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid.
* Het niet uitspreken van verwachtingen of het hebben van te hoge verwachtingen. Als wederzijdse verwachtingen en wederzijdse mogelijkheden niet van tevoren bij beide partijen bekend zijn, kunnen hierdoor problemen ontstaan.
* Het dichttimmeren van het contract. Dit zorgt ervoor dat leveranciers niet de mogelijkheid hebben om zich te ontwikkelen en om fouten te maken. Hiermee wordt het leveranciersmanagement dus belemmerd.
* Leveranciersmanagement moet aangepast worden aan de kernleverancier, de facilitaire organisatie en de relatie tussen beide partijen. Er zijn verschillende kernleveranciers en elke relatie en samenwerking is anders. Het leveranciersmanagement moet daar dan ook op worden aangepast.

# H.4 Beoordelingscriteria

Om te kunnen bepalen wat de ideale situatie zou zijn als het gaat om de invloed van leveranciers op de duurzaamheid van de facilitaire organisatie worden later in het onderzoek verschillende organisaties geanalyseerd. Om deze organisaties te kunnen analyseren worden criteria op het gebied van duurzaamheid en leveranciersmanagement opgesteld.

## 4.1 Criteria duurzaamheid

Om te kunnen bekijken wat de invloed van leveranciersmanagement op de duurzaamheid van de facilitaire afdeling is, wordt eerst bekeken hoe de organisatie omgaat met het onderwerp duurzaamheid. Hiervoor worden een aantal punten bekeken:

*Visie op duurzaamheid*

Hierbij wordt gekeken op welke manier de organisatie over het thema duurzaamheid denkt. Ziet de organisatie duurzaamheid vooral in het licht van het milieu of worden ook bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden meegenomen in de visie? Het is belangrijk te weten wat de visie van een organisatie en de geïnterviewde op het thema duurzaamheid is, om op een eenduidige manier over het thema te kunnen nadenken en om de informatie uit de interviews mee te kunnen nemen in het advies dat uiteindelijk wordt gegeven.

*Duurzaamheidsbeleid*

Bij dit punt gaat het om het beleid dat de organisatie heeft ten opzichte van duurzaamheid. Heeft de organisatie doelstellingen opgesteld op het gebied van duurzaamheid? Bij het opstellen van een organisatiebreed duurzaamheidsbeleid kan iedereen inzien wat de organisatie wil bereiken op het gebied van duurzaamheid. Dit vergroot het draagvlak in de organisatie. Afdelingen en individuele medewerkers zijn op de hoogte van de doelen van de organisatie en kunnen vervolgens bekijken hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van deze doelen.

*Duurzaamheid in inkoopbeleid*

Als is bekeken of er een beleid is ten opzichte van duurzaamheid wordt vervolgens bekeken of duurzaamheid ook is doorgevoerd in het inkoopbeleid. Wordt er bij de inkoop van producten en diensten rekening gehouden met het thema duurzaamheid en zijn er bijvoorbeeld inkoopdoelstellingen op dit gebied? Het begin van een contract en samenwerking met leveranciers begint bij inkoop. Het is dus belangrijk om te kijken hoe het thema duurzaamheid aan het begin van het proces met een leverancier is geregeld, om later te kunnen bekijken hoe duurzaamheid verder in het proces een rol speelt.

## 4.2 Criteria leveranciersmanagement

Zoals beschreven in paragraaf 2.4 wordt het businessgedreven inkoopframework van Rietveld gebruikt om te bepalen in welke mate organisaties aan leveranciersmanagement doen. Het is belangrijk om te weten op welk niveau een organisatie zich bevindt om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over de invloed van leveranciersmanagement op de duurzaamheid van een facilitaire organisatie en vooral om verbetermaatregelen te kunnen treffen.

*Organisatiestrategie en inkoopdoelstellingen*

Het businessgedreven inkoopframework begint bij de organisatiestrategie. Wat is de strategie van de organisatie en wat wil de organisatie bereiken? Belangrijk hierbij is de make-or-buy analyse. Worden de facilitaire diensten en producten in eigen beheer uitgevoerd of uitbesteed. In hoeverre is er dus sprake van een regierol voor de facilitaire organisatie. De inkoopdoelstellingen worden vervolgens afgeleid van de organisatiestrategie. De inkoopdoelstellingen moeten aansluiten op de organisatiestrategie en zo een bijdrage leveren aan het bereiken van de doelen van de organisatie.

*Categorieën*

De volgende stap in het inkoopframework is het indelen van de in te kopen producten en diensten in categorieën. Bij de analyse wordt gekeken in hoeverre de organisaties in de praktijk werken met categorieën en waarom zij hiermee werken.

*Inkoopfunctie*

De inkoop in een organisatie kan op verschillende manieren ingericht zijn. In dit rapport wordt uitgegaan van drie hoofdstromen: centrale, decentrale en gecoördineerde inkoop. Bij de organisaties wordt gekeken op welke manier de (facilitaire) inkoop wordt geregeld.

*Afspraken en contractmanagement*

Bij dit punt is het vooral van belang te bekijken hoe de afspraken met betrekking tot duurzaamheid met leveranciers worden gemaakt. Is er veel onderhandelingsruimte of zijn er duidelijke regels vanuit de organisatie? Daarnaast wordt gekeken hoe er met de afspraken om wordt gegaan nadat het contract is afgesloten. Controleren de organisaties of de afspraken na worden gekomen, hoe doen zij dit en wat zijn de consequenties als de afspraken niet nageleefd worden?

*Leveranciersmanagement*

Als laatste wordt gekeken hoe de organisaties invulling geven aan leveranciersmanagement. Op welke leveranciers wordt leveranciersmanagement toegepast en in hoeverre staat de organisaties echt open voor leveranciersmanagement en dus voor ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid samen met de leverancier?

## 4.3 Conclusie criteria

De hiervoor genoemde aandachtspunten zijn opgesteld om op een eenduidige manier naar verschillende organisaties te kunnen kijken. Er wordt gekeken naar de manier waarop een organisatie naar duurzaamheid kijkt en het onderwerp duurzaamheid meeneemt bij de inkoop. Aan de andere kant wordt bekeken hoe het leveranciersmanagement in de organisaties is ingericht. Door deze twee factoren bij elkaar te brengen zal vervolgens duidelijk worden hoe leveranciersmanagement bij de ogenschijnlijke best practices een bijdrage levert aan de duurzaamheid van de organisatie.

Doordat bij elke organisatie dezelfde informatie wordt geanalyseerd kan goed worden gekeken naar overeenkomsten en verschillen bij de organisaties. Uiteindelijk kan dan een conclusie worden getrokken over wat, na het analyseren van de verschillende organisaties, succesfactoren lijken te zijn voor een goede bijdrage van leveranciers(management) aan de duurzaamheid van een organisatie. Van daaruit kunnen aanbevelingen worden gedaan over wat andere organisaties zouden moeten doen om zichzelf ook te verbeteren.

# H.5 Analyse best practices

Om te kunnen omschrijven wat een ideale situatie zou zijn en om verbetermaatregelen te kunnen benoemen is gekeken naar organisaties die best practices lijken op het onderzoeksgebied. Hierbij is niet specifiek gekeken naar facilitaire afdelingen, maar naar organisaties in zijn geheel. De reden hiervoor is dat zo de beste voorbeelden naar boven komen. De informatie die hieruit voortkomt, kan later toegepast worden op facilitaire afdelingen. In dit hoofdstuk wordt de situatie bij enkele best practices (Philips, Reed Elsevier en HEMA) geanalyseerd. Aan het einde van het hoofdstuk zijn de bevinden kort weergegeven ineen schema.

## 5.1 Philips

Philips is een technologiebedrijf dat zowel consumenten als zakelijke klanten bedient in drie sectoren: consumentenlevensstijl, verlichting en gezondheidszorg. Bij Phillips is gesproken met de supplier sustainability program manager. Het volledig uitgewerkte interview is terug te lezen in bijlage 9 op bladzijde 60.

### 5.1.1 Duurzaamheid Philips

*Visie op duurzaamheid*

Er zijn groene producten. Deze hebben minder energieverbruik, minder energieverbruik bij het produceren, minder energieverbruik bij transport, et cetera. Duurzaamheid gaat bij Philips echter niet alleen over de producten. Het gaat er ook om hoe een organisatie omgaat met de mensen die voor de organisatie werken, hoe wordt omgegaan met leveranciers en hoe de leveranciers omgaan met de productie.

*Duurzaamheidsbeleid*

Philips werkt er al geruime tijd aan om de effecten van haar processen, producten en diensten op het milieu zoveel mogelijk te beperken. Philips streeft ernaar om het risico op onherstelbare of ernstige schade aan de gezondheid of het milieu te voorkomen. Bij Philips wordt er naar gestreefd om de wereld door innovatie duurzamer en gezonder te maken. Het doel is om tot 2025 het leven van drie miljard mensen te verbeteren.

*Duurzaamheid in inkoopbeleid*

Philips wil samenwerken met leveranciers die dezelfde toewijding voor het onderwerp duurzaamheid hebben als zijzelf. Philips werkt met een supplier sustainability Code of Ethics, deze komt van de EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition). Alle leveranciers van Philips moeten de Code of Ethics (of Code of Conduct) ondertekenen. De afspraken met leveranciers over duurzaamheid worden dwingend opgelegd.

### 5.1.2 Leveranciersmanagement Philips

*Organisatiestrategie*

‘’*Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovatie.*’’ Philips gebruikt haar innovatieve capaciteiten in haar productaanbod en gebruikt haar inzicht in klanten om de vertaling te kunnen maken naar zinvolle toepassingen en technologieën die de levenskwaliteit verbeteren. Gezien de wereldwijde trends (zoals zuinig omgaan met energiebronnen en het streven naar betaalbare gezondheidszorg) is Philips ervan overtuigd dat zij met haar strategie te juiste richting kiest (Philips: Bedrijfsprofiel, 2013). Bij Philips is het grootste gedeelte van de facilitaire dienstverlening uitbesteed.

De facilitaire diensten zijn wereldwijd bij in principe alle Philips vestigingen uitbesteed aan een paar grote facilitaire dienstverleners.

*Categorieën*

Bij Philips wordt er gewerkt met categorieën (commodities). Er zijn horizontale categorieën, deze zijn bij alle bedrijfssectoren (consumentenlevensstijl, verlichting, gezondheidszorg en non product related) nodig. Daarnaast zijn er verticale categorieën die bijvoorbeeld alleen moeten worden ingekocht voor de sector verlichting. De verschillende categorieën hebben een categoriemanager, waardoor de leveranciers één vast aanspreekpunt hebben.

*Inkoopfunctie*

Afhankelijk van het product of dienst dat wordt ingekocht wordt er bij Philips centraal of decentraal ingekocht. Horizontale categorieën worden centraal ingekocht. Wanneer categorieën echter alleen voor één specifiek bedrijfsonderdeel ingekocht moet worden, wordt dit decentraal gedaan.

*Afspraken en contractmanagement*

Zoals beschreven legt Philips de sustainability Code of ethics (of Code of Conduct) dwingend op aan al haar leveranciers. Philips verwacht van haar leveranciers dat zij de Code of Conduct ook laten ondertekenen door hun toeleveranciers. Dit gebeurt niet altijd. Er wordt wel naar gestreefd, zodat er in de gehele keten bijgedragen wordt aan het thema duurzaamheid.

Bij de belangrijkste leveranciers in risicolanden worden audits gedaan om te controleren of de leveranciers zich daadwerkelijk aan de regels houden. Dit is de manier waarop Philips controleert of de afspraken uit het contract (op het gebied van duurzaamheid) worden nageleefd door de verschillende leveranciers.

*Leveranciersmanagement*

Philips werkt wereldwijd met veel verschillende leveranciers. Voor de groep leveranciers waar langdurig zaken mee wordt gedaan (het overgrote deel) maakt Philips plannen. Deze plannen zijn niet voor elke leverancier hetzelfde. Afhankelijk van het soort producten en diensten dat de leverancier levert en het belang dat de leverancier voor de organisatie heeft, worden leveranciers ingedeeld in lagen. Met de belangrijke leveranciers worden regelmatig reviewmeetings gehouden, deze komen regelmatig langs en ze worden uitgenodigd tot een soort co-ownership.

Hoewel Philips onderscheid maakt tussen verschillende soorten leveranciers en het leveranciersmanagement dus aanpast op de leverancier geldt voor elke leverancier dat de regels met betrekking tot duurzaamheid dwingend worden opgelegd. Hieruit wordt geconcludeerd dat, ook wanneer er bijna gesproken kan worden van co-ownership, maar minimale inbreng van de leverancier op het gebied van duurzaamheid mogelijk is.

## 5.2 Reed Elsevier

Reed Elsevier is een Nederlands-Engelse organisatie dat bestaat uit drie onderdelen. De eerste is Elsevier, een medische, wetenschappelijke en technische uitgeverij. Vervolgens is er Reed Business. Dit organisatieonderdeel richt zich op het uitgeven van bladen voor de zakelijke markt. Als laatste LexisNexis, een online uitgeverij. Bij Reed Elsevier is gesproken met een medewerker van de afdeling inkoop van Elsevier en Reed Business in Nederland. Deze medewerker is verantwoordelijk voor onder andere de facilitaire inkoop. Het volledig uitgewerkte interview is terug te lezen in bijlage 10 op bladzijde 65.

### 5.2.1 Duurzaamheid Reed Elsevier

*Visie op duurzaamheid en duurzaamheidsbeleid*

Bij Reed Elsevier wordt duurzaamheid ten eerste doorgevoerd in de facilitaire bedrijfsvoering. Er zijn doelstellingen op het gebied van bijvoorbeeld het verminderen van het energie- en waterverbruik, afval en CO2-uitstoot. Ook streeft Reed Elsevier ernaar een paperless office te zijn en wordt er bijvoorbeeld gekeken naar de CO2-uitstoot van de leaseauto’s. Het thema duurzaamheid is echter niet alleen van toepassing op de facilitaire bedrijfsvoering. Ook bijvoorbeeld de arbeidsomstandigheden bij zowel Reed Elsevier als bij leveranciers dragen bij aan de duurzaamheid van de organisatie. Hierbij moet breed gedacht worden, van de aanwezigheid van voldoende sprinklers tot aan de kant waarop de deuren open gaan bijvoorbeeld.

*Duurzaamheid in inkoopbeleid*

Bij Reed Elsevier is er beleid ten opzichte van duurzaamheid bij het doen van aankopen. Dit beleid kan echter niet altijd worden doorgevoerd, door het budget dat beschikbaar is. Hoewel prijstechnisch niet altijd gekozen kan worden voor de meest duurzame leverancier krijgt het thema duurzaamheid wel altijd aandacht bij de inkopen die worden gedaan. Hierbij moet gedacht worden aan de manier waarop leveranciers hun producten vervoeren, hoe het productieplan is weergegeven, of er recycleblaar materiaal wordt gebruikt, et cetera.

Reed Elsevier heeft een Code of Conduct als onderdeel van het Maatschappelijk Verantwoord Leveranciersprogramma. Alle leveranciers moeten deze Code of Conduct ondertekenen en er wordt hiermee van hen verwacht dat zij zoveel mogelijk kiezen voor duurzame materialen, het milieu zo min mogelijk belasten en dat zij de mensenrechten beschermen. Naast dat alle leveranciers de Code of Conduct moeten ondertekenen wordt ook gestimuleerd en gevraagd of zij de Code of Conduct weer voor willen dragen aan hun eigen leveranciers.

### 5.2.2 Leveranciersmanagement Reed Elsevier

*Organisatiestrategie*

Reed Elsevier wil goede resultaten leveren aan klanten in verschillende branches en hen daarbij helpen met het nemen van betere beslissingen, het behalen van betere resultaten en het productiever zijn. Reed Elsevier streeft ernaar om een leidende positie op te bouwen door op de juiste manier gebruik te maken van de aanwezige middelen en vaardigheden in de organisatie. Hoewel zojuist toegelicht is dat duurzaamheid wel meegenomen wordt in het inkoopbeleid, wordt dit thema niet meegenomen in de strategie van de organisatie.

*Categorieën en de inkoopfunctie*

Er wordt bij Reed Elsevier gewerkt in categorieën. Deze categorieën worden ingekocht binnen regionale teams. Ook binnen de regionale teams worden de inkopen opgedeeld in categorieën. Zo doet de geïnterviewde de inkoop voor alles wat met het gebouw te maken heeft (facilities, properties en finance).

*Afspraken en contractmanagement*

Zoals toegelicht moeten alle leveranciers van Reed Elsevier de Code of Conduct ondertekenen. Op deze manier wil Reed Elsevier garanderen dat zij alleen zaken doet met leveranciers die dezelfde (hoge) standaarden hebben op het gebied van duurzaamheid. Om te controleren of leveranciers zich aan de Code of Conduct houden worden leveranciers bezocht (dit gebeurt vooral bij de grotere leveranciers). Er zijn vragenlijsten opgesteld om te controleren of alles bij de leveranciers klopt. Wanneer leveranciers zich niet aan de afspraken houden worden zij hierop geattendeerd. Samenwerkingen worden niet direct gestopt wanneer er iets mis is, er wordt eerst geprobeerd om de situatie samen met de leverancier te verbeteren.

*Leveranciersmanagement*

Bij Reed Elsevier zijn de leveranciers opgedeeld in preferred, strategic en critical leveranciers. Een aantal jaar geleden heeft de organisatie zich gericht op het verbeteren van de relatie met critical leveranciers. Nadat in kaart was gebracht wat de leverancier van zijn presentatie vond en wat de klant vond is bekeken waar eventuele verschillen zaten. Vervolgens zijn plannen opgesteld om de beleving van beide partijen meer overeen te laten komen en om zo de kwaliteit van de relatie en daardoor de prestatie te verbeteren. Na de critical leveranciers is hetzelfde proces gestart bij de strategic leveranciers. Als laatste rest nog het kijken naar de grootste preferred leveranciers.

Reed Elsevier maakt dus onderscheid tussen verschillende leveranciers. In de relatie met de belangrijkste leveranciers wordt meer tijd en aandacht gestoken en meer geïnvesteerd. Toch lijkt er bij Reed Elsevier, net als bij Philips, geen sprake van een actieve invloed voor nieuwe ideeën van leveranciers op het gebied van duurzaamheid.

## 5.3 HEMA

HEMA is een Nederlandse organisatie met winkels door het hele land en in een aantal andere Europese landen. HEMA levert artikelen voor het dagelijkse leven, met een bijzondere, eigen vormgeving, voor niet te hoge prijzen. Er is gesproken met een medewerker die verantwoordelijke is voor het MVO-beleid bij HEMA. Het volledige interview kan terug worden gelezen in bijlage 11 op bladzijde 68.

### 5.3.1 Duurzaamheid HEMA

*Visie op duurzaamheid*

Als het gaat om de producten die HEMA verkoopt, wordt er vooral gekeken naar of de componenten van het product duurzaam zijn geproduceerd. De visie van HEMA op duurzaamheid gaat echter verder dan alleen de producten. De opvatting van HEMA over duurzaamheid in brede zin is dat een product of de service toegevoegde waarde heeft voor de samenleving. Het idee van people, planet, profit is wat HEMA verstaat onder duurzaamheid.

*Duurzaamheid in het inkoopbeleid*

Bij HEMA wordt gestreefd naar de juiste balans tussen bedrijfsvoering, mens en milieu. HEMA wil niet alleen goed zijn voor de mensen binnen de organisatie, maar ook voor de wereld eromheen. Om duurzaam te werk te kunnen gaan werkt HEMA met een ondernemingscode voor leveranciers en medewerkers. Deze code is gebaseerd op de Standards and Fundamental Principles and Rights at Work van de International Labour Organization. In de ondernemingscode staat aangegeven hoe HEMA omgaat met veiligheid, milieu, integriteit en arbeidsomstandigheden. Alle leveranciers worden geacht de ondernemingscode van HEMA ondertekenen. Daarnaast moeten in principe alle nieuwe leveranciers waar een contract mee wordt aangegaan goedgekeurd worden door de afdeling die gaat over duurzaamheid.

Alle nieuwe medewerkers van HEMA krijgen een training/workshop waarin ze te zien krijgen wat het MVO-beleid van HEMA is. Medewerkers worden hierbij aan het denken gezet over wat hun functie is en wat zij kunnen doen om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheid van de organisatie

### 5.3.2 Leveranciersmanagement HEMA

*Organisatiestrategie en inkoopdoelstellingen*

HEMA maakt als sinds 1926 het dagelijks leven van mensen makkelijker en leuker. Dit doen zij zonder dat mensen hier veel voor moeten betalen. De ambitie van HEMA is fors groeien in Europa. Deze forse groei is alleen mogelijk met een perfecte goederenstroom. Om dit te bereiken wil HEMA de goederenstroom precies afstemmen op wat nodig is in elke winkel, zodat in elke winkel de artikelen aanwezig zijn die de klanten van deze specifieke winkel graag zien. Om de juiste goederen op de juiste tijd in de juiste winkels te kunnen hebben is een goede afstemming met leveranciers noodzakelijk.

Hoewel HEMA een duidelijk MVO-beleid heeft, wordt dit niet meegenomen in haar strategie. Dit is opvallend, omdat HEMA veel aandacht besteed aan het thema duurzaamheid en, zo blijkt, een groot belang ziet in een duurzame bedrijfsvoering. Er zijn wel inkoopdoelstellingen op het gebied van duurzaamheid. Zo is een doelstelling bij de sector food bijvoorbeeld dat er altijd een duurzame leverancier mee wordt genomen in het aanbestedingstraject.

*Categorieën en inkoopfunctie*

De producten en diensten die bij HEMA worden ingekocht zijn onderverdeeld in categorieën. De inkoop is centraal geregeld. Alles wat wordt ingekocht loopt via de buying desk. Voorheen werd niet alles netjes via de buying desk ingekocht. Dit gebeurt echter steeds beter, waardoor de inkoop steeds overzichtelijker wordt.

*Afspraken en contractmanagement*

De Code of Conduct van HEMA is afgeleid van de Code of Conduct van het Business social compliance initiative (BSCI). De Code of Conduct van HEMA wijkt af van die van de BSCI doordat HEMA heeft besloten een stapje terug te doen en haar Code of Conduct iets minder streng te maken.

Alle leveranciers van HEMA moeten de gedragscode (Code of Conduct) ondertekenen en dus aan minimale eisen voldoen. De leveranciers hoeven echter niet vanaf het begin perfect te zijn. Wat wel belangrijk is, is dat leveranciers de wil tonen om zich te ontwikkelen binnen het thema duurzaamheid.

Zowel de BSCI als HEMA voert audits uit om te controleren of de leveranciers zich aan de afspraken houden. Soms blijkt dat de afspraken niet of niet goed genoeg worden nageleefd. Er wordt dan geprobeerd aan leveranciers duidelijk te maken dat ook zijzelf baat hebben bij het goed uitvoeren van de regels omtrent duurzaamheid. In samenwerking met de leverancier wordt dus geprobeerd om te verbeteren.

*Leveranciersmanagement*

Importeurs en leveranciers worden (wanneer dit vanwege de afstand mogelijk is) uitgenodigd op het hoofdkantoor van HEMA. Daar wordt aan hen verteld hoe HEMA aan duurzaamheid doet. De uitdaging hierna ligt bij het doorvoeren van het MVO-beleid van HEMA in de relatie met de leveranciers waarmee zaken worden gedaan en in de keten.

Bij HEMA wordt er moeite gestoken in het op de hoogte brengen van de leveranciers over het duurzaamheidsbeleid. Daarnaast krijgen leveranciers de mogelijkheid om zich gedurende de contractperiode te ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. Hoewel HEMA hiertoe de mogelijkheid biedt moeten leveranciers wel altijd de Code of Conduct ondertekenen. Hierdoor ontstaat het vermoeden dat ook de leveranciers van HEMA later niet meer echt de mogelijkheid hebben om een bijdrage te leveren aan de duurzaamheid van de organisatie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Philips** | **Reed Elsevier** | **HEMA** |
| **Duurzaamheid** |  |  |  |
| Visie | Meer dan alleen ‘groene’ producten. Gaat ook over omgang met medewerkers en leveranciers en hoe leveranciers met productie omgaan | Gaat niet alleen over milieuaspecten (verbeteren energieverbruik en CO2-uitstoot), maar ook over bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden bij de organisatie én bij leveranciers | Niet alleen duurzame productie van de producten, maar ook het idee van people, planet, profit  Toegevoegde waarde hebben voor de samenleving |
| Duurzaamheidsbeleid | Streven om de wereld door innovatie duurzamer en gezonder te maken |  | Streven naar de juiste balans tussen bedrijfsvoering, mens en milieu. |
| Inkoopbeleid | Philips wil samenwerking met leveranciers die dezelfde toewijding hebben en alle leveranciers moeten de Code of Conduct ondertekenen | Duurzaamheid krijgt altijd aandacht bij inkoop. Prijstechnisch kan er echter niet altijd gekozen worden voor de meest duurzame leverancier | Code of Conduct (hoe gaat HEMA om met veiligheid, milieu, integriteit en arbeidsomstandigheden) voor leveranciers en medewerkers  Alle leveranciers moeten deze Code of Conduct ondertekenen  Alle leveranciers moeten worden goedgekeurd door afdeling duurzaamheid |
| **Leveranciersmanagement** |  |  |  |
| Strategie | ‘’*Het leven van mensen verbeteren met zinvolle innovatie.*’’  De facilitaire diensten van Philips zijn uitbesteed aan enkele grote facilitaire leveranciers. | Reed Elsevier wil goede resultaten leveren aan klanten in verschillende branches en hen daarbij helpen met het nemen van betere beslissingen, het behalen van betere resultaten en het productiever zijn. | HEMA maakt sinds 1926 het dagelijks leven van mensen makkelijker en leuker. Dit doen zij zonder dat mensen hier veel voor moeten betalen.  MVO wordt niet meegenomen in strategie, wel in inkoopdoelstellingen |
| Categorieën | Inkoop in horizontale en verticale categorieën | Inkoop in categorieën | Inkoop in categorieën |
| Inkoopfunctie | Gecoördineerde inkoop | Centrale inkoop | Centrale inkoop |
| Afspraken en contractmanagement | Dwingend opleggen van Code of Conduct (ook door leveranciers)  Controle belangrijke leveranciers in risicolanden | Dwingend opleggen van Code of Conduct  Controle of leveranciers zich aan de afspraken houden | Leveranciers moeten aan de minimale eisen in de Code of Conduct voldoen  Leveranciers hoven niet van meet af aan perfect te zijn, maar moeten de wil tonen zich te willen ontwikkelen |
| Leveranciersmanagement | Verschillende plannen voor verschillende leveranciers  Regels m.b.t. duurzaamheid worden aan alle leveranciers dwingend opgelegd. Hierover wordt niet gediscussieerd | Indeling leveranciers in preferred, strategic en critical leveranciers  Geen sprake van een actieve invloed voor nieuwe ideeën van leveranciers op het gebied van duurzaamheid | Leveranciers worden ingelicht over het duurzaamheidsbeleid Daarnaast krijgen leveranciers de mogelijkheid om zich gedurende de contractperiode te ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid. |

## 5.4 Visie deskundigen

Buiten de interviews die zijngehouden bij ogenschijnlijke best practices is er gesproken met een senior adviseur huisvesting en facility management van Twynstra Gudde en een kennismanager/trainer van de NEVI (gespecialiseerd in duurzaam en maatschappelijk verantwoord inkopen in de publieke sector). In hun dagelijkse werkzaamheden komen deze personen in aanraking met vele verschillende organisaties, zij hebben dus veel kennis van hoe het er in de praktijk bij verschillende organisaties in verschillende branches en sectoren aan toe gaat. In bijlage 12 en 13 op bladzijde 73 en 76 zijn de volledig uitgewerkte interviews terug te lezen.

Bij de interviews is naar voren gekomen dat beide geïnterviewden vinden dat organisaties zich bezig houden met duurzaamheid en MVO als zij bij hun bedrijfsvoering aandacht hebben voor de gevolgen van hun activiteiten (niet alleen voor het milieu, maar ook voor de mens en de maatschappij). Beide geïnterviewden spreken (in andere woorden) over de verhouding tussen people, planet en profit. Waar de geïnterviewde van de NEVI echter aangeeft duurzaamheid als iets breders dan MVO te zien, ziet de adviseur van Twynstra Gudde MVO als iets breders dan duurzaamheid. Dit voorbeeld geeft aan dat duurzaamheid en MVO thema’s zijn waar niet iedereen hetzelfde over denkt. Niet iedereen hanteert dezelfde definitie en wanneer organisatie samenwerken op het gebied van duurzaamheid is het juist wel van belang dat zowel de facilitaire organisatie als de leverancier dezelfde definitie gebruikt en dus dezelfde richting op kijkt.

Beide geïnterviewden zien leveranciersmanagement als een proces waarbij de leveranciers meedenken. Er wordt een gesprek aangegaan met de leverancier over hoe deze de organisatie kan helpen en over hoe de organisaties samen kunnen verbeteren. In de interviews wordt aangegeven dat in veel organisaties waar de geïnterviewden mee in aanraking komen niet aan leveranciersmanagement wordt gedaan. Zij zien dus ook niet (of zeer zelden) dat organisaties leveranciersmanagement een bijdrage laten leveren aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Organisaties spreken vaak wel over het belang van duurzaamheid en MVO. Zij verbinden hun leveranciers echter vaak aan hele strenge regels binnen het contract. Beide geïnterviewden zien dit als een belemmering voor organisaties om hun leveranciersmanagement zo te kunnen vormgeven dat dit een positieve bijdrage levert aan het thema duurzaamheid. Wanneer leveranciers worden gebonden aan te veel regels krijgen zij niet de kans met nieuwe ideeën te komen en om zich te ontwikkelen. De samenwerking wordt hierdoor dus belemmerd, terwijl samenwerking juist kan zorgen voor meer toewijding bij beide partijen waardoor veel meer bereikt kan worden.

Ook de aanleiding van het onderzoek wordt bevestigd door beide geïnterviewden. Beiden geven aan dat ze, in de organisaties waarvoor zij werken en mee in aanraking komen, niet vaak zien dat er aan leveranciersmanagement wordt gedaan. Veel organisaties doen wel aan contractmanagement en controleren dus of de afspraken na worden gekomen. Leveranciers krijgen echter niet vaak de kans om mee te denken over het thema duurzaamheid. Beide geïnterviewden denken dat er hierdoor kansen blijven liggen. Door leveranciers uit te dagen en mee te laten denken op het gebied van duurzaamheid kan je veel meer toewijding bereiken dan met het opleggen van regels en het dichttimmeren van contracten.

Er zijn volgens de geïnterviewden een aantal valkuilen voor facilitaire organisaties op het gebied van leveranciersmanagement. De grootste valkuil die door beide partijen wordt genoemd is het zojuist genoemde ‘dichttimmeren’ van het contract met de leverancier. Hierdoor blijft er geen ruimte over voor ontwikkeling en dus voor echt leveranciersmanagement. Een andere valkuil is wanneer de facilitaire organisatie zelf niet genoeg weet over het thema duurzaamheid. Uit de interviews is naar voren gekomen dat een facilitaire organisatie zelf een visie en kennis zou moeten hebben over duurzaamheid. Dit begint bij inkoop. Al vanaf het uitzetten van de aanbesteding, moet naar potentiele leveranciers gecommuniceerd worden wat de facilitaire organisatie verwacht, zodat de leverancier niet voor verrassingen komt te staan wanneer het contract eenmaal is afgesloten. Daarna moet in samenwerking met de leverancier worden gekeken wat er gedaan zou kunnen worden om uiteindelijk een hoger niveau van duurzaamheid te bereiken. Daarnaast is het belangrijk om bij leveranciersmanagement de verwachtingen van beide partijen duidelijk uit te spreken en om de samenwerking goed vorm te geven door het vinden van de best passende vorm van leveranciersmanagement.

## 5.5 Conclusie analyse

Tussen de theorie en de praktijk zitten verschillen. Waar in theorie en door deskundigen wordt gesproken over het belang van vertrouwen tussen beide partijen en het geven van de kans aan een leverancier om zich te ontwikkelen, wordt in de praktijk bij de best practices iets anders waargenomen. Ten eerste wijken de theorie en de praktijk van elkaar af door de manier waarop naar leveranciersmanagement wordt gekeken. De kennismanager/trainer van de NEVI en de adviseur van Twynstra Gudde spreken over leveranciersmanagement zoals dit wordt beschreven in de theorie. Zij zien leveranciersmanagement als een manier om samen met de leverancier producten en processen te verbeteren. Het gaat niet alleen over het nakomen van afspraken, maar ook over het laten meedenken van de leverancier. De adviseur van Twynstra en Gudde ziet leveranciersmanagement daarnaast als een manier om de leverancier te laten meedenken over de eindklant. Zodat zo goed mogelijk aan de klantvraag kan worden voldaan.

Bij de drie best practices wordt echter vooral veel gesproken over regels. Bij alle geïnterviewde partijen is (in meer of mindere mate) sprake van het opleggen van regels op het gebied van duurzaamheid. De organisaties hebben regels met betrekking tot duurzaamheid en hierover wordt vaak niet gediscussieerd met leveranciers. Het gevolg hiervan zal zijn dat leveranciers niet de mogelijkheid hebben zelf na te denken over het onderwerp duurzaamheid. Zij moeten zich aan de veelal strikte regels houden en worden hierop gecontroleerd. Van samen nadenken over duurzaamheid en de manier waarop leveranciers hieraan bij kunnen dragen is in deze organisaties weinig sprake.

Is de manier waarop in de cases te werk wordt gedaan de beste manier? Uiteraard dragen leveranciers door de regels die zij opgelegd krijgen door middel van een Code of Conduct of gedragscode bij aan de duurzaamheid van een facilitaire afdeling. De leveranciers worden gedwongen duurzaam te werk te gaan en zullen dus duurzame facilitaire producten en diensten afleveren. De vraag is echter of het opleggen van regels daadwerkelijk doeltreffend (effectief) en doelmatig (efficiënt) is voor de facilitaire afdeling. Komt een facilitaire afdeling verder op het gebied van duurzaamheid wanneer zij altijd alleen hun eigen regels opleggen? Door het onderzoek dat is gedaan wordt vermoed dat het antwoord op deze vraag nee is. Het als facilitaire afdeling hebben van een idee over duurzaamheid en het opstellen van een beleid zorgt voor een goede basis. Bij het opleggen van regels wat betreft duurzaamheid is er echter geen ruimte meer voor verdere ontwikkeling. Leveranciers worden vastgelegd aan de regels van organisaties en worden hierop streng gecontroleerd. Het idee van leveranciersmanagement is echter dat de facilitaire organisatie zich samen met kernleveranciers ontwikkeld door middel van samenwerking. Door samen te werken, leveranciers mee te laten denken en initiatieven te laten nemen die een facilitaire afdeling zelf niet kan bedenken, kan de leverancier pas echt bijdragen aan de ontwikkeling van duurzaamheid in een facilitaire organisatie. Hierdoor kan de facilitaire afdeling niet alleen nu duurzaam zijn, maar ook verder groeien en zich verder ontwikkelen in de toekomst.

De meest ideale situatie, waarin facilitaire organisaties leveranciersmanagement zo effectief en efficiënt mogelijk bij kan laten dragen aan de duurzaamheid van de organisatie kan alleen bereikt wordt wanneer facilitaire organisaties het toelaten om leveranciers mee te laten denken. Door dus daadwerkelijk leveranciersmanagement uit te voeren. Uiteraard moet de basis hiervoor sterk zijn en moet er goed na worden gedacht met welke leveranciers deze stap gemaakt kan worden.

# H.6 Aanbevelingen

Elke facilitaire organisatie heeft een eigen manier waarop zij haar leveranciersmanagement inricht. Daarnaast is de invloed van het leveranciersmanagement op de duurzaamheid van een facilitaire organisatie in elke situatie verschillend. Er is geen vast beginpunt te benoemen waar elke organisatie zich bevindt en ook kan niet eenduidig gezegd worden waar een organisatie naartoe wil. Daarom wordt een advies gegeven aan de hand van een model met verschillende fasen. Dit model kan voor elke organisatie gebruikt worden. In het model kan bekeken worden waar de facilitaire afdeling zich bevindt en welke maatregelen genomen moeten worden om leveranciersmanagement beter vorm te geven. Op deze manier kan elke organisatie, onafhankelijk van de huidige en de gewenste situatie, zichzelf verbeteren.

## 6.1 Fase-model

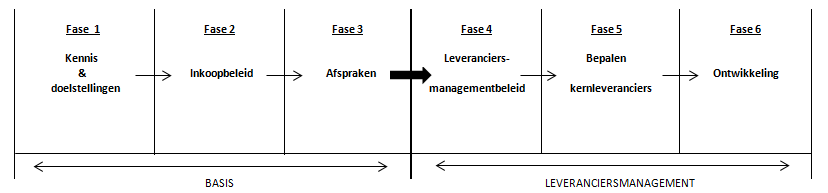
Bij het bestuderen van de theorie en het bezoeken van organisaties die best practices lijken is iets belangrijks opgevallen: de theorie en de praktijk lopen uiteen. Hoewel de bezochte organisaties zeker bezig zijn met verantwoord ketenbeheer en hun facilitaire leveranciers bij laten dragen aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie, wordt leveranciersmanagement niet optimaal ingezet.

De uitdaging ligt dan ook in het maken van de stap tussen het bij laten dragen van de leverancier aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie onder totale controle naar de situatie waarbij leveranciers echt een actieve, vernieuwende en verbeterende rol hebben in de duurzaamheid van de facilitaire organisatie. Zoals in het voorgaande hoofdstuk beschreven kan deze fase alleen worden bereikt als de basis goed is. In deze paragraaf zal beschreven worden hoe een goede basis bereikt kan worden en hoe de facilitaire organisatie zich vanuit deze basis verder kan ontwikkelen. Als theoretische basis voor het model wordt het eerder toegelichte businessgedreven inkoopframework van Rietveld gebruikt.

### 6.1.1 Fasen

Voordat naar de verschillende fasen wordt gekeken moet duidelijk worden gemaakt dat er vanuit wordt gegaan dat de organisatie weet welke diensten zij wil uitbesteden en welke zij in eigen beheer houdt en dat de organisatie als geheel doelstellingen heeft op het gebied van duurzaamheid. In de organisatie moet de wil zijn om te ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid, anders zullen veranderingen bij de facilitaire afdeling geen effect hebben. Het zou kunnen zijn dat een facilitaire organisatie wel een aantal van de fasen heeft voltooid maar niet allemaal. Om echter een goede basis te hebben voor ontwikkeling samen met de leverancier op het gebied van duurzaamheid wordt aanbevolen aan alle fasen aandacht te besteden.

De eerste drie fasen vinden plaats voordat er echt gesproken kan worden van leveranciersmanagement. De basis moet goed zijn en daar vanuit kan de facilitaire organisatie leveranciersmanagement op gaan bouwen en dit leveranciersmanagement een bijdrage laten leveren aan de duurzaamheid van de afdeling. Fase vier, vijf en zes zijn vervolgens fasen die daadwerkelijk over leveranciersmanagement gaan en welke maatregelen op dit niveau worden aanbevolen om bij te kunnen dragen aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling.



*Fase 1: Kennis en duurzaamheidsdoelstellingen*

Er moet bij de facilitaire afdeling kennis zijn over duurzaamheid. Zonder kennis over duurzaamheid en kennis over de visie van de organisatie als geheel over duurzaamheid kan de facilitaire afdeling nooit succes hebben op het gebied van duurzaamheid.

Vanuit de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie in zijn geheel moet ook de facilitaire afdeling weten wat zij wil bereiken. De afdeling moet weten hoe zij duurzaamheid ziet, waar de afdeling voor staat en welke duurzaamheidsdoelstellingen zij wil bereiken. Wanneer een facilitaire afdeling dit niet duidelijk voor ogen heeft, is de kans groot dat in het inkoopproces niet de juiste leverancier geselecteerd wordt en kan de afdeling uiteindelijk niet duurzaam te werk gaan.

*Fase 2: Inkoopbeleid*

Nadat duurzaamheidsdoelstellingen voor de facilitaire afdeling zijn opgesteld moet bepaald worden hoe deze doelstellingen mee worden genomen in het inkoopbeleid. Bij het uitzetten van een inkoopopdracht moeten de duurzaamheidsdoelstellingen van de facilitaire organisatie duidelijk worden gecommuniceerd aan potentiële leveranciers. Wanneer dit niet wordt gedaan, wordt het thema duurzaamheid niet meegenomen in het aanbod en de prijs van de leverancier. Als op een later moment (als het contract al is afgesloten) alsnog wordt gevraagd bij te dragen aan de duurzaamheid van de organisatie is dit vaak onmogelijk binnen de afspraken die zijn gemaakt. Duurzaamheid moet dus mee worden genomen bij de leveranciersselectie, zodat leveranciersmanagement later optimaal bij kan dragen aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie.

*Fase 3: Afspraken*

Wanneer de meest geschikte leverancier voor een opdracht is geselecteerd moeten er afspraken worden gemaakt met deze leverancier. Bij de bezochte en bekeken organisaties is gebleken dat veelal gebruik wordt gemaakt van een Code of Conduct, die verplicht ondertekend moet worden door leveranciers. Een Code of Conduct is in principe een goede manier en een goede houvast om een bijdrage van de leverancier aan de duurzaamheid van de afdeling te garanderen. Een te sterk dichtgetimmerde Code of Conduct belemmert echter de inbreng en de samenwerking op het gebied van duurzaamheid van de leverancier. Daarom moet een balans gevonden worden tussen het vastleggen van de leverancier aan regels en hiermee het borgen van duurzaamheid en het vrijlaten van de leverancier zodat ontwikkeling mogelijk is. Veelal wordt de Code of Conduct van organisaties afgeleid uit de Code of Conduct van een overkoepelende organisatie. De organisatie heeft dan de keuze deze volledig over te nemen of er aanpassingen in te maken. Hierdoor hebben organisaties de mogelijkheid de Code of Conduct minder beperkend te maken. Een mogelijkheid om dit te doen is het opstellen van minimale eisen. Deze minimale eisen garanderen een bepaald niveau bij de leverancier, terwijl er daarnaast ruimte is voor ontwikkeling.

Bij de afspraken die worden gemaakt hoort ook een stukje controle. Organisaties moeten controleren of (risico-)leveranciers zich aan de afspraken houden, zodat de duurzaamheid van de facilitaire afdeling wordt gegarandeerd.

*Fase 4: Opstellen leveranciersmanagementbeleid*

Wanneer is besloten de samenwerking met leveranciers te verdiepen om als facilitaire afdeling verder te kunnen ontwikkelen moet een beleid opgesteld worden. Bij het opstellen van een leveranciersmanagementbeleid moet aan verschillende punten worden gedacht. Zo moet er bepaald worden wat de facilitaire afdeling precies wil bereiken met het leveranciersmanagement. Hoe de afdeling in grote lijnen wil dat leveranciersmanagement bij gaat dragen aan de duurzaamheid van de afdeling en op welke manier de afdeling de kernleveranciers wil verleiden tot het aangaan van een samenwerking zijn hierbij zeer belangrijke punten. Wanneer een afdeling dit niet duidelijk voor ogen heeft zal leveranciersmanagement waarschijnlijk nooit het gewenste resultaat bereiken. Als een afdeling zelf in theorie al niet duidelijk weet wat zij wil en hoe zij dit wil bereiken, hoe kan dit dan in de praktijk wel uitgevoerd worden?

*Fase 5: Kernleveranciers bepalen*

Nadat is bepaald welk beleid de afdeling zal gaan volgen, is het belangrijk te bepalen met welke leveranciers zij dit wil. Bij leveranciersmanagement wordt de relatie met de kernleveranciers uitgebouwd door middel van samenwerking. Dit gebeurt niet met elke leverancier. Niet alle leveranciers zijn strategisch gezien belangrijk genoeg voor de organisatie om zich verder mee te ontwikkelen. Ook is de relatie niet met alle leveranciers even intensief en in zo een positie dat het verantwoord is om de leverancier vrijer te laten, zodat zij zelf inbreng hebben en er ontwikkeling plaats kan vinden. Niet alle leveranciers behoren dus tot de kernleveranciers. Daarom moet bepaald worden welke leveranciers wel tot deze groep kernleveranciers behoren.

Belangrijk bij het bepalen van de kernleveranciers is dat niet alleen wordt bekeken welke leveranciers aantrekkelijk zijn voor de facilitaire organisatie, maar ook of de facilitaire organisatie een aantrekkelijke (strategische) partner is voor de leverancier. Wanneer de verhoudingen tussen beide partijen niet gelijk zijn, zijn de belangen en de wil van beide partijen om te investeren uiteenlopend en zal van een goede samenwerking en ontwikkeling geen sprake kunnen zijn.

*Fase 6: Ontwikkeling*

Nadat is bepaald welke leveranciers tot de kernleveranciers behoren, moet het leveranciersmanagementbeleid toe worden gepast op de kernleveranciers. Samenwerking vraagt om vertrouwen. Beide partijen moeten vertrouwen in elkaar en in de kennis en de vaardigheden van de wederpartij hebben. Eerst moet de kernleveranciers worden verleid en uit worden gedaagd om tot samenwerking over te gaan. Wanneer de leverancier zich daadwerkelijk in wil zetten en een grotere bijdrage wil leveren aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling is het van groot belang dat beide partijen constant op de hoogte zijn van wederzijdse mogelijkheden, doelen en verwachtingen om de kans op een succesvol resultaat zo groot mogelijk te maken.

## 6.2 Conclusie aanbevelingen

De conclusie die uit de aanbevelingen getrokken kan worden begint bij de basis. Bij een facilitaire afdeling moet genoeg kennis over duurzaamheid aanwezig zijn en er moeten duidelijke duurzaamheidsdoelstellingen opgesteld worden. Vervolgens moeten deze doelstellingen doorgevoerd worden in het inkoopbeleid, zodat de juiste leveranciers geselecteerd kunnen worden. Met deze leveranciers moeten afspraken gemaakt worden over duurzaamheid om te garanderen dat zij een bijdrage leveren aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Binnen deze regels moet echter wel ruimte zijn voor eventuele ontwikkeling in een later stadium van de samenwerking. Nadat dit alles is geregeld, is er een basis waar vanuit leveranciersmanagement opgebouwd kan worden. Om leveranciersmanagement bij te laten dragen aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling, moet de afdeling zelf weten waar zij naartoe wil. Dit moet in een duidelijk beleid staan, zodat duidelijk gecommuniceerd kan worden naar leveranciers wat de bedoeling is. De relatie wordt echter niet met elke leverancier uitgebouwd, enkel met zogenoemde kernleveranciers. De facilitaire afdeling moet bepalen welke leveranciers dit zijn. Belangrijk hierbij is dat wordt gecontroleerd of de facilitaire afdeling ook een aantrekkelijke partner voor de leverancier is om in te investeren en om de relatie mee uit te bouwen. Wanneer de kernleveranciers vastgesteld zijn, moeten deze verleid worden tot samenwerking en ontwikkeling. Dit wordt gedaan door de voordelen van de samenwerking voor de leverancier duidelijk te maken. Het uitbouwen van de relatie met leveranciers is een proces dat tijd nodig heeft. Beide partijen moeten op de hoogte zijn van de doelen en verwachtingen van elkaar. Dit is de enige manier waarop vertrouwen kan ontstaan en de leverancier zo uitgedaagd kan worden dat zij een pro-actieve bijdrage kan leveren aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie.

# H.7 Toetsing

Om te bekijken of de conclusies die zijn getrokken en de aanbevelingen die zijn gedaan kloppen, is er aanvullend empirisch onderzoek gedaan. Dit is gedaan door het toetsen van het advies bij twee verschillende organisaties. De eerste is Philips (waar reeds een interview is gehouden om tot het advies te komen) en KPN. In bijlage 14 en 15 op bladzijde 80 en 82 zijn de ingevulde vragenlijsten bijgevoegd.

## 7.1 Toetsing conclusie

De belangrijke conclusie die is getrokken tijdens het onderzoek is dat als een facilitaire organisatie haar leveranciersmanagement echt effectief en efficiënt bij wil laten aan de duurzaamheid van de organisatie, de leverancier hier ook de kans toe moet krijgen. De facilitaire organisatie moet leveranciers de kans geven mee te denken over hun bijdrage aan het thema duurzaamheid en beide partijen moeten samenwerken op dit gebied. Tijdens de interviews die zijn gehouden leek het erop dat bij de best practices wel sprake was van duurzaamheid, maar dat dit vooral kwam door de regels die werden opgelegd aan de leverancier. De conclusie die werd getrokken is dat deze regels samenwerking met en inbreng van leveranciers heel moeilijk, zo niet onmogelijk maakt.

Om te bekijken of dit daadwerkelijk zo is en of de juiste conclusies zijn getrokken is bij Philips en KPN aanvullend onderzoek gedaan. Er zijn ten eerste een aantal vragen gesteld over de conclusies die zijn getrokken en de juistheid ervan. Bij de toetsing bij Philips viel echter gelijk iets belangrijk op. Wat uit het eerdere interview niet duidelijk genoeg naar voren kwam, is dat er wel echt sprake is van ontwikkeling met leveranciers.

Ook door de inzichten die zijn verkregen tijdens het interview met KPN is gebleken dat een verkeerde conclusie is getrokken. De theorie en de praktijk lopen niet zo ver uiteen als gedacht. Bij Philips (een organisatie die bij dit onderzoek als een best practice werd beschouwd) worden leveranciers wel nagedacht na te denken over duurzaamheid en de bijdrage die zij kunnen leveren. De fout die is gemaakt, is dat de Code of Conduct te veel werd gezien als een beperkend document, dat samenwerking en ontwikkeling van de leverancier onmogelijk maakt. Uit de toetsing bij zowel Philips als KPN is echter gebleken dat samenwerking en ontwikkeling met de leverancier wél mogelijk is naast het opleggen van een Code of Conduct. Bij beide toetsingen is aangegeven dat de Code of Conduct wel regels oplegt aan leveranciers, maar dat dit er niet voor zorgt dat de leverancier zelf geen inbreng meer heeft. De regels vormen een basisdocument, waardoor de facilitaire organisatie garandeert dat zij aan een bepaald niveau en wet- en regelgeving voldoet en te werk gaat volgens de certificeringen die zij hebben. Naast dit basisdocument wordt bij de toetsing echter door beide partijen nadrukkelijk aangegeven dat dat er wel wordt samengewerkt met de kernleveranciers.

## 7.2 Toetsing aanbevelingen

Dat er een onjuiste constatering is gemaakt bij de conclusie wil niet zeggen dat de aanbevelingen die zijn gedaan onjuist zijn. Integendeel. Uit de toetsing is gebleken dat Philips en KPN in hun leveranciersmanagement veel overeenkomsten tonen met het fase-model dat wordt aanbevolen.

In eerste instantie is een klein deel van de conclusie die is gemaakt onjuist gebleken, doordat de theorie en de praktijk bij de best practices niet zover uiteen loopt als gedacht. De aanbevelingen die zijn gedaan, zijn hierdoor echter niet onjuist. Eigenlijk kan juist gezegd worden dat de toetsing ervoor heeft gezorgd dat de aanbevelingen bevestigd worden. De toetsing heeft aan het licht gebracht dat bij best practices (die hoog scoren op het gebied van duurzaamheid) zo wordt gewerkt op het gebied van leveranciersmanagement als wat wordt aanbevolen. Bij deze organisaties heeft dit een positieve impact op de duurzaamheid. Organisaties waarbij leveranciers nog niet zo een grote bijdrage leveren aan de duurzaamheid, zouden zich dus waarschijnlijk kunnen verbeteren door aanbevelingen die zijn gedaan.

Vooral tijdens het interview met KPN zijn de aanbevelingen goed getoetst. Per fase is door de geïnterviewde kort beschreven of en hoe binnen KPN aandacht wordt besteed aan activiteiten in deze fase. Opvallend is dat alle aanbevolen fasen bij KPN ook uitgevoerd worden. De aanbevelingen die zijn gedaan lijken hierdoor dus sterk op de situatie die voor een duurzame organisatie doeltreffend is en wat in deze duurzame organisatie dus een juiste manier lijkt om leveranciers op een effectieve en efficiënte manier bij te laten dragen aan het thema duurzaamheid.

# H.8 Implementatie

De aanbevelingen uit voorgaand hoofdstuk kunnen toegepast worden in verschillende organisaties, in verschillende sectoren en verschillende branches. Doordat alle organisaties verschillend zijn in grootte, cultuur, processen, regelgeving, et cetera en doordat alle organisaties een ander beginpunt hebben, kan geen eenduidig implementatieplan worden geschreven. Er wordt een tijdsindicatie voor de aanbevelingen gegeven en er wordt aangegeven of de aanbevelingen op strategisch, tactisch of operationeel niveau zijn. Hierbij wordt aangegeven hoeveel tijd de aanbevelingen naar verwachting zal kosten in uren, dagen, maanden of jaren. Per fase wordt beschreven wat een facilitaire organisatie zou moeten doen om zich te verbeteren. Hiervoor zijn checklists opgesteld. Bij de implementatie moet de facility manager te allen tijde zijn rol als regisseur in het hoofd houden. Bij de beslissingen en afspraken die de facilitaire afdeling maakt en de samenwerkingen die zij aan gaat, moet altijd oog gehouden worden voor de wensen en eisen vanuit de business en voor de klantvraag.

*Fase 1: Kennis en duurzaamheidsdoelstellingen*

De duurzaamheidsdoelstellingen van een facilitaire afdeling worden opgesteld door het hoofd van de facilitaire afdeling. In organisaties waar een afdeling aanwezig is met betrekking tot het thema duurzaamheid of MVO kunnen de doelstellingen opgesteld worden in overleg met deze afdeling.

Om de duurzaamheidsdoelstellingen van een facilitaire afdeling op te kunnen stellen moet de facility manager goed op de hoogte zijn van de duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie in zijn geheel. Daarnaast moet de facility manager basiskennis hebben over het thema duurzaamheid of dit ontwikkelen om de juiste doelstellingen op te kunnen stellen.

Checklist:

* Ontwikkeling kennis facility manager over duurzaamheid. Dit is een constant voortdurend proces op tactisch niveau. Dit kan bijvoorbeeld door middel van:
  + - Cursussen
    - Seminars
    - Congressen
    - Opleiding
    - Inlezen in het onderwerp
* Inlezen in beleidsstukken, duurzaamheidsverslagen en duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie in zijn geheel. Dit zal enkele uren duren en is op tactisch niveau.
* Indien aanwezig voeren van overleg met afdeling duurzaamheid over de mogelijkheden die er zijn en over de op te stellen doelstellingen. Dit zal enkele uren duren, maar is een proces dat meerdere malen herhaald moet worden. Dit is een handeling op operationeel en tactisch niveau.
* Opstellen visie van facilitaire organisatie op het thema duurzaamheid. Het daadwerkelijk opstellen van visie (waarbij vooronderzoek niet mee wordt genomen in de tijdsindicatie) zal enkele uren duren en is op strategisch niveau.
* Opstellen duurzaamheidsdoelstellingen facilitaire afdeling. Het daadwerkelijk opstellen van de duurzaamheidsdoelstellingen (waarbij vooronderzoek niet mee wordt genomen in de tijdsindicatie) zal enkele uren duren en is op strategisch niveau.

*Fase 2: Inkoopbeleid*

Hoe de duurzaamheidsdoelstellingen vertaald worden naar het facilitaire inkoopbeleid hangt af van hoe de inkoop in een organisatie is georganiseerd. In dit plan wordt uitgegaan van twee mogelijkheden: centrale en decentrale inkoop. Uiteraard kan er ook sprake zijn van een combinatie van deze twee (gecoördineerde inkoop), hierbij wordt ook een combinatie gebruikt van de implementatie. Wanneer de inkoop centraal is geregeld zullen de doelstellingen in overleg met de afdeling inkoop opgesteld worden. Wanneer de inkoop decentraal is geregeld en de facility manager zelf inkoopt (of wanneer inkoop onder de facilitaire afdeling valt) moet de facility manager het inkoopbeleid zelf aanpassen.

Checklist

* Afdeling inkoop op de hoogte brengen van facilitaire duurzaamheidsdoelstellingen. Dit zal (inclusief voorbereiding) een dag duren en is op operationeel niveau. Dit kan door middel van bijvoorbeeld:
  + - Een informatiedocument
    - Het organiseren van een informatiebijeenkomst
* Bekijken hoe inkoop bij kan dragen aan duurzaamheidsdoelstellingen. Dit zal enkele weken of maanden duren en is op tactisch niveau.
  + - Mogelijkheden bekijken in de markt
    - Bekijken van situatie bij andere organisaties
    - Bespreken van visie van meerdere inkopers
    - Alle informatie bij elkaar leggen om tot een passend en doeltreffend inkoopbeleid te komen
* Betrokken inkopers informeren over het thema duurzaamheid en het inkoopbeleid. Dit zal (inclusief voorbereiding) een dag duren en is op operationeel niveau. Dit kan bijvoorbeeld door middel van:
  + - Workshops
    - Cursussen
    - Opleiding
    - Het bieden van de mogelijkheid voor inkopers om vragen te stellen over het thema duurzaamheid in combinatie met duurzaamheid
* Opstellen duurzaamheidscriteria voor leveranciers. Het daadwerkelijk opstellen van de criteria zal een aantal uren duren en is op tactisch niveau. Hierbij zijn verschillende mogelijkheden:
  + - Criteria zijn wensen
    - Criteria zijn eisen (knock-out criteria)
* Communiceren duurzaamheidsdoelstellingen naar potentiele leveranciers tijdens het inkoopproces. Dit zal enkele uren of dagen duren en is op operationeel niveau. Hierdoor:
  + - Gaan leveranciers nadenken over de manier waarop zij bij kunnen dragen aan het thema duurzaamheid
    - Wordt duurzaamheid meegenomen in het aanbod en de prijs van de leverancier
    - Kan er een contract worden afgesloten dat daadwerkelijk aansluit op de duurzaamheidsdoelstellingen
    - Kan er een contract worden afgesloten waarbij er ruimte is om over het thema duurzaamheid na te denken

*3: Afspraken*

Er moeten goede afspraken worden gemaakt met de leveranciers. Deze moeten ruimte laten voor ontwikkelen en moeten eventueel gecontroleerd kunnen worden.

Checklist:

* Opstellen Code of Conduct of minimale eisen door middel van:
  + - Lidmaatschap bij overkoepelende organisatie waar Code of Conduct van kan worden afgeleid
    - Aanpassen Code of Conduct naar eigen facilitaire organisatie of opstellen van minimale eisen zodat er ruimte ontstaat voor ontwikkeling in een later stadium

Dit zal enkele weken of maanden duren en is op strategisch en tactisch niveau.

* Op de hoogte brengen van inkopers over de Code of Conduct. Dit kan bijvoorbeeld door middel van:
  + - Workshops
    - Het bieden van de mogelijkheid voor inkopers om vragen te stellen over de Code of Conduct

Dit zal (inclusief voorbereidingstijd) een aantal dagen duren en is op operationeel niveau.

* Code of Conduct laten ondertekenen door de leveranciers. Dit zal inclusief voorbereiding enkele uren duren en is op operationeel niveau.
* Vaststellen van risicoleveranciers die prioriteit hebben om gecontroleerd te worden of zij zich aan de afspraken houden. Vragen die hierbij gesteld kunnen worden zijn:
  + - Hoe groot is het risico dat de leverancier zich niet aan de afspraken houdt?
    - Hoe groot is het gevolg voor de facilitaire organisatie wanneer de leverancier zijn afspraken niet na komt?

Risicoleveranciers kunnen vastgesteld worden door:

* + - Het opstellen en uitvoeren van checklists
    - Het opstellen en uitvoeren van vragenlijsten
    - Het opstellen en uitvoeren van een risicoscan

Dit zal enkele weken of maanden duren en is op operationeel niveau.

* Uitvoeren van controles bij risicoleveranciers. Dit is een constant doorlopend proces.
* Beoordelen van controles bij risicoleveranciers en bepalen wanneer ingrijpen gewenst is. Dit is een constant doorlopend proces.

*Fase 4: Opstellen leveranciersmanagementbeleid*

Het opstellen van het facilitaire leveranciersmanagementbeleid gaat vanuit de facility manager en indien aanwezig in overleg met de afdeling in de organisatie die over duurzaamheid gaat. De facility manager kan een leveranciersmanagementbeleid niet in één keer opstellen. Er moet goed na worden gedacht over de verschillende onderdelen van het beleid, om het beleid doeltreffend te kunnen laten zijn.

Checklist:

* Inlezen in doelstellingen van facilitaire afdeling. Dit zal enkele uren duren en is op tactisch niveau.
* Ontwikkelen van kennis over leveranciersmanagement. Dit kan onder ander door middel van:
  + - Workshops
    - Cursussen
    - Bekijken van leveranciersmanagement bij andere organisaties

Dit is een constant voortdurend proces op tactisch en operationeel niveau.

* Vaststellen welke doelen de facilitaire organisatie wil bereiken met leveranciersmanagement op het gebied van duurzaamheid en het meetbaar maken van deze doelen. Dit zal enkele weken of maanden duren en is op strategisch niveau.
* Opstellen leveranciersmanagementbeleid dat in lijn is met de doelen van de facilitaire afdeling. Het concreet opstellen van het beleid zal enkele weken duren en is op strategisch niveau. Dit beleid moet in ieder geval informatie bevatten over:
  + - De doelstellingen op het gebied van duurzaamheid
    - Op welke manier de facilitaire de kernleveranciers willen verleiden tot het aangaan van een samenwerking
    - Op welke manier de organisatie deze samenwerking in grote lijnen vorm wil gaan geven
* Er moet gecontroleerd worden of de doelen die zijn gesteld en meetbaar zijn gemaakt behaald worden en er moet bepaald worden welke acties worden ondernomen wanneer de doelen niet worden behaald. Dit is een constant voortduren proces op operationeel niveau.
* Opzetten leveranciersmanagementsysteem. Dit zal enkele weken of maanden duren en is op operationeel niveau.

*Fase 5: Kernleveranciers bepalen*

Het bepalen van de kernleveranciers is een belangrijke fase. De juiste leveranciers moeten geselecteerd worden en dit is bepalend voor de slagingskans van het proces waarbij leveranciersmanagement de duurzaamheid van de facilitaire afdeling beïnvloedt.

Checklist:

* Opstellen van factoren die bepalen wie tot de kernleveranciers behoren. Dit zal enkele dagen duren en is op tactisch niveau. Dit kan gedaan worden aan de hand van de Kraljic-matrix (toegelicht in paragraaf 2.4). De bepalende factoren zijn dan:
  + - Het toeleveringsrisico van het facilitaire product of de dienst (zijn er veel aanbieders op de markt)
    - Het financiële risico van het facilitaire product of de dienst
* Bepalen welke leveranciers tot de (strategische) kernleveranciers van de facilitaire afdeling behoren. Dit zal enkele weken duren en is op operationeel niveau.
* Toetsen of de facilitaire afdeling ook van strategisch belang is voor de kernleveranciers. Dit kan gedaan worden door het gesprek aan te gaan met de leverancier, zal enkele weken duren en is op operationeel niveau. Ook dit kan gedaan worden aan de hand van de Kraljic-matrix. De bepalende factoren zijn dan:
  + - De impact van de facilitaire organisatie op de business van de leverancier
    - Aantrekkelijkheid van de klant voor de leverancier (zijn er veel potentiele leveranciers in de markt)

*Fase 6: Ontwikkeling*

Bij leveranciersmanagement wordt de relatie met kernleveranciers verder uitgebouwd. In de ontwikkelingsfase moet de facility manager intensief contact onderhouden met de kernleveranciers. Het volledig vertrouwen van de wederpartij is iets dat niet in één dag ontstaat.

Checklist:

* Uitnodigen van de kernleveranciers om samenwerking aan te gaan. Dit is een constant voortdurend proces op tactisch niveau. Dit kan gedaan worden door:
  + - Belangen van de samenwerking voor de kernleveranciers op een rijtje zetten
    - Belangen van de samenwerking voor de kernleveranciers aan kernleveranciers communiceren (als hij er zelf niet op vooruit gaat, zal hij de samenwerking hoogstwaarschijnlijk niet aan willen gaan)
* Creëren van wederzijds vertrouwen. Dit is een constant voortdurend proces op operationeel niveau. Het belangrijkste sleutelwoord hierbij is communicatie. Communicatie met kernleveranciers kan op verschillende manieren, voorbeelden zijn:
  + - Contact via de telefoon of e-mail
    - Maandelijks, kwartaal- of jaaroverleg in real life
    - Maandelijks, elk kwartaal of jaarlijkse houden van een videoconferentie
    - Organiseren van een kernleveranciersdag om samenwerking te bevorderen en de relatie te versterken
* Gezamenlijk definiëren van verschillende begrippen, zodat alle partijen dezelfde richting op kijken. Dit zal enkele weken duren en is op tactisch en operationeel niveau. Voorbeelden van termen die van belang kunnen zijn:
  + - Duurzaamheid
    - Leveranciersmanagement
    - Samenwerking
    - Ontwikkeling
* Constante communicatie met kernleveranciers over:
  + - De wensen van beide partijen
    - De verwachtingen van beide partijen
    - De mogelijkheden van beide partijen

Dit is een constant voortdurend proces op operationeel niveau.

* Opstellen van gezamenlijke doelstellingen op het gebied van duurzaamheid. Dit zal enkele weken duren en is op tactisch niveau.
* Kernleveranciers uitdagen en de kans geven om pro-actief mee te denken over hun invloed op de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Dit is een constant voortdurend proces op operationeel niveau.

# H.9 Consequenties

Wanneer veranderingen door worden gevoerd heeft dit consequenties. Welke consequenties de aanbevelingen kunnen hebben wordt in dit hoofdstuk op drie niveaus beschreven: bedrijfsorganisatorische consequenties, financiële consequenties en de consequenties op het gebied van duurzaamheid.

## 9.1 Bedrijfsorganisatorische consequenties

Bij de aanbevelingen die worden gedaan wordt in principe niet aanbevolen de samenstelling van de organisatie te veranderen. Wel zullen sommige afdelingen, voornamelijk de facilitaire afdeling en de afdeling inkoop, hun takenpakket zien veranderen en zich moeten verdiepen. Zij moeten (indien dit in de huidige situatie ontbreekt) kennis ontwikkelen over het onderwerp duurzaamheid en leveranciersmanagement en de invloed van leveranciersmanagement op duurzaamheid. Wat hierbij zeer belangrijk is, is het creëren van draagvlak bij de medewerkers die met de aanbevelingen te maken hebben. Medewerkers die met de veranderingen te maken hebben moeten de noodzaak van de aanbevelingen inzien en mee willen gaan met de aanpassingen die worden gedaan. Anders zal met de besluiten die worden genomen en het beleid dat wordt opgezet geen optimaal resultaat bereikt kunnen worden.

Een andere bedrijfsorganisatorische consequenties is dat de communicatie binnen de facilitaire afdeling en tussen de inkoop en de facilitaire organisatie optimaal moet zijn. De verschillende afdelingen en medewerkers van deze afdelingen moeten allen op de hoogte zijn van het nieuwe beleid. Ook moeten zij precies weten hoe het beleid geïnterpreteerd moet worden. Er zal dus niet alleen meer samenwerking met kernleveranciers ontstaan, maar ook binnen de organisatie moet de samenwerking verbeteren om optimaal te kunnen veranderen en verbeteren.

Om leveranciersmanagement op te zetten binnen de facilitaire afdeling moet er een vast aanspreekpunt gecreëerd worden. Indien deze persoon er nog niet is moet de verantwoordelijke voor het leveranciersmanagement aangewezen worden. Dit kan (afhankelijk van de grootte van het leveranciersmanagement) bijvoorbeeld de facility manager, een andere facilitaire medewerker of een compleet nieuwe functie zijn. Deze persoon zal verantwoordelijk zijn voor het opzetten van het leveranciersmanagementsysteem, het bepalen van de kernleveranciers, communicatie met de kernleveranciers, bijhouden van de vorderingen op het gebied van duurzaamheid, et cetera.

## 9.2 Financiële consequenties

Uiteraard kosten veranderingen tijd en geld, maar ze leveren ook een positief resultaat op voor de facilitaire organisatie. Om de exacte baten en lasten bij het implementeren van de aanbevelingen vast te stellen zal een facilitaire organisatie aanvullend onderzoek moeten doen. Wel worden in dit rapport posten op het gebied van baten en lasten benoemd waar de facilitaire afdeling rekening moet houden.

### 9.2.1. Lasten

Omdat niet eenduidig voor iedere facilitaire afdeling in elke organisatie gezegd kan worden welke aanpassingen precies gedaan moeten worden en hoeveel tijd en dus geld dit precies gaat kosten wordt hiervan een indicatie gemaakt. Er zijn indirecte en directe kosten. In het implementatieplan is per handeling aangegeven hoeveel tijd deze naar verwachting in beslag zal nemen. Deze tijdsindicatie kan ook gebruikt worden voor het bepalen van de indirecte kosten die (doordat er een medewerker mee bezig is) ermee gepaard gaan. Dit kan worden gedaan door de kosten van de betreffende medewerker te vermenigvuldigen met de tijd die de medewerker besteed aan de betreffende handeling.

Ook zijn er directe kosten. Deze kostenposten worden hieronder weergegeven. Hierbij wordt begonnen met de (naar verwachting) hoogste kostenpost en toegewerkt naar de laagste kostenpost.

* Lidmaatschap bij overkoepelende organisatie waar Code of Conduct van kan worden afgeleid
* Organiseren kernleveranciersdag
* Aanschaffen tool voor leveranciersmanagementsysteem
* Organiseren van workshops en cursussen om eigen medewerkers te informeren
* Bezoeken van cursussen, seminars en congressen en het doen van een opleiding om kennis van duurzaamheid en leveranciersmanagement te vergroten.
* Bezoeken van kernleveranciers voor overleg
* Bezoeken van risicoleveranciers voor het uitvoeren van controles
* Bezoeken van andere organisaties om te kijken hoe alles daar op bijvoorbeeld het gebied van leveranciersmanagement geregeld is.
* Onderhouden van contact met kernleveranciers door middel van telefoon, e-mail en videoconferenties

### 9.2.2 Baten

De baten voor de facilitaire organisatie zijn erg lastig in bedragen uit te drukken. Wel is de verwachting dat het doorvoeren van de aanbevelingen en zo het bereiken van een hogere mate van duurzaamheid positieve effecten heeft. Zo zullen ten eerste de kosten voor bijvoorbeeld elektriciteit, bijtellingen die betaald moeten worden, water, licht et cetera afnemen. Daarnaast kan de opbrengst van de organisatie omhoog gaan. Dit komt doordat een duurzamere organisatie (zoals eerder in dit rapport beschreven) als aantrekkelijker kan worden gezien door klanten. Als een duurzamere organisatie meer klanten trekt, is het logische gevolg dat er meer omzet gegenereerd.

De baten zijn in dit onderzoek zeer beknopt weergegeven. Nader onderzoek bij specifieke organisaties zal meer duidelijkheid geven over de invloed van de aanbevelingen op de financiële baten voor de organisatie.

## 9.3 Consequenties voor duurzaamheid

Door de stap te maken waarin leveranciersmanagement echt een bijdrage levert aan de duurzaamheid van de facilitaire afdeling wordt er bij organisaties een muur doorbroken. Wanneer leveranciersmanagement echt effectief en efficiënt in wordt gezet, dragen leveranciers niet alleen bij aan de duurzaamheid doordat zij regels opgelegd krijgen en gecontroleerd worden, maar doordat zij mee mogen denken. Dit is een wezenlijk verschil met de situatie waarin leveranciers een bijdrage leveren aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie doordat zij de regels naleven die in het contract zijn opgesteld. Leveranciers weten zelf het beste wat hun mogelijkheden zijn en wat de mogelijkheden zijn bij hun toeleveranciers. Door als facilitaire organisatie in gesprek te gaan met leveranciers, te overleggen welke mogelijkheden zij zien en hebben en door af te stemmen wat het beste zou passen bij de facilitaire organisatie kan het niveau van duurzaamheid van de facilitaire afdeling groeien en zich verder ontwikkelen. Door de juiste toepassing van leveranciersmanagement kan leveranciersmanagement een serieuze bijdrage leveren aan het verbeteren van de duurzaamheid van de facilitaire afdeling.

In het gehele rapport is naar voor gekomen dat de facilitaire afdeling onderdeel is van de totale organisatie en een bijdrage moet leveren aan de doelstellingen van de organisatie in zijn geheel. Wanneer de facilitaire afdeling zich verbeterd op het gebied van duurzaamheid, heeft dit ook invloed op de duurzaamheid van de organisatie in zijn geheel. Ten eerste op een directe manier. Wanneer de CO2-uitstoot van de facilitaire afdeling afneemt, de hoeveelheid afval afneemt en e rekening wordt gehouden met de arbeidsomstandigheden van medewerkers zorgt dit er direct voor dat de facilitaire afdeling (en dus de organisatie in zijn geheel) duurzamer bezig is. Daarnaast heeft de facilitaire afdeling (zoals eerder in dit rapport beschreven) een indirecte invloed. Een duurzamere facilitaire afdeling moet naar de rest van de organisatie communiceren en uitstralen dat zij duurzaam te werk gaat. Dit gedrag zet andere medewerkers en afdelingen aan het denken. Er wordt meer bewustzijn binnen de organisatie gecreëerd. Medewerkers gaan zelf beter nadenken over de keuzes die zij maken, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit zal niet alleen zorgen voor meer duurzaamheid binnen de facilitaire afdeling, maar ook binnen de organisatie als geheel en zelfs buiten de organisatie.

Bijkomend punt is dat de veranderingen die zij doorgevoerd bij de facilitaire afdeling een voorbeeld zouden kunnen zijn voor andere afdelingen. Niet alleen de facilitaire afdeling kan het fasen-model gebruiken, in principe zouden ook andere afdeling het idee van het model (aangepast naar de betreffende afdeling) kunnen gebruiken.

# Conclusie

In dit laatste hoofdstuk worden twee conclusies gegeven. Ten eerst de conclusie voor het onderzoek dat is gedaan. Daarnaast wordt een korte conclusie gegeven over de manier waarop onderzoek is gedaan.

## Conclusie onderzoek

Waar in eerste instantie werd gedacht dat de theorie en de praktijk bij de best practices sterk uiteen lopen, is uiteindelijk gebleken dat het verschil helemaal niet zo groot is. Tijdens het onderzoek dat is gedaan, is gebleken dat door de stap te maken waarin echt sprake is van leveranciersmanagement een effectieve en efficiënte bijdrage geleverd kan worden aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie. Leveranciers weten zelf het beste wat hun mogelijkheden zijn en hoe zij binnen deze mogelijkheden bij kunnen dragen aan de duurzaamheid van de facilitaire organisatie. De facilitaire organisatie kan dus zo efficiënt mogelijk te werk gaan door de leverancier zelf na te laten denken over wat hij het beste kan. Daarnaast zorgt het uitdagen van de kernleverancier en het hebben van vertrouwen in de leverancier voor toewijding. Hierdoor zal de leverancier meer zijn best doen voor de organisatie waardoor doeltreffender (dus effectiever) te werk wordt gegaan. Door de combinatie van het effectiever en efficiënter te werk gaan op het gebied van leveranciersmanagement kan de facilitaire afdeling zich niet alleen nu, maar ook in toekomst verder ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid. Hierdoor kan leveranciersmanagement, wanneer dit op de juiste manier wordt geregeld, een serieuze bijdrage leveren aan het verbeteren van de duurzaamheid van de facilitaire afdeling.

Gedurende het onderzoek is gebleken dat het vertrouwen hebben in de leverancier en het geven van de kans aan de kernleveranciers om zich pro-actief te ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid, belangrijke factoren zijn van leveranciersmanagement. Door het afnemen van interviews bij best practice-organisaties is gebleken dat het opleggen van regels middels een Code of Conduct een instrument is dat veelvuldig wordt gebruikt. In eerste instantie werd aangenomen dat dit een belemmering of zelf blokkade vormde om daadwerkelijk tot de kern van leveranciersmanagement (het stimuleren van ontwikkeling door middel van samenwerking met de leverancier) te komen. Aanvullend praktijkonderzoek heeft echter uitgewezen dat de Code of Conduct niet als belemmerend document, maar als basisdocument moet worden gezien. De Code of Conduct is een document waarmee de facilitaire organisatie een bepaald niveau van dienstverlening kan garanderen en het document laat ruimte over voor ontwikkeling met de kernleveranciers.

Uit het onderzoek bij de best practices is verder gebleken dat een goede basis essentieel is voor het opzetten van leveranciersmanagement. Er wordt dan ook aanbevolen eerst de basis goed op orde te hebben, om vervolgens verder te kunnen bouwen aan de relatie met kernleveranciers. De aanbevelingen die worden gedaan zijn te gebruiken voor elke facilitaire afdeling in elke organisatie, ongeacht sector, branche, beginpunt en gewenste situatie. De aanbevelingen luiden als volgt:

* Zorg voor voldoende kennis over duurzaamheid binnen de facilitaire afdeling en stel duurzaamheidsdoelstellingen op.
* Vertaal de duurzaamheidsdoelstellingen naar het inkoopbeleid. Indien dit niet wordt gedaan, kunnen niet de juiste leveranciers geselecteerd worden en kan de facilitaire afdeling uiteindelijk niet duurzaam te werk gaan.
* Maak goede afspraken met leveranciers over duurzaamheid en controleer of de afspraken na worden gekomen. Belangrijk hierbij is dat een balans wordt gevonden tussen het vastleggen van de leverancier aan regels en de mogelijkheid voor het vrijlaten van kernleveranciers zodat ontwikkeling mogelijk is.
* Stel een leveranciersmanagementbeleid op waarin staat aangegeven hoe de facilitaire afdeling in grote lijnen wil dat leveranciersmanagement bij gaat dragen aan de duurzaamheid van de afdeling.
* Omdat leveranciersmanagement niet op alle leveranciers toegepast wordt, moet bepaald worden wie de kernleveranciers zijn waarmee de facilitaire afdeling de uitdaging aan wil en kan gaan.
* Als de kernleveranciers bepaald zijn, daag deze dan uit om na te denken over de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Leveranciers weten zelf het beste hoe duurzaamheid in hun werkgebied verbeterd kan worden en door wederzijds vertrouwen en goede samenwerking kan leveranciersmanagement een fundamentele bouwsteen zijn voor de duurzaamheid van de facilitaire afdeling.

## Conclusie onderzoeksproces

Het onderzoek dat is gedaan is niet perfect gegaan. Waar in het eerste hoofdstuk goed is omschreven op welke manieren onderzoek zal worden verricht is dit in de praktijk niet altijd gemakkelijk gebleken. Het grootste struikelblok waar tegenaan is gelopen is het vinden van personen die bereid zijn geïnterviewd te worden. Hierdoor zijn er minder best practices geïnterviewd dan dat de bedoeling was. Wanneer bij meer organisaties geïnterviewd was, was misschien de gemaakte fout bij de conclusie niet nodig geweest. Door de extra toetsing die echter is gedaan, is deze toch nog aan het licht gekomen. Uiteindelijk kan dus wel een juiste conclusie getrokken worden.

Een tweede punt is de personen die geïnterviewd zijn. Vaak werd er gesproken met personen die veel verstand hebben van leveranciersmanagement, duurzaamheid en inkoop, maar niet van facility management. Hierdoor moest de informatie die werd verzameld nog vertaald worden naar de facilitaire context, wat niet altijd gemakkelijk is zonder concrete facilitaire voorbeelden.

Uiteindelijk is aan het einde van dit onderzoek wel een model opgeleverd zoals bedoeld aan het begin van het onderzoek. Het model is te gebruiken door verschillende facility managers, in verschillende factoren en verschillende branches. De facility managers kunnen bekijken wat de stappen zijn die zij nog moeten ondernemen om tot een effectief en efficiënt ingericht leveranciersmanagement te komen dat bijdraagt aan de duurzaamheid van hun afdeling. Hierbij is voldaan aan de doelstelling zoals deze aan het begin van het onderzoek opgesteld was.

# Literatuuropgave

Anker, E. v. (2012). Veranderende rol facility manager bij duurzaamheid. *Facility Management Magazine*.

Bekker, I. d., Pluijm, S. v., Ruys, H., & Visser, H. (2012). *De facility manager onderneemt 2012.* Alphen aan den Rijn/Diegem: Kluwer .

(1987). *Brundtland-rapport.*

*Corporate Facility Partners*. (sd). Opgeroepen op februari 14, 2014, van Corporate Facility Partners: http://www.cfp.nl/

*Duurzaam bedrijfsleven: Philips wint Verantwoord Ketenbeheer Award 2013*. (2013, december 10). Opgeroepen op februari 19, 2014, van Duurzaam bedrijfsleven: http://www.duurzaambedrijfsleven.nl/59705/philips-wint-verantwoord-ketenbeheer-award-2013/

Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2013). *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance.*

*Een bijdrage aan duurzaamheid vanuit facilitaire optiek.* (sd). Opgeroepen op april 16, 2014, van http://hospitality-interim.nl/assets/files/Brochures/Een%20Bijdrage%20aan%20Duurzaamheid%20vanuit%20facilitaire%20optiek.pdf

*Emeritor .* (sd). Opgeroepen op april 9, 2014, van Emeritor : http://www.emeritor.com/nl/over-emeritor

*FMM: Facility management, het managen van vraag en aanbod.* (sd). Opgehaald van FMM: http://www.fmm.nl/topics/uitbesteding/achtergrond/facility-management-het-managen-van-vraag-en-aanbod

FMN, & Gudde, T. (2012). *De Nederlandse Facility Management Markt 2012.* Naarden: FMN.

*ISO 26000 scan: Wat is MVO?* (sd). Opgeroepen op maart 11, 2014, van ISO 26000 scan: http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo

Jong, B. d., Diepen-Knegjens, C. v., Kok, H., Jansen, P., Schaik-van Schuppen, B. v., & Spil, T. v. (2010). *De facilitaire regieorganisatie in bedrijf.* Alphen aan den Rijn/Diegem: Kluwer.

*Kennisportal inkoop: Duurzaam inkopen*. (sd). Opgeroepen op april 8, 2014, van Kennisportal inkoop: http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/duurzaam\_inkopen

Kok, H. (2009). Positiespel in FM met. *FMI*.

*KPN actueel - Nieuwsberichten*. (2013, september 16). Opgeroepen op mei 25, 2014, van KPN: http://corporate.kpn.com/kpn-actueel/nieuwsberichten-1/kpn-wereldwijd-een-van-de-duurzaamste-telecombedrijven.htm

*KPN: KPN wereldwijd een van de duurzaamste telecombedrijven.* (2013, september 16). Opgehaald van KPN: http://corporate.kpn.com/kpn-actueel/nieuwsberichten-1/kpn-wereldwijd-een-van-de-duurzaamste-telecombedrijven.htm

Maas, G. (sd). *FMM: Intregrated Facility Management: Stand van de markt.* Opgeroepen op mei 21, 2014, van FMM : http://www.fmm.nl/topics/uitbesteding/achtergrond/integrated-facility-management-stand-van-de-markt

Maas, G., & Pleunis, J. (2006). *Facility management: Stategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie.* Alphen aan den Rijn: Kluwer.

*MKB servicedesk*. (2013, november 13). Opgeroepen op maart 12, 2014, van MKB servicedesk: Wat is de rol van de overheid bij MVO?: http://www.mkbservicedesk.nl/4022/wat-rol-overheid-bij-mvo.htm

Moratis, L., & Veen, M. v. (2010). *Basisboek MVO.* Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

*MVO Nederland: Waarom MVO?* (sd). Opgeroepen op maart 11, 2014, van MVO Nederland : http://www.mvonederland.nl/content/pagina/waarom-mvo-als-standaard-voor-het-ondernemen-in-21-ste-eeuw

*MVO Nederland: Wat is MVO?* (sd). Opgeroepen op maart 11, 2014, van MVO Nederland: http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo

*Nederlandse encyclopedie: Leveranciersmanagement*. (sd). Opgeroepen op mei 21, 2014, van Nederlandse encyclopedie: http://www.encyclo.nl/begrip/leveranciersmanagement

*NEN-EN 15221 Facility Management .* (2012, oktober 1). Opgeroepen op april 3, 2014, van FMN: http://www.fmn.nl/cms/showpage.aspx?id=113

*NEVI: Inkopen bij de overheid.* (2012).

*NEVI: Toegevoegde waarde van inkoop.* (sd). Opgeroepen op april 3, 2014, van NEVI: https://www.nevi.nl/sites/default/files/kennisdocument/STR-INKST-kre-002-bl.pdf

*People, Planet, Profit*. (2013). Opgeroepen op maart 11, 2014, van MVO ondernemen: http://www.mvo-ondernemen.nl/people-planet-profit

*Philips: Bedrijfsprofiel.* (2013). Opgeroepen op maart 2014, van Philips: http://www.philips.nl/about/company/missionandvisionvaluesandstrategy/index.page

*Pianoo*. (sd). Opgeroepen op april 9, 2014, van Pianoo: http://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/gerelateerd/a\_msu\_model.pdf

*PIANOo: Duurzaam contract- en leveranciersmanagement.* (sd). Opgeroepen op april 14, 2014, van PIANOo, Expertisecentrum aanbesteden: http://www.pianoo.nl/over-pianoo/bijeenkomsten-van-pianoo/regionale-bijeenkomsten/meer-ruimte-lef-ambitie/duurzaam-contra

*Platform duurzaamheid: Wat is duurzaamheid?* (sd). Opgeroepen op maart 21, 2014, van Platform duurzaamheid: http://www.platformduurzaamheid.net/index.php?/Wat-is-Duurzaamheid/achtergrond-duurzaamheid/wat-is-duurzaamheid.html

Rietveld, G. (2009). *Inkoop, een nieuw paradigma.* Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

*Rijksoverheid: Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. (sd). Opgeroepen op februari 21, 2014, van Rijksoverheid : http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen

Rozemeijer, P. d. (2009, september). *InkopersCafé: Effectief leveranciersmanagement: hard op inhoud, zacht op de relatie.* Opgeroepen op april 8, 2014, van InkopersCafé: http://www.inkopers-cafe.nl/effectief-leveranciersmanagement-hard-op-inhoud-zacht-op-de-relatie/

Runhaar, P. (2012). De relatie tussen opdrachtgever en leverancier: 'Durf vertrouwen te geven'. *Facility Management Magazine*.

Schunck, L., Vos, H., & Wiarda, N. (2011). Goede samenwerking in facilitaire keten als succesfactor . *FMM*, 4.

Stevens, R. (2013). Duurzaamheid 3.0: Het individu maakt het verschil. *Facility Management Magazine*.

*Sustainable Image Index 2012*. (sd). Opgeroepen op maart 28, 2014, van Sustainable Image Index 2012: http://www.sustainableimageindex.nl/persmap/SII\_2012\_verkorte\_rapportage.pdf

*Sustainable Image Index verkorte rapportage 2012.* (sd). Opgeroepen op maart 10, 2014, van Sustainable Image Index 2012: http://www.sustainableimageindex.nl/persmap/SII\_2012\_verkorte\_rapportage.pdf

*TNT Expres Annual Report 2013.* (2014). Opgeroepen op april 17, 2014, van http://www.beursgorilla.nl/jaarverslagen/TNTExpress\_jaarverslag2013.pdf

*UWV: Maatschappelijk ondernemen.* (2014). Opgeroepen op april 17, 2014, van UWV: http://www.uwv.nl/OverUWV/wat\_is\_uwv/maatschappelijk\_ondernemen/index.aspx

*VBDO*. (sd). Opgeroepen op april 9 , 2014, van VBDO: http://www.vbdo.nl/

*VBDO: Onderzoek naar verantwoord ketenbeheer*. (2013, december 9). Opgeroepen op maart 31, 2014, van VBDO: http://www.vbdo.nl/nl/pers/persberichten/1360/vbdo-onderzoek-naar-verantwoord-ketenbeheer-van-beursgenoteerde-bedrijven%3A-duurzame-bedrijven-weten-nog-niet-hoe-met-dwarsliggers-om-te-gaan

*VBDO: Philips wint Verantwoord Ketenbeheer Award 2013*. (2013, december 9 ). Opgeroepen op maart 31, 2014, van VBDO: http://www.vbdo.nl/nl/pers/persberichten/1361/philips-wint-de-vbdo-verantwoord-ketenbeheer-award-2013

*VBDO: Sterke vooruitgang bij verduurzamen productieketens*. (sd). Opgeroepen op mei 21, 2014, van VBDO: http://www.vbdo.nl/nl/pers/persberichten/990/beursgenoteerde-bedrijven-boeken-sterke-vooruitgang-bij-verduurzaming-productieketens

*Vodafone: Duurzaam ketenbeheer.* (sd). Opgeroepen op april 17, 2014, van Vodafone: http://over.vodafone.nl/duurzaam/strategie-management/duurzaam-ketenbeheer

*Vodafone: Duurzaamheid.* (sd). Opgeroepen op april 17, 2014, van Vodafone: https://www.vodafone.nl/over-vodafone/wie-zijn-wij/duurzaamheid/ketenbeheer/onze-aanpak.shtml

Zwart, A. d. (2003 ). Hoe sterk zijn de schakels van de facilitaire keten? *Facility Management Magazine*.

Zwart, D. A. (2003). Hoe sterk zijn de schakels van de facilitaire keten? *FMM*.

# Bijlagen

[1: Voor- en nadelen onderzoeksmethoden 49](#_Toc388876631)

[1.1 Deskresearch: 49](#_Toc388876632)

[1.2 Fieldresearch*:* 49](#_Toc388876633)

[2: Verantwoording geïnterviewde organisaties 51](#_Toc388876634)

[2.1 Organisaties 51](#_Toc388876635)

[2.2 Interviewvorm 51](#_Toc388876636)

[3: Facilitaire taken 53](#_Toc388876637)

[4: Hoofdvormen facility management 55](#_Toc388876638)

[5: Uitbestedingsgraad facility management 56](#_Toc388876639)

[6: Inkoopframework Rietveld 57](#_Toc388876640)

[7: Kraljic-matrix 58](#_Toc388876641)

[8: Inkooptrends CAPS research 59](#_Toc388876642)

[9: Interview Philips 60](#_Toc388876643)

[10: Interview Reed Elsevier 65](#_Toc388876644)

[11: Interview HEMA 68](#_Toc388876645)

[12: Interview NEVI 73](#_Toc388876646)

[13: Interview Twynstra Gudde 76](#_Toc388876647)

[14: Toetsing advies Philips 80](#_Toc388876648)

[15: Toetsing advies KPN 82](#_Toc388876649)

# 1: Voor- en nadelen onderzoeksmethoden

In deze bijlage worden kort per onderzoeksmethode enkele voor- en nadelen benoemd.

## 1.1 Deskresearch:

Voordelen:

* Er is veel informatie beschikbaar
* Informatie is relatief gemakkelijk beschikbaar
* Informatie is snel beschikbaar
* Informatie kan zeer betrouwbaar zijn (afhankelijk van degene die de informatie op heeft gesteld)

Nadelen:

* Het is geen unieke informatie en dus niet echt vernieuwend
* Soms kan moeilijk worden ingeschat of de informatie betrouwbaar is
* Door de vele informatie die er is, is het soms moeilijk de echt relevante informatie te vinden

*Boeken:*

Voordeel:

* Makkelijk beschikbaar

Nadeel:

* Soms zijn boeken verouderd

*Internetbronnen:*

Voordelen:

* Gemakkelijk toegang tot veel informatie
* De informatie is altijd en overal beschikbaar

Nadelen:

* Niet alle bronnen zijn betrouwbaar

*Artikelen/vakbladen:*

Voordeel:

* Betrouwbaarheid

Nadeel:

* Vaak zijn alleen bepaalde onderdelen van artikelen bruikbaar, omdat artikelen vaak niet precies over het betreffende onderwerp gaan

## 1.2 Fieldresearch*:*

Voordeel:

* Er komt nieuwe informatie beschikbaar

Nadeel:

* Het kost relatief veel tijd in de informatie te verkrijgen

*Interviews:*

Voordelen:

* Voorbeelden, ervaringen en inzichten uit de praktijk
* Er kan specifiek naar relevante informatie worden gevraagd

Nadelen:

* Niet iedereen wil meewerken
* Externe validiteit: Doordat bij een beperkt aantal organisaties interviews kunnen worden gehouden, moet bedacht worden in hoeverre de omstandigheden bij de geïnterviewde organisaties gegeneraliseerd kunnen worden

*Analyses:*

Voordeel:

* Door het koppen van bestaande en nieuwe informatie kunnen nieuwe inzichten tot stand komen

Nadeel:

* Doordat in beperkte mate onderzoek wordt gedaan, kan over de externe validiteit (geldigheid) van de uitkomsten van de analyses gespeculeerd worden

# 2: Verantwoording geïnterviewde organisaties

In deze bijlage wordt ten eerste toegelicht welke organisaties zijn uitgekozen voor de interviews en waarom. Daarnaast wordt de manier van interviewen kort toegelicht.

## 2.1 Organisaties

De interviews zijn niet afgenomen bij willekeurige, maar bij zorgvuldig geselecteerde organisaties. Er zijn twee groepen mensen/organisaties geïnterviewd. Tijdens het literatuuronderzoek zijn een aantal namen naar voren gekomen van mensen en organisaties die zich bezig houden met leveranciersmanagement. Er zijn dan ook een tweetal mensen (van de NEVI en Twynstra Gudde) geïnterviewd over het onderwerp leveranciersmanagement en hun visie op het onderwerp leveranciersmanagement, dat bijdraagt aan de duurzaamheid van organisaties. Naast algemene interviews over leveranciersmanagement is gekeken naar organisaties die voorop lijken te lopen bij de onderwerpen duurzaamheid en de mate waarin leveranciersmanagement bijdraagt aan de duurzaamheid/maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie.

Bij de interviews is niet altijd gesproken met mensen die veel weten van leveranciersmanagement bij facilitaire leveranciers. Er is in brede zin naar het thema leveranciersmanagement gekeken om zoveel mogelijk informatie te verzamelen, wat later wordt toegepast op het management van facilitaire leveranciers.

Elk jaar doet de VBDO (Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling) een benchmark op het gebied van verantwoord ketenbeheer. De VBDO onderzoekt bij veertig Nederlandse, beursgenoteerde ondernemingen wat zij eraan doen om hun productieketens te verduurzamen. In het jaar 2013 waren de genomineerden voor de Verantwoord Ketenbeheer award: Heineken, DSM, Reed Elsevier, Royal BAM Group en Philips (VBDO: Onderzoek naar verantwoord ketenbeheer, 2013). Philips heeft de award voor de zevende achtereenvolgende keer gewonnen (VBDO: Philips wint Verantwoord Ketenbeheer Award 2013, 2013). Er zijn een tweetal genomineerden voor de Verantwoord Ketenbeheer Award geïnterviewd. Ten eerste Philips, de winnaar van de award. Philips heeft bij benchmark 94% van de punten behaald. Ook is er een interview afgenomen bij Reed Elsevier. Deze organisatie heeft 92% van de punten behaald (Duurzaam bedrijfsleven: Philips wint Verantwoord Ketenbeheer Award 2013, 2013). De derde organisatie waar een interview is afgenomen is HEMA. Deze organisatie stond op de vierde plaats in de Nederlandse Sustainable Image Index 2012 (Sustainable Image Index verkorte rapportage 2012). HEMA is een organisatie die goed bezig lijkt te zijn met het thema duurzaamheid. Er is een interview gehouden om te bekijken hoe zo een duurzaam ogende organisatie zaken met leveranciers en leveranciersmanagement heeft geregeld en hoe zij dit bij laten dragen aan de duurzaamheid van de organisatie.

Het advies wordt getoetst bij een eerder genoemde best practice-organisatie en bij KPN. KPN is een organisatie die sterk bezig is met het thema duurzaamheid. KPN is daarnaast opgenomen in de Dow Jones Sustainability Index (KPN: KPN wereldwijd een van de duurzaamste telecombedrijven, 2013)

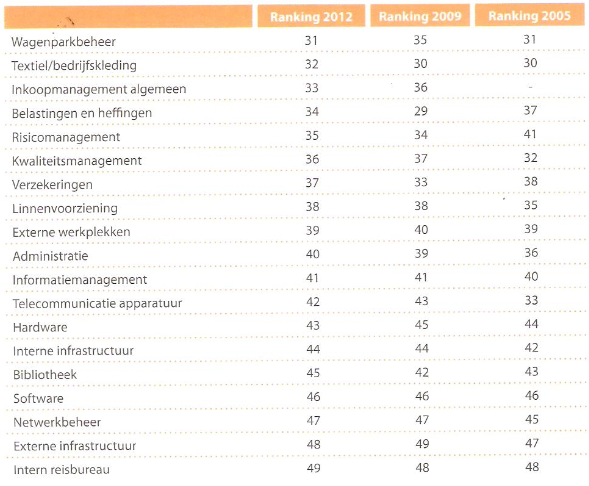
## 2.2 Interviewvorm

Tijdens alle interviews zijn uitsluitend open vragen gesteld. De interviewonderwerpen en -vragen zijn van tevoren opgesteld, maar tijdens het gesprek is van de vragen afgeweken en zijn soms nieuwe vragen ontstaan. Er is dus op een halfopen/gedeeltelijk gestructureerde manier geïnterviewd. Er is gekozen voor deze vorm om te interviewen, omdat er zoveel mogelijk nieuwe informatie verzameld moet worden bij de betreffende organisaties. Tijdens het interview is er wel houvast door de vragen die zijn opgesteld, maar door de informatie die wordt verkregen kunnen nieuwe vragen ontstaan en hier is dan ook de mogelijkheid voor.

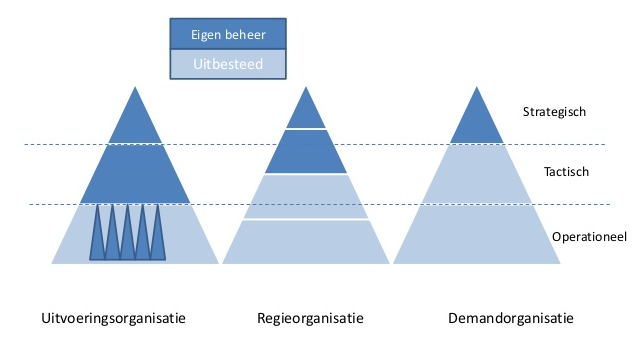
# 3: Facilitaire taken

De twee tabellen die te zien zijn laten een ranking zien van de meest voorkomende facilitaire taken. De positie van de facilitaire taken in de jaren 2005, 2009 en 2012 zijn weergegeven, waardoor kan zien hoe de facilitaire taak door de jaren heen groeit of juist afneemt (Bekker, Pluijm, Ruys, & Visser, 2012).

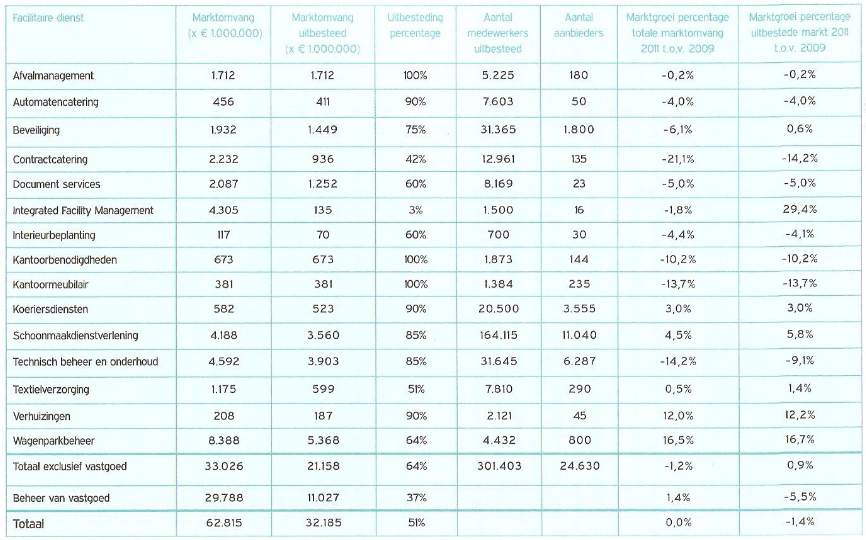




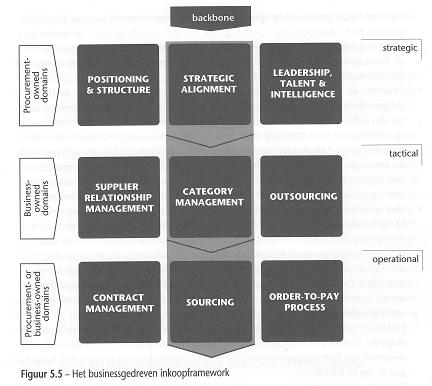
# 4: Hoofdvormen facility management



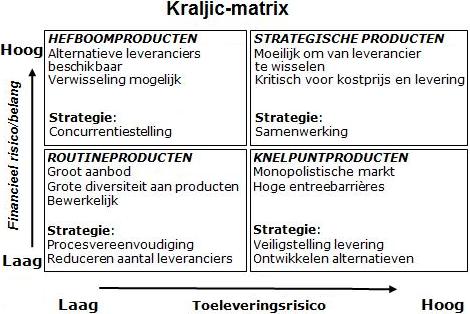
# 5: Uitbestedingsgraad facility management



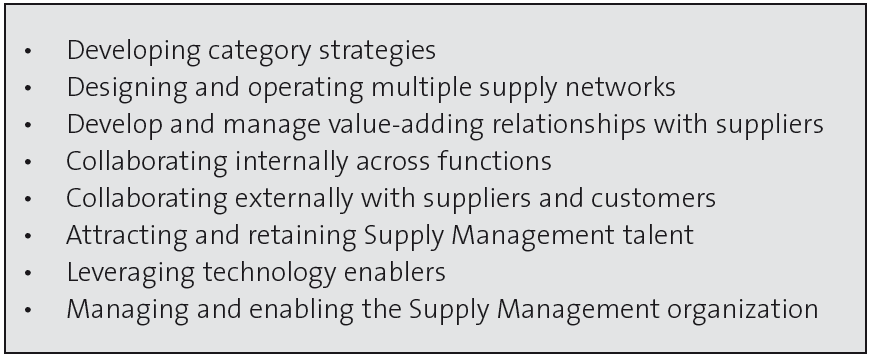
# 6: Inkoopframework Rietveld



# 7: Kraljic-matrix

[](http://www.google.nl/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&docid=i10LmtaRYkY1EM&tbnid=Ryk7FRiPqAXNtM:&ved=0CAUQjRw&url=http://www.inkoopportal.com/inkoopportal/inkoopkennis/inkoopstrategie&ei=8TFRU6u-DMjtO4uhgbAG&psig=AFQjCNEmSU80gw88l9OmM6iN9ATZu8iPMA&ust=139791648033)

# 8: Inkooptrends CAPS research



# 9: Interview Philips

1. **Wat is uw functie binnen Philips?**

Ik ben supplier sustainability program manager. Onze afdeling valt onder procurement en inkoop is natuurlijk alles wat met suppliers en supply chain te maken heeft. Wij (de supplier sustainability organisatie) moeten ervoor zorgen dat de suppliers werken naar aanleiding van de supplier sustainability Code of Ethics. In een contract laten we de supplier altijd tekenen voor de supplier sustainability Code of Ethics en wij zorgen ervoor door verschillende projecten en processen dat de supplier ook volgens de supplier sustainability Code of Ethics werkt. Daar zitten verschillende programma’s in. Eén van die programma’s is van mij. Dat is verminderde CO2-emissie in de supply chain. Dat is waar ik me dus vooral mee bezig houd.

1. **Wat verstaat u onder duurzaamheid?**

Ik denk dat daar verschillende begrippen tevoorschijn komen. Allereerst werken wij met een supplier sustainability Code of Ethics, daar staat alles in wat wij onder Code of Ethics verstaan. Deze komt rechtstreeks van de EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition). Dat gaat over labour, human rights, polution, dat soort onderwerpen. De hele gelaagdheid van onderwerpen versta ik onder supplier sustainability. Plus wat sustainability ook is, is wat voor product maak je. Op dit moment zijn wij in staat meer dan 50% van onze producten als groene producten te produceren. Groene producten zitten in een bepaalde categorie: minder energieverbruik, minder energieverbruik bij het produceren, maar ook nadat het verkocht is (bijvoorbeeld een lamp die minder energie gebruikt), minder energieverbruik bij transport. Al dat soort dingen horen erbij. Normaal haal je iets uit de grond, daar maak je iets mee en als het stuk is gooi je het weg (lineair verloop). Waar wij naar op zoek zijn is circle economy, namelijk dat als iets stuk is dat je het terug geeft en dat er dan weer iets nieuws van gemaakt kan worden. Dat zijn allemaal hoofdstukken onder het grote woord duurzaamheid. Duurzaamheid is niet alleen het product, maar ook de manier waarop je met je mensen en je suppliers omgaat en ook hoe suppliers met de productie omgaan. Het is een hele gelaagdheid van processen eigenlijk.

1. **Ziet u MVO als iets anders dan duurzaamheid?**

Ik denk dat MVO onder duurzaamheid valt. Duurzaamheid en MVO zijn closely connected, maar duurzaamheid is op een hoger niveau. Omdat duurzaamheid ook over je producten gaat en hoe je met je mensen omgaat.

1. **Wat voor beleid heeft Philips met betrekking tot duurzaamheid/MVO**

We laten de supplier tekenen voor de supplier sustainability Code of Ethics, dat is de basis en daar moet hij zich aan houden. Wij controleren dit bijvoorbeeld door de belangrijkste suppliers in risicolanden te auditen. Dit is de supplier sustainability Code of Ethics, wat doet de organisatie in werkelijkheid en komt dit wel overeen. En als ze die audit plus nog een resolving audit niet halen dan wordt er gestopt met die supplier. Ze krijgen de gelegenheid het beter te doen (les, training) en als dan blijkt dat het niet beter wordt dan stoppen we ermee met die supplier.

1. **Met wat voor soort (facilitaire)leveranciers heeft Philips te maken?**

Philips heeft het grootste gedeelte van de facilitaire dienstverlening uitbesteed. De facilitaire diensten zijn allemaal uitbesteed aan een paar grote facilitaire dienstverleners. Dit gebeurt over de hele wereld bij alle Philips bedrijven. Uitzondering is als Philips een nieuw bedrijf overneemt. Daar is het dan nog niet zo. Het principe is wel dat de facilitaire diensten niet zelf worden uitgevoerd, maar uitbesteed worden aan grote partijen.

1. **Hoe is de (facilitaire) inkoop bij Philips geregeld? Wordt er bijvoorbeeld gewerkt met categorieën?**

Er wordt gewerkt met categorieën (wij noemen dit commodities). Er zijn verschillende soorten commodities. Er zijn bij Philips drie sectoren (consumentenlevensstijl, verlichting en gezondheidszorg), dit zorgt voor de bill of material (directe kosten). Dan is er ook nog non product related (indirecte kosten), dit staat naast de drie eerder genoemde sectoren. Sommige commodities (categorieën) gaan dwars door de sectoren en non product related heen, bijvoorbeeld papier. Dat heeft iedereen nodig en wordt centraal ingekocht. Er zijn ook inkopen die speciaal voor één sector zijn, bijvoorbeeld speciale onderdelen van autolampen die alleen de sector verlichting nodig heeft. Commodities zijn bij Philips dus soms horizontaal en soms verticaal. Alle commodities hebben of een commodity manager of (bij die specifieke producten) een soort regiomanager. Voor de hele grote suppliers heeft Philips een relationshipmanager/supplier accountmanager. Het doel hiervoor is dat de supplier één aanspreekpunt heeft in de organisatie. De relationshipmanager/supplier accountmanager is weer verantwoording schuldig aan de commodity manager.

1. **Wordt er centraal of decentraal ingekocht?**

Dit ligt aan het product. Bij bijvoorbeeld die speciale lampen wordt er decentraal ingekocht. Commodities die horizontaal zijn, worden wel weer centraal ingekocht.

1. **Op welke manier doet Philips aan leveranciersmanagement?**

Philips heeft wereldwijd heel veel leveranciers. Voor een X aantal van de leveranciers heeft Philips specifieke plannen. Daarnaast is er een kleine groep leveranciers waar bijvoorbeeld maar één keer zaken mee wordt gedaan of waar de samenwerking mee wordt beëindigd. Dit noemen we commercial, daar doen we niet zo veel mee. De suppliers waar wel plannen mee zijn, zijn ook weer ingedeeld in lagen. Met de hoogste suppliers zijn bijvoorbeeld business reviewmeetings mee, die komen regelmatig langs en worden meer uitgenodigd voor een soort co-ownership. Er zijn verschillende soorten suppliers. Je hebt die grondstoffen leveren, die halffabricaten leveren en die finished goods leveren. Een finished good supplier maakt iets waar het plaatje van Philips op komt te staan. Deze suppliers krijgen dan ook een iets ander behandeling dan de suppliers van grondstoffen. Dus de supplier is eerst in een categorie gezet, wat ben je voor een supplier (grondstof, halffabricaten of finished goods). Dan wordt er gekeken naar hoeveel de supplier levert, levert de supplier strategische producten, zijn er veel aanbieders in de markt, etc. Aan de hand daarvan wordt voor elke supplier bepaald hoe ermee wordt omgegaan.

1. **Past Philips leveranciersmanagement toe op alle leveranciers of op een specifieke groep? (En welke groep is dit dan?)**

Op zich is er voor alle leveranciers wel een plan. Voor de commercials (kortlopende contracten, aflopende contracten, etc.) is er een algemeen plan. Voor die andere leveranciers waar ik het net over had, hebben we echt een op de supplier toegespitst plan.

1. **Wat zijn denkt u valkuilen voor organisaties als het gaat om leveranciersmanagement?**

Een voorbeeld. In Nederland zijn er wetten tegen kinderarbeid. Deze wetten worden enforced (afgedwongen) door bijvoorbeeld politie, instanties, etc. Als er een bedrijf is in Nederland waar vermoedelijk sprake is van kinderarbeid dan bel je en dan gaan allerlei mensen en instanties ermee aan de slag. In landen als China en India zijn er ook (misschien nog wel strengere) wetten tegen kinderarbeid. De enforcement van de wet is in die landen echter niet zo goed. Het lijkt wel of je in die landen kan kiezen of je met de wet mee doet of niet. Een valkuil kan zijn dat je met een leverancier afspreekt dat er geen sprake is van kinderarbeid en dat dit toch gebeurt. Dit moet je checken in risk countries (landen waar de in de knoop zit met de enforcement van de wet). In Nederland is het niet nodig om kinderarbeid te checken omdat de enforcement zo goed is. In bepaalde andere landen is dat echter niet zo en daarom moet je in deze landen wel controleren. Ik bedoel met dit verhaal dat je altijd moet kijken of de agreement wel overeenkomt met de werkelijkheid, want als je dit niet doet loop je de kans dat het mis gaat.

Een valkuil is ook dat je met name bij leveranciers in ontwikkelingslanden de specificaties van je product tweehonderd procent in orde moeten zijn. Voorbeeld: een product dat eerst in Europa werd geproduceerd. Een duur product in een dure verpakking. De producent wil echter meer geld gaan verdienen en laat het product in het vervolg in bijvoorbeeld China produceren. Aan de fabrikant daar vertelt hij precies hoe het product gemaakt moet worden. Vervolgens wil de oorspronkelijke Europese producent (die nu dus eigenlijk verkoper ervan is geworden omdat hij het ergens anders laat produceren) dat de Chinese producent goedkoper gaat produceren. De productspecificaties en hoe het product precies gemaakt moet worden liggen echter helemaal vast en daar kan dus niets aan veranderd worden. Wat er dan gebeurt, is dat de fabrikant gaat bezuinigen op de verpakking. Als hier echter te veel op bezuinigd wordt, wordt de verpakking ondermaats en gaat het product tijdens het vervoer verloren. De fabrikant zegt dan echter: er is niets afgesproken over de verpakking (alleen over het product zelf) dus dit is niet mijn schuld. Door fabrikanten in ontwikkelingslanden wordt op de gekste dingen geld bespaard en daar moet je je van bewust zijn en daar moet je je helemaal voor indekken. Alles moet goed vastgelegd worden en er moet een mechanisme zijn waarmee wordt gecontroleerd. De producent kan wel zeggen dat het in orde is, maar je moet controleren om zeker te weten of dit ook zo is. Check, check, dubbelcheck.

1. **Op welke manier draagt het leveranciersmanagement van Philips bij aan de duurzaamheid/maatschappelijke verantwoordelijkheid van Philips?**

Philips laat leveranciers de supplier sustainability declaration tekenen. Hier staat op het gebied van labour bijvoorbeeld in hoe lang mensen mogen werken, hoeveel uren ze vrij moeten hebben, etc. Dit zijn best strenge eisen en we verwachten dat de supplier die toepast.

1. **Hoe maken jullie afspraken met leveranciers over duurzaamheid?**

De afspraken met leveranciers over sustainability worden dwingend opgelegd. Leveranciers hebben hier geen inbreng in, ze moeten de regels en voorwaarden van Philips gewoon ondertekenen. Philips heeft een sustainability declaration, die komt van de EICC (electronic Industry of Citizenship Coalition). Ook bijvoorbeeld Siemens, Samsung, alle bedrijven die in de electronics industry werkzaam is, tekenen dit en houden zich eraan. Je kunt tegen je leveranciers zeggen kijk er maar even naar, maar je kunt het ook dwingend opleggen en dat is wat Philips doet. Het wordt getekend door iedereen en gecheckt in de risicolanden. Echter niet bij alle producten in risicolanden wordt er gecheckt. Dit is namelijk ook nog afhankelijk van het soort product.

1. **Waarom denkt u dat Philips al zes keer winnaar is geworden van de Verantwoord Ketenbeheer Award?**

Wij zijn met verantwoord ketenbeheer bezig. We kijken naar een supplier die dingen levert of iets voor je produceert (finished goods), dat zijn first tier suppliers. We kijken ook naar de second tier supplier en daarna, wat gebeurt er in de keten. Dat staat in onze Code of Conduct en als je die tekent ben je ook verantwoordelijk voor je suppliers. Degene waarbij wij wat kopen moet dezelfde Code of Conduct door zijn suppliers laten ondertekenen. Daar waar nodig kijken wij daar ook naar (of het gebeurt).

Ten tweede heb je bijvoorbeeld het conflict free tin initiatief. Hierbij wordt van grondstof tot aan Philips gekeken of het allemaal goed gaat. In Congo is bijvoorbeeld een programma want in een deel van het land is een burgeroorlog. Daar zijn veel mijnen en in die mijnen werken mensen, eigenlijk slaven. Plus het geld dat met die mijnen wordt verdiend wordt gebruikt om wapens te kopen. Daar willen wij bij Philips niet mee verbonden zijn, dus wat we hebben gedaan is in Congo naar het stuk land gaan waar mijnen zijn die niet onder de rebellen maar onder de regering vallen. De tin die uit die mijnen wordt gehaald, wordt gebruikt door Philips. Dit kan (nog) niet gedaan worden voor alle producten van Philips over de hele wereld, omdat er zo veel fabrieken etc. zijn waar geproduceerd wordt, maar er wordt wel aan gewerkt. In de keten wordt geprobeerd iets positiefs bij te dragen.

Een ander voorbeeld is een initiatief in Indonesië. Daar gaat het om de mijnbouw-maatschappijen die een stuk land afzetten, het land gebruiken en vervolgens zo weer achterlaten. Daar wil je ook niet mee verbonden worden. Daar werkt Philips met maatschappijen die de grond netjes achterlaten zodat de grond niet vervuild wordt. We proberen met zulke initiatieven verantwoord ketenbeheer toe te passen.

De VBDO (van de Verantwoord Ketenbeheer Award) doet onderzoek. Wij als Philips publiceren dingen in annual report bijvoorbeeld en we zijn niet stil over de dingen die we doen. Dit zal bij de VBDO opvallen denk ik.

De Code of Conduct die Philips heeft, moet ondertekend worden door hun leveranciers. De leveranciers moeten deze ook weer opleggen aan hun leveranciers. Dit is het principe. Het gebeurt niet overal altijd, maar er wordt wel naar gestreefd. Philips wil met haar Code of Conduct, met de gehele keten bijdragen aan sustainability.

1. **Wat onderscheidt Philips van andere organisaties?**

Philips legt de Code of Conduct verplicht op aan leveranciers. De Code of Conduct hebben ze uitgebreid met zaken als het recht tot vereniging (arbeiders mogen zich verenigen in een vakbond bijvoorbeeld) en nog meer dingen.

Middels een extensive audit programma wordt ook gecheckt of het daadwerkelijk gebeurt.

Ten tweede werken wij in onze eigen productie ook duurzaam en we produceren producten die bijdragen aan duurzaamheid. Energiezuinige lampen, de nieuwe X-raymachines voor healtcare. Deze zijn niet alleen energiezuinig maar daarmee kan ook veel sneller een beeld worden gevormd van wat iemand nou mankeert. We hebben in onze missie en visie staan dat er in 2025 jaarlijks het leven van drie miljard mensen te verbeteren. Een verbeterd leven kan verschillende dingen zijn een duidelijk voorbeeld zijn de healthcare scanners, maar ook dat mensen een product kopen dat veel energiezuiniger is en veel energiezuiniger gemaakt is. Dat geheel aan duurzaamheid proberen we op verschillende niveaus en verschillende vlakken tevoorschijn te halen.

1. **Wat denkt u dat andere organisaties zouden moeten doen om zich net als Philips beter te ontwikkelen?**

Iedereen weet wel wat er bedoeld wordt met maatschappelijke verantwoordelijkheid, iedereen weet wel wat de Code of Conduct is (of zou dit moeten weten). Waar het nu echter om gaat. Je hebt een leverancier en je hebt product, hoeveelheid en tarieven afgesproken. Hierna kan je niet nog aankomen met vragen over sustainability. Dat gaat niet lukken. Je moet zo vroeg mogelijk, dus bij het opzetten van de strategie van de commodity al duidelijk omschrijven wat je wilt op het gebied van duurzaamheid. Je moet weten wat je wilt, wat je kunt en wat je van je supplier wil op het gebied van sustainability. Buiten het feit dat je een bepaald product hebt met een bepaalde business requirement (hoe snel kan je leveren, welke kleur, wat voor producten gebruik je, wat mag er niet in zitten, etc.) en dat dit product een bepaald tarief heeft moet je tussen de aanbieders kijken wie het meest sustainable is. Wie kan garanderen dat bepaalde dingen niet gebeuren en bepaalde juist weer wel? Je moet niet pas met sustainability en je Code of Conduct komen op het moment dat je een contract hebt met afgesproken tarieven. Dan laat het tarief het ook vaak niet meer toe. Je moet helemaal op het begin in je strategie, nog voor je een tender uitschrijft, voor dat je een tarief afspreekt en voor je een contract tekent je business requirements opstellen en sustainability moet daar één van zijn. Dan maak je kans om iets met de supplier te bereiken op dit gebied.

Ik denk niet dat veel organisaties zo een missie en visie hebben als Philips en dat maakt Philips anders en onderscheidend. Van Houten (bestuursvoorzitter van Philips) praat overal waar hij komt over sustainability en dat zie ik bij andere organisaties niet.

Sustainability kan een unique selling point zijn, maar het is een keuze en het kost geld. Het kan een unique selling point zijn als het in de haarvaten van de organisatie zit. Als iedereen het ‘ademt’. Als het overal, op alle vlakken, vanaf het begin in de strategie op wordt genomen. Ik zou echter nu geen voorbeeld kunnen noemen van een organisatie die dat doet. Maar misschien zijn er wel organisaties die beter zijn dan Philips hoor, dat kan best. Ik weet alleen niet welke dit zijn.

1. **Wat zijn financiële/bedrijfskundige opbrengsten/kosten van het leveranciersmanagement bij Philips?**

Er zijn verschillende dingen. Sustainability kost geld, maar langzaam maar zeker zie je (bij Philips in ieder geval) ook een kentering. Sustainability kan ook geld opbrengen. Als het bijvoorbeeld gaat over energiezuinig produceren (energie is onwijs duur). Een deel van de kostprijs van een product bestaat uit de energie die nodig is voor productie. Als dit omlaag gebracht kan worden, wordt de kostprijs dus lager.

Als je vracht moet vervoeren zit er tussen luchtvaart en vervoer per schip een verschil. De CO2-uitstoot bij luchtvracht is 34 keer zo hoog als bij zeevracht. En de prijs is bij luchtvracht elf keer zo hoog. Als je met je groene hart denkt, zou je denken waarom doen we nog luchtvracht? Het minpunt van zeevracht ten opzichte van luchtvracht is echter de factor tijd. Zeevracht duurt langer. Dit is soms belemmerende factor, want het product is van jou op het moment dat het in de boot of in het vliegtuig zit. Het staat dan in de boeken. Bij een niet al te duur product is het niet zo erg als het product meerdere weken extra in de boeken staat omdat het vervoer lang duurt. Soms zijn er echter producten die zo kostbaar zijn dat je die niet langer dan nodig in de boeken wilt hebben staan. Dan haal je die dus wel met luchtvracht, om zo snel mogelijk te kunnen vervoeren van A naar B.

Als je echt duurzaam wilt zijn is het natuurlijk de vraag waarom bedrijven nog steeds in China en dat soort landen produceren. Als je echt sustainable wil zijn zou je local voor local moeten produceren. Heel veel dingen worden nog wel in bijvoorbeeld China geproduceerd en daarna over de wereld getransporteerd. Dat doet niet alleen Philips dat doet iedereen, elk groot bedrijf. De reden hiervoor is dat de drie p’s (people,planet en profit) in verhouding moeten zijn. Als je als bedrijf geen profit maakt kan de rest ook niet. Productie in bijvoorbeeld Nederland, waar de uurtarieven vele malen hoger zijn, zou te duur zijn. Ik denk niet dat we dan nog winst maken. Er is echter wel een omslagpunt. Nu is het goedkoper in China, maar stel dat het transport duurder wordt of als de koers anders wordt kan het daar weer te duur worden. Je moet mee gaan in deze ontwikkelingen want als je te duur produceert, streeft iedereen je voorbij in prijs.

# 10: Interview Reed Elsevier

1. **Wat is uw functie binnen Reed Elsevier?**

Country lead, dit houdt in dat ik zorg dat we de inkopen doen voor Nederland voor Elsevier en Reed Business. Ik koop alle indirecte producten in. Alles wat niet direct gerelateerd is aan het eindproduct zelf. Hierbij moet je denken aan schoonmaak, catering, energie, arbodiensten, etc. Daarnaast koop ik af en toe toch wel dingen in die wel aan een product gerelateerd zijn. Voorbeelden hiervan zijn een marketingbureau dat wordt ingeschakeld voor verschillende titels en fotografen die foto’s maken voor bladen. Maar ik heb hoofdzakelijk te maken met alles dat met facilities te maken heeft, met HR en met finance. Ook zijn er zaken, zoals computers, die wereldwijd worden ingekocht. Ik moet dan soms wel bepaalde aantallen aanleveren voor Nederland, maar voor de rest heb ik daar dan niet mee te maken.

1. **Wat verstaat u onder duurzaamheid?**

Als bedrijf proberen wij te letten op wat we doen. We hebben een certificaat. Hierbij hebben we negen onderdelen gehaald. We hebben bijvoorbeeld verlichting in ruimten die uit gaat als er niemand aanwezig is. Duurzaamheid is tegenwoordig niet meer alleen het vraagstuk of iets lang mee gaat. We kijken hier wel in de trend van cradle to cradle, dus hoe belast je het milieu zo min mogelijk.

Bij onze leveranciers kijken we ook of ze bezig zijn met duurzaamheid. Als we een tender doen vragen we aan leveranciers hoe de goederen worden vervoerd, wat ze kunnen vertellen over het productieplan, of er gebruikt wordt gemaakt van recyclebaar materiaal, etc. Er is nu bijvoorbeeld nieuw tapijt gelegd en daarbij is bewust gekozen voor een leverancier die tapijt kon leveren dat na afloop (deels) gerecycled kan worden. Na afloop hebben we ook een certificaat gekregen over wat ze met het oude tapijt gedaan hebben en dat het verantwoord wordt afgebroken. Ook met oud meubilair hebben we een certificaat dat het bijvoorbeeld wordt hergebruikt.

1. **Ziet u MVO als iets anders dan duurzaamheid?**

Ik denk dat MVO en duurzaamheid in elkaar verweven is.

1. **Wat voor beleid heeft Reed Elsevier met betrekking tot duurzaamheid/MVO**

We hebben wel een beleid ten opzichte van duurzaamheid. Het is soms wel lastig om dit door te voeren in inkoop. Mensen hebben een bepaald budget. Bij de inkoop sturen wij wel aan op duurzaamheid en we hebben ook vragen naar potentiele leveranciers toe. Zo kunnen we kijken naar welke leveranciers geschikt lijken die ook op duurzaamheid goed scoren. Maar als het prijsverschil tussen een leverancier die duurzamere producten of diensten levert en een leverancier die hier minder ver in is groot is, kan ik als inkoper niet altijd zeggen dat de duurzamere gekozen moet worden. Als het budget er niet voor is, dan kan het niet. Hierbij is het wel belangrijk om te weten dat we natuurlijk niet voor leveranciers kiezen die gif storten op een vuilnisbelt, want dit wil je als bedrijf niet. Wij hebben wel veel vragen voor leveranciers en een Code of Conduct die leveranciers moeten ondertekenen en waar zij zich aan moeten houden (dit gaat bijvoorbeeld over dat er geen kinderarbeid gebruikt mag worden, over het milieu, etc.). Binnen de global procurement organisatie wordt er door een persoon voor gezorgd dat deze Code of Conduct wereldwijd wordt uitgevoerd. Dat gaat zo ver dat ze ook op bezoek gaan en bijvoorbeeld zelfs in België (waar je niet verwacht dat het niet goed zou gaan) kijken of alles wel klopt bij leveranciers. Gaan de deuren wel de juiste kant op open, zijn er wel genoeg sprinklers, etc. Wij als Reed Elsevier vinden het wel onze taak om te controleren of het er op de juiste manier aan toe gaat bij de organisaties waar wij producten en diensten afnemen.

1. **Hoe is de (facilitaire) inkoop bij Reed Elsevier geregeld? Wordt er bijvoorbeeld gewerkt met categorieën?**

We hebben wereldwijde categorieën, bijvoorbeeld IT, en er zijn categorieën die worden ingekocht binnen regional teams. Binnen het regional team hebben we ook weer categorieën, omdat dat makkelijker werkt. Ik houd me bezig met alles wat met het gebouw te maken heeft (properties, facilities en finance). Een andere collega houdt zich bezig met inkopen op het gebied van marketing. En zo zijn er nog meer mensen.

1. **Op welke manier doet Reed Elsevier aan leveranciersmanagement?**

Wij hebben een tool waar onze contracten in worden bijgehouden. In deze tool doen we ook de tenders en supplier relationship management. We hebben onderscheid in leveranciers. We hebben preferred, strategic en critical leveranciers. We hebben ons een aantal jaar geleden eerst gericht op de critical leveranciers. Al die leveranciers hebben we benaderd met een vragenlijst. Ook de interne stakeholders die met die leveranciers samenwerken hebben we vragen gesteld. Toen hebben we gevraagd hoe ze scoren op innovatie, op milieuaspecten en nog veel meer zaken. Vervolgens is er gekeken waar er een disbalans zat tussen wat de leverancier vindt dat hij doet en wat de interne klant vindt dat leverancier doet. Er kwam dan een soort scorecard uit. Daarna werd bekeken waar eventuele verschillen in meningen door komen en door specifieke vragen te stellen is een plan opgesteld om in het vervolg te zorgen dat de beleving van beide partijen meer overeen komt.

Nadat er naar de critical leveranciers is gekeken, zijn we naar de strategic gegaan en bij de grootste preferred leveranciers moet ook gekeken worden.

1. **Wordt er onderscheid gemaakt tussen contractmanagement en leveranciersmanagement?**

Contractmanagement zie ik meer als hetgeen wat je hebt afgesproken, communiceren naar je interne klant (de gebruiker). Dit wordt niet altijd even goed gedaan. Ik vind dat we als organisatie beter zijn in leveranciersmanagement.

1. **Wat zijn denkt u valkuilen voor organisaties als het gaat om leveranciersmanagement?**

Toch wel vriendjespolitiek. Organisaties zijn vaak bang om over te stappen op andere leveranciers, omdat ze vaak een investering moeten doen om dit mogelijk te maken. Het kost zowel energie, als tijd, als geld. Interne klanten zijn er vaak niet zo happig op, omdat ze moeten investeren en je ziet dat ze dit eigenlijk pas willen/gaan doen op het moment dat ze niet tevreden zijn. Ze willen vaak wel benchmarken en kijken naar alternatieven maar er moeten wel hele grote (financiële) verschillen zijn willen ze overstappen. Een valkuil is denk ik dus te veel blijven bij hetgene wat je gewend bent en niet verder te kijken of andere opties niet serieus overwegen.

1. **Wat doet Reed Elsevier er aan om zich te behoeden voor deze valkuilen?**

Wat bij ons ook wel speelt zijn de bezuinigingen. We hadden een groot team, maar daar zijn een aantal mensen van wegbezuinigd. Ik moet nu bijvoorbeeld een nieuw contract afsluiten maar dit hebben we moeten uitstellen omdat we de mankracht er gewoon niet voor hebben. Aan de ene kan wil je vooruit, een tender uitzetten, kijken naar andere opties en de huidige leverancier wakker schudden (hij is nu wel leverancier, maar door weer mee te moeten doen in een nieuwe tender prikkel je de leverancier om mee te blijven denken). Wat we willen lukt alleen niet altijd, doordat er bijvoorbeeld te weinig mensen zijn.

1. **Hebben de leveranciers hierbij zelf veel inbreng (is er sprake van samen ontwikkelen) of wordt het ze vooral ‘opgelegd’?**

De leveranciers ondertekenen verplicht de Code of Conduct. Samenwerking zie ik meer aan de productkant dan aan de inkoopkant. Leveranciers kunnen meedenken als je samenwerkt aan een bepaald product (meer de directe kant). Als de leverancier bijvoorbeeld denkt dat iets in drie stappen kan in plaats van vijf wordt hierover gesproken.

1. **Hoe wordt gecontroleerd of leveranciers zich aan de afspraken/het contract houden?**

Er worden bezoeken gebracht aan de leveranciers. Dit wordt niet bij elke leverancier gedaan, maar vooral bij de grotere leveranciers. Sowieso gaan accountmanagers natuurlijk langs bij leveranciers. Maar ook ik als inkoper heb regelmatig contact met sommige leveranciers. Wanneer je een leverancier (regelmatig) spreekt of op bezoek gaat stel je vragen. We hebben een korte en lange vragenlijst (social responsible program). Dit zijn een soort handvatten voor als je bij een leverancier langs gaat om te kijken of het allemaal klopt. Als je denkt dat het niet klopt zijn er weer vragen die je dan weer kunt vragen.

Als leveranciers zich niet aan de afspraken houden, kan dat onbewust zijn. Ze worden er dan op geattendeerd. En er wordt ook gecontroleerd of ze de aanbevelingen uiteindelijk wel uitvoeren. Wanneer een leverancier zich toch niet aan de afspraken houdt, wordt de samenwerking niet per se direct gestopt. Als hij weigert om mee te werken, wordt dit wel gedaan (je wilt als bedrijf natuurlijk niet met hele slechte zaken in aanraking zijn), maar anders wordt geprobeerd om toch samen met de leverancier de situatie te verbeteren (ook voor de mensen die bij die leverancier werken). Soms lijkt een leverancier verder toch de meest geschikte en je wilt dan niet de samenwerking direct stop zetten.

1. **Waarom denkt u dat Reed Elsevier genomineerd was voor de Verantwoord Ketenbeheer Award?**

Ik denk dat we als bedrijf goed bezig zijn. Ook intern kijken we naar goede energie, we proberen een paperless office te zijn, we kijken naar de CO2-uitstoot van leaseauto’s, etc.

1. **Wat denkt u dat andere organisaties zouden moeten doen om zich net als Reed Elsevier beter te ontwikkelen?**

Grote organisaties letten denk ik allemaal wel op wat ze doen. Kleinere bedrijven hebben hier misschien minder de mogelijkheid voor, omdat ze kleinere budgetten hebben. Uiteindelijk heeft iedereen er denk ik wel baat bij als iedereen toch let op wat hij doet. Alles kan niet maar oneindig doorgaan, want het houdt een keer op. Mensen worden steeds meer bewust en hebben er denk ik ook steeds meer voor over.

Alle bedrijven en individuen moeten denk ik goed nadenken bij wat zij doen. Dat is denk ik het belangrijkste.

1. **In hoeverre denkt Reed Elsevier bewust na over het verduurzamen van de keten?**

Wij leggen de Code of Conduct op aan leveranciers en die moeten zij in principe ook opleggen aan hun leveranciers. Wij controleren onze leveranciers en ook de tweede lijn soms. Verder gaat de controle niet echt, maar het is wel de bedoeling dat het door de gehele keten getekend wordt.

1. **Weet u iets van de financiële/bedrijfskundige opbrengsten van het leveranciersmanagement bij Reed Elsevier?**

Ik kan het niet in een bedrag uitdrukken. Maar de relatie met de leverancier wordt beter en daardoor gaan ze zelf ook meer mee denken. De grootste opbrengst is denk ik dat zij zien dat wij er mee bezig zijn, zij gaan zich er zelf ook meer mee bezig houden en zo zie je dat het doorwerkt en dat ze zich bewuster worden.

# 11: Interview HEMA

1. **Wat is uw functie binnen Hema?**

Ik ben op dit moment verantwoordelijk voor het MVO-beleid. Dat valt onder de afdeling productkwaliteit en duurzaamheid. Met productkwaliteit heb ik minder te maken, maar met de duurzaamheid wel.

1. **Wat verstaat u onder duurzaamheid?**

Bij HEMA kijken we, als het gaat om de producten, vooral of componenten in een product op een duurzamere manier zijn geproduceerd. Als het bijvoorbeeld gaat om food, dat bestaat uit veel verschillende ingrediënten. Als één van de substantiële ingrediënten een duurzaamheidskeurmerk heeft, noemen we dat een duurzaam product. Ons idee is in bredere zin dat duurzaamheid iets is dat een product of service een added value heeft voor de samenleving buiten de bedrijfsvoering om. Het idee van people, planet, profit is wat wij onder duurzaamheid verstaan.

1. **Ziet u MVO als iets anders dan duurzaamheid?**

Ik zou wel willen zeggen dat we dat bij HEMA als hetzelfde zien. Ik kom veel mensen tegen die onder duurzaamheid iets heel anders zien dan HEMA. Die zien duurzaamheid vooral als bijvoorbeeld een product dat lang mee moet gaan. Dat is niet wat wij verstaan onder duurzaamheid. Wat wij eronder zien komt denk ik wel overheen met MVO.

1. **Wat voor beleid heeft Hema met betrekking tot duurzaamheid/MVO?**

Bij HEMA wordt gestreefd naar de juiste balans tussen bedrijfsvoering, mens en milieu. HEMA wil goed zijn voor de wereld om het bedrijf heen en voor de mensen binnen het bedrijf. Er is een ondernemingscode voor leveranciers en medewerkers. In deze code staat aangegeven hoe HEMA omgaat met veiligheid, milieu, integriteit en arbeidsomstandigheden.

Alle mensen die bij HEMA werken krijgen ook een training/workshop waarin we laten zien wat ons beleid is. Mensen worden hierbij aan het denken gezet over wat hun functie is en wat zij kunnen doen om een bijdrage te leveren. Je moet mensen erbij betrekken, anders doen ze het niet.

1. **Is duurzaamheid meegenomen in het inkoopbeleid?**

Ja, bijvoorbeeld bij food nemen we het heel duidelijk mee. Daar hebben we bepaalde doelstellingen. Bijvoorbeeld als we bij een inkoop gaan tenderen. Bij food nemen we dan altijd een duurzame variant mee. Dat is eigenlijk een soort verplicht, het is een doelstelling. Dit betekent niet dat de duurzame variant het dan automatisch wordt, want soms kan dit prijstechnisch gewoon niet. Deze doelstelling is wel met resultaat. Bij HEMA hebben we food, hardwaren en textiel. De foodafdeling is wel de meest duurzame afdeling. Dat komt denk ik wel doordat we bij het tenderen altijd verplicht een duurzame variant meenemen.

1. **Met wat voor soort leveranciers heeft Hema te maken?**

We hebben te maken met heel veel internationale leveranciers voor onze artikelen. De producten komen van over de hele wereld. Vaak werken we met importeurs en agents, maar soms komt het ook voor dat we direct sourcen. Voedsel gaat vaak wel via Nederlandse importeurs, we verwachten dan van deze importeurs dat het thema duurzaamheid doorgevoerd wordt in hun eigen beleid. We verwachten dat de duurzaamheid goed geregeld is op de plaatsen waar zij de producten vandaan halen. Bij voedsel is dit vaak wel het geval, omdat de regels daar streng zijn. Bijvoorbeeld door Europese wetgeving. Voedsel moet gewoon van een bepaalde kwaliteit zijn.

1. **Hoe is de inkoop bij Hema geregeld? Wordt er bijvoorbeeld gewerkt met categorieën?**

Ja, food, hardwaren en textiel zijn onderverdeeld in een stuk of tien/twaalf categorieën. Als het gaat om inkoop loopt dat bij ons via de buying desk. Die mensen zijn gespecialiseerd en zijn constant bezig met het sourcen en tenderen van opdrachten die vanuit die categorieën komen. Voorheen ging dit niet zo netjes via de buying desk, maar dat gaat steeds beter en overzichtelijker. Er wordt dus centraal, via de buying desk, ingekocht.

**Als we leveranciersmanagement als volgt zouden definiëren: Het uitbouwen van het succes van de organisatie door middel van het intensiveren van relaties met de kernleveranciers. Kunt u dan aan de hand daarvan de volgende vragen beantwoorden**

1. **Wie is er bij Hema verantwoordelijk voor het leveranciersmanagement?**

Bij nieuwe leveranciers gaat het vooral allemaal via de buying desk. Leveranciers moeten aan verschillende voorwaarden voldoen. Maar er komen gedurende het proces verschillende afdelingen bij kijken en het gaat over verschillende onderwerpen, bijvoorbeeld social suppliance en productkwaliteit. Contacten met de leveranciers zijn dus niet helemaal gecentraliseerd.

1. **Past Hema leveranciersmanagement toe op alle leveranciers of op een specifieke groep? (En welke groep is dit dan?)**

Natuurlijk zijn er leveranciers die bijvoorbeeld in inkoopwaarde of aantal artikelen veel belangrijker zijn dan anderen. Echter alle leveranciers, dus ook de kleinere, moeten aan een bepaalde minimumstandaard voldoen. HEMA is daar best wel streng in. Er wordt wel met alle leveranciers hetzelfde omgegaan naar mijn weten.

1. **Op welke manier draagt het leveranciersmanagement van Hema bij aan de duurzaamheid/maatschappelijke verantwoordelijkheid van Hema?**

Wij stellen bepaalde minimale eisen ten aanzien van social compliance en het milieu, waar leveranciers aan moeten voldoen. Social compliance gaat bijvoorbeeld over arbeidsomstandigheden in fabrieken, kinderarbeid en het aantal uren dat mensen mogen werken. We hebben een jaar of tien/twaalf geleden (toen dat onderwerp relevanter werd) heel duidelijk gezegd daar moeten en willen we iets mee doen. Dit wordt binnen de organisatie dan ook best wel breed gedragen. Je mag je blik niet afwenden, je moet weten waar je producten vandaan komen en daar is een heel beleid voor gemaakt. Het is heel lastig gebleken omdat HEMA heel veel artikelen heeft, met honderden leveranciers en duizenden productielocaties. Als je inzicht wil hebben in de supply chain is dat onwijs veel werk en helemaal als je daar dan nog verbeteringen in door wil voeren. Je bent constant bezig met het bekijken van leveranciers. We hebben ook agenten die leveranciers bij ons aandragen. Het is heel complex allemaal.

De minimale eisen die we hebben, zijn niet bijzonder zware eisen. We noemen ze de minimum requirements om een contract aan te kunnen gaan en de business te kunnen starten met een leverancier. Zoals ik al zei, bij een tender voor food moet er altijd een duurzame variant meegenomen worden, maar alle andere leveranciers moeten sowieso ook aan de minimumeisen voldoen.

Bij food wordt er vooral heel erg gekeken naar waar ingrediënten vandaan komen. Bij hardwaren en textiel kijken we ook naar het product, maar dan gaat het ook heel erg om de arbeidsomstandigheden bij de leveranciers.

1. **Hebben de leveranciers hierbij zelf veel inbreng (is er sprake van samen ontwikkelen) of wordt het ze vooral ‘opgelegd’?**

Business social compliance initiative (BSCI) is geen certificeringsmechanisme, maar een development approach. BSCI heeft een Code of Conduct geschreven. Vaak wordt dit echt opgelegd aan de leverancier. Dit kan op zich wel goed werken, maar het kent ook wat haperingen. Omdat leveranciers toch vaak moeite hebben om aan die Code of Conduct van de BSCI te voldoen hebben wij besloten om een stapje terug te doen. Wij hebben de Code of Conduct van de BSCI wel verwerkt in onze eigen Code of Conduct. En voor leveranciers hebben wij minimal requirements. Een leverancier hoeft niet perfect te zijn vanaf het begin, maar ze moeten laten zien dat ze zich willen verbeteren. In samenwerking met de verschillende schakels in de supply chain probeer je je te ontwikkelen.

Als je alleen de Code of Conduct laat ondertekenen, kan je op papier laten zien dat een leverancier iets doet. Je hebt dan echter geen idee of het wel echt gebeurt.

We werken daarbij heel duidelijk samen. We werken met importeurs bijvoorbeeld, die nodigen we altijd hier op het hoofdkantoor uit. De importeurs krijgen dan een presentatie/workshop waarin we vertellen wat we doen, waarom we dit doen en hoe we hierop zijn gekomen. Importeurs vinden het vaak prima om langs te komen en om het verhaal te horen. De uitdaging ligt vervolgens in het uitvoeren en het gaande houden van de ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid. Daarin ben je afhankelijk van anderen.

1. **Hoe wordt gecontroleerd of leveranciers zich aan de afspraken/het contract houden?**

Wij voeren onze eigen audits uit, dit zijn er honderden per jaar. Die audits worden gedaan door gecertificeerde auditers. Dat vinden wij toch de beste manier om een indruk te krijgen van waar de producten worden gemaakt en hoe het er daar aan toe gaat. We verwachten van onze productielocaties dat ze bij de BSCI aangesloten zijn. De BSCI voert ook audits uit.

Uit die audits volgt een rapport, dat rapport analyseer ik en dan wordt bepaald of de situatie er wel of niet goed uit ziet.

1. **Wat als blijkt dat de situatie bij een organisatie niet goed is?**

Wat we gemerkt hebben is dat management awareness een grote rol speelt. Soms kom je in een fabriek waar ze nog nooit van social compliance hebben gehoord. Ze weten niet dat het belangrijk is. In dit soort situaties leggen we het beleid uit, zodat zij inzien wat ze er aan hebben. Dat het management in gaat zien dat als zij aan social compliance doen, hun productieproces veel beter wordt. Iemand die 80 uur per week werkt, maakt fouten. Als dit aantal uur lager wordt, wordt de kwaliteit van de producten die ze leveren beter. Organisaties moeten daarin investeren, maar kunnen er uiteindelijk beter van worden waardoor ze aantrekkelijker zijn voor nieuwe klanten. We proberen hier heel erg op in te spelen, dat ze dat inzien.

Soms willen deze organisaties er echt niet aan. Ze denken bijvoorbeeld dat het te veel kost. Dan kan het zo zijn dat we geen zaken (meer) doen met deze leveranciers. Je moet wel altijd nadenken, helemaal als je al in een relatie met de leverancier zit. Wat is je businessrelatie, kun je zomaar zeggen we stoppen ermee en als je ermee stopt wat is dan de consequentie? Daar zijn de mensen die in die fabrieken werken namelijk ook niet mee geholpen. Als je al jaren samenwerkt met een leverancier en ze willen zich nog steeds niet ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid kun je ermee stoppen. Dan raken die mensen in die fabriek echter misschien wel hun baan kwijt en dat is eigenlijk nog erger. Het is dus een hele complexe situatie. Als een leverancier zich niet wil verbeteren kun je dus niet zomaar zeggen we stoppen ermee. Dat is een beetje oppervlakkig. Het gebeurt wel, maar het is niet altijd de oplossing.

Nieuwe leveranciers moeten wij vanuit onze afdeling altijd goedkeuren om een contract aan te kunnen gaan. Dit proberen we ook steeds meer door te voeren in ons bestaande leveranciersbestand. Als bestaande leveranciers nieuwe productielocaties gaan gebruiken, moet je kijken hoe je daar mee om gaat.

1. **Wat onderscheidt Hema van andere organisaties?**

Ik heb, als ik met mensen van andere organisaties spreek, wel het idee dat wij bij HEMA ver zijn in ons beleid. Veel kleinere organisaties zijn bijvoorbeeld wel aangesloten bij de BSCI en denken hiermee ook hun risico’s te hebben afgedekt. Wij gaan wel een stap verder met bijvoorbeeld de minimum requirements, het actief met leveranciers in gesprek te gaan en het feit dat inkopers via onze afdeling goedkeuring moeten hebben om met een leverancier in zee te kunnen gaan.

1. **Denkt u dat Hema zich in een ‘makkelijkere’ positie bevindt doordat het wel een redelijk groot en ‘machtig’ bedrijf is? (Er zijn heel veel, veel kleinere organisaties die het misschien niet op deze manier zouden kunnen spelen.)**

Dat ligt inderdaad natuurlijk heel erg aan hoe groot jouw aandeel is bij een leverancier. Soms merk je dat een leverancier minder belang bij jou heeft, omdat ze bijvoorbeeld voor nog veel grotere organisaties werken. Vaak merk je bij deze leveranciers wel dat ze van zichzelf al weten dat ze alles op orde hebben en dat het wel goed zit.   
Omgekeerd zijn wij voor kleinere leveranciers een belangrijke afnemer en dan is je invloed groter.

Soms zijn organisaties vanuit een interne motivatie bezig met het thema duurzaamheid. Die willen dus echt zelf duurzamer zijn. Er zijn natuurlijk ook organisaties die het alleen maar doen om aan de voorwaarden te voldoen.

1. **In hoeverre denkt Hema bewust na over het verduurzamen van de keten? Hoe ver in de keten wordt er gekeken?**

Wij hebben een Code of Conduct en wij verwachten dat leveranciers deze ondertekenen. We werken vaak met importeurs en we verwachten dat deze onze Code of Conduct ook doorvoert op de productielocaties. Bij de productielocaties voeren we uiteindelijk audits uit, dus dan zien we of de boodschap inderdaad is doorgekomen.

De BSCI heeft net een nieuwe Code of Conduct ontwikkeld om nog beter in te spelen op de issues van het moment. Daarom wordt van ons ook weer verwacht dat we onze Code of Conduct bekijken en dat wij ook die hele supply chain weer doorkijken en alles doorvoeren.

Illegal subcontracting, waarbij een leverancier het product in nog een andere fabriek laat produceren (omdat het daar bijvoorbeeld goedkoper is of als ze daar meer capaciteit hebben) is iets dat je niet wil. Toen er een aantal jaar geleden bijvoorbeeld een fabriek in was gestort, werden er artikelen gevonden van een Nederlands merk dat niet wist dat hun producten daar werden gemaakt. Dit zorgt voor zo veel schade aan je imago. Dit wil je echt tegengaan. Leveranciers moeten hun productielocaties dan ook aan ons opgeven en we proberen er alles aan de doen om illegal subcontracting te voorkomen. Als blijkt dat een producent het toch doet, kun je deze niet vertrouwen.

1. **Weet u iets van de financiële/bedrijfskundige kosten en opbrengsten van het leveranciersmanagement bij Hema?**

Aangesloten zijn bij het BSCI-programma kost geld, de kosten hangen wel af van de grootte van de organisatie. Wij vragen ook van onze leveranciers om zich erbij aan te sluiten, dus voor hun kost het ook geld.

We hebben hier op het hoofdkantoor iemand die met het onderwerp bezig is. Op onze sourcing offices in een aantal landen werken mensen die zich met deze onderwerpen bezig houden.

Ik vind dat het die investering waard is. Als bedrijf wil je dat je iets goed doet, maar ook om je imago te beschermen is het belangrijk (externe motivatie). Je moet wel bekijken hoe ver je gaat. Je moet je risico’s wel afdekken, maar dit kun je nooit helemaal doen.

# 12: Interview NEVI

1. **Wat is uw functie binnen de NEVI?**

Ik ben kennismanager/trainer. Mijn specialisatie is duurzaam en maatschappelijk verantwoord inkopen in de publieke sector. Denk daarbij aan Europees aanbesteden en de regels die daarbij komen kijken.

1. **Wat verstaat u onder leveranciersmanagement?**

Bij leveranciersmanagement gaat het voor mij niet alleen om het naleven van afspraken in het contract, maar ook om verbeteren. Het samen met leveranciers verbeteren van producten en processen.

1. **In hoeverre ziet u dat organisaties aan leveranciersmanagement doen?**

Ik denk dat veel organisaties wel aan contractmanagement doen, hoewel niet overal even nauwkeurig. Je ziet dat er vooral aan contractmanagement wordt gedaan bij risicovolle producten en diensten. Leveranciersmanagement (dus het proces van verbeteren samen met de leverancier) zie ik wel minder. Dit wordt (in de publieke sector) vaak alleen gedaan bij escalaties. Als het allemaal gewoon door hobbelt, als alles goed gaat en er niks aan de hand is (of lijkt) doen organisaties vaak niet aan leveranciersmanagement. Bij veel organisaties zijn ze vooral bezig met de voorkant en het afsluiten van de contracten, dan met de perioden en de situaties die zich daarna voordoen.

1. **Wat zijn valkuilen voor organisaties als het gaat om leveranciersmanagement?**

Een valkuil is het wezenlijk wijzigen van de afspraken. Dat is denk ik niet de bedoeling van leveranciersmanagement. Als de afspraken worden veranderd moeten er nieuwe contracten worden afgesloten.

Een tweede valkuil is dat verwachtingen niet worden uitgesproken of verwachtingen die te hoog zijn. Als wederzijdse verwachtingen niet van tevoren bij beide partijen bekend zijn, kunnen hierdoor problemen ontstaan.

1. **Ziet u verschil tussen het leveranciersmanagement bij private organisaties en bij overheidsinstellingen?**

Ja, ik zie zeker verschil. Aan leveranciersmanagement wordt in de publieke sector bijna helemaal niet gedaan. Bij private bedrijven wordt vaker aan leveranciersmanagement gedaan. In hoeverre private organisaties doen aan leveranciersmanagement ligt aan het product of de dienst die wordt geleverd en de hoogte van het risico dat eraan verbonden is. De publieke sector kan zeker wel wat leren van de private sector. Wat ik hier een goed voorbeeld van vind is de Fyra. Mijn mening is dat als er sprake was geweest van goed leveranciersmanagement bij de aankoop van de Fyratreinen, deze treinen dan nu nog hadden gereden. De fout hierbij zat in de periode tussen de aankoop van de treinen (dus het afsluiten van het contract) en de levering ervan. Met leveranciersmanagement kun je naar mijn mening in die periode bijsturen. Als het product eenmaal is geleverd kun je hier niets meer aan veranderen en is het te laat. In het proces met de Fyratreinen is de aanbesteding vast en zeker ook niet helemaal goed gegaan, maar leveranciersmanagement had ook beter gekund. Echt niet alles ligt aan de aanbesteding die is gedaan en beter leveranciersmanagement had het fiasco waarop het is uitgelopen denk ik kunnen voorkomen.

1. **Wat zijn volgens u de aspecten van leveranciersmanagement waarop het meest gestuurd kan worden? (bijvoorbeeld afspraken, relatie, communicatie, et cetera)**

Ik denk dat er goed gestuurd kan worden op processen. Hierbij moet je denken aan logistieke processen en interne processen bijvoorbeeld. Kunnen bestellingen et cetera efficiënter worden gedaan. Bij administratieve processen kan alles beter op elkaar af worden gestemd, waardoor het efficiënter en effectiever wordt. Om dit te kunnen realiseren moet er uiteraard wel met elkaar gecommuniceerd worden.

Helpt ook bij inzicht in de markt, je kunt gebruik maken van andere tenders en als een leverancier goed heeft gepresteerd kun je dat als referentie gebruiken bij andere projecten.

1. **Wat verstaat u in het kort onder duurzaamheid?**

Duurzaamheid is voor mij als organisaties zich bezig houden met het milieu en menselijke aspecten. Dat ze geen, of zo min mogelijk, schade toebrengen met hun activiteiten.

1. **Wat verstaat u onder MVO?**

MVO is voor mij dat een organisatie goed kijkt naar haar eigen business en hoe de organisatie dit uit kan voeren terwijl zij zo min mogelijk schade aan mensen en milieu toebrengen. MVO is dat organisaties verantwoordelijkheid nemen voor hun activiteiten.

1. **Ziet u MVO als iets anders dan duurzaamheid?**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is anders dan duurzaamheid. Organisaties kunnen ook duurzaam zijn zonder dat zij per se maatschappelijk verantwoord zijn. Duurzaamheid is wat mij betreft breder dan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

1. **Ziet u dat organisaties op dit moment richting geven aan MVO/duurzaamheid door middel van hun leveranciersmanagement?**

Nee, dat zie ik niet. Men is er wel steeds meer van bewust van de risico’s die zij lopen. Bijvoorbeeld dat een leverancier schade toe kan brengen aan het imago van de organisatie. Vooral vanuit risicomanagement zie ik dat daar wel meer aandacht voor is. Eigenlijk is een goede samenwerking en meer duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de gehele keten natuurlijk ook juist een kans. Als een leverancier goed bezig is, kan dit afstralen op de organisaties waardoor hun imago beter wordt.

1. **Hoe kan de invloed van leveranciersmanagement op MVO/duurzaamheid beter denkt u (wat zou een ideaalplaatje zijn)?**

Zie vorige vraag. Je bereikt meer door een goede samenwerking met leveranciers dan door ze allerlei dingen en regels op te leggen en door eisen te stellen. Samenwerking zorgt ervoor dat beide partijen meer toegewijd zijn, daar bereik je veel meer mee dan wanneer één partij zichzelf als het ware boven de andere partij zet door eisen te stellen.

1. **Wat zouden organisaties volgens u moeten doen om op een hoger niveau te komen (welke maatregelen kunnen zijn nemen/wat zijn verbeterpunten)?**

Dit begint al bij de voorkant/het begin van inkoop. Er moet goed naar de inkoopspend worden gekeken en naar waar de organisatie voor staat. Als je bij voorbeeld als organisatie CO2-reductie erg belangrijk vindt, moet je dat aspect ook meenemen bij inkoop, bij de pakketten die je inkoopt en de leveranciers die je kiest. Je laat zien dat je dan niet alleen zelf aan CO2-reductie doet, maar dat dit onderwerp in de hele keten speelt. Dit maakt je imago sterker. Als je alleen intern aan CO2-reductie doet en vervolgens samenwerkt met leveranciers die hier totaal geen rekening mee houden, is dit niet geloofwaardig. Door aan de gehele keten te denken en bij de keuze van leveranciers rekening houdt met wat de idealen en principes van de organisatie zijn, maak je je imago sterker. Je schenkt echt aandacht aan het onderwerp en niet alleen intern. Belangrijk is denk ik de focus. Je kunt niet de hele wereld verbeteren, maar organisaties kunnen zich wel focussen op wat zij kunnen en willen bereiken.

1. **Zijn er volgens u organisaties die voorop lopen (best practices) op het gebied van leveranciersmanagement dat een bijdrage levert aan de duurzaamheid van de organisatie?**

Ik heb zelf zes jaar geleden toevallig onderzoek gedaan naar wat er leeft. Wat ik een mooi voorbeeld vond, is Akzo. Dit voorbeeld is helaas wel weer vanuit risicomanagement ontstaan. Akzo had ongeveer 800 leveranciers en bij ongeveer 150 leveranciers liepen ze risico’s die dermate hoog waren dat zij er iets mee wilden doen. De contracten met deze leveranciers zijn zij niet op gaan zeggen, maar ze zijn gaan verbeteren. Dit hebben ze samen met de leveranciers gedaan. Samen met de leveranciers hebben ze oplossingen gezocht op het gebied van milieu, arbeidsomstandigheden, etc. Ze zijn gaan bekijken hoe ze er als organisatie aan bij konden dragen dat iedereen beter werd, zodat dit ook een gunstige uitstraling had op de eigen organisatie. Waar kun je verbeteren met elkaar? Dit gaat in kleine stapjes, ook door de andere culturen bij verschillende organisaties. Maar wat er bij Akzo is gedaan is volgens mij wel echt een voorbeeld van goed leveranciersmanagement.

1. **Overige opmerkingen**

Met de antwoorden die ik heb gegeven spreek ik denk ik namens een grote groep inkopers. Ik denk dat veel inkopers ongeveer hetzelfde zouden antwoorden op de vragen die jij net hebt gesteld.

# 13: Interview Twynstra Gudde

1. **Wat is uw functie binnen Twynstra Gudde?**

Ik ben senior adviseur huisvesting en facility management. Ik heb economie gestudeerd, daarna bij een inkoopbedrijf gewerkt en daarna bij Twynsta Gudde bij de facility management club gekomen. We helpen organisaties om hun facilitair management in te richten, te verbeteren, te professionaliseren en om ze te laten meedenken met welk organisatiemodel daarbij past (alles zelf doen, facilitaire regieorganisatie of integrated facility management). Wat we veel doen is organisaties begeleiden van uitvoeren naar regie. Door de economische situatie moesten we wat groter worden en toen zijn huisvesting en facility management (omdat deze gebieden elkaar raken) samengevoegd.

1. **Met wat voor soort organisaties komt u in contact?**

Toevallig heb ik nu veel te maken met overheids- en semi-overheidsinstellingen. Ik denk dat ik 60 procent van de tijd voor de publieke sector werk en 40 procent voor de private sector.

1. **Wat verstaat u onder leveranciersmanagement?**

Waar de één het heeft over leveranciersmanagement heeft de ander het over contractmanagement de ander over supply management, de supply keten of KPI’s. Ik heb altijd het beeld dat als je een facilitaire organisatie bent, je te maken hebt met leveranciers (interne en externe) en klanten. Klanten hebben een bepaalde vraag. Zij hebben dingen nodig om hun doelstellingen, missie en visie te kunnen bereiken. Als facilitaire organisatie wil je zo goed mogelijk voldoen aan de vraag van de klant en het is jouw taak om de vraag van de klant te vertalen naar leveranciers. Enerzijds moet je zorgen dat de leverancier levert wat je moet hebben (tegen de juiste condities, klanttevredenheid, binnen het wettelijke kader en worden de MVO-afspraken nagekomen) en anderzijds gaat het er om of de leverancier meegroeit met de inkopende organisatie. Snapt de leverancier waar je naartoe wil. Het gesprek aangaan met de leveranciers, dus niet over of de afspraken heel strak na worden gekomen, maar het laten meedenken van de leverancier over de klant. Leveranciersmanagement is voor mij, krijg je wat je hebt afgesproken en het in gesprek gaan met de leverancier om te kijken hoe deze de organisatie kan helpen.

1. **In hoeverre ziet u dat organisaties aan leveranciersmanagement doen?**

Veel organisaties zijn goed in het nakijken van de afspraken, deze worden vaak uitgedrukt in een KPI en daar wordt op gestuurd. Je ziet heel weinig dat leveranciers de gelegenheid wordt geboden om mee te denken. Er wordt heel erg gestuurd op geld en op afspraken. Europees aanbesteden is daar een mooi voorbeeld van. Organisaties moeten precies kunnen wat wordt gevraagd en zodra een leverancier iets anders doet is dat eigenlijk niet de bedoeling. Je ziet heel weinig klantorganisaties die juist het in gesprek gaan met leveranciers goed oppakken. Ik denk dat organisaties hierdoor wel kansen laten liggen. Bij de afweging zelf doen of uitbesteden, is professionaliteit standaard een criterium. Organisaties hebben de verwachting dat de markt professioneler is en slimmer processen op kan stellen. Toch wordt er vaak een dik contract met allerlei clausules en KPI’s opgesteld. Je ziet heel weinig dat er wordt gekeken naar wat de leverancier nog meer kan bieden. Leveranciers hebben niet alleen het doel om hun producten aan te smeren. Zoals ik ze ken willen ze vaak uitgedaagd worden om na te denken hoe iets beter gemaakt kan worden. Dat kost misschien wel geld, maar als het goed is, levert die investering ook weer geld op.

1. **Ziet u dat leveranciersmanagement vooral op bepaalde (kern)leveranciers toegepast wordt of doen zij dit vaak op alle leveranciers?**

Als je kijkt naar de Kraljic-matrix met knelpunt-, hefboom-, routine- en strategische leveranciers zit er wel verschil in. Met een leverancier van potloden of tafels (routine)gaat het er gewoon om dat ze een bepaald aantal moeten leveren. Het gaat hierbij om het proces en hoeveel het kost. Ik vind het niet onlogisch om tegen die leveranciers te zeggen dat ze gewoon moeten leveren wat wordt afgesproken, want het heeft niet direct een hele grote invloed op het primaire proces. Dit is ook het geval bij gas en elektra. Leveranciers die meer zorgen voor beleving of gastvrijheid kunnen veel beter inspelen op het primaire proces. Met zulke leveranciers, die een belangrijke impact hebben op je primaire proces ga je anders om.

1. **Wat zijn valkuilen voor organisaties als het gaat om leveranciersmanagement?**

Het dichttimmeren van het contract. Als ik wordt gevraagd bij het inkopen van iets, wordt er een programma van eisen opgesteld en moet er ook een boeteclausule bij. In alinea één wordt beschreven dat de organisatie een partnership wil en dat samenwerking en meedenken heel belangrijk is. Verderop wordt dan echter een boeteclausule opgenomen voor als de leverancier niet (goed) levert. Leveranciers denken dan, wil je nou een partnership waarbij je mij mogelijkheid geeft om fouten te maken (wat dan zelfs dubbel geld kost want de leverancier neemt risico en krijgt dan ook nog eens een boete) of moet ik precies iets leveren binnen het geschreven kader? Een valkuil is dus niet de daad bij het woord voegen. Als je een partner wil zijn moet je niet tegenstrijdige berichten afgeven.

Een ander risico is als je de samenwerking niet echt vorm geeft. Als je niet met de leveranciers samen iets gaat organiseren. Dit is ook niet voor elke leverancier nodig, maar bij sommige leveranciers (als je nog niet precies weet wat je wilt) wel. Verschillende vormen van samenwerking vragen om verschillende vormen van leveranciersmanagement. De theorie over leveranciersmanagement past niet altijd bij de specifieke leveranciers waar je mee samen werkt.

1. **Ziet u verschil tussen het leveranciersmanagement bij private organisaties en bij overheidsinstellingen? Wat kunnen de verschillende sectoren van elkaar leren?**

Bij overheids- en semi-overheidsinstellingen moet het allemaal veel juridischer gedekt zijn. Juristen kijken naar de afspraken die worden gemaakt, het is allemaal veel meer gejuridificeerd dan bij private organisaties. Bij private organisaties is het meer: Je hebt slechte geleverd, wat ga je eraan doen en als het niet binnen een bepaalde tijd is opgelost stoppen we de overeenkomst. Bij publieke organisaties kan dit niet. Je moet duidelijk beschrijven waarom het zo gelopen is en wiens schuld het was. Het leveranciersmanagement in publieke organisaties is veel meer gebaseerd op juridische grondrechten en in private organisaties veel meer op economische grondrechten. Ik vind ook dat leveranciersmanagement in private organisaties veel verder ontwikkeld is en veel meer in het belang van de organisatie is. Bij publieke organisaties staat leveranciersmanagement daarentegen veel meer in het belang van het contract.

1. **Wat verstaat u in het kort onder duurzaamheid?**

Bij duurzaamheid gaat het erom dat je je ecologische footprint zo gering mogelijk maakt, dat je bewust bent wat voor een impact je dienstverlening heeft op de maatschappelijke omgeving, wat je achter laat en hoe je daarmee om wilt gaan. Duurzaamheid heeft verschillende componenten: afvalstromen, het gevoel dat je geeft als organisatie. Google is in principe een enorm vervuilende organisatie met al hun serverparken, maar toch komen ze duurzaam over op mij (duurzamer dan bijvoorbeeld Shell). Misschien is dit wel ten onrechte, maar het is wel het gevoel dat de organisatie uitstraalt. Het is ook een soort marketinginstrument van organisaties om mensen aan zich te binden (zowel klanten als medewerkers).

1. **Ziet u MVO als iets anders dan duurzaamheid?**

Ik zie MVO als iets breders dan duurzaamheid. Duurzaamheid gaat vooral over milieu en afvalstromen. MVO gaat voor mij over iets teruggeven aan de maatschappij. Bij Twynstra Gudde gaat het niet alleen maar om geld verdienen (hoewel dat natuurlijk wel nodig is om alles te kunnen betalen), maar ook om het inspireren van klanten en hun een andere invalshoek geven. Je wilt als organisatie geld maken, maar je wil ook iets extra’s doen. Dit extra’s gaat om de medemens, de natuur en de omgeving waarin je leeft.

1. **Ziet u bij organisaties dat leveranciersmanagement bijdraagt aan de duurzaamheid/maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties?**

Je hebt de walk en de talk. Ik zie dat heel veel organisaties het wel roepen, maar het niet doen. Ik zit veel met opdrachtgevers die zeggen we willen iets met onze facilitaire organisatie. Het moet goedkoper, efficiënter, flexibeler, kleiner, we willen uitbesteden, et cetera. In die argumenten wordt echter nooit genoemd dat ze duurzamer te werk willen gaan. Als we later offertes gaan vergelijken voor deze organisaties komt het onderwerp MVO ineens wel aan bod. Als dan echter wordt gekeken naar hoeveel het mee mag wegen blijken andere aspecten (prijs en flexibiliteit bijvoorbeeld) toch belangrijker en blijft er bijvoorbeeld nog maar 2 procent over voor MVO. Ze roepen dus wel dat ze iets met MVO willen, maar als het puntje bij paaltje komt behoort het niet tot de primaire focuspunten. Zodra de facilitaire dienstverlening gaat lopen gaan ze pas denken: Wat gaan we doen als facilitaire organisatie? Dan gaan ze ineens wel inzetten op MVO. Dan krijg je een beetje een gekunstelde vorm. De leverancier is bijvoorbeeld gekozen omdat hij zo goedkoop en flexibel was en vervolgens gaan ze ook vragen om maatschappelijk verantwoord te werk te gaan. De leverancier kan daar dan wel wat voor gaan bedenken, maar dat is niet zijn primaire focus (want dat was lage kosten of flexibiliteit o.i.d.). Deze leverancier heeft de ‘MVO-bril’ niet op want daar zou hij dan in moeten gaan investeren. Het is voor leveranciers heel onhandig om zich na het afsluiten van het contract ineens nog te moeten gaan richten op MVO. Eigenlijk zou je aan de voorkant, bij inkoop, al moeten zeggen wat de criteria voor de dienstverlening en wat de criteria voor MVO/duurzaamheid zijn en leveranciers moeten daar dan een aanbod op doen. Er moet eerder in het proces al over nagedacht moeten worden.

In de toekomst gaat daar denk ik wel verandering in komen. Je wilt je als organisatie onderscheiden. Je moet de jonge talenten aan je weten te binden en anders moet je ervoor kiezen om facilitaire diensten uit te besteden. Als je het wel zelf wil blijven doen, moet je je afvragen hoe je mensen aan kunt trekken. Elke twee jaar schrijven wij met FMN het Facility Management Marktonderzoekboekje en we beschrijven hierin ook thema’s die spelen bij facilitaire organisaties. Twee of drie jaar geleden ging het over de generatiekloof, je hebt nu vier generaties op de werkvloer. Deze generaties moet je anders bedienen. De ‘jongere’ generatie staat anders in het leven en heeft bijvoorbeeld soms een sterkere mening over waar hij wel of niet wil werken (als het gaat om de duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties). Je zult een image moeten creëren en een organisatie moeten zijn die zich met duurzame thema’s bezig houdt. Dat geeft mensen een extra reden om bij jou te komen werken. Daar zullen organisaties serieus mee aan de slag moeten. Je ziet wel dat geld nog steeds belangrijk is (veel moet nog steeds goedkoper), maar je ziet wel dat bij hercontracteren MVO een steeds belangrijkere rol gaat spelen. Je ziet ook dat leveranciers, hoe klein hun ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid ook zijn, zich daar wel steeds meer mee gaan onderscheiden. In de financiële crisis is dit natuurlijk wel een beetje wishfull thinking. Zodra iets met iets meer vervuiling twintig procent goedkoper kan, zullen veel organisaties daar toch voor kiezen omdat facility managers toch vaak worden afgerekend op wat alles kost. Als naast geld kwaliteit en duurzaamheid een grotere rol gaat spelen kan MVO zorgen voor meer onderscheidend vermogen in een facilitaire organisatie.

1. **Wat zouden organisaties volgens u moeten doen om op een hoger niveau te komen (welke maatregelen kunnen zijn nemen/wat zijn verbeterpunten)?**

Leveranciers hebben sturing nodig. Als je zegt, we willen dat je op het gebied van duurzaamheid initiatief ontwikkelt, is dat nogal vaag. Ze kunnen dan op de meest kleine en rare aspecten dingen aan gaan passen om ‘duurzamer’ te worden. Ik denk dat een facilitaire organisatie zelf een visie moet hebben op duurzaamheid en ten aanzien van dienstverlening zelf sturend moet kunnen zeggen hoe het duurzamer kan en in hoeverre het duurzamer moet. Pas dan kan je eisen formuleren aan leveranciers en zeggen daar willen we je op afrekenen en daar moet je mee aan de slag gaan. Je ziet nu dat de kennis bij de facilitaire medewerkers op het gebied van duurzaamheid helemaal niet zo groot is. Criteria voor duurzaamheid zijn helemaal niet zo bekend. Daardoor is het ook heel moeilijk om eisen te stellen aan facilitaire producten, catering, beveiliging, auto’s, gebouwinstallaties, et cetera. Het gaat met name om de kennis van facilitaire organisaties zelf op het gebied van duurzaamheid. Deze moet omhoog voordat je dat ook kunt door vertalen naar leveranciers. Ik werk veel met uitbestedingszaken en dan zeg ik altijd tegen klanten je kunt niet uit gaan besteden als je zelf niet heel goed snapt wat je aan het doen bent. Als je dat niet weet besteed je rommel uit en dan wordt het geen succes.

Op [www.agentschap.nl](http://www.agentschap.nl) had de overheid per facilitaire dienst criteria geformuleerd op het gebied van duurzaamheid. Je hebt er heel veel aan om te kijken of dat van toepassing is. Hoe helpt dit een organisatie verder, hoe kun je dat gaan meten en levert het substantiële verbeteringen op het gebied van MVO voor de dienstverlening van een organisatie.

1. **Denkt u dat dit gerealiseerd kan worden door samenwerking of juist door het opleggen van regels?**

Je moet als organisatie eerst zelf meer kennis hebben voordat je iets samen met een leverancier aan kunt pakken. Niet alle eisen of ideeën over MVO of duurzaamheid hebben een grote impact op jouw organisatie. Je zult samen met de leverancier moeten gaan kijken naar hoe je iets kan interpreteren, of iets zin heeft, hoe je het dan kan meten, gaat dit ons helpen, levert het een duurzamer bedrijf op of niet? Eerste stap is om zelf die kennis te hebben, zodat je de juiste vragen aan de leverancier kunt stellen. Je kunt wel vragen aan de leverancier: Help ons duurzamer worden. Hij zal dan met voorbeelden aankomen, maar ze zijn niet allemaal even nuttig. Bij een aanbesteding waar ik een keer op heb ingeschreven namens Twynstra en Gudde werd een vraag over duurzaamheid een keer zo open gesteld dat er heel veel antwoorden goed waren. Als die persoon meer kennis had gehad van duurzaamheid, had de vraag beter geschreven kunnen worden en zouden er antwoorden uit zijn gekomen waar die opdrachtgever veel meer aan gehad zou hebben.

1. **Zijn er volgens u organisaties die voorop lopen (best practices) op het gebied van leveranciersmanagement dat een bijdrage levert aan de duurzaamheid van de organisatie?**

TNT heeft in 2009 of 2010 green (CO2-neutrale) offices gemaakt. Dit heeft zij ook gedaan als marketinginstrument naar toekomstige werknemers.

Ik heb gewerkt met NS Poort, het soort van facilitair bedrijf van de NS die voor de huisvesting zorgt. Zij waren toen ook heel erg bezig met duurzaamheid en eisen waar leveranciers aan moesten voldoen. De leverancier die ze toen hebben gekozen zei dat hij aan de eisen kon voldoen, maar na twee jaar bleek de innovatiekracht van de leverancier op het gebied van duurzaamheid toch beperkt te zijn. Ze hebben toen gevraagd of wij als Twynstra Gudde criteria konden bedenken waardoor zij beter konden toetsen of de leverancier ook daadwerkelijk mee doet. Het gaat namelijk niet alleen om of de koffiekopjes van papier zijn bijvoorbeeld, maar duurzaamheid moet in de hele bedrijfscultuur verweven zijn.

# 14: Toetsing advies Philips

*Bij het doen van mijn onderzoek heb ik het beeld verkregen dat veel organisaties leveranciers wel bij laten dragen aan de duurzaamheid van de organisatie, maar dat de leveranciers vaak niet écht worden uitgedaagd om zelf na te denken over het thema duurzaamheid en de mate waarin zij hier aan bij kunnen dragen. Echte samenwerking, waarbij de organisatie en de leverancier samenwerken aan het thema duurzaamheid en zich samen ontwikkelen zie ik niet.*

**1.Kunt u zich vinden in dit beeld als u kijkt naar de organisatie waarbij u werkt (en kunt u uw antwoord kort onderbouwen)?**

Dit klopt wel ongeveer. Niet dat er helemaal geen voorbeelden zijn, maar meestal moet er eerst een zekere druk uitgeoefend worden. Dit kan zijn door de koper van het product maar ook door bijvoorbeeld de publieke opinie. Als men B2C levert dan staat men er over het algemeen meer voor open.

*Leveranciersmanagement is het uitbouwen van het succes van de organisatie door middel van het intensiveren van relaties met de kernleveranciers. Bij mijn theoretisch onderzoek ben ik erachter gekomen dat vertrouwen en samenwerking belangrijke kernwoorden zijn bij leveranciersmanagement. Bij uw organisatie werd duidelijk gesproken over het opleggen van de Code of Conduct aan de leveranciers.*

**2. Denkt u niet dat de Code of Conduct een belemmering vormt voor de organisatie om daadwerkelijk aan leveranciersmanagement te kunnen doen en om daadwerkelijk samen met de leverancier te kunnen ontwikkelen?**

Nee, niet echt. De Code is een document wat wereldwijd hetzelfde is (en dus voor bijvoorbeeld Nederlandse begrippen wat ver gaat). Het document is nodig om bijvoorbeeld kinderarbeid, vervuiling, omkoping en dergelijke te voorkomen. De Code of Conduct kan eventueel de basis vormen voor het vertrouwen tussen een organisatie en de leverancier.

*U heeft bij het interview aangegeven wel onderscheid te maken tussen leveranciers, maar de Code of Conduct wordt opgelegd aan alle leveranciers.*

**3.Waarom wordt er niet geprobeerd meer te halen uit de relatie met belangrijkere kernleveranciers op dit gebied (dus om fase 5 uit te voeren)?**

De Code of Conduct is een basis document (zie ook eerdere antwoorden). Het is onder andere onderdeel van de wettelijke regelingen tussen koper en verkoper. Dit document is er voor alle (wereldwijd en voor alle diensten en goederen) leveranciers. Philips maakt gebruik van diversificatie in het leveranciersbeleid, maar de Code of Conduct moet ondertekend worden door alle leveranciers.

*Ik denk dat de eerste drie fasen in de organisatie waarbij u werkt al goed op orde zijn. Ik vraag mij echter af of er wel echt aan leveranciersmanagement (het samenwerken en de leverancier mee laten denken over hun bijdrage aan het thema duurzaamheid) wordt gedaan.*

**4. Denkt u dat de situatie bij uw organisatie zou kunnen verbeteren door het opvolgen van de fasen vier, vijf en zes en waarom (of waarom niet)?**

Philips heeft een leveranciersmanagementbeleid, wij maken onderscheid tussen verschillende soorten leveranciers (en bepalen dus zo wie onze kernleveranciers zijn) en er is wel sprake van ontwikkeling. Dit zijn vaste onderdelen van de commodity strategieën.

Wij verwachten van onze key suppliers dat ze meedenken in alle facetten van de supply chain (early supplier involvement). Voorbeeld waarover we leveranciers mee laten denken zijn productie, transport, et cetera. Een voorbeeld duurzaamheid kan zijn zeevracht in plaats van luchtvracht en circular economy.

Met key suppliers houden we QBR’s. Dit zijn quarterly business review meetings. In deze review meetings waarin me leveranciers wordt besproken hoe de samenwerking gaat en hoe we verder gaan.

# 15: Toetsing advies KPN

**1. Wat is uw functie bij KPN?**

Ik werk op de inkoopafdeling. Wij sourcen alle producten voor KPN-groep, van mobiele telefoon tot inkt, facilitaire diensten zoals catering en schoonmaak, et cetera. Ik werk niet als inkoper maar binnen het team value management binnen inkoop. Wij informeren de inkopers op het gebied van duurzaamheid. Ik coördineer het duurzaamheidsbeleid voor inkoop.

Bij het doen van mijn onderzoek heb ik het beeld verkregen dat veel organisaties leveranciers wel bij laten dragen aan de duurzaamheid van de organisatie, maar dat de leveranciers vaak niet écht worden uitgedaagd om zelf na te denken over het thema duurzaamheid en de mate waarin zij hier aan bij kunnen dragen. Echte samenwerking, waarbij de organisatie en de leverancier samenwerken aan het thema duurzaamheid en zich samen ontwikkelen zie ik niet.

**2.Kunt u zich vinden in dit beeld als u kijkt naar de organisatie waarbij u werkt?**

*Nee, ik kan mij daar niet in vinden. Wij dagen onze leveranciers wel uit om mee te denken over hoe zij bij kunnen dragen aan onze duurzaamheidstargets. Daarnaast is het belangrijk dat zij ook het aspect kostenverlaging meenemen. Wij willen graag deze combinatie van duurzaamheid en kostenverlaging zien. Een voorbeeld waarin je terug ziet dat wij onze leveranciers wel uit dagen mee te denken is de suppliersdag die we hebben gehad. In de aanloop daar naartoe hebben wij alle leveranciers die zouden komen een vragenlijst gestuurd met onder andere de vraag: Hoe kun jij ons helpen om onze producten/diensten duurzamer te maken?*

*Daarnaast hebben wij een target op sustainable solutions*

*KPN heeft vier 4 targets op gebied van duurzaamheid:*

* *Minimaal 95% van de high en medium risk suppliers moeten de Code of Conduct accepteren.*
* *Minimaal 80% van de high risk suppliers doet mee aan audit-systeem E-TASC (Electronic -Tool for Accountable Supply Chains). Hierbij moeten high risc suppliers een zelf-assessment doen, waarbij vragenlijsten moeten worden ingevuld. Deze bevatten vragen over het sociale en milieubeleid van de leverancier en de karakteristieken van het bedrijf. De antwoorden geven een goed beeld van de risico’s van een leverancier.*
* *Bij high risk suppliers worden audits op locatie uitgevoerd. Het doel is dat 35% van de high risk suppliers wordt gecontroleerd (in 2016 moet dit 90% zijn). Hoge risicoleveranciers worden elke 3 jaar gecontroleerd*
* *Leveranciers moeten minimaal 5 sustainable sollutions implementeren. Dit zijn oplossingen die een leverancier aandraagt of die samen met de leverancier worden bedacht op het gebied van duurzaamheid. Hier zit een substantieel kostenverlagend en duurzaamheidsaspect in.*

Leveranciersmanagement is het uitbouwen van het succes van de organisatie door middel van het intensiveren van relaties met de kernleveranciers. Bij mijn theoretisch onderzoek ben ik erachter gekomen dat vertrouwen en samenwerking belangrijke kernwoorden zijn bij leveranciersmanagement. Bij veel organisaties worden echter heel veel regels opgelegd aan de leveranciers.

**3. Denkt u dat het opleggen van te veel regels een belemmering vormt voor de organisatie om daadwerkelijk aan leveranciersmanagement te kunnen doen en om daadwerkelijk samen met de leverancier te kunnen ontwikkelen?**

*Nee ik vind dat regels totaal niet belemmerend werken. Een professionele organsiatie moet juist om weten te gaan met regels. Elke organisatie heeft te maken met wet- en regelgeving en je moet gewoon zorgen dat je je hier aan houdt. Bij KPN zijn we ISO gecertificeerd. Onze klanten mogen ervan uitgaan en moeten erop kunnen vertrouwen dat wij te werk gaan zoals wij aantonen met de certificering. Ook onze leveranciers moeten hier dus aan bijdragen. Regels zijn randvoorwaardelijk om een relatie aan te kunnen gaan. Binnen de regels die er zijn is er verder genoeg ruimte om de leveranciers uit te dagen op het gebied van duurzaamheid en om samen te ontwikkelen op dit gebied.*

Mijn advies is opgesteld aan de hand van een fasen-model. Organisaties kunnen bekijken in welke fase zij zich bevinden en afhankelijk hiervan verdere stappen ondernemen. De fasen worden hier kort samengevat:

1 Kennis en doelstellingen: Zorg voor voldoende kennis over duurzaamheid binnen de facilitaire afdeling en stel duurzaamheidsdoelstellingen op.

2 Inkoopbeleid: Vertaal de duurzaamheidsdoelstellingen naar het inkoopbeleid. Indien dit niet wordt gedaan, kunnen niet de juiste leveranciers geselecteerd worden en kan de facilitaire afdeling uiteindelijk niet duurzaam te werk gaan.

3 Afspraken: Maak goede afspraken met leveranciers over duurzaamheid en controleer of de afspraken na worden gekomen. Belangrijk hierbij is dat een balans wordt gevonden tussen het vastleggen van de leverancier aan regels en de mogelijkheid voor het vrijlaten van kernleveranciers zodat ontwikkeling mogelijk is.

4 Leveranciersmanagementbeleid: Stel een leveranciersmanagementbeleid op waarin staat aangegeven hoe de facilitaire afdeling in grote lijnen wil dat leveranciersmanagement bij gaat dragen aan de duurzaamheid van de afdeling.

5 Bepalen kernleveranciers: Omdat leveranciersmanagement niet op alle leveranciers toegepast wordt, moet bepaald worden wie de kernleveranciers zijn waarmee de facilitaire afdeling de uitdaging aan wil en kan gaan.

6 Ontwikkeling: Als de kernleveranciers bepaald zijn, daag deze dan uit om na te denken over de duurzaamheid van de facilitaire afdeling. Leveranciers weten zelf het beste hoe duurzaamheid in hun werkgebied verbeterd kan worden en door wederzijds vertrouwen en goede samenwerking kan leveranciersmanagement een fundamentele bouwsteen zijn voor de duurzaamheid van de facilitaire afdeling.

**4. Wordt er op dit moment bij KPN onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten leveranciers en wordt er meer samen gewerkt met belangrijkere (strategische) leveranciers?**

*Ja, wij maken onderscheid tussen de verschillende leveranciers. De belangrijkere (strategische) leveranciers noemen we de preferred suppliers. In de relatie met deze leveranciers wordt meer aandacht gestopt.*

**5. Denkt u dat de situatie bij uw organisatie zou kunnen verbeteren door het opvolgen van de aanbevolen fasen en waarom (of waarom niet)?**

*Bij KPN gaan we eigenlijk al te werk volgens het advies dat je geeft.*

*1 Kennis en doelstellingen: Dit doet KPN al jaren. Vorig jaar bijvoorbeeld hebben we nog een workshop voor de inkopers op het gebied van duurzaamheid gegeven. Alle tools en middelen die er zijn bij KPN op het gebied van duurzaamheid zijn besproken. Het duurzaamheidsbeleid van KPN werd behandeld, we hebben alle vragen beantwoord en we hebben voorbeelden laten zien aan de inkopers.*

*2 Inkoopbeleid: Ook dit doen we. De inkoopcontracten bevatten standaard clausules op het gebied van duurzaamheid en ook in de algemene inkoopvoorwaarden zijn de duurzaamheidsclausules opgenomen. In de selectiefase gebruiken we een tool. Potentiele leveranciers moeten deze invullen waarna we ze kunnen beoordelen op het gebied van duurzaamheid. Pas hebben we kantoorartikelen ingekocht via een e-auction. Een voorwaarde om als leverancier mee te doen aan de e-auction was voldoen aan onze duurzaamheidsvoorwaarden, anders werd de leverancier uitgesloten (het was een knock-out criteria).*

*3 Afspraken: Al onze leveranciers moeten de Code of Conduct ondertekeken. Deze is opgenomen in de Algemene Inkoopvoorwaarden. De Code of Conduct bevat voorwaarden op het gebied van veiligheid, arbeidsomstandigheden, milieu, fraude, omkoping, mensenrechten en privacy.*

*Op regelmatige basis wordt met de leveranciers overleg gepleegd over de doelen en de voortgang van de samenwerking. Dit gaat over algemene doelen maar ook over de doelen op het gebied van duurzaamheid.*

*Wij delen onze leveranciers in drie groepen in. Low, medium en high risk suppliers. De low risk suppliers zijn leveranciers uit landen (of met de productie in landen) waar geen problemen worden verwacht. In deze landen is de wet- en regelgeving zo dat je ervan uitgaat dat alles goed gaat. Bij deze leveranciers voeren we geen controles uit. Bij de high en medium risk suppliers wordt er wel gecontroleerd of de leveranciers zich aan de afspraken houden. Dit wordt gedaan door middel van audits.*

*4 Leveranciersmanagementbeleid: Ook dit is aanwezig bij KPN. Elke week controleren we hoe het gaat met de targets. Hierbij wordt gekeken welke leveranciers voldoen aan de doelen die zijn gesteld en waar actie moet worden ondernomen.*

*5 Bepalen kernleveranciers: Zoals eerder gezegd doen wij dit. De preferred suppliers zijn de kernleveranciers waarmee wij onze relatie intensiveren.*

*6 Ontwikkeling: Wij dagen onze leveranciers uit om proactief mee te denken over duurzaamheid. In het verleden hadden we geen harde targets op dit gebied. Nu hebben we die wel.*