

Rondetafelbijeenkomst Duurzaam inkopen

Dinsdag 29 november 2011
Het Groene Paviljoen, Baarn

Verlag bijeenkomst

Waar ging het om?

Van Gansewinkel Groep streeft naar verbetering van de sociale- en milieuprestaties van haar activiteiten in de keten. Dat streven heeft ook betrekking op het inkoopbeleid van Van Gansewinkel Groep. Maar hoe geef je invulling aan duurzaam inkopen? Welke criteria zijn van belang? Hoe kunnen leveranciers maximaal bijdragen aan het realiseren van de visie 'Afval bestaat niet'? En wat hebben leveranciers van Van Gansewinkel Groep nodig om hun rol in te kunnen vullen?

Om op zoek te gaan naar een antwoord op bovenstaande vragen en zo een impuls te kunnen geven aan de verdieping en verbreding van het duurzaam inkoopbeleid organiseerde Van Gansewinkel Groep op dinsdag 29 november 2011 een rondetafelbijeenkomst in het Groene Paviljoen te Baarn.

In totaal kwamen 21 afgevaardigden van de volgende bedrijven bijeen: Bucofa, Cegeka, Cegelec, Geesink, Gouda Vuurvast Services, Hertel Integrated Services, KPMG, Kuiken, LeasePlan, Machinefabriek Kortenoord, NEM Energy Services, Shell, Stansz Environment Systems, Stork Technical Services, Sulo, Tence en Van Gansewinkel Groep.

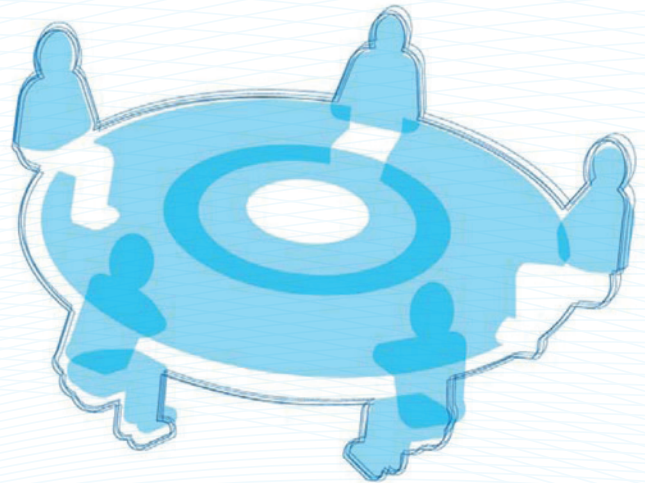
Gastheer van de middag was Rob de Fluiter Balledux, lid van de raad van bestuur van Van Gansewinkel Groep. Ruurd Jan Rauwerda was vanuit zijn rol als Directeur Inkoop bij Van Gansewinkel Groep aanwezig om de ambities op het gebied van duurzaam inkopen toe te lichten. De bijeenkomst werd voorgezeten door Professor dr. Ing Jacques Reijniers MBA (hoogleraar inkoopmanagement NEVI-leerstoel Nyenrode Business Universiteit).

Het van elkaar leren, het aandragen van tips en ideeën en het verdiepen van de wederzijdse relatie stond centraal deze middag.

Wat er aan vooraf ging

Aan het rondetafelgesprek van 29 november 2011 ging een aantal brainstormsessies binnen Van Gansewinkel Groep vooraf. Startpunt van de interne discussie was de vraag: wat verstaan we onder duurzaam inkopen, wat willen we ermee bereiken, hoe speelt dit thema bij leveranciers, hoe kunnen zij ons daarbij helpen en hoe kunnen we dit tot beleid omvormen.

Op basis hiervan is het thema verder afgebakend en is een tweetal hoofdthema's voor de rondetafelbijeenkomst geformuleerd:



- Hoe duurzaam is de leverancier en zijn product of dienst?
- Wordt duurzaam inkopen vanuit de klant gestuurd, vanuit de leverancier of wordt het samen opgepakt?

Daarnaast is nagedacht over een relevante mix van genodigden en interne belanghebbenden en zijn deze personen genodigd. Bij de selectie is, naast de link met het thema en met Van Gansewinkel Groep, gekeken naar diversiteit in het type stakeholder en omvang van de organisatie.

Visie Van Gansewinkel Groep

(Rob de Fluiter Balledux)

Van Gansewinkel Groep's business case wordt gedreven door schaarste aan grondstoffen. Door de toenemende bevolking, productie en consumptie stijgt de vraag naar grondstoffen met negatieve impact op mens en milieu tot gevolg. De oneindige beschikbaarheid van veel grondstoffen is niet langer een gegeven.

EU-burgers verbruiken 16 ton aan grondstoffen per persoon per jaar. Daarvan blijft 6 ton afval over, waarvan de helft wordt gestort. Om dat vol te houden, zou er tegen 2050 nog een tweede aardbol nodig zijn.

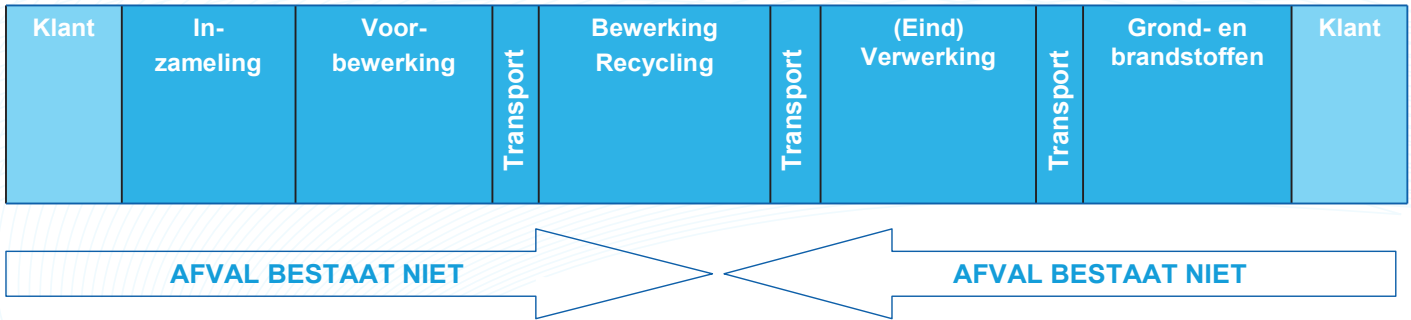
Van Gansewinkel Groep is van mening dat in het afval van vandaag de grondstoffen voor de producten van morgen zitten. Het sluiten van materiaalkringlopen is daarom essentieel. Er moet bij het ontwerp en de ontwikkeling van producten worden gekozen voor de juiste grondstoffen en materialen. Het gaat om het dusdanig ontwerpen van een product (of de componenten daarvan) dat het 'voedsel' kan worden voor de kringloop (design for recycling).

Van Gansewinkel Groep is de afgelopen jaren getransformeerd van traditionele afvaldienstverlener naar duurzame grondstoffen- en energieleveranciers. De strategie van de onderneming is rechtstreeks gekoppeld aan de mondiale grondstoffenschaarste.

Met kennis van inzameling, inzamelsystemen en recycling van materialen is Van Gansewinkel Groep in staat om grondstofketens te sluiten en de behoefte aan natuurlijke

grondstoffen te reduceren. Zo wordt er inhoud gegeven aan de visie 'afval bestaat niet'. Door die nieuwe rol is Van Gansewinkel Groep actief in de totale keten.

Vanuit de visie streeft Van Gansewinkel Groep naar verbetering van haar prestaties in de keten. Dat streven heeft ook betrekking op het inkoopbeleid van de onderneming. Immers 'practice what you preach'.



Duurzaam inkopen bij Van Gansewinkel Groep *(Ruurd Jan Rauwerda)*

Van Gansewinkel Groep heeft de ambitie om duurzaam inkopen integraal onderdeel van de bedrijfsvoering te laten zijn in plaats van een losstaand thema. In deze transitie maakt de onderneming gebruik van een 'stappenplan' (zie model hiernaast) om duurzaam inkopen te implementeren. Waar de stappen lineair geschetst lijken, zijn ze cyclisch van aard. Duurzaam inkopen is immers nooit klaar.

In het ontwikkelen van de aanpak voor duurzaam inkopen hecht Van Gansewinkel Groep grote waarde aan de mening van leveranciers. De dialoog levert naar verwachting waardevolle inzichten, bijvoorbeeld in hoe anderen de eigen organisatie ervaren en waar zij verbeterpunten zien. De resultaten van de rondetafelbijeenkomst worden gebruikt bij het doorontwikkelen van het duurzaam inkoopbeleid.

| Benodigde stappen voor de implementatie van duurzaam inkopen | Volgende stap |
|--|---|
| Duurzaamheid integreren in de strategie van de onderneming | Sustainability board |
| Duurzaamheid integreren in het inkoopbeleid van de onderneming | Supplier driven/co-developed en multidisciplinair |
| Opbouwen van interne capaciteit | Opleiden en faciliteren van alle inkoop medewerkers |
| Metten, analyseren en communiceren van behaalde resultaten | Geïntegreerd in jaarverslag |
| Managen leveranciersrelaties | Bepalen en ontwikkelen belangrijkste relaties |

Onderzoek naar duurzaam inkopen *(Jacques Reijniers)*

Onderzoek naar de praktijk van duurzaam inkopen bij Nederlandse bedrijven en de overheid wijst uit dat de ambitie om duurzaam in te kopen aanwezig is. Echter, de implementatie komt moeizaam van de grond omdat bij deze 21^e eeuw ambitie, nog de 20^e eeuw management aanpak wordt gebruikt.

Een aantal voorbeelden van praktische problemen die zich tijdens duurzaam inkopen voordoen:

- Onduidelijkheid meetbare doelstellingen / meetpunten / strategie
- Complexiteit (verschillende) participanten en beïnvloeders

- Ontbreken 'green spend analyse', concrete aanknopingspunten en prioriteiten
- Onbekendheid begrip en invulling 'duurzaamheid' in relatie tot keten
- Afwachten: wie begint....inkoper....leverancier....
- Wel beleid maar geen consequente operationalisering
- Ontbreken contractmanagement en -beheer

De strategie en het beleid van een organisatie zijn de basis voor duurzame keten versterking. Waarbij urgentiebesef bepalend is voor het in gang zetten van de verandering.

Dialogo

Aansluitend aan de presentaties over van Van Gansewinkel Groep en het onderzoek naar duurzaam inkopen vond de dialoog plaats. De resultaten van deze dialoog zijn geclusterd naar een aantal terugkerende thema's. Tijdens de middag zijn ook diverse adviezen genoemd. Deze zijn verdeeld in 'kansen voor Van Gansewinkel Groep' en 'kansen voor leveranciers'.

Definitie van duurzaamheid

Wat is duurzaamheid en wat is duurzaam inkopen? Tijdens de dialoog werd duidelijk dat hier nog geen eenduidig antwoord op is. De deelnemers vragen zich af of de klant wel bereid is om voor duurzaamheid te betalen. Volgens hen leert de praktijk dat de prijs vaak nog doorslaggevend is voor het wel of niet binnenhalen van een contract. Dit komt omdat bedrijven op korte termijn denken en handelen. Duurzame goederen zijn vaak in aanschaf duurder, maar over de gehele gebruiksduur goedkoper. Vandaar dat het belang van lange termijn denken en Total Cost of Ownership werd genoemd. Zo krijgen duurzame goederen een betere kans.

Investeren in elkaar

Door beter inzicht te hebben en op de hoogte te zijn van elkaars visie, ambities en plannen kunnen partijen van elkaar leren. Door elkaar vroegtijdig (ver voor nader 'gespecificeerd' wordt) de ruimte te geven, kunnen beide partijen op ontwikkelingen anticiperen. Duurzame oplossingen vragen veelal om creativiteit, innovatie en ontwikkelingsgeld. Leveranciers zijn bereid hier in te investeren als zij weten dat bedrijven een lange termijn contract willen aangaan.

De markt consulteren

Om verschillende leveranciers goed met elkaar te kunnen vergelijken stellen bedrijven bij aanbestedingsprocessen vaak nog uitgebreide technische specificaties en andere criteria op, waaraan offertes moeten voldoen. Dit maakt vergelijking tussen het aanbod van de markt voor opdrachtgevers mogelijk en meetbaar. Tijdens de middag werd echter onderstreept dat die standaard specificaties een 'bottle neck' zijn voor leveranciers.

De vraag aan de markt wordt nu veelal vanachter het bureau geformuleerd, zonder daadwerkelijk zich te hebben op wat de markt biedt, laat staan wat de markt zou kunnen bieden. In plaats van harde voorwaarden aan de voorkant te stellen, is het volgens de deelnemers veel slimmer om de doelstelling als uitgangspunt te nemen. Wat is het gewenste resultaat?

Door de markt uit te dagen om (op basis van een probleemschets) met goede oplossingen te komen en meer te betrekken bij het formuleren van de uitvraag komt duurzame innovatie tot



stand. Immers, het zijn de leveranciers die dagelijks met hun dienst of product bezig zijn en weten welke oplossing het beste duurzame resultaat voor de opdrachtgever kan opleveren. Vaak hebben leveranciers al innovatieve oplossingen voor bepaalde vraagstukken. Voor bedrijven is het noodzaak om leveranciers al tijdig naar deze innovatieve oplossingen te vragen.

Innovatie als onderscheidend vermogen

Leveranciers hebben zelf de verantwoordelijkheid om te innoveren en deze innovaties ook onder de aandacht van hun (potentiële) klanten te brengen. Leveranciers kunnen 1) een standaardoplossing bieden, 2) samen met hun klant specifieke producten ontwikkelen, 3) als leverancier zelf de lead nemen en hun producten onder de aandacht van de klant brengen.

Practice what you preach

De visie van Van Gansewinkel Groep en de propositie richting de markt werd door de deelnemers geprezen. Tegelijkertijd werd kritisch gesproken over de mate waarin deze visie ook binnen de eigen organisatie is doorvertaald en hoe dus ook aan de 'achterkant' op duurzaamheid wordt gestuurd. De ervaring van de deelnemers leert dat bij Van Gansewinkel

Groep prijs vaak nog de bepalende variabele is wanneer het om de inkoop van goederen en diensten gaat. Om die reden benadrukten de deelnemers de noodzaak om ervoor te waken dat duurzaamheidsambities binnen de gehele organisatie bekend zijn en omgezet worden naar concrete acties. Daarbij is het van belang dat leveranciers hier ook van op de hoogte worden gebracht.

Kansen

Kansen om geschetst doel te bereiken voor Van Gansewinkel Groep naar leveranciers

Heldere definities

- Duurzaamheid in relatie tot inkoop goed definiëren
- Doelstellingen en verwachtingen t.a.v. inkoop formuleren en in de organisatie verankeren

Kennisdeling

- Kennis, doelstellingen en verwachtingen over duurzaamheid delen met leveranciers (o.a. door toesturen jaarverslag)
- Blijvend een periodieke dialoog met leveranciers voeren

Uitvraag

- Standaard specificaties verlaten
- Standaard en klantspecifieke producten/diensten benoemen: anders vragen
- Vroegtijdig in inkoopproces leveranciers uitnodigen om mee te denken

Lange termijn aanpak

- Gaan voor lange termijn relaties met leveranciers: vaak meerwaarde op langere termijn
- Leveranciers tijd gunnen om een nieuw concept te ontwikkelen
- Lange termijn baten ook willen ontvangen
- Kansen bieden om pilots uit te voeren

Eigen organisatie

- Zorgen dat de duurzaamheidsgedachte en -doelstellingen binnen Van Gansewinkel Groep overal in organisatie leven
- Niet prijsgedreven, waar niet nodig

Kansen om geschetst doel te bereiken voor leveranciers naar Van Gansewinkel Groep

'Ken uw klant'

- Meer verdiepen in Van Gansewinkel Groep (onder andere aan de hand van het jaarverslag)
- Neem bedrijfsdoelen Van Gansewinkel Groep als uitgangspunt

Meerwaarde aantonen

- Business case maken voor aantoonbaarheid meerwaarde van duurzame oplossingen
- Creatieve oplossingen aandragen om strategische doelen te kunnen bereiken

- Return of Investment aantonen
- Positief gerealiseerde voorbeelden benoemen
- 'Pilots' aanbieden
- Zelf initiatief richting Van Gansewinkel Groep nemen: niet afwachten

Eigen organisatie

- NEN 4001 hebben: 'verkoopbaarheid' duurzame onderneming
- Veiligheid als onderdeel van duurzaamheid ontwikkelen
- 'Life Cycle' denken en doen operationaliseren: Total Cost of Ownership

Vervolg

De uitkomsten van de rondetafelbijeenkomsten neemt Van Gansewinkel Groep mee in de (door)ontwikkeling van het duurzaam inkopen beleid. De vorderingen koppelt Van Gansewinkel Groep terug aan de deelnemers van de bijeenkomst. Hiervan worden zij op de hoogte gehouden.



AFVAL BESTAAT NIET

van Ganswinkel Groep 

Van Ganswinkel ■ Coolrec ■ Maltha ■ Minerals ■ AVR