

Duurzaam Inkopen

Een visie in lijn met het logo



De Haagse Hogeschool, Unit Inkoop
Chantal Helder

Duurzaam Inkopen

Een visie in lijn met het logo



Auteur:

Chantal Helder
20033540
2007/2008

De Haagse Hogeschool
Academie voor Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 19050
2521 EN Den Haag

Docentbegeleidster:
Medebeoordelaar:

Mevr. A. Schnetz
Mevr. M. Dressen

Opdrachtgever:

De Haagse Hogeschool
Unit Inkoop
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 19050
2521 EN Den Haag

Bedrijfsmentor:

Dhr. M.B. Van der Meijden

Onderzoekperiode:

februari 2008 t/m mei 2008

Auteursreferaat

Een onderzoek hoe een **visie** geformuleerd kan worden over **duurzaam inkopen** in opdracht van de **Unit Inkoop** van een **HBO-instelling**. De volgende probleemstelling is beantwoord in dit onderzoek:

“Hoe kan de Unit Inkoop van **de Haagse Hogeschool** binnen een jaar een visie op **duurzaamheid** formuleren en deze integreren in het inkoopbeleid? Hierbij dient rekening gehouden te worden met het creëren van **draagvlak** binnen de organisatie en tevens dient er geadviseerd te worden over het operationaliseren van deze visie”.

De doelstelling van dit onderzoek is het advies geven over het formuleren van een visie omtrent duurzaam inkopen en het **integreren** van deze visie in het inkoopbeleid.

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn dat er al een aantal stappen zijn gezet naar duurzaam inkopen maar dat het nog onduidelijk is wat deze term allemaal beslaat. Duurzaamheid heeft niet alleen met het **milieu** te maken maar ook met **sociaal-economische** aspecten.

De belangrijkste aanbeveling uit dit adviesrapport is het aanstellen van een **duurzaamheidmedewerker** en een **communicatieplan** op te stellen.

Indexreferaat

FM, scriptie, Unit Inkoop, HBO-instelling, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, duurzaamheid, inkoop, duurzaam inkopen, visie, draagvlak, integreren, milieu.

Managementsamenvatting

In het managementcontract van de Haagse Hogeschool is er met de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool afgesproken dat er meer aandacht besteed moet worden aan duurzaam inkopen. Met duurzaam inkopen kunnen er grote milieuverbeteringen behaald worden. Dit onderzoek is daar een onderdeel van.

Daarom is de volgende probleemstelling opgesteld:

“Hoe kan de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool binnen een jaar een visie op duurzaamheid formuleren en deze integreren in het inkoopbeleid? Hierbij dient rekening gehouden te worden met het creëren van draagvlak binnen de organisatie en tevens dient er geadviseerd te worden over het operationaliseren van deze visie”.

Dit onderzoek is van kwalitatieve aard welke bestaat uit een oriënterend onderzoek en een empirisch onderzoek. Het oriënterende onderzoek bestaat uit gesprekken met de opdrachtgever en werknemers van de Unit Inkoop en observatie door deel uit te maken van de Unit Inkoop. Tevens is er een nulmeting uitgevoerd om de huidige situatie van de Unit Inkoop, met betrekking tot duurzaam inkopen, in kaart te brengen.

Voor het empirische gedeelte van het onderzoek is er gebruik gemaakt van een enquête en een benchmarkonderzoek onder drie verschillende HBO-instellingen. Uit dit onderzoek zijn er conclusies getrokken waaruit de aanbevelingen naar voren zijn gekomen.

De belangrijkste conclusies van dit onderzoek zijn:

Uit het theoretische gedeelte is een definitie van duurzaam inkopen geformuleerd:

“Duurzaam inkopen betekent dat bij de inkoopbeslissing duurzaamheidcriteria meegenomen worden. Het inkoopproces is dan niet alleen gericht op financiële- of kwaliteitseisen, maar ook op eisen met betrekking tot milieu of sociale aspecten in elke fase van het inkoopproces. Dit moet uiteindelijk leiden tot de daadwerkelijke levering van een product of dienst dat aan deze milieu- en sociale aspecten voldoet”.

De budgetbeheerders van de Haagse Hogeschool willen dat de school aan duurzaam inkopen doet, maar er bestaat veel verwarring over wat duurzaam inkopen allemaal beslaat.

De belangrijkste aanbevelingen van dit onderzoek zijn:

Het aanstellen van een duurzaamheidmedewerker. Dit om duurzaamheid een gezicht te geven en deze medewerker kan fungeren als aanspreekpunt.

Het opstellen van een communicatieplan. Hierdoor is iedereen op de hoogte van de ontwikkelingen en de opgestelde doelstellingen.

Voorwoord

In de periode van 11 februari 2008 tot en met 29 april 2008 heeft een onderzoek plaatsgevonden hoe de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool een visie kan formuleren betreffende duurzaam inkopen.

Dit onderzoek heeft tot doel gehad om de Unit Inkoop van De Haagse Hogeschool te adviseren en het heeft tevens gediend als mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

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

De opdracht voor mijn afstuderen heb ik met veel plezier bij de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool volbracht. Er is binnen deze afdeling een positieve sfeer en mede door de medewerkers daar heb ik een leuke tijd gehad. Ik wil dan ook hierbij iedereen bedanken van de Unit Inkoop en daarbij in het bijzonder mijn begeleider Marten Van der Meijden, die altijd open stond voor vragen en mij goed op weg heeft geholpen bij het schrijven van mijn adviesrapport.

Daarnaast wil ik ook mijn docentbegeleidster mevrouw Schnetz en medebeoordelaar mevrouw Dressen bedanken voor hun feedback en tips, die mij hebben geholpen een kritische blik te werpen op de opdracht en de rapportage.

Ten slotte bedankt familie, vrienden en klasgenoten die mij hebben gesteund tijdens de afgelopen periode.

Chantal Helder

Den Haag, mei 2008

Inhoudsopgave

Blz.:

Inleiding	1
DEEL 1 ORGANISATIEANALYSE & ONDERZOEKSOPZET	
1 Organisatieanalyse	4
1.1 Organisatie Haagse Hogeschool	4
1.2 Facilitair Bedrijf	7
1.3 Project Inkoop	8
1.4 Samenvatting	10
2 Onderzoeksopzet	11
2.1 Probleemanalyse	11
Aanleiding van het onderzoek	11
Afbakening van het onderzoek	11
Probleemstelling en subprobleemstellingen	12
Doelstelling van het onderzoek	12
2.2 Onderzoeksverantwoording	12
2.3 Onderzoeksobject	15
2.4 Stakeholdersanalyse	15
2.5 Samenvatting	17
DEEL 2 THEORETISCHE KADER	
3 Theoretisch kader	20
3.1 Inkoop	20
Inkoopfunctie	20
Inkoopproces	22
Inkoopbeleid	24
3.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	25
3.3 Duurzaamheid	25
3.4 Duurzaam Inkopen	26
Waar komt duurzaam inkopen vandaan?	26
Waarom duurzaam inkopen?	27
Wanneer moet er aan duurzaam inkopen gedaan worden?	28
3.5 Visie/missie	29
3.6 Gunning- en Selectie criteria	29
3.7 Communicatieplan	30
3.8 Draagvlak	30
3.9 Definitie	31
3.10 Samenvatting	31
DEEL 3 ONDERZOEKSRESULTATEN & CONCLUSIE	
4 Onderzoeksresultaten	33

4.1 Huidige situatie	33
Duurzaamheidscan	33
4.2 Intern Onderzoek	34
Samenvatting intern onderzoek	36
4.3 Extern Onderzoek	37
Duurzaam inkopen bij Fontys Hogeschool	37
Duurzaam inkopen bij Saxion Hogeschool	38
Duurzaam inkopen bij Hogeschool Windesheim	39
Samenvatting extern onderzoek	40
 5 Conclusie	 41
 DEEL 4 AANBEVELINGEN & KOSTEN EN BATEN ANALYSE	
 6 Aanbevelingen	 44
 7 Kosten en baten analyse	 47
7.1 Kosten	47
7.2 Baten	48
 DEEL 5 PERSONELE EN ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES & IMPLEMENTATIEPLAN	
 8 Personele en organisatorische consequenties	 51
 9 Implementatieplan	 52
 Literatuuropgave	 53

Inleiding

Momenteel is duurzaamheid en daarmee duurzaam inkopen, een veel besproken onderwerp in de media. De overheid heeft besloten om duurzaamheid toe te passen in aankopen omdat zij door het grote inkoopvolume een invloed heeft op de markt. De Haagse Hogeschool als semi-overheidsinstelling wil ook aandacht besteden aan dit verschijnsel. Zij heeft het Handvest Duurzaamheid van HBO ondertekend. Dit is een overeenkomst over integratie van duurzame ontwikkeling in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering in het Hoger Beroepsonderwijs.¹

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft onlangs bij een order van zeventig miljoen euro aan software en computers alleen maar gelet op de prijs. Terwijl het kabinet alle overheidsaankopen in 2010 duurzaam wil hebben. Minister Donner heeft hier op gereageerd: “Niemand weet nog precies wat duurzaamheid is en hoe daarop gecontroleerd moet worden”.²

Omdat de definitie van duurzaamheid niet alleen bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onduidelijk is maar ook bij de Haagse Hogeschool, is aan mij gevraagd om door middel van dit adviesrapport duidelijkheid te geven aan de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool hoe deze afdeling een visie kan formuleren betreffende duurzaam inkopen.

De volgende probleemstelling wordt beantwoord in dit adviesrapport:

“Hoe kan de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool binnen een jaar een visie op duurzaamheid formuleren en deze integreren in het inkoopbeleid? Hierbij dient rekening gehouden te worden met het creëren van draagvlak binnen de organisatie en tevens dient er geadviseerd te worden over het operationaliseren van deze visie.”

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is er eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hier is onderzoek gedaan naar wat duurzaamheid is en welke termen hieraan verbonden zijn.

Na dit literatuuronderzoek is een empirisch onderzoek verricht. Dit is uitgevoerd middels een nulmeting, enquête onder budgetbeheerders van de Haagse Hogeschool en een benchmarkonderzoek bij drie andere Hogescholen in Nederland.

De resultaten uit het literatuuronderzoek en het empirische onderzoek hebben geleid tot de aanbevelingen en een plan voor implementatie.

Het rapport is ingedeeld in vier delen. In het eerste deel wordt de organisatie en het Facilitair Bedrijf geanalyseerd. Tevens is er in dit deel weergegeven hoe het onderzoek is opgezet.

¹ www.dho21.nl

² Zie bijlage 1 Limburgs dagblad, 16 januari 2008.

In het tweede deel komt het theoretische kader aan bod. Dit deel bevat de resultaten van het literatuuronderzoek.

Het derde deel van het adviesrapport bestaat uit de onderzoeksresultaten welke verkregen zijn uit het empirische onderzoek. Ten slotte worden in deel vier de aanbevelingen gedaan en wordt er advies gegeven over het implementeren van deze aanbevelingen.

Deel 1

Organisatieanalyse & Onderzoeksopzet

In dit eerste deel van het adviesrapport wordt de organisatie beschreven waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Tevens wordt er beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd.

1 Organisatieanalyse

1.1 Organisatie Haagse Hogeschool

De Haagse Hogeschool is een verzameling van bestuurders, studenten, docenten en lectoren. De studenten krijgen de kans om zich te ontwikkelen en hun talent te ontdekken. De Hogeschool helpt daarbij met hun 'Haagse' aanpak. Het is een bonte verzameling van jonge en oude(re) mensen, van diverse culturele afkomst en met verschillende intellectuele achtergronden. Er studeren 17.000 studenten aan de HHS en er werken momenteel 1600 medewerkers.

Op dit moment heeft de Haagse Hogeschool ruim veertig verschillende opleidingen op uiteenlopende vakgebieden. Om deze opleidingen zo up to date mogelijk te houden gaat de HHS continue samenwerkingsverbanden aan, bijvoorbeeld met andere hogescholen. De studenten, docenten en lectoren wisselen tijdens stages, afstudeeropdrachten, projecten en onderzoeken voortdurend kennis uit. Met onderwijsinstellingen, bedrijven en overheden in de regio, in Nederland en steeds meer ook daarbuiten.

De veertig Bachelor opleidingen worden aangeboden in verschillende onderwijsvormen (voltijd, deeltijd of duaal). Daarnaast biedt de HHS 9 masteropleidingen, verkorte doctoraalopleidingen en bijna 60 posthbo-opleidingen, trainingen en masterclasses. De HHS biedt voor senioren meer dan 30 cursussen op hbo-niveau aan onder de noemer Hoger onderwijs voor ouderen (HOVO).

De Haagse Hogeschool heeft de hoofdvestiging in Den Haag aan het Johanna Westerdijkplein. Verder heeft de HHS nog een vestiging in Den Haag aan de Laan van Poot, Rijswijk (voorheen TH Rijswijk) en Zoetermeer.

In 2003 zijn de Technische Hogeschool Rijswijk en de Haagse Hogeschool gefuseerd en daarmee is de naam TH Rijswijk komen te vervallen. De gefuseerde hogeschool is verder gegaan onder de naam De Haagse Hogeschool. In 2009 verhuist deze vestiging naar Delft, naar een gebouw op de campus van de Technische Universiteit Delft.³

Het bestuur van de Haagse Hogeschool bestaat uit het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De opleidingen zijn geclusterd in academies onder leiding van directeuren. De hogeschoolorganisatie, het CvB en het management worden ondersteund door diensten en het bestuursbureau, onder leiding van directeuren. Aan de hogeschool zijn elf lectoraten verbonden.⁴

³ www.haagsehogeschool.nl

⁴ Zie bijlage 2 Organogram de Haagse Hogeschool

Missie

De hogeschool biedt haar studenten door kwalitatief hoogwaardig en innovatief hoger beroepsonderwijs de mogelijkheid hun talenten maximaal te ontwikkelen. Zij leidt haar studenten op tot gekwalificeerde en onafhankelijke professionals voor de maatschappij en de arbeidsmarkt. De hogeschool is een gewaardeerde kennisinstelling in de regio Leiden, Zoetermeer, Delft en Den Haag. Die omgeving ervaart de hogeschool als een instelling die haar kennis graag deelt.

Visie

Bij het formuleren van ambities hanteert De Haagse Hogeschool een aantal strategische kernwaarden van waaruit de hogeschool opereert: studentgericht, omgevingsgericht, innovatiegericht en kwaliteitsgericht.

Met de trits 'talentontwikkeling-binding-belevenis' geeft de Haagse Hogeschool uitdrukking aan de ambitie om de student in zijn ontwikkeling centraal te stellen en zijn studiemotivatie positief te stimuleren. Omgevingsgericht vat de Haagse Hogeschool breed op: de hogeschool hecht veel betekenis aan partnerships met bedrijven en instellingen, zowel in de regio als (inter)nationaal. De innovatiegerichtheid uit zich niet alleen in het instellen van lectoraten en onderzoek maar ook in de wijze waarop binnen academies wordt omgegaan met ontwikkelingen in de diverse opleidingsdomeinen. Kwaliteitsgericht is de kernwaarde die betrekking heeft op alle aspecten van het handelen. Het Haags Kader⁵ geeft de hogeschool houvast bij het optimaliseren van het interne kwaliteitszorgsysteem.⁶

Doelstellingen:

De ambities van de Haagse Hogeschool staan geschreven in het Hogeschool Ontwikkelingsplan 2006-2009, ook bekend als HOP 6. Hierin staan drie thema's centraal voor de periode 2006-2009:

- 1) Het opleiden van professionals. Het doel is studenten goed voor te bereiden op hun deelname aan de complexe kennissamenleving door sterk de nadruk te leggen op de ontwikkeling van hun lerend vermogen. Het bieden van een aantrekkelijke leeromgeving aan studenten, staat of valt met het bieden van een context van levensechte beroepsituaties, waarbinnen de competentieontwikkeling kan plaats vinden.

⁵ Het Haags Kader is een uitgebreide "Handreiking management review". Deze handreiking biedt de opleidingen niet alleen een kader voor de interne audits, maar ook voor de accreditatie-audits. De verbinding tussen interne kwaliteitszorg en externe verantwoording is hiermee versterkt.

⁶ Jaarverslag HHS 2006

Wereldburgerschap is de naam die er gegeven wordt aan wat traditioneel het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef van de hoger opgeleide heet.

- 2) Maximale participatie. De Haagse Hogeschool wil ook studenten aantrekken die tot nu toe niet of minder geïnteresseerd zijn in het volgen van een hogere beroepsopleiding. Daarbij is er speciale aandacht voor de migrantenstudenten. Daarnaast richt de Haagse Hogeschool zich op werkende en werkzoekenden, die aanvullende hogere kwalificaties ambiëren, door middel van bachelor- en masteropleiding of post-hbo. De hogeschool zal zich blijven inspannen om door middel van gericht beleid en praktische oplossingen belemmeringen weg te nemen voor studenten met een functiebeperking.
- 3) De kennisstelling. De Hogeschool wil bijdragen aan kennisontwikkeling en innovatie in de regio Haaglanden.⁷

Cultuur:

De cultuur van de Haagse Hogeschool is volgens Handy te typeren als een personencultuur. De individuele personen staan centraal in de organisatie en de samenwerkingsgraad is laag. Dit is te zien bij de professionele docenten van de Haagse Hogeschool.

Machtspreiding Samenwerkingsgraad	Laag	Hoog
Laag	Rollencultuur	Personencultuur
Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

De personencultuur is te herkennen in de professionele organisatie van Mintzberg.

⁷ Hogeschool Ontwikkelingsplan 2006-2009 <http://portal.hhs.nl>

In een professionele organisatie is altijd sprake van een hoog opleidingsniveau van de nogal zelfstandige operationele kern in de organisatie.⁸ Dit is ook te zien bij de Unit Inkoop. Iedereen heeft zijn eigen gespecialiseerde taken. Zo is er bijvoorbeeld iemand die gaat over het inkoopnet, een contractbeheerder en iemand die zich bezig houdt met Europees aanbesteden. Dit is te typeren volgens Handy als een taakcultuur. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de Haagse Hogeschool verschillende culturen heeft binnen de organisatie.

1.2 Facilitair Bedrijf

Bij het Facilitair Bedrijf zijn 88 mensen werkzaam verdeeld over vier lijnafdelingen (units) namelijk Units Inkoop, Beheer en Huisvesting, Servicecentrum en Diensten en Middelen, en twee stafafdelingen de Units Beleidsondersteuning en Bedrijfsbureau.

Het Facilitair Bedrijf heeft als doel de Haagse Hogeschool zo goed mogelijk te ondersteunen met een aantal facilitaire diensten.

Deze diensten zijn deels gebouwgerelateerd en bestaan deels uit algemene facilitaire diensten en middelen.

Daarnaast wordt binnen het Facilitair Bedrijf de centraal gecoördineerde inkoop voor de hogeschool geregeld. Dit is de unit waarvoor ik dit adviesrapport schrijf. De unit inkoop is een staffunctie van het Facilitair Bedrijf.⁹

De Unit Inkoop bestaat uit 4,7 FTE. De inkoopmanager, Functioneel beheerder Inkoopnet, Senior Inkoper, een inkoper en een contractmanager. De Unit Inkoop houdt zich bezig met de regie van de centraal gecoördineerde inkoop, contractbeheer en eProcurement.

Het eProcurementsysteem, het inkoopnet binnen de Haagse Hogeschool, wordt beoogd alle inkoopverplichtingen centraal vast te leggen volgens de door het College vastgestelde bestelprocedure. Tevens bevat het systeem een contractmanagementsysteem waarmee contracten kunnen worden geregistreerd en beheerd.

Financiën:

Het Facilitair Bedrijf is een cost centre en werkt en budgetteert in cost driven. De budgetverantwoordelijkheid is gedecentraliseerd op kostenplaatsniveau naar de (deel-)unit hoofden. Het Facilitair Bedrijf stelt in de periode september/oktober haar begroting op. De unit hoofden zijn verantwoordelijk voor het vertalen van de diverse unit plannen naar een unit begroting en deze verschillende begrotingen worden dan samengevoegd in de centrale begroting van het Facilitair Bedrijf.

⁸ Toegepaste organisatiekunde, Peter Thuis

⁹ Zie bijlage 3 Organogram Facilitair Bedrijf

1.3 Project Inkoop

Aanleiding

Binnen de Haagse Hogeschool verliepen de inkoop en de daarbij behorende procedures niet gestructureerd. Het College van Bestuur heeft daarop aangegeven de behoefte te hebben aan meer “grip” op de inkoop, waarbij deze grip vertaald werd in efficiënte centraal gestuurde inkoop, compleet met managementinformatie en stuurmogelijkheden.

Doelstellingen

De volgende hoofddoelstelling staat centraal in het project Inkoop:

“ Maak het inkoopproces optimaal efficiënt, inzichtelijk, geaccepteerd, beheersbaar en stuurbaar”

Omdat deze hoofddoelstelling te algemeen is zijn er een aantal subdoelstellingen opgesteld van kwalitatieve en kwantitatieve aard:

Kwalitatief

- Direct, per elk gewenst moment, inzicht voor het gehele management in verplichtingen, verrichte betalingen en mogelijkheden voor benchmarking;
- Gestructureerde leveranciersprestatiemeting voor top 50 leveranciers;
- Een duidelijk en overzichtelijk centraal raamcontractenregister, online beschikbaar;
- Een duidelijk en werkbaar Inkoopbeleid.

Kwantitatief

- Verkrijgen van betalingskortingen (binnen 8 dagen betalen betekent doorgaans 1% korting);
- Terugbrengen van aantal facturen en leveranciers, hierdoor zullen minder mensen nodig zijn voor de controle en betaling van facturen;
- Verbeteren van inkoopcondities; deze zullen afgezet worden tegen de prijscondities zoals die per mei 2004 vastgelegd zijn of het niveau waartegen het laatst ingekocht is;
- Reduceren van zogenaamd “maverick-buying” dat is inkopen buiten de afgesloten raamcontracten om;
- Terugbrengen van voorraden en dubbelinkopen;
- Beperking gebruik door betere registratie van inkoopstromen.

Ook zijn er een aantal werkdoelstellingen opgesteld voor het schooljaar 2004/2005:

Proces:

- Alle facturen betaald in 30 dagen;
- 80% van de binnenkomende facturen direct “matchbaar” ;
- bestelproces en communicatie gedigitaliseerd;
- Op korte termijn aanpakken van de bestelprocedure en dit bekend maken aan leveranciers en de interne klant;
- Eind schooljaar 2004/2005 dient de inkoopprocedure vastgelegd en in werking te zijn.

Inkoop

- Aantal facturen – 10% ;
- Aantal leveranciers -10% ;
- Actueel raamcontractenregister;
- Zichtbare besparing op inkoop van € 100.000,-.

Managementinfo

- Periodiek overzicht van verplichtingen en budgetuitputting;
- Periodiek overzicht van inkoopindex per afdeling/dienst per totaal *HHS/THR*;
- Periodieke analyse van de inkoop;
- Periodieke presentatie leverancierstevredenheidsquote.

De bovengenoemde doelstellingen zijn van toepassing op het schooljaar 2004/2005. Er is een begin gemaakt aan deze doelstellingen maar ze zijn nog niet behaald. Door verdere professionalisering van de inkoop zullen elk jaar besparingen gedaan worden. Doel is om in 2008 tot de volgende “einddoelstelling” te komen (t.o.v. 2004)

- Het aantal facturen dient met 50% afgenomen te zijn;
- Een structurele besparing op inkoop van € 400.000,-;
- Van alle facturen die binnenkomen dient 95% direct matchbaar te zijn.

Aanpak:

Centraal in de aanpak staat het uitgangspunt dat de afdelingen en diensten faciliteiten moeten krijgen om hun “core-business” goed uit te kunnen oefenen. Dit betekent dat er gestreefd wordt naar:

- Inkoop van kwalitatief optimaal aansluitende goederen en diensten;
- Optimale condities;
- Volledige managementinformatie t.b.v. het afdelings- en dienstenmanagement;

- Een efficiënt proces waardoor goederen en diensten eenvoudig te verkrijgen zijn en de administratieve afhandeling een hulpmiddel en geen ballast vormt.

Er zal een inkoopbeleid opgesteld worden, waarna de inkoop zo snel mogelijk zal worden gecentraliseerd en onder de verantwoordelijkheid gesteld zal worden van de stuurgroep inkoop. Hier komt het mandaat van CvB over het volledige inkoopbudget, voor wat betreft “waar” ingekocht zal worden en “hoe”.

Onder de verantwoordelijkheid van de stuurgroep inkoop zullen fasegewijs centrale raamcontracten afgesloten worden (of opnieuw leven ingeblazen worden), waarbij –zodra deze afgesloten zijn - verplichte winkelnering geldt en één en ander besteld wordt volgens voorgeschreven bestelprocedures.¹⁰

1.4 Samenvatting

De Haagse Hogeschool aan de Johanna Westerdijkplein is de hoofdvestiging van de vier vestigingen. Er studeren momenteel 17.000 studenten en er zijn 1600 medewerkers werkzaam bij de Haagse Hogeschool. Het bestuur van de Haagse Hogeschool bestaat uit het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. Het Facilitair Bedrijf van de Haagse Hogeschool bestaat uit vier Units: Unit Inkoop, Unit Beheer en Huisvesting, Unit Servicecentrum en de Unit Diensten en Middelen.

De belangrijkste drie thema's waarop de Haagse Hogeschool zich wil richten zijn: Het opleiden van professionals, Maximale participatie en de Kennisinstelling. Dit staat geschreven in HOP 6, het Hogeschool Ontwikkelingsplan.

Binnen de Haagse Hogeschool zijn twee culturen te herkennen. Deze zijn te typeren volgens Handy als een personencultuur en een taakcultuur. De taakcultuur is te zien bij de Unit Inkoop. In totaal zijn er 88 mensen werkzaam bij het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf is een cost centre en werkt en budgetteert in cost driven.

Omdat binnen de Haagse Hogeschool de inkoop niet goed verliep en de daarbij behorende procedures niet gestructureerd waren is het projectplan Inkoop opgesteld. Hierin zijn doelen gesteld waarin een einddoelstelling voor dit jaar is aangegeven.

¹⁰ Document Projectplan Inkoop

2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt verantwoord hoe het onderzoek voor de afstudeeropdracht is uitgevoerd. Hiervoor wordt eerst de probleemanalyse weergegeven, daarna wordt er ingegaan op de onderzoeksverantwoording. Ten slotte wordt het onderzoeksobject genoemd en is de uitgevoerde stakeholdersanalyse beschreven.

2.1 Probleemanalyse

Aanleiding

Door het toepassen van milieu- en sociale criteria bij de inkoop van een product, dienst of werk, kan de overheid invloed uitoefenen op de markt en bijdragen aan een verduurzaming van de productie.

Het kabinet wil deze invloed benutten en tegelijk haar verantwoordelijkheid nemen. Ook de andere overheden hebben duurzaam hoog op de agenda staan.

De aanleiding voor de Haagse Hogeschool is het Hogeschool Ontwikkelingsplan (HOP 6). Hierin staan, zoals eerder beschreven in hoofdstuk 1.1, de ambities van de Haagse Hogeschool. De directeur van het Facilitair Bedrijf heeft samen met het College van Bestuur afspraken gemaakt om meer aandacht te besteden aan duurzaamheid. Dit is vastgelegd in het managementcontract. Dit contract wordt afgesloten tussen het College van Bestuur en de directeuren.

Volgens het College van Bestuur kan er met een duurzaamheidsbeleid grote milieuverbeteringen behaald worden. Tevens kunnen hiermee lagere gebruikskosten gerealiseerd worden en lagere kosten voor afvalverwijdering.

Afbakening onderzoek

Duurzaamheid is een breed begrip. In hoofdstuk 3.7 van het theoretische kader wordt beschreven welke definitie er gehanteerd wordt als het om duurzaam inkopen gaat. Het onderzoek richt zich op het duurzaam inkopen in de bedrijfsvoering. De adviezen die uit dit onderzoek komen zijn ook bruikbaar voor andere organisaties die zich meer willen bezig houden met duurzame inkoop.

Probleemstelling en subprobleemstellingen

Bij dit onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal:

Hoe kan de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool binnen een jaar een visie op duurzaamheid formuleren en deze integreren in het inkoopbeleid? Hierbij dient rekening gehouden te worden met het creëren van draagvlak binnen de organisatie en tevens dient er geadviseerd te worden over het operationaliseren van deze visie.

Om tot een antwoord te komen op de bovengenoemde probleemstelling zijn er subprobleemstellingen opgesteld. Deze zijn:

1. Hoe ziet de organisatie van de Haagse Hogeschool eruit?
2. Welke functie houdt zich binnen de Haagse Hogeschool bezig met inkopen?
3. Wat is de huidige situatie bij de Unit inkoop?
4. Wat is duurzaam inkopen?
5. Wat is de visie over duurzaam inkopen bij de unit inkoop en in hoeverre is de unit inkoop hier al mee bezig?
6. Wat is de visie van de Haagse Hogeschool als het gaat om duurzaamheid? (HOP6)
7. Zijn er criteria om duurzaam in te kopen?
8. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties als men binnen de Haagse Hogeschool duurzaam inkopen integreert in het inkoopbeleid?
9. Wat zijn de voor- en nadelen om duurzaam in te kopen?
10. Hoe kan de Haagse Hogeschool duurzaam inkopen?
11. Hoe kan er draagvlak gecreëerd worden bij de organisatie om duurzaam in te kopen?

Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is dat er een advies gegeven wordt over het formuleren van een visie omtrent duurzaam inkopen en het integreren van deze visie in het inkoopbeleid.

2.2 Onderzoeksverantwoording

In deze paragraaf wordt beschreven waarom er is gekozen voor een bepaalde aanpak van het onderzoek met daarbij benoemd wat voor type onderzoek wordt gebruikt.

Een onderzoek kan kwalitatief of kwantitatief zijn. Dit onderzoek is voornamelijk van kwalitatieve aard omdat de vragen hoe, wat en waarom centraal staan in het onderzoek. Bij een kwantitatief onderzoek betreft het vaak hoeveelheden en frequentie.¹¹

Om een antwoord te geven op bovengenoemde probleemstelling moet het onderzoek bestaan uit drie gedeeltes:

- Oriëntatie;
- Onderzoek naar de huidige situatie;
- Onderzoek naar de gewenste situatie.

Het onderzoek wordt gestart in de oriëntatiefase met een theoretisch onderzoek. In dit theoretische kader wordt beschreven welke theorie ten grondslag ligt aan het onderzoek. Er is veel geschreven over duurzaamheid en het inkoopproces waardoor er een uitgebreide literatuurstudie moet worden uitgevoerd om als basis te fungeren voor het empirisch onderzoek. Onderwerpen die in het theoretische kader naar voren zullen komen zijn:

- Inkoop;
- Inkoopfunctie;
- Inkoopproces;
- Inkoopbeleid;
- Duurzaamheid;
- Duurzaam inkopen;
- Visie.

Deze informatie zal verkregen worden door middel van internetsites, verslagen en boeken.

Tijdens de oriëntatiefase worden er gesprekken gevoerd met de opdrachtgever en verschillende werknemers binnen de Unit Inkoop om de huidige situatie van de Unit Inkoop in kaart te krijgen. Tijdens deze gesprekken staan de vragen waarom, wanneer en hoe centraal. Uit deze gesprekken moet er naar voren komen hoe er hier gewerkt wordt, wie wat doet en waarom iets op een bepaalde manier gedaan wordt. Dit om een beeld te vormen wat voor een afdeling de Unit Inkoop is. Deze informatie wordt ook verkregen middels observatie. Met observatie wordt verstaan het bijwonen van verschillende vergaderingen en het aanwezig zijn bij de Unit Inkoop zelf. Ook zal er een nulmeting worden uitgevoerd om de huidige situatie in kaart te brengen. Deze nulmeting wordt uitgevoerd met behulp van SenterNovem om te achterhalen hoe ver de Haagse Hogeschool is met duurzaam inkopen.¹²

¹¹ Basisboek kwalitatief onderzoek, Baarde en de Goede

¹² Zie paragraaf 4.1 en bijlage 6

Na het oriënterende gedeelte van het onderzoek wordt er een empirisch onderzoek uitgevoerd om de huidige situatie in kaart te brengen. Dit zal worden uitgevoerd door het afnemen van interviews binnen de Haagse Hogeschool door middel van een online enquête onder budgetbeheerders. Deze enquête zal voornamelijk bestaan uit makkelijke gesloten vragen omdat mensen snel moeilijke / open vragen overslaan bij het invullen.¹³ Er is gekozen voor deze manier van onderzoeken omdat dit een hogere response zal geven en hierdoor een representatief onderzoek uit komt.

Uit deze interne interviews moet naar voren komen wat er speelt onder de werknemers, in het bijzonder de budgetbeheerders van de verschillende Ondersteunende Diensten, Academies en Lectoraten, omtrent duurzaam inkopen.

Verder wordt er met benchmarkonderzoek diepte-interviews uitgevoerd. Hier kunnen wat moeilijkere, open vragen gesteld worden.¹⁴

Met een benchmarkonderzoek moet onderzocht worden hoe duurzaam inkopen geïntegreerd is in het inkoopbeleid van de desbetreffende organisatie. Hierbij gaat er gekeken worden naar vergelijkbare organisaties, dus hogescholen.

Met betrekking tot het onderzoek bij andere hogescholen moet naar voren komen hoe ver de Haagse Hogeschool is met duurzaam inkopen ten opzichte van de “concurrent”.

Samengevat voor het empirisch onderzoek:

Wat voor onderzoek?	Waar?	Wat voor informatie te verkrijgen?	Welke vorm van onderzoek?
Interne Interviews	Onder de budgetbeheerders van de verschillende Ondersteunende Diensten, Academies en Lectoraten van de HHS.	De meningen van de budgetbeheerders met betrekking tot duurzaamheid om draagvlak te creëren en de voor- en nadelen te kunnen benoemen.	Online Enquête

¹³ www.enquete.nl

¹⁴ Basisboek methoden en technieken, Baarda en De Goede.

Benchmarkonderzoek	- Fontys Hogeschool; - Saxion; - Christelijke Hogeschool Windesheim.	Hoe duurzaamheid in het inkoopbeleid van deze organisaties is geïntegreerd.	Diepte interview
--------------------	--	---	------------------

Het onderzoek is te typeren als een beschrijvend onderzoek en een exploratief onderzoek. Dit heeft te maken met het in kaart brengen van de huidige situatie, de nul meting¹⁵, en wordt daarna gerelateerd aan het theoretische kader. Tevens wordt er door het benchmarkonderzoek de verschillende situaties met elkaar vergeleken.

2.3 Onderzoeksobject

Voor dit onderzoek is de Unit Inkoop het onderzoeksobject. Het Facilitair Bedrijf bestaat uit 88 medewerkers welke onderverdeeld zijn in vier Units, waaronder de Unit Inkoop. Deze afdeling is uitgebreid toegelicht in het vorige hoofdstuk.

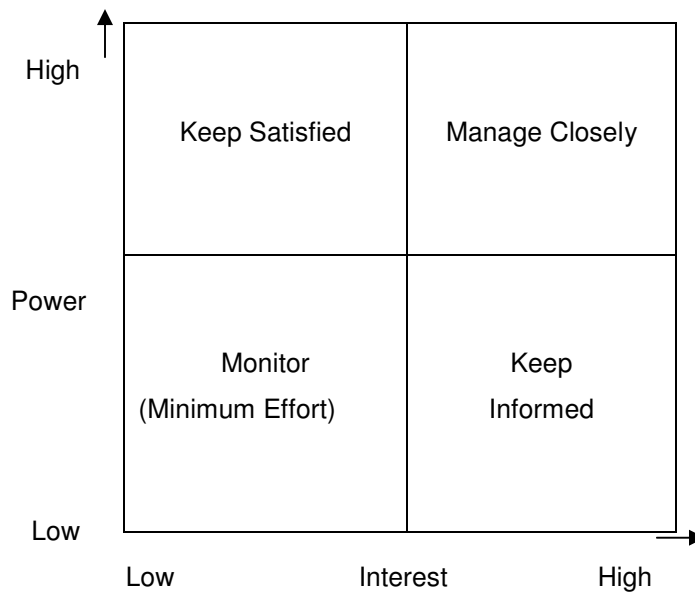
2.4 Stakeholdersanalyse

Wie zijn de stakeholders? Dit is een belangrijke vraag die is gesteld voorafgaand aan het onderzoek. Deze mensen hebben allemaal met het onderzoek te maken en deze analyse geeft aan wie er bijvoorbeeld veel invloed heeft op het onderzoek. Dit is een lijst van de stakeholders:

- College van Bestuur;
- Budgetbeheerders;
- Management Team Facilitair Bedrijf;
- Inkoopmanager;
- Inkopers;
- Studenten;
- Medewerkers van alle afdelingen binnen de Haagse Hogeschool;
- Leveranciers van de Haagse Hogeschool;
- Potentiële nieuwe studenten.

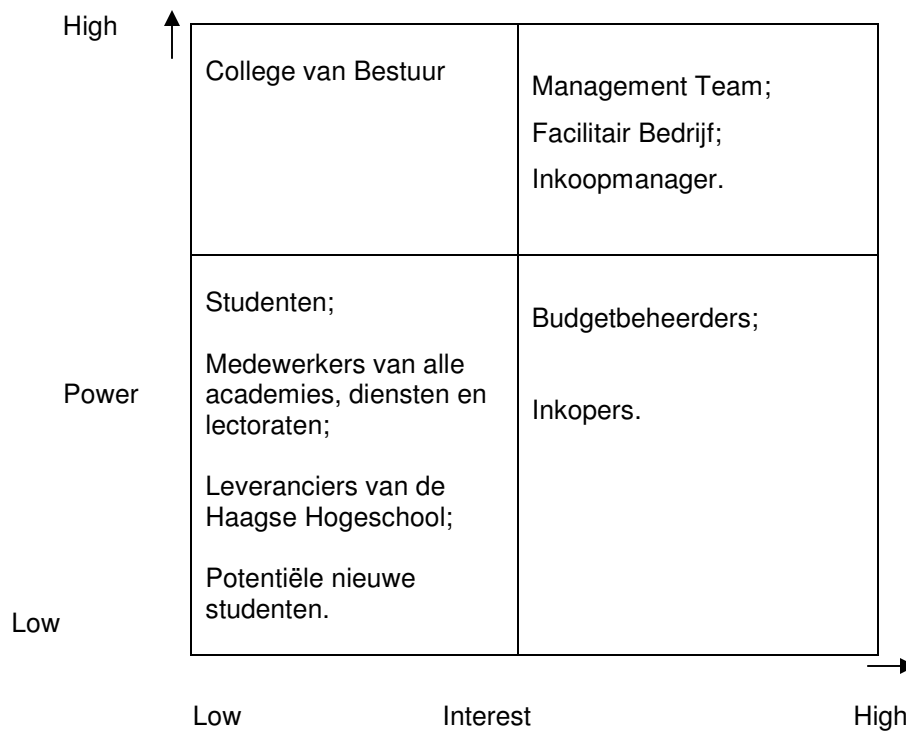
De stakeholders hebben allemaal een andere invloed op het onderzoek. In het hieronder aangegeven power/interest grid is aangegeven hoe er onderscheid gemaakt kan worden tussen de verschillende stakeholders. De factoren macht en belang geven hierbij het onderscheid aan.

¹⁵ Verdere informatie over de nulmeting volgt in hoofdstuk 4, Onderzoeksresultaten.



Figuur 1 Power/ Interest Grid¹⁶

Ingevuld:



¹⁶ www.mindtools.com

Het College van Bestuur kan veel invloed uitoefenen op het onderzoek naar duurzaam inkopen maar heeft weinig belang in de uitkomst van het onderzoek. Dit heeft te maken met het feit dat het weinig te maken heeft met het primaire proces van de Haagse Hogeschool.

Het Management Team van het Facilitair Bedrijf en de Inkoopmanager kunnen echter veel invloed uitoefenen op het onderzoek en hebben ook veel interesse in het onderzoek omdat de adviezen eventueel kostenbesparend kunnen zijn.

De budgetbeheerders en inkopers hebben veel interesse in de uitkomsten van het onderzoek, omdat zij uiteindelijk verantwoordelijk zullen zijn voor de invoering van de adviezen. Maar zij hebben minder invloed op het onderzoek.

De overige stakeholders zoals de studenten, hebben over het algemeen geen interesse in het onderzoek en kunnen ook geen invloed uitoefenen op het onderzoek. Het betreft niet hun dagelijkse werkzaamheden.

Het contact met de verschillende stakeholders hangt af van het grid. Per positie is dit:

- Veel macht en belang in het onderzoek: Deze mensen moet voldoende geïnformeerd worden over het onderzoek, en tevreden gesteld worden. Zij hebben namelijk grote invloed op het onderzoek.
- Veel macht en minder belang in het onderzoek: Deze mensen moeten tevreden blijven maar hoeven niet steeds op de hoogte gehouden te worden.
- Weinig macht maar wel belang in het onderzoek: Deze mensen dienen geïnformeerd te worden over het onderzoek omdat deze mensen vaak informatie hebben betreffende het onderwerp.
- Weinig macht en weinig belang in het onderzoek: Deze mensen moeten alleen informatie krijgen welke hen betreft.¹⁷

2.5 Samenvatting

Het College van Bestuur heeft samen met de directeur van het Facilitair Bedrijf in het managementcontract afgesproken dat er meer aandacht besteed moet worden aan duurzaamheid. Dit onderzoek is daar een onderdeel van. Het betreft duurzaam inkopen in de bedrijfsvoering.

In dit rapport wordt onderzocht hoe de Unit Inkoop en daarbij de Haagse Hogeschool een visie kan formuleren over duurzaam inkopen en hoe dit geïntegreerd kan worden in het inkoopbeleid. Er wordt hiervoor gebruik gemaakt van een onderzoek van kwalitatieve aard welke bestaat uit een oriënterend onderzoek en een empirisch onderzoek. Voor het oriënterende gedeelte van het onderzoek wordt gebruik gemaakt van gesprekken met de opdrachtgever en werknemers van de Unit Inkoop en observatie. Uit dit onderzoek moet naar voren komen wat voor een afdeling de

¹⁷ www.mindtools.com

Unit Inkoop is. Ook wordt er een nulmeting uitgevoerd om de huidige situatie met betrekking tot duurzaam inkopen te achterhalen. Voor het empirische gedeelte wordt gebruik gemaakt van enquêtes en een benchmarkonderzoek onder verschillende HBO-instellingen. Hier moet een gewenste situatie naar voren komen.

Deel 2

Theoretisch Kader

Dit deel van het adviesrapport geeft de onderzoeksresultaten weer van het literatuuronderzoek. In dit gedeelte is er onderzoek gedaan naar duurzaamheid en daarmee duurzaam inkopen. Dit gedeelte is de basis voor het empirische gedeelte wat in deel drie behandeld wordt.

3 Theoretische kader

Wat is duurzaam inkopen?

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden moet eerst duidelijk zijn wat er wordt verstaan onder de term inkopen en wat er wordt bedoeld met de term duurzaam. Deze eerste term is verder uitgewerkt in de termen inkoopfunctie en inkoopproces. Verder wordt er uitgelegd wat er wordt bedoeld met een visie en gunning- en selectiecriteria.

3.1 Inkoop

Met inkopen wordt bedoeld: “Het betalen van geld aan leveranciers ten behoeve van de levering van producten, diensten of werken”.¹⁸

Inkoopfunctie

Een algemene, bruikbare omschrijving van de inkoopfunctie luidt: het geheel van alle activiteiten die in organisaties worden vervuld om producten (goederen en diensten) van externe bronnen te betrekken. De taak van de inkoopfunctie is ervoor zorgen dat:

- de juiste producten;
- van de juiste kwaliteit;
- op de juiste tijd;
- op de juiste plaats;
- in de juiste hoeveelheden;
- tegen de juiste prijs.

beschikbaar zijn voor de organisatie.¹⁹

De inkoopfunctie omvat het doen uitvoeren van verschillende taken en activiteiten.

- Het specificeren van datgene wat moet worden gekocht;
- Het selecteren van de meest geschikte leveranciers;
- Het contracteren van de leverancier, inclusief het onderhandelen over de condities;
- Het daadwerkelijk bestellen van de benodigde goederen en diensten;

¹⁸ www.senternovem.nl

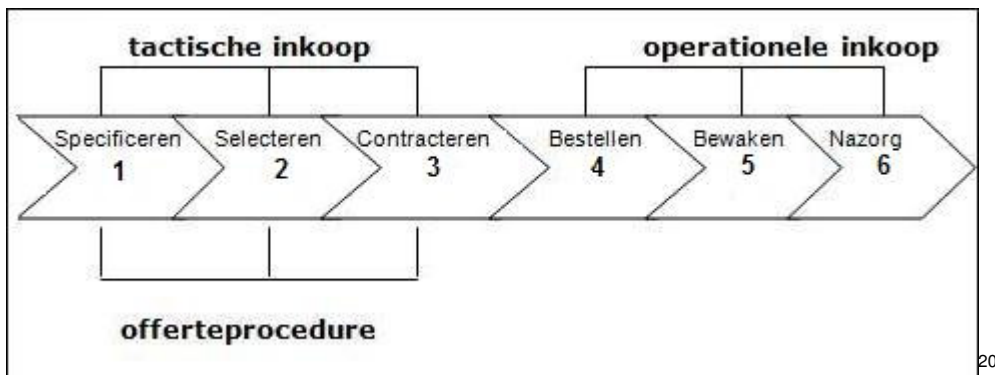
¹⁹ Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda.

- Het (doen) bewaken van de levering (orderbewaking, ingangscontrolle, kwaliteitskeuring);
- Nazorg om problemen op bestellingen- of contractniveau op te lossen.

Het inkoopproces, wat in het rood is weergegeven in het racewagenmodel op pagina 21, vormt het hart van de inkoopfunctie.

De volgende elementaire activiteiten kunnen onderscheiden worden:

- **Specificeren**
Het uitzoeken welke goederen/diensten nodig zijn en wat de precieze wensen zijn.
- **Selecteren**
Aan de hand van onderzoek kijken welke leverancier de beste producten tegen de beste prijs levert.
- **Contracteren**
Het contracteren van de juiste leverancier en tevens onderhandelen over de condities.
- **Bestellen**
Het daadwerkelijk bestellen van de goederen/diensten die nodig zijn zoals gespecificeerd in stap 1.
- **Bewaken**
Het bewaken van de levering, gekeken naar beveiliging en controle van de goederen.
- **De nazorg en evaluatie**
Zorgen dat de goederen intern op de juiste plek komen en worden geadministreerd.
Daarnaast het gehele proces evalueren en archiveren.



Bij de diverse processtappen kunnen enkele vragen gesteld worden die duidelijk moeten maken wat de huidige situatie is ten aanzien van deze stappen in het inkoopproces.

- *Specificeren*

- Hoe wordt gespecificeerd?
- Wie zijn er betrokken bij de specificatie van hetgeen ingekocht moet worden?
 - *Selecteren*
- Hoe wordt bepaald welke leveranciers worden uitgenodigd om een offerte in te dienen?
- Krijgen aanbiedende leveranciers de selectiecriteria en de wegingsfactoren bij de offerteaanvraag meegestuurd?
 - *Contracteren*
- Zijn er standaardleveringsvoorwaarden of wordt er per contract tot afspraken gekomen?
- Wie onderhandelt met de leverancier?
 - *Bestellen*
- Wie zijn er bevoegd om producten en diensten te bestellen?
- Is er sprake van interne budgettering?
 - *Bewaken*
- Hoe vindt de budgetbewaking plaats?
- Hoe verloopt de afhandeling van facturen?
 - *Nazorg*
- Zijn er afspraken over hoe vaak opnieuw wordt aanbesteed?
- En hoe gaat dit dan in zijn werk? Wie houdt dit in de gaten?²¹

De hierboven genoemde vragen zijn gesteld om de huidige situatie van de Unit Inkoop in kaart te brengen.²²

Inkoopproces

Racewagenmodel²³:

Er zijn allemaal andere elementen verbonden aan het inkoopproces namelijk: methoden en procedures, organisatie en personeel, informatievoorziening en prestatie-indicatoren. Deze zijn in de tekening van het racewagenmodel weergegeven.²⁴

Het racewagenmodel, van Rob Veeke en de elementen hierin, worden nu nader toegelicht.

- De interne klant

²¹ <http://www.inkoopportal.com>

²² Zie bijlage 4 Inkoopproces Unit Inkoop

²³ <http://www.revalidatieinkopersnederland.nl>

²⁴ Professioneel Facility Management, Martijn Lenselink en Rob Veeke

Het inkoopproces speelt zich af tussen de interne klant en de leveranciers. Interne klanten zijn afdelingen binnen een organisatie die behoefte hebben aan producten en diensten. Het is van belang te weten wie deze klanten zijn, welke behoefte ze hebben en welke rol (actief of passief) zij kunnen spelen.

- Leveranciers

Naast de interne klant is het belangrijk dat bekend is wie de potentiële leveranciers zijn. De leveranciers bepalen namelijk voor een groot deel de mate waarin de behoefte van interne klanten kan worden voorzien.

- Organisatie

Het element organisatie beschrijft welke functie zich bezighoudt met welke activiteit, hoe deze zich tot elkaar verhouden, hoe de samenwerking verloopt en hoe de functievervulling is. Een inkooporganisatie is het geheel van functies binnen een organisatie dat zich bezighoudt met het inkoopproces.

- Methoden en procedures

Methoden en procedures betreffen de werkwijze waardoor de uitvoering van activiteiten binnen het inkoopproces efficiënter en of effectiever worden gemaakt. Daarnaast dragen methoden en procedures zorg voor het volgen van wettelijke regels. Voorbeelden hiervan zijn: (Europese) aanbestedingregels en bestelprocedures.

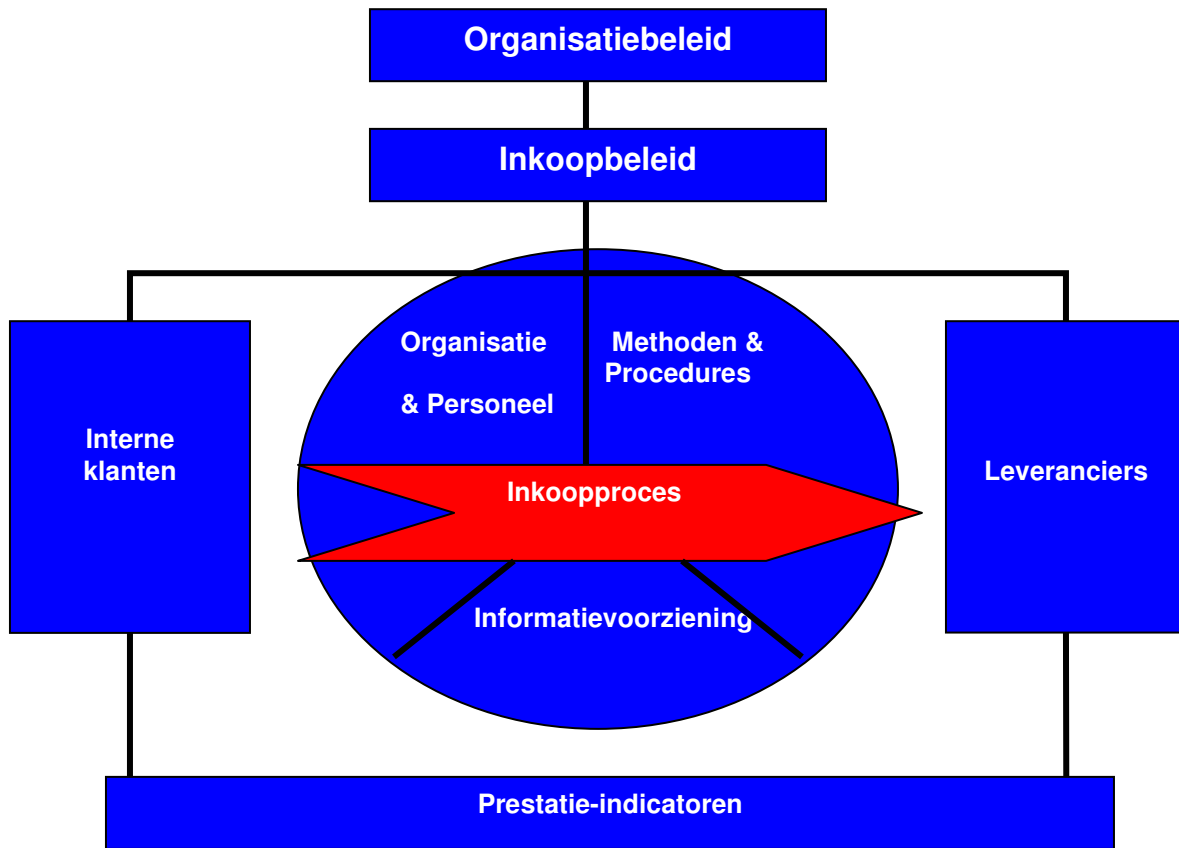
- Informatievoorziening

De informatievoorziening ondersteunt het inkoopproces. Informatiesystemen ondersteunen de uitvoering van het inkoopproces doordat bepaalde activiteiten uitgevoerd worden of medewerkers bij de uitvoering van activiteiten worden bijgestaan. Zo kan het systeem informatie bevatten, opslaan en genereren zodat de medewerker de activiteiten kan uitvoeren. Internettechnologie kan hierbij worden gebruikt. Voorbeelden hiervan zijn automatische bestelsystemen of een inkoopwebsite.

- Prestatie-indicatoren

De effectiviteit van de inkoopfunctie is te zien als de mate waarin de inkoopdoelstellingen worden gerealiseerd. Prestatie-indicatoren kunnen aangeven in welke mate de inkoopfunctie effectief is. Echter, prestatie-indicatoren gaan alleen in op de effectiviteit van de inkoopfunctie en niet op de efficiency ervan. De Unit Inkoop heeft bijvoorbeeld als doel de facturen met 10% te verminderen. De prestatie-indicatoren meten dan of dit doel is behaald (effectiviteit) maar hoe men dit heeft

gerealiseerd wordt niet gemeten (efficiency). Het zal namelijk niet efficiënt zijn als men twee keer zoveel tijd aan facturen moet besteden.



25

Figuur 2 Racewagenmodel

Inkoopbeleid

Visie, strategie en marktverwachtingen vormen onderdeel van het ondernemingsbeleid. Beleid en plannen van alle afdelingen binnen de onderneming (waaronder Inkoop) zijn hiervan afgeleid en staan in een bepaalde relatie tot elkaar. De beleidsplannen moeten op elkaar zijn afgestemd. Bij de formulering van het inkoopbeleid kan het inkoopmanagement besluiten ook zelf zaken te initiëren en in zijn beleid op te nemen. In bepaalde gevallen kan het gebeuren dat het ondernemingsbeleid in een bepaalde kwestie niet voorziet en het inkoopmanagement een aanvullende uitspraak van de ondernemingsleiding vraagt.²⁶

²⁵ <http://www.revalidatieinkopersnederland.nl>

²⁶ Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda

3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaam ondernemen - ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) genoemd - is ondernemen waarbij evenwicht bestaat tussen economische-, sociale- en milieubelangen.

Duurzame ondernemers kijken niet alleen naar hun winst- en verliescijfers, maar ook naar de gevolgen van hun bedrijfsactiviteiten voor mens en milieu. En niet alleen naar de huidige gevolgen daarvan, maar ook naar de gevolgen in de toekomst.

Duurzaam ondernemen betekent dat bedrijven naar vermogen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke en milieuproblemen die met de onderneming samenhangen. Het vereist dat bedrijven zich maatschappelijk verantwoord willen gedragen en daarmee verder willen gaan dan de wet- en regelgeving hen voorschrijft. Wetten en regels geven immers geen garantie voor het behoud van flora en fauna en maken ook geen vuist tegen mensonterende productieprocessen elders op de wereld.

De overheid stimuleert bedrijven om duurzaam te ondernemen.²⁷

3.3 Duurzaamheid

De term duurzaamheid wordt inmiddels al veel gebruikt maar het is niet altijd even duidelijk wat men nu precies onder duurzaamheid verstaat.

Een definitie voor duurzame ontwikkeling luidt:

“Duurzame ontwikkeling is het op gang brengen van ontwikkelingen waarbij sociaal-economische, ecologische en culturele aspecten in dynamische evenwicht zijn en levert als resultaat op dat na ons komende generaties dezelfde kansen hebben om in hun behoeften te worden voorzien als de huidige”. Oftewel: duurzaamheid is een sociaal-economische, ecologische en culturele balans.

Duurzame ontwikkeling (en daarvan afgeleide duurzame inkoop) richt zich niet alleen op het milieu. Het gaat om het vinden van een gezonde en structurele balans tussen sociaal-economische ontwikkeling, de natuurlijke omgeving en maatschappelijk welzijn. Duurzame ontwikkeling omvat naast milieuaspecten dus ook allerlei onderwerpen op het gebied van mensenrechten en het stimuleren van minimaal aanvaardbare arbeidsomstandigheden.²⁸

²⁷ www.vrom.nl

²⁸ www.senternovem.nl

3.4 Duurzaam inkopen

Waar komt duurzaam inkopen vandaan?

'Duurzaam inkopen' vindt zijn oorsprong in de Nota Milieu en Economie uit 1997. Daarin werd onderkend dat de gezamenlijke overheden door hun grote inkoopvolume, een bijdrage kunnen leveren aan duurzame ontwikkeling door duurzaam in te kopen.

Duurzame ontwikkeling is 'een ontwikkeling die voorziet in de behoefte van de huidige generatie zonder daarmee voor toekomstige generaties de mogelijkheden in gevaar te brengen om ook in hun behoeften te voorzien'. Deze definitie komt uit het Brundtland-rapport.²⁹

Het Actieprogramma Duurzame Ontwikkeling 'Duurzame Daadkracht' uit 2003 opgesteld door het kabinet, beschrijft de acties die Nederland gaat ondernemen op het vlak van duurzame ontwikkeling. Duurzaam inkopen is onderdeel van dit programma.³⁰

Bovendien wordt er op deze manier het goede voorbeeld gegeven wat van een overheid verwacht mag worden.

Vóór 2003 bestond het programma Duurzaam Inkopen als een zelfstandig programmabureau bij SenterNovem.³¹ Dit programmabureau, Duurzaam Inkopen, heeft gedurende vier jaar overheden gestimuleerd om duurzaamheid te betrekken in het inkoopproces. Daarna werd het programma opgenomen in het overkoepelende programma, Met preventie naar Duurzaam Ondernemen, ook wel bekend als PreDO. Dit programma werd in december 2005 beëindigd. Sinds begin 2006 vormt Duurzaam Inkopen het belangrijkste onderdeel van het programma Duurzame Bedrijfsvoering Overheden, dat zal lopen tot eind 2010. Centraal in het programma staan de beleidsdoelstellingen rond duurzaam inkopen en duurzame bedrijfsvoering overheden.³²

Doelen van het programma zijn:

- Het stellen van een voorbeeld en leveren van informatie voor anderen;
- Het bereiken van directe milieuwinst;
- Het beïnvloeden van de markt door vraag naar minder milieubelastende producten en diensten te creëren en vergroten;
- Stimuleren milieugerichte productinnovatie.

²⁹ www.vrom.nl

³⁰ www.minbuza.nl

³¹ Voor informatie over SenterNovem zie paragraaf 4.1, duurzaamheidsplan.

³² <http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/>

Voor meer informatie over de tijdslijn van duurzaam inkopen wordt er verwezen naar bijlage 4, tijdslijn duurzaam inkopen.

Een overheid die duurzaam inkoopt, betreft milieucriteria en sociale criteria in het inkoopproces, zodat uiteindelijk een duurzaam product geleverd wordt. Duurzaam inkopen is voor lokale overheden bepaald nog geen vanzelfsprekendheid. Uit een verslag van de Provinciale Milieufederaties komt naar voren dat de overheden op dit moment voor 20 procent duurzaam inkopen. Gelukkig groeit de aandacht voor duurzaam inkopen. Of het nu gaat om groene stroom, duurzaam bouw materiaal, energiezuinige kantoorapparatuur of biologische catering, steeds meer overheden maken werk van duurzaam inkopen. Dit resulteert onder andere in minder energieverbruik, beter beheer van natuurlijke bronnen en een eerlijke prijs voor arbeiders en producenten.

Duurzaam inkopen hoeft niet duurder te zijn. Het tegendeel is zelfs vaak het geval. Ook al is de aanschafprijs hoger, vaak liggen de totale kosten uiteindelijk lager door zuiniger gebruik en minder onderhoud en beheer tijdens de lange levensduur. Denk bijvoorbeeld aan een spaarlamp. Ondanks de hogere aanschafprijs blijkt deze over het geheel genomen 3,5 keer goedkoper dan een gloeilamp. Duurzaam inkopen kan dus juist veel geld besparen.

Misschien is het zelfs niet nodig om nieuwe producten aan te schaffen, want duurzaam inkopen kan immers ook zijn: niet inkopen.³³

Waarom duurzaam inkopen?

Duurzaam inkopen is officieel overheidsbeleid. Uitgangspunt voor de Nederlandse regering is dat “duurzame ontwikkeling voor overheid en samenleving een vanzelfsprekende doelstelling wordt”. Duurzaam inkopen is daarvan een logische consequentie.

Bedrijven kopen jaarlijks voor miljarden euro's producten in. Grondstoffen, halffabricaten, machines, kantoorartikelen etc. Waar komen die producten vandaan? Welke kwaliteit hebben ze? Door wie en onder welke omstandigheden zijn ze gemaakt? Door bewust om te gaan met de inkoop, kan de milieubelasting van een bedrijf fors verminderd worden en bijdragen aan eerlijke handel.³⁴

Door het toepassen van milieu- en sociale criteria bij de inkoop van een product, dienst of werk, kan de overheid invloed uitoefenen op de markt en bijdragen aan een verduurzaming van de

³³ <http://www.natuurenmilieunederland.nl/images/upload/2006/DuurzaamInkopen.pdf>

³⁴ http://www.kvk.nl/duurzaamondernemen/035_Duurzaam_inkopen/duurzaaminkopen/default.asp

productie. Het kabinet wil deze invloed benutten en tegelijk haar verantwoordelijkheid hierin nemen. Het kabinet zet daarom met de Tweede Kamer fors in op duurzaam inkopen.

Alleen al in Nederland kopen overheidsorganisaties jaarlijks voor 30 miljard euro aan goederen, diensten en werk in. Dat betekent dat ze een grote invloed op de markt kunnen laten gelden. Door het opleggen van duurzame standaards bij de inkoop, kan die invloed worden aangewend om leveranciers duurzaam in te laten kopen. Hiermee wordt het algemene duurzaamheidsniveau verhoogd.

Overheden hebben niet alleen een voorbeeldfunctie ten opzichte van het bedrijfsleven, maar ook tegenover de burger. Steeds meer mensen willen daadwerkelijk iets doen voor een beter milieu en een eerlijkere verdeling van de welvaart in de wereld. Van hun overheden verwachten zij méér dan alleen mooie woorden. Dan is het goed als die overheden het voortouw nemen door concrete actie, bijvoorbeeld door een zichtbaar maatschappelijk verantwoord inkoopbeleid.

Door inkoopkracht gericht in te zetten voor een duurzamere wereld, kunnen ook de lagere overheden het goede voorbeeld geven aan hun burgers. Zo wordt 'duurzaam consumeren' veel tastbaarder. Een effectieve en zeer zichtbare manier waarop overheden kunnen bijdragen aan duurzamer consumeren is door standaard fair trade producten te vragen bij inkoopprocedures.³⁵

Duurzaam inkopen biedt vele voordelen. Het milieu is erbij gebaat, de aanschaf van energiezuinige producten levert geld op, er kan het goede voorbeeld mee gegeven worden en het leidt vaak tot kwaliteit- en comfortverbetering.

Wanneer moet er aan duurzaam inkopen gedaan worden?

De Rijksoverheid heeft als ambitie om in 2010 bij 100% van haar inkopen duurzaamheid mee te nemen; voor provincies en waterschappen is dit 50%. De gemeenten streven naar 75% in 2010 en 100% in 2015. Het programma Duurzaam Inkopen stimuleert overheden om milieu- en sociale aspecten mee te nemen bij de inkoop van producten en diensten. Het programma loopt tot 2010. Van hogescholen als semi-overheid wordt verwacht dat zij in 2010 bij 50% van haar inkopen duurzaamheid mee neemt.³⁶

³⁵ <http://www.derdewereldeerstekeus.nl/duurzaam-inkopen-door-overheden.htm>

³⁶ Informatie verkregen door telefonisch contact te hebben gehad met SenterNovem.

3.5 Wat is een visie/missie?

In de literatuur worden de termen visie en missie nogal eens door elkaar gebruikt. Volgens Van Dale (2003) is visie “een wijze van zien, waarnemen en/of beoordelen”. Volgens anderen is een visie het beeld dat of de verwachting die men van de toekomst heeft. Die verwachting wordt uiteraard mede gevormd door het beeld dat we hebben van het verleden en de trends die we (menen) te zien. Het woord visie komt van het Latijnse ‘videre’, dat behalve ‘zien’ ook ‘inzien’ kan betekenen: ‘inzicht hebben’. Het woord missie komt van het Latijnse ‘missiō’, het wegzenden, een afleiding van ‘mittere’, zenden.

Het boek “visie ontwikkelen” van Margriet Guiver-Freeman gaat uit van de betekenissen ‘inzicht’ voor visie en ‘opdracht’ voor missie. ‘Visie’ wordt gezien in het boek als de omschrijving van het uiteindelijke toekomstbeeld van de organisatie.³⁷ Missie kan worden omschreven als de manier waarop de visie wordt behaald.

In deze scriptie wordt de volgende definitie van een visie gehanteerd:

Een visie is de wijze waarop de organisatie zichzelf ziet in de toekomst.

En de volgende definitie van een missie:

Een missie is de manier waarop een visie wordt behaald.

3.6 Gunning- en selectie criteria

Indien aan meer dan een leverancier tegelijkertijd om een offerte wordt gevraagd, dan wordt dit in de aanvraag vermeld. Dit om de concurrentie te bevorderen. Tevens wordt daarbij aangegeven op welke termijn en met welke criteria de selectie plaatsvindt, de zogenoemde gunningscriteria. Dit vindt volgens Gelderman en Albronda plaats tijdens offerteaanvragen boven de EUR 50.000,-. Hier is ook sprake van bij de Haagse Hogeschool. Bij de Haagse Hogeschool worden inkooptrajecten boven de EUR 50.000,- door de Unit Inkoop gecoördineerd. Bij inkooptrajecten boven de EUR 206.000,- vindt een Europese Aanbesteding plaats.

Als offerteaanvragen aan deze eisen voldoen, is de kans het grootst dat men inderdaad krijgt wat ermee wordt beoogd:

- Een goed inzicht in de markt op dat ogenblik;
- Bruikbare informatie voor de volgende selectiestap.³⁸

³⁷ Visie ontwikkelen, Margriet Guiver-Freeman

³⁸ Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda

3.7 Communicatieplan

Een communicatieplan is een vereiste voor effectieve communicatie met de doelgroep(en). Een communicatieplan kan op diverse manieren helpen. Bijvoorbeeld:

- Een communicatieplan kan helpen orde te scheppen in de communicatie met meerdere doelgroepen, communicatiedoelen en middelen;
- Een communicatieplan helpt prioriteiten te stellen;
- Een communicatieplan helpt een visie helder te krijgen of te ontwikkelen;
- Een communicatieplan geeft handvatten voor een duidelijke aanpak.

In een communicatieplan komen de volgende onderdelen voor:

- Communicatiedoelen, wat moet er bereikt worden met de communicatie?
- Analyse van de uitgangssituatie, hoe zit de situatie in elkaar?
- Bepaling van de knelpunten, waar kunnen zich problemen voor doen?
- De communicatiestrategie, hoe kan elk knelpunt door middel van communicatie opgelost worden? Wanneer moet welke communicatie plaats vinden?
- Plan van aanpak. Hoe gaat de doelgroep benaderd worden, wanneer, met welke boodschap en welke communicatiemiddelen?
- Het middelenplan. Een overzicht van alle in te zetten communicatiemiddelen, kosten, fasering, en boodschap.
- De organisatie, hoe kan er voor gezorgd worden dat de planning uitgevoerd wordt?
- Evaluatie, wanneer en hoe gaat er geëvalueerd worden?³⁹

3.8 Draagvlak

Met het opstellen van een communicatieplan wordt een begin gemaakt aan het creëren van draagvlak. Maar wat is draagvlak eigenlijk?

“Draagvlak creëren is de ambitie van mensen en organisaties die de eigen politieke doelen en het eigen stelsel van waarden en normen over willen brengen op groepen waarvan wordt verondersteld dat het daarbij daarvoor aan draagvlak ontbreekt. Het ontbreken van draagvlak wordt vaak gezien als een belemmering voor implementatie van beleid, het creëren daarvan lijkt soms te worden opgevat als een tovermiddel om tot uitvoer te komen.”⁴⁰

Het hebben of verkrijgen van draagvlak kan worden gezien als een manier om te verantwoorden dat het gevoerde beleid “goed” is, omdat de betrokkenen dit beleid steunen.

³⁹ www.communicatie-centrum.nl

⁴⁰ Draagvlak: 1.130.000 hits, M. Duineveld en R. Beunen.

3.9 Definitie

Naar aanleiding van de hierboven genoemde informatie kan ik de volgende definitie formuleren over duurzaam inkopen:

Duurzaam inkopen betekent dat bij de inkoopbeslissing duurzaamheidcriteria meegenomen worden. Het inkoopproces is dan niet alleen gericht op financiële- of kwaliteitseisen, maar ook op eisen met betrekking tot milieu of sociale aspecten in elke fase van het inkoopproces. Dit moet uiteindelijk leiden tot de daadwerkelijke levering van een product of dienst dat aan deze milieu- en sociale aspecten voldoet.

3.10 Samenvatting

Een evenwicht vinden tussen economische-, sociale- en milieubelangen. Dat is waar duurzaam ondernemen, ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen, voor staat. Duurzaam inkopen is hier van afgeleid.

Duurzaam inkopen betekent dat bij de inkoopbeslissing duurzaamheidcriteria meegenomen worden. Duurzaam inkopen is een officieel overheidsbeleid. Het streven is, voor de Rijksoverheid, om in 2010 bij 100% van haar inkopen duurzaamheid mee te nemen. Gemeenten streven naar 75% en voor hogescholen, provincies en waterschappen is dit 50%.

Overheden hebben niet alleen een voorbeeldfunctie ten opzichte van het bedrijfsleven, maar ook tegenover de burger. De gezamenlijke overheden kunnen door hun grote inkoopvolume een bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling door duurzaam in te kopen.

Deel 3

Onderzoeksresultaten & Conclusie

Na het literatuuronderzoek kan er verder worden gegaan met het empirische onderzoek. In dit deel worden de uitkomsten van het interne en externe onderzoek besproken. Tevens wordt hierin aangegeven hoe dit is onderzocht en welke conclusie er uit getrokken kan worden.

4 Onderzoeksresultaten

4.1 De huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven van de Unit Inkoop met betrekking tot duurzaamheid.

*Duurzaamheidscan*⁴¹

Om de huidige situatie met betrekking tot het duurzaam inkopen te meten, de nulmeting, is er gebruik gemaakt van de zelfscan van SenterNovem.⁴²

SenterNovem is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken en is op 1 mei 2004 ontstaan uit de fusie tussen Senter en Novem, twee agentschappen van het Ministerie van Economische Zaken. Deze nieuwe organisatie bundelt kennis van innovatie, energie, klimaat, milieu en leefomgeving. SenterNovem draagt hiermee bij aan een sterkere positie van het bedrijfsleven in ons land en aan een duurzamere samenleving, met zorg voor mens en milieu.⁴³

Met de zelfscan kunnen er, aan de hand van een aantal vragen, de prestaties op het gebied van duurzaam inkopen in kaart gebracht worden en kan er een indruk gekregen worden hoe ver de Haagse Hogeschool is met duurzaam inkopen.

De zelfscan is echter samengesteld voor gemeenten die in het jaar 2010 50% duurzaam inkopen moesten bereiken (inmiddels is dit 75% geworden), maar de scan is toepasbaar voor allerlei organisaties die zich willen richten op duurzaam inkopen.

De scan bestaat uit 9 vragenlijsten over beleid met betrekking tot duurzaam inkopen, processen binnen de organisatie en 7 productgroepen.

Uit deze scan is naar voren gekomen dat de Haagse Hogeschool alleen op het gebied van de productgroep schoonmaak voldoet aan de minimum eisen voor duurzaam inkopen die gesteld zijn voor gemeenten. Voorbeelden van deze eisen zijn dat er daar waar het kan gewerkt wordt met microvezeldoekjes zonder schoonmaakmiddel en dat er gewerkt wordt met navulbare flacons.

Voor twee andere productgroepen, computers en elektriciteit, zijn er een aantal stappen gezet naar duurzaamheid maar het voldoet nog niet aan het minimumniveau. Voorbeeld van een stap die wel gezet is bij de aanbesteding voor computerhardware zijn het voldoen aan de eisen van Energy Star voor computers. Energy Star is een Amerikaans label. Dit keurmerk stelt eisen aan het energieverbruik van apparaten, onder meer in de stand-by stand. In Nederland kunt u

⁴¹ <http://www.sn-duurzaaminkopen.nl/zelfscan>

⁴² Zie bijlage 6 Zelfscan Duurzaam Inkopen

⁴³ www.senternovem.nl



Energy Star tegenkomen op Pc's, beeldschermen, printers, faxen en kopieerapparaten. Energy Star is geen verplicht label. Het wordt uitgevoerd door een instantie binnen het Amerikaanse Department of Energy.⁴⁴

De methoden en procedures van processen binnen de organisatie zijn ook op de goede weg. Hiervoor zijn ook een aantal stappen gezet maar ook dit voldoet nog niet aan de minimaal gestelde eisen. Bij de methoden en procedures van de processen is er in de voorbereiding van aanbestedingen aandacht voor de weging en beoordeling van duurzaamheid ten opzichte van prijs en andere criteria. Ook wordt er in de beoordeling van offertes de Total Cost of Ownership⁴⁵ beoordeeld, in plaats van alleen de aanschafprijs van het product of dienst. In de praktijk betekent dit dat er niet alleen wordt gekeken naar de aanschafkosten van een product of dienst. De aanschafkosten kunnen hoger zijn, maar er kan misschien naar verloop van tijd een besparing optreden. Een voorbeeld van zo'n product is led-verlichting. De aanschafkosten zijn erg hoog maar naar verloop van 3 jaar treedt er besparing op.⁴⁶

4.2 Intern onderzoek

Het interne onderzoek is verricht door middel van een enquête onder de budgetbeheerders. Er is gekozen voor deze manier van onderzoeken omdat dit ten eerste milieuvriendelijk is omdat er geen papier wordt gebruikt en de budgetbeheerders zelf kunnen bepalen wanneer zij de enquête invullen.⁴⁷

De budgetbeheerders zijn uitgenodigd voor dit onderzoek om te achterhalen in hoeverre er draagvlak is onder deze groep mensen.

In totaal zijn er 195 budgetbeheerders uitgenodigd om de enquête in te vullen. Voor een representatief onderzoek moet minimaal 25% van de budgetbeheerders de enquête ingevuld hebben.⁴⁸ De enquête is in totaal door 81 budgetbeheerders ingevuld wat een percentage 41,8% is en hierdoor garant staat voor een representatief onderzoek.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de budgetbeheerders duurzaam ondernemen als belangrijk achten. De helft van de ondervraagden vindt duurzaamheid belangrijk en een kwart zelfs heel erg belangrijk.

⁴⁴ www.energielabel.nl

⁴⁵ Total Cost of Ownership (TCO): Alle kosten die verbonden zijn aan de acquisitie, het gebruik en het onderhoud van een product. Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda

⁴⁶ Benchmarkonderzoek Hogeschool Windesheim, zie paragraaf 4.3 en bijlage 8

⁴⁷ Basisboek interviewen, Baarda en de Goede

⁴⁸ <http://wetenschap.infonu.nl>



Ongeveer 40% vindt dat de Haagse Hogeschool geen duidelijk visie heeft met betrekking tot duurzaamheid. 10% vindt dat de Haagse Hogeschool wel een duidelijke visie heeft en een 25% kan zelfs vertellen wat de visie is van de Haagse Hogeschool.

In HOP 6 staat het volgende geschreven over de visie van de Haagse Hogeschool omtrent duurzaamheid:

“Recent doet de Europese invloed zich opnieuw sterk gelden in het Hoger Onderwijs- en Onderzoeksplan (HOOP 2004), dat de beleidsdoelstellingen van de overheid presenteert voor het hoger onderwijs van de komende vier jaar. Het plan sluit in hoge mate aan bij de Lissabonafspraken van de Europese Unie om in 2010 's werelds meest dynamische en concurrerende kenniseconomie te zijn, die in staat is tot meer duurzame economische groei, hechtere sociale samenhang en aandacht voor milieu en natuur met duurzame ontwikkeling als einddoel.”

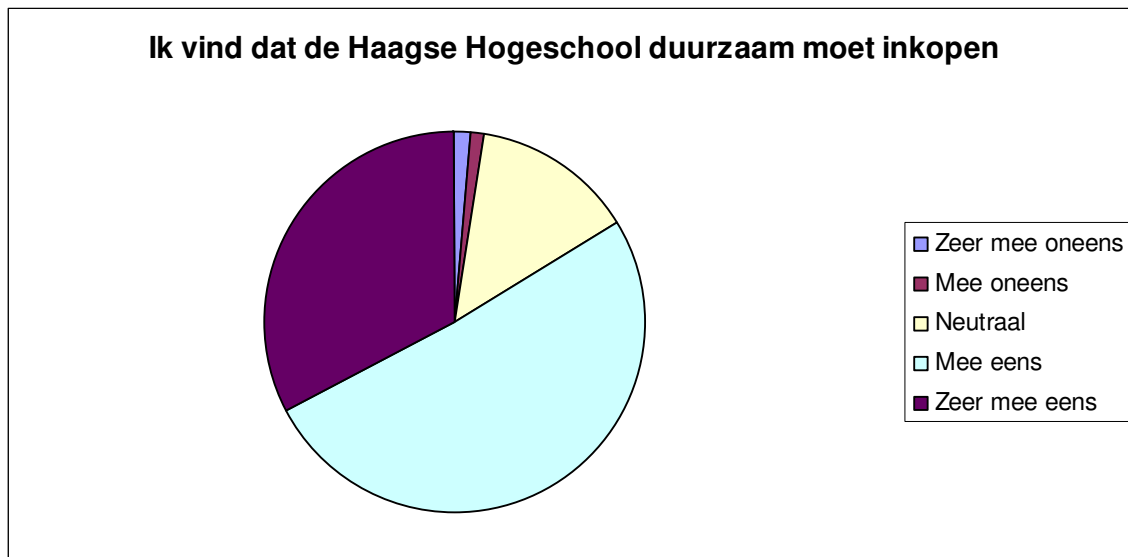
“Bijzondere aandacht verdient daarbij, dat wij de door Unesco⁴⁹ opgestelde doelstellingen ten aanzien van duurzaamheid hebben onderschreven. Hoger onderwijs speelt een vooraanstaande rol in de opbouw van een samenleving waar duurzaamheid centraal staat. Als stadshogeschool willen wij een bijdrage leveren aan dit onderwerp, dat hoog op de agenda van de gemeente Den Haag staat.”

De budgetbeheerders zijn zich er bewust van dat duurzaam ondernemen te maken heeft met milieu- en sociale aspecten maar men denkt hierbij meer aan het milieu (90%).

Tevens is gebleken dat iets minder dan de helft van de ondervraagde budgetbeheerders een duurzaam product of dienst als duurder ervaren maar iets meer dan de helft van de ondervraagde budgetbeheerders zijn wel bereid om hiervoor meer te investeren.

⁴⁹ De afkorting UNESCO staat voor *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*. Het doel van UNESCO is het verwezenlijken van vrede en duurzame ontwikkeling door middel van onderwijs, wetenschap, cultuur en communicatie. www.unesco.nl

De term duurzaam inkopen is niet bij iedereen even bekend. Iets meer dan een kwart van de ondervraagden weet niet wat de term duurzaam inkopen betekent. 1/3 zegt te weten wat de term inhoudt. Er bestaat veel verwarring over wat het allemaal beslaat. Merendeel denkt bij deze term wel aan producten die minder belastend zijn voor het milieu, maar er komen ook definities naar voren van budgetbeheerders die denken dat het product langer meegaat als het duurzaam is. Ongeveer 80% is het eens met het feit dat de Haagse Hogeschool duurzaam moet inkopen. De redenen die hiervoor aangedragen worden zijn voornamelijk de voorbeeldfunctie van de Haagse Hogeschool naar de studenten toe en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de Haagse Hogeschool.



Bij ongeveer 40% wordt duurzaamheid als een belangrijk criterium bij het selecteren van een leverancier gezien en bij ongeveer 40% van de ondervraagde de budgetbeheerders wordt duurzaamheidscriteria ook meegewogen bij het selectieproces. Maar men maakt weinig gebruik van externe bronnen om te achterhalen wat de actieve criteria van duurzaamheid zijn bij het selecteren van een leverancier. Bijna 75% geeft aan geen gebruik te maken van externe bronnen om duurzaamheidscriteria vast te stellen.

Als men hier wel gebruik van maakt wordt er vaak hulp ingeschakeld van collega's, externe relaties, internet, vakbladen en soms SenterNovem.⁵⁰

Samenvatting intern onderzoek

Duurzaam ondernemen wordt als belangrijk gezien door de ondervraagde budgetbeheerders. Maar de Haagse Hogeschool heeft volgens de budgetbeheerders geen duidelijke visie omtrent duurzaamheid. Duurzaam ondernemen heeft volgens de budgetbeheerders met sociale aspecten

⁵⁰ Zie bijlage 7 resultaten enquête

en met het milieu te maken. Al wordt een duurzaam product als duurder ervaren, men is wel bereid meer te investeren in een duurzaam product of dienst.

De term duurzaam inkopen is niet bij iedereen bekend. Er is verwarring over wat de term allemaal beslaat maar een groot deel van de budgetbeheerders vindt wel dat de Haagse Hogeschool duurzaam moet inkopen omdat men vindt dat de Haagse Hogeschool een voorbeeldfunctie heeft naar de studenten toe.

Momenteel wordt door 40% van de budgetbeheerders duurzaamheid als belangrijk criterium gezien en wordt het ook meegewogen bij het selecteren van een leverancier maar men maakt weinig gebruik van externe bronnen om duurzaamheidscriteria vast te stellen.

4.3 Extern Onderzoek

Hieronder volgt een beschrijving van de huidige situatie bij verschillende HBO- instellingen. Voor dit externe onderzoek zijn er drie HBO- instellingen benaderd, namelijk: Fontys Hogeschool, Saxion Hogeschool en Hogeschool Windesheim. Deze scholen zijn benaderd om een beeld te vormen hoever andere hogescholen zijn met duurzaam inkopen. De huidige situatie is beschreven aan de hand van de resultaten uit een benchmarkonderzoek.⁵¹

Duurzaam inkopen bij Fontys Hogeschool

Fontys Hogeschool heeft het handvest Duurzaam Hoger Onderwijs getekend en dit is vertaald in het Fontys-beleid. De verantwoordelijkheid van duurzaamheid binnen de gehele organisatie ligt bij een stuurgroep waarvan één van de instituutsdirecteuren de voorzitter is.

Ook heeft Fontys Hogeschool binnen hun inkoopbeleid een visie met betrekking tot duurzaamheid. Ze vraagt hierin aantoonbare inspanningen op het gebied van cq. gecertificeerd zijn op het gebied van veiligheid, milieu, arbo, duurzaamheid en specifieke branchecertificering. Fontys gebruikt in bestekken de criteria welke door SenterNovem zijn vastgesteld en laat zich hierdoor leiden. Het duurzaam inkopen is hierdoor niet gefaseerd ingevoerd. De belangrijkste aspecten binnen de visie van duurzaam inkopen van de inkoopcoördinator Hub Keulen zijn, realistisch, zinvol, niet alleen milieu maar ook sociaal.

De belangrijkste redenen om duurzaam in te gaan kopen als Hogeschool worden door dhr. Keulen gezien als voorbeeldfunctie als maatschappelijke onderwijsorganisatie.

Hoeveel het criterium duurzaamheid weegt in een aanbesteding wordt bepaald door het College van Bestuur. Het wordt aan hen voorgelegd en zij maken de weging definitief.

Dhr. Keulen ziet als nadeel aan duurzaam inkopen dat het in sommige gevallen duurder is.

Tevens is een groot nadeel dat SenterNovem nog niet voor alle productgroepen criteria heeft vastgesteld met betrekking tot duurzaamheid.

⁵¹ Zie bijlage 8 resultaten benchmarkonderzoek

Het duurzaamheidsbeleid is binnen de organisatie gecommuniceerd via de reguliere communicatiekanalen tussen College van Bestuur, onderwijsinstututen en Facilitair Bedrijf en via intranet. De reacties hierop waren neutraal. Dhr. Keulen denkt dan men duurzaam inkopen een logische ontwikkeling vindt.

Duurzaam inkopen bij Saxion Hogeschool

Saxion Hogeschool heeft momenteel geen visie met betrekking tot duurzaamheid in de bedrijfsvoering. Deze is er wel voor het curriculum, duurzaamheid toepassen in het lesprogramma. Momenteel wordt er een nulmeting uitgevoerd om te kijken hoe ver de hogeschool is met betrekking tot duurzaamheid. Deze nulmeting wordt door interne mensen uitgevoerd.

De verantwoordelijkheid voor duurzaamheid binnen de gehele organisatie is decentraal geregeld. Volgens Dhr. Spekrijse, Manager Inkoop, moet iedereen zich betrokken voelen bij duurzaamheid. Vanuit de directie is afgesproken dat elke afdeling van het Facilitair Bedrijf zich richt op duurzaamheid.

Er is geen aparte visie of strategie geformuleerd ten aanzien van duurzaam inkopen. De directie heeft nog geen kader afgegeven omtrent duurzaamheid en er worden geen concrete doelstellingen genoemd waardoor het lastig is om duurzaamheid toe te passen. Maar het is volgens Dhr. Spekrijse heel simpel en hij ziet geen reden om het niet te doen. Zij moeten nog wel zoeken naar het gewicht ten opzichte van prijzen en kwaliteitsfactoren. Als hij een kans ziet om duurzaam in te kopen grijpt hij deze kans. Hier wordt wel gelet op wat de impact is op duurzaamheid, ketendruk. De Inkoopmanager is de verantwoordelijke voor duurzaam inkopen en hij ziet het zichtbaar maken van duurzaamheid in de organisatie als één van de belangrijkste aspecten van duurzaam inkopen. "Als het aan de directeur van Saxion ligt wordt Saxion de meest duurzame school van Nederland" aldus Dhr. Spekrijse.

Eén van de belangrijkste redenen om duurzaam in te kopen is volgens Dhr. Spekrijse dat de aarde langer meegaat. Maar iedereen moet zich hierbij betrokken voelen anders gaat het niet lukken. Een ander voordeel is dat duurzaamheid een bijdrage kan leveren aan de beleving, dat niet alles om de prijs draait. Ook het volwassen worden van de organisatie is een groot voordeel. Een nadeel is dat er weinig criteria beschikbaar zijn gesteld door SenterNovem. Maar dhr. Spekrijse ziet dit meer als vervelend dan een nadeel.

Duurzaam inkopen is niet gefaseerd ingevoerd. Het zijn de wensen van de organisatie welke vertaald moeten worden naar inkoop. Per aanbesteding wordt gekeken wat belangrijk is en duurzaamheid komt daar ook in voor.

Saxion moet eerst meer duidelijkheid hebben met betrekking tot duurzaamheid voordat het de organisatie in gecommuniceerd wordt. Maar als dit duidelijk is wordt het wel de organisatie in gecommuniceerd en wordt ook dit begrip geëvalueerd.

Duurzaam inkopen bij Hogeschool Windesheim

Windesheim is momenteel bezig met het schrijven van een handleiding duurzaam inkopen. Deze wordt ter beschikking gesteld aan de diensten binnen Windesheim. Deze handleiding zal jaarlijks worden herzien omdat de ontwikkelingen en innovaties niet stil staan omtrent duurzaamheid.

Hierin komt naar voren komt dat Windesheim een milieuzorgsysteem heeft. Hierin is als doelstelling genoemd dat bij de inkoop van diensten en goederen aandacht wordt besteed aan duurzaamheidsaspecten.

Ook heeft Windesheim een lectoraat duurzaamheid waardoor zij verplicht worden heel veel te doen aan duurzaamheid.

Duurzaamheid wordt meegenomen in de totale lijn. Ze wil graag een groene school zijn en dat blijkt ook uit de uitstraling.

De verantwoordelijkheid is gelegd in de afdeling vastgoed. Er staat daar 0.3/0.4 FTE voor.

Daarnaast is er ook een commissie duurzaamheid.

Windesheim koopt met multidisciplinaire teams in. In dit team zit een projectleider of budgethouder, welke er uiteindelijk verantwoordelijk voor is of er duurzaam ingekocht wordt. De afdeling inkoop heeft slechts een adviserende rol maar zal altijd wijzen op duurzaamheid en daarop aansturen.

De belangrijkste aspecten van duurzaam inkopen zijn volgens dhr. Van der Waals, Manager Facilitaire Zaken, net zoals Dhr. Spekreijse van Saxion aangaf, dat de aarde langer mee gaat. De drie P's spelen daarin een grote rol waarin Planet en People het belangrijkste zijn.

De belangrijkste reden om duurzaam in te kopen is volgens dhr. Van der Waals dat de hogeschool de plicht heeft om aan de maatschappij te laten zien dat zij werken aan een optimale maatschappij. Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Duurzaam inkopen is niet gefaseerd ingevoerd. Het is begonnen als een soort hobby en heel voorzichtig werden duurzaamheidscriteria in bestekken gezet. Het is stap voor stap ingebed.

Dhr. Van der Waals ziet als groot voordeel van duurzaam inkopen dat de planeet blijft draaien.

Een ander belangrijk voordeel is, zeker als onderwijsinstelling, dat je jonge kinderen het recht probeert te geven op onderwijs. Dit met oog op kinderarbeid, het sociale aspect van duurzaam inkopen. Het derde voordeel is dat na verloop van jaren besparing optreedt.

Een nadeel van duurzaamheid is de onzekerheid of iets echt duurzaam is en dit kost energie.

Tevens zijn de aanschafkosten van een duurzaam product of dienst vaak hoog al verdien je deze na verloop van jaren terug.

Het duurzaamheidsbeleid wordt gecommuniceerd via intranet maar hier is weinig respons op.

Momenteel is men bezig om een communicatieadviseur hierop te zetten. Door weinig respons is er ook weinig weerstand in de organisatie. Zolang de voordelen maar benoemd worden van duurzaam inkopen.

Windesheim heeft veel ervaring met proactieve bedrijven op het gebied van duurzaamheid. Een voorbeeld hiervan is dat Windesheim geen readers meer op voorraad heeft. Studenten kunnen via Prismaweb de readers (of delen hieruit) op naam bestellen. Dit scheelt heel wat opslag, papier en vernietiging.

Samenvatting extern onderzoek

Uit dit externe onderzoek is gebleken dat men nog zoekende is naar de definitie van duurzaamheid. Ook zijn er geen duidelijke kaders om het duurzaam inkopen te integreren in het inkoopbeleid. Dit heeft te maken met het feit dat er weinig criteria beschikbaar zijn gesteld door SenterNovem omtrent duurzame producten en diensten. Als men een kans ziet om iets duurzaam in te kopen wordt deze wel aangegrepen maar concrete doelstellingen van hogerop in de organisatie missen nog.

5 Conclusie

Aan het begin van het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Hoe kan de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool binnen een jaar een visie op duurzaamheid formuleren en deze integreren in het inkoopbeleid? Hierbij dient rekening gehouden te worden met het creëren van draagvlak binnen de organisatie en tevens dient er geadviseerd te worden over het operationaliseren van deze visie.

Uit de resultaten van het oriënterende en empirische onderzoek kunnen een aantal conclusies getrokken worden. De meest belangrijke worden in deze conclusie benoemd. Naar aanleiding van deze conclusies volgen de aanbevelingen.

Theoretisch onderzoek

Uit hoofdstuk 3 kan er opgemaakt worden dat de term duurzaamheid veel gebruikt wordt maar dat het niet altijd even duidelijk is wat men nu precies onder duurzaamheid verstaat.

Duurzaamheid richt zich niet alleen op het milieu, ook gaat het om het vinden van een gezonde en structurele balans tussen sociaal-economische ontwikkeling, de natuurlijke omgeving en maatschappelijk welzijn.

Duurzaam inkopen is een officieel overheidsbeleid. Door het toepassen van milieu- en sociale criteria bij de inkoop van een product, dienst of werk, kan de overheid invloed uitoefenen op de markt en bijdragen aan een verduurzaming van de productie.

De Unit Inkoop moet een visie formuleren over duurzaamheid en hiermee duurzaam inkopen. De definitie die zij voor een visie kan gebruiken is als volgt:

“De wijze waarop de organisatie zichzelf ziet in de toekomst”. En de volgende definitie van duurzaam inkopen kan worden gebruikt in deze visie:

“Duurzaam inkopen betekent dat bij de inkoopbeslissing duurzaamheidscriteria meegenomen worden. Het inkoopproces is dan niet alleen gericht op financiële- of kwaliteitseisen, maar ook op eisen met betrekking tot milieu of sociale aspecten in elke fase van het inkoopproces. Dit moet uiteindelijk leiden tot de daadwerkelijke levering van een product of dienst dat aan deze milieu- en sociale aspecten voldoet”.

Een communicatieplan biedt hulp om een visie helder te krijgen en zorgt voor een effectieve communicatie naar de organisatie toe. Hiermee wordt ook een begin gemaakt aan het creëren van draagvlak. Draagvlak verkrijgen kan worden gezien als een manier om te verantwoorden dat het gevoerde beleid goed is omdat de betrokkenen dit beleid steunen.

Empirisch onderzoek

Uit de nulmeting is naar voren gekomen dat de Haagse Hogeschool een aantal stappen heeft gezet naar duurzaam inkopen maar dat deze nog niet genoeg zijn om te voldoen aan de verwachting van de overheid, namelijk 50% van de inkopen duurzaamheid meenemen.

De ondervraagde budgetbeheerders vinden duurzaam ondernemen belangrijk maar volgens deze mensen ontbreekt een heldere visie. Tevens is er veel verwarring omtrent de definitie van duurzaam inkopen.

Uit het externe onderzoek is naar voren gekomen dat andere hogescholen ook zoekende zijn naar de definitie van duurzaamheid en daarmee duurzaam inkopen. Als zij een kans zien om duurzaam in te kopen grijpen zij deze kans wel maar concrete doelstellingen of criteria ontbreken nog.

Deel 4

Aanbevelingen & Kosten en baten analyse

Het oriënterende en empirische onderzoek hebben geleid tot aanbevelingen voor de Unit Inkoop. Deze zijn in dit vierde deel weergegeven. Vervolgens is er een kosten en baten analyse opgesteld voor deze aanbevelingen.

6 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt aangegeven welke maatregelen de Unit Inkoop van de Haagse Hogeschool moet nemen om een visie op duurzaamheid te ontwikkelen en hoe dit geïntegreerd kan worden in het inkoopbeleid.

Deze aanbevelingen zijn opgemaakt naar aanleiding van het interne en externe onderzoek.

De volgende maatregelen moeten genomen worden naar aanleiding van het onderzoek:

1) Duurzaamheidmedewerker aanstellen

Een grote stap zal worden gezet met het aanstellen van een duurzaamheidmedewerker. Dit kan gedaan worden door een huidige werknemer of een nieuwe werknemer in te zetten. Deze functie zal ongeveer 0.3 FTE in beslag nemen. Deze aanbeveling is naar aanleiding van het externe onderzoek bij Hogeschool Windesheim. De trendrapportage van 2007 tussen Hogeschool Windesheim en de Haagse Hogeschool heeft uitgewezen dat de twee onderwijsinstellingen vergelijkbaar zijn.

Doel van deze functie is dat dit het aanspreekpunt is met betrekking tot duurzaamheid. Duurzaamheid krijgt hiermee een gezicht.

2) Doelstellingen duurzaam inkopen bij de Unit inkoop

De duurzaamheidmedewerker zal allereerst een algemene visie moeten formuleren voor de Haagse Hogeschool omtrent duurzaamheid. Hierna kan er een visie voor de Unit Inkoop worden opgesteld hoe zij duurzaam in kunnen kopen. Dit kan dan vervolgens als leidraad dienen voor de Unit Inkoop. In deze visie moet komen te staan welke definitie van duurzaam inkopen wordt gehanteerd (hiervoor kan de definitie gebruikt worden zoals is beschreven in paragraaf 3.7). Tevens moet hierin te komen staan wat zij het komende jaar en de komende vijf jaren wil bereiken.

3) Communicatieplan

Naar aanleiding van de opgestelde visie omtrent duurzaam inkopen moet er een communicatieplan worden opgesteld.

In dit plan moet komen te staan op welke duurzaamheidsaspecten zij letten tijdens een aanbestedingstraject. Bij duurzaamheidsaspecten kan worden bepaald bij welke productgroepen

duurzaamheid wel of niet mee genomen wordt, en het te verwachten milieu-aspect of duurzaamheidseffect van het toepassen van duurzaamheidscriteria.

Het plan moet jaarlijks worden herzien omdat de innovaties en ontwikkelingen niet stil staan met betrekking tot dit onderwerp.

Tevens moet in dit plan komen te staan wie welke verantwoordelijkheden heeft en op wie de communicatie gericht is. Voor alle doelgroepen moeten er verschillende communicatiestrategieën gebruikt worden om hen te bereiken.

Voor de opzet van dit communicatieplan kan de opstelling gebruikt worden zoals is genoemd in paragraaf 3.7.

4) Commissie duurzaamheid opstellen

Om het communicatieplan tot een goed resultaat te brengen kan er een commissie duurzaamheid worden opgesteld. De doelstellingen worden dan in deze commissie besproken waarin medewerkers van het Facilitair Bedrijf kunnen plaatsnemen en de budgetbeheerders.

De voorzitter van deze commissie kan de duurzaamheidmedewerker zijn.

Deelname aan deze commissie is op geheel vrijwillige basis, iedereen mag zelf kiezen of zij deel willen nemen aan deze commissie maar is na toezegging wel verplicht naar de bijeenkomsten te komen. De keuze voor vrijwillige basis is gemaakt omdat deze commissie dan voor het merendeel bestaat betrokken mensen. Uit de enquête is namelijk naar voren gekomen dat veel budgetbeheerders duurzaamheid belangrijk vinden. Op deze manier maken ze deel uit van het integreren van duurzaam inkopen en wordt er meer draagvlak gecreëerd.⁵²

5) Draagvlak creëren bij het College van Bestuur

Als het communicatieplan vervolgens klaar is kan dit worden voorgedragen aan het College van Bestuur. Zodra deze goedkeuring heeft gegeven voor deze plannen is er draagvlak gecreëerd bij het College van Bestuur.

Deze plannen moeten na goedkeuring verspreid worden onder de budgetbeheerders zodat ook zij op de hoogte zijn wat de Haagse Hogeschool wil ten aanzien van duurzaamheid en daarmee duurzaam inkopen.

6) Evaluatie

Jaarlijks moet de voortgang van duurzaam inkopen geëvalueerd worden. Dit is belangrijk om de doelen bij te stellen voor het daarop volgende jaar. De voortgang kan getoetst worden door een klanttevredenheidsonderzoek, vendorrating en concrete cijfers zoals energieverbruik, papierverbruik en de opgestelde prestatie-indicatoren. Deze evaluatie kan worden uitgevoerd door de duurzaamheidmedewerker.

⁵² www.productmilieu.nl

7) *Kansrijk 2008*

Vanuit SenterNovem is er 5 Juni 2008 een evenement georganiseerd in Nieuwegein voor duurzaamheid en innovatie.

Op dit evenement wordt er advies gegeven over deze onderwerpen en is er de mogelijkheid om te netwerken met mensen die al bezig zijn met duurzaamheid en innovatie.

Op dit evenement kan er kennisgemaakt worden met de visie van de overheid op duurzaamheid en innovatie.⁵³

Het advies is dat dit evenement bezocht wordt door de Inkoop Manager zodat hij deze kennis kan overdragen aan de duurzaamheidmedewerker zodra deze is aangesteld.

⁵³ <http://www.senternovem.nl/kansrijk>

7 Kosten en baten analyse

7.1 Kosten

De kosten van duurzaam inkopen zijn moeilijk meetbaar te maken.

Voor sommige producten/diensten zullen de aanschafkosten hoger liggen dan een niet duurzaam artikel maar het kan in de loop der tijd zijn kosten er weer uit halen. (TCO) Denk hierbij aan een spaarlamp, lichtsensoren, milieuvriendelijk papier en standaard 2 zijdig printen.

Het onderzoek naar duurzaam inkopen heeft op dit moment al kosten met zich meegebracht, namelijk de kostenvergoeding van de stagiaire:

Februari	€ 148,72
Maart	€ 227,00
April	€ 227,00
Mei	€ 227,00
Totaal	€ 829,72 + 30% Werkgeverslasten ⁵⁴ = € 1078,64

Tabel 1 Kostenvergoeding Stagiaire

Om de genoemde aanbevelingen uit te voeren moet er rekening gehouden worden met de tijd wat het in beslag neemt. Dit kan ook gezien worden als kosten.

- Tijd van de Inkoop manager om draagvlak te creëren bij het College van Bestuur
- Tijd van de inkoop manager om een duurzaamheidmedewerker aan te stellen
- Tijd om een commissie duurzaamheid op te stellen en hieraan deel te nemen
- Deelnametijd aan het evenement kansrijk 2008

Het aanstellen van iemand voor 0.3 FTE om duurzaam inkopen te integreren neemt de volgende kosten met zich mee.

Hier is uitgegaan van een net afgestudeerde HBO student van ongeveer 25 jaar zonder enige ervaring.

Deze zal in schaal 10 terecht komen bij het facilitaire bedrijf.

⁵⁴ Informatie verkregen door de afdeling HRM Haagse Hogeschool

Bruto salaris schaal 10	€ 2500,00 per maand
FTE van 0.3	€ 750,00
+ 30% werkgeverslasten	€ 225,00
De totale kosten van 0.3 FTE	€ 975,00⁵⁵ per maand

Deelnamekosten voor Kansrijk 2008:

€ 50,00 pp

Investeringskosten

Zoals al eerder is genoemd in dit verslag kunnen de aanschafkosten van een duurzaam product hoger zijn maar kan er na een aantal jaar besparing optreden. Hier moet wel budget voor beschikbaar worden gesteld.

7.2 Baten

Voorbeeldfunctie

Als eerste is het belangrijk om te noemen dat de Haagse Hogeschool een voorbeeldfunctie aan moet nemen tegenover studenten. Er wordt veel aandacht besteed aan duurzaamheid in het lesprogramma maar dan moet de Haagse Hogeschool dit wel in de bedrijfsvoering hebben.

Verbeteren van het milieu

Door het grote inkoopvolume wat de Haagse Hogeschool heeft

(in 2007 € 53.855.887,77) kan er grote verbeteringen plaats vinden aan het milieu als men bij elk inkooptraject duurzaamheidsaspecten meeneemt.

Besparing

Zoals al eerder is genoemd in dit rapport, kunnen duurzame producten een besparing opleveren (zoals led-verlichting). Als men dit jaar nog duurzame producten aanschaft welke uiteindelijk een besparing oplevert kan dit meehelpen aan behalen van de opgestelde doelstelling van de Unit Inkoop uit paragraaf 1.3 (in 2008 een besparing van € 400.000,-).

Motivatie

Personeel kan meer gemotiveerd raken door te werken bij een organisatie die om het milieu geeft en daardoor aan de toekomst denkt. Dit is gebleken bij Hogeschool Windesheim en zoals al

⁵⁵ Informatie verkregen door de afdeling HRM Haagse Hogeschool

eerder is genoemd kan de Haagse Hogeschool goed vergeleken worden met deze onderwijsinstelling.

Verder zijn hier de mogelijke baten genoemd per aanbeveling:

Duurzaamheidmedewerker aanstellen

Door deze medewerker komt er een centraal aanspreekpunt met betrekking tot duurzaamheid. Deze medewerker houdt zich voornamelijk bezig met het opstellen van doelen met betrekking tot duurzaamheid.

Doelstellingen duurzaam inkopen bij de Unit inkoop

Door het opstellen van doelstellingen weet men wat er bereikt moet worden en wat zijn eigen aandeel daarin is.

Communicatieplan

Hierdoor wordt er duidelijk welke verantwoordelijkheden men heeft en men is op deze manier op de hoogte van de ontwikkelingen.

Commissie duurzaamheid opstellen

Hiermee wordt er betrokkenheid gegenereerd naar duurzaamheid toe. Iedereen kan deel uitmaken van deze commissie om ideeën uit te wisselen over duurzaamheid en hoe men de opgestelde doelstellingen denkt te behalen.

Draagvlak creëren bij het College van Bestuur

Hierdoor kan duurzaamheid volledig ingebed worden in de organisatie.

Evaluatie

Door een evaluatie kan men inzicht krijgen in de behaalde resultaten. Ook is er op deze manier inzicht in wat er niet behaald is en waarom dit niet behaald is. Zo kunnen doelen bijgesteld worden.

Kansrijk 2008

Deelname aan dit evenement kan voor meer kennis zorgen omtrent het onderwerp duurzaamheid. Doordat de overheid haar visie daar bekend maakt kan dit bijdragen aan het ontwikkelen van een visie voor de Haagse Hogeschool.

Hieruit kan worden opgemaakt dat de aanbevelingen veel voordelen met zich mee brengen.

Deel 5

Personele en Organisatorische consequenties & Implementatieplan

In dit laatste deel van het onderzoek zijn de personele en organisatorische consequenties weergegeven welke ontstaan bij de aanbevelingen. In het implementatieplan is aangegeven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden.

8 Personele en organisatorische consequenties

In deze paragraaf wordt aangegeven wat de personele en organisatorische consequenties per aanbeveling zijn. De geschatte tijd voor de aanbevelingen kan als kostenfactor gezien worden.

<u>Aanbeveling</u>	<u>Door wie gedaan</u>	<u>Op welke manier</u>	<u>Tijd</u>
<i>Duurzaamheidmedewerker aanstellen</i>	Inkoopmanager, Afdeling HRM	Overleg en het aanstellen van deze medewerker	1 maand
<i>Doelstellingen duurzaam inkopen bij de Unit inkoop</i>	Duurzaamheidmedewerker	Door overleg met CvB om algemene duurzaamheiddoelstellingen te vertalen naar doelstellingen voor duurzame inkoop.	3 maanden
<i>Communicatieplan</i>	Duurzaamheidmedewerker	Overleg	2 maanden
<i>Commissie duurzaamheid opstellen</i>	Duurzaamheidmedewerker en Unit Inkoop	Overleg, contact via email en telefoon	2 uur overleg 3 weken de tijd om aan te melden
<i>Draagvlak creëren bij het College van Bestuur</i>	Inkoopmanager	Overleg, contact via email en telefoon	2 maanden
<i>Evaluatie</i>	Duurzaamheidmedewerker	Klanttevredenheidonderzoek, vendorrating en concrete cijfers	Continu proces
<i>Kansrijk 2008</i>	Inkoop manager	Bezoek	1 dag

9 Implementatieplan

In deze paragraaf worden de aanbevelingen in een schematische planning weergegeven.

	Week					
	23	27	40	1	10	
Wat te doen						
<i>Duurzaamheidmedewerker aanstellen</i>	X					
<i>Doelstellingen duurzaam inkopen bij de Unit inkoop</i>		X				
<i>Communicatieplan</i>			X			
<i>Commissie duurzaamheid opstellen</i>			X			
<i>Draagvlak creëren bij het College van Bestuur</i>				X		
<i>Evaluatie</i>					X	
<i>Kansrijk 2008</i>	X					

Literatuuropgave

Boeken

- Toegepaste organisatiekunde, Peter Thuis
- Professioneel Facility Management, Martijn Lenselink en Rob Veeke
- Basisboek methoden en technieken, Baarda en de Goede
- Professioneel inkopen, Gelderman en Albronda
- Visie ontwikkelen, Margriet Guiver-Freeman
- Draagvlak: 1.130.000 hits, M. Duineveld en R. Beunen.
- Kwalitatief onderzoek: Praktijk en theorie, Ilja Maso en Adri Smaling
- Basisboek interviewen, Baarda en de Goede

Artikelen

- Duurzaam inkopen blijft steken in goede bedoelingen 16-01-2008 Limburgs Dagblad
- Niemand weet wat duurzaamheid is; Onderzoek Vaag gevoel 04-03-2008
- Duurzaamheid voor consument nog te vaag begrip, 03-04-2008

Websites

- www.haagsehogeschool.nl
- <http://portal.hhs.nl>
- www.dho21.nl
- www.enquete.nl
- www.mindtools.com
- www.sinternovem.nl
- <http://www.inkoopportal.com>
- <http://www.revalidatieinkopersnederland.nl>
- www.vrom.nl
- www.communicatie-centrum.nl
- www.minbuza.nl
- http://www.kvk.nl/duurzaamondernemen/035_Duurzaam_inkopen/duurzaaminkopen/default.asp
- <http://www.derdewereldeerstekeus.nl/duurzaam-inkopen-door-overheden.htm>
- <http://www.natuurenmilieunederland.nl/images/upload/2006/DuurzaamInkopen.pdf>
- www.energielabel.nl
- <http://wetenschap.infonu.nl>
- www.productmilieu.nl

- www.unesco.nl

Informatie van de Haagse Hogeschool

- Jaarverslag HHS 2006
- Hogeschool Ontwikkelingsplan 2006-2009
- Document Projectplan Inkoop

Afstudeerverslagen

- Duurzaam inkopen: Integratie in het departementale inkoopbeleid, Gert-Jan Vos.
- Naar een professionele duurzame inkoopfunctie, Sjoerd van den Assem.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Amy Koek.

Overig

- VN-top over duurzame ontwikkeling, Johannesburg 2002. De uitkomsten in vogelvlucht. Min VROM, Min BIZA, Ministerie van Vlaamse gemeenschap en afdeling Europa en Milieu.
- Concept handleiding duurzaam inkopen, Hogeschool Windesheim.

Verklarende afkortingen:

HBO	Hoger Beroeps Onderwijs
HHS	Haagse Hogeschool
THR	Technische Hogeschool Rijswijk
CvB	College van Bestuur
HOP	Hogeschool Ontwikkelingsplan
FTE	Fulltime-equivalent
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
Min. VROM	Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer
Min. Buza	Ministerie van Buitenlandse Zaken
TCO	Total Cost of Ownership
HRM	Human Resource Management