

De rol van Procurement in de ontwikkeling van “Duurzaamheid”

Di-Mens

Januari 2023

Inhoud

Onderzoek.....	pag 3
Respondenten.....	pag 4
Resultaten.....	pag 6
Conclusie.....	pag 13

Onderzoek

Duurzaamheid wordt alom beschreven als een van de belangrijke thema's in 2023 voor het bedrijfsleven. Wat is de rol van Procurement hierin? Met de grote impact van de supply chain op duurzaamheid van de gerealiseerde klantwaarde zou die rol groot kunnen zijn, maar is dat ook zo? Deze survey probeert meer duidelijkheid over de actuele stand van zaken te geven. Hoe belangrijk is dit thema voor de organisatie en voor Procurement? Welke impact heeft "Duurzaamheid" op Procurement en hoe belangrijk is dit thema voor Procurement professionals persoonlijk? Wat zijn volgens Directors/managers Procurement de drivers en bottlenecks om succesvol met "Duurzaamheid" te kunnen zijn.

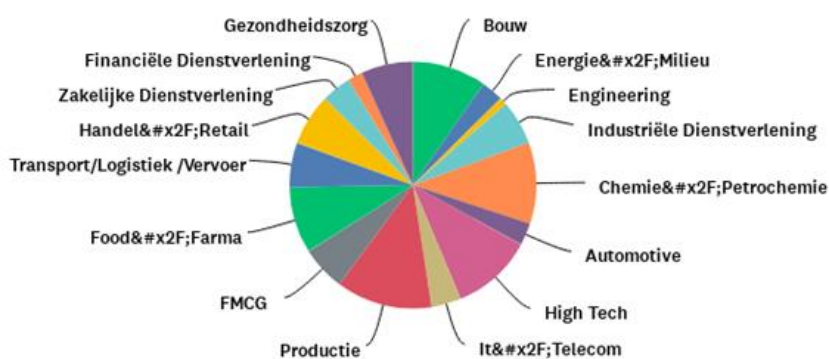
Di-Mens heeft deze survey naar meer dan 1000, zowel Engelstalige als Nederlandstalige, Directors/managers Procurement binnen de private sector in Nederland gestuurd. Naast kwalificatievragen m.b.t. "branche" en "spend" zijn er 14 vragen gesteld.

Uiteindelijk hebben wij 148 reacties ontvangen, wat neerkomt op een response van meer dan 14%.

Wellicht dat deze benchmark de Director/manager Procurement ondersteunt in het bepalen van de volgende stappen voor Procurement om te komen tot een optimale bijdrage aan "Duurzaamheid".

Respondenten

V1 In welke branche werk je?



V1 laat zien hoe de respondenten over de verschillende branches zijn verdeeld. Omdat niet alle branches voldoende resultaten hebben opgeleverd zullen we onderzoeksresultaten koppelen aan geclusterde branches en benoemen wanneer er duidelijke verschillen in de scores waarneembaar zijn.

De volgende clusters zijn hiervoor gedefinieerd;

Cluster 1 **Projectmatig industrieel**; Bouw, Engineering, Industriële dienstverlening

Cluster 2 **Kapitaalintensieve dienstverlening**; Energie/milieu, Chemie/Petrochemie, It/telecom, Transport/logistiek/vervoer, Gezondheidszorg

Cluster 3 **Supplychain**; Automotive, High tech, Productie, FMCG, Food/Farma

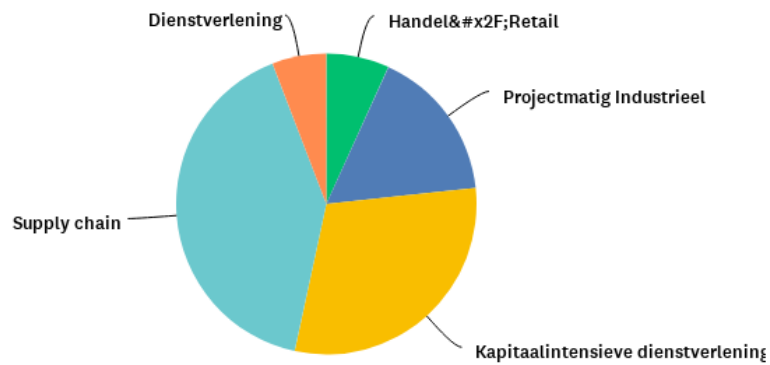
Cluster 4 **Handel**; Handel/Retail

Cluster 5 **Dienstverlening**; Zakelijke dienstverlening, Financiële dienstverlening

Het criterium waarnaar gekeken is bij de indeling in clusters, is de mate waarin Procurement directe impact heeft op geleverde producten en diensten door de organisatie. Dit is afgeleid van de spend verdeling over de verschillende categorieën per branche. Hoe directer de categorie aan het product of de dienst, die aan de eindklant geleverd wordt, gekoppeld kan worden, des te groter de schijnbare impact op het resultaat.

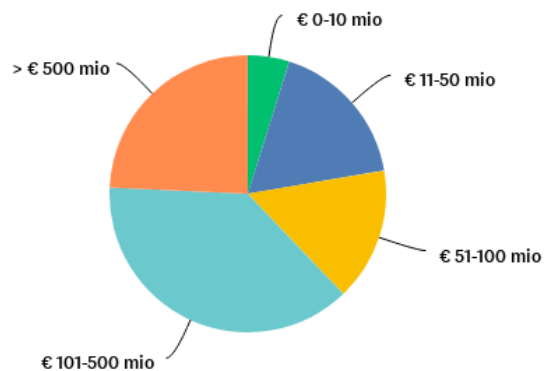
Het clusteren van de branches leidt tot de onderstaande verdeling van respondenten.

V1 In welke branche werk je?



Verder maken we nog onderscheid in de hoogte van de spendverantwoordelijkheid van de respondenten.

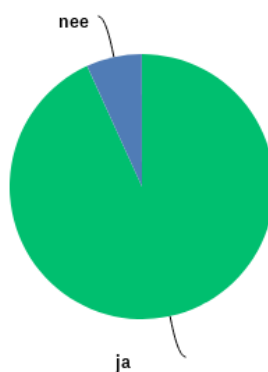
V2 Wat is jouw spendverantwoordelijkheid?



Resultaten

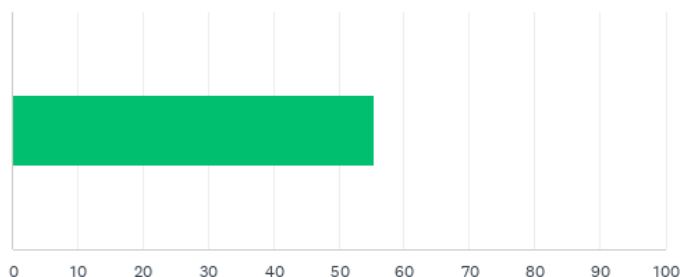
De resultaten zijn de gemiddelde scores van alle respondenten en moeten dus ook als zodanig geïnterpreteerd worden.

V4 Maakt duurzaamheid deel uit van de visie en missie van de organisatie



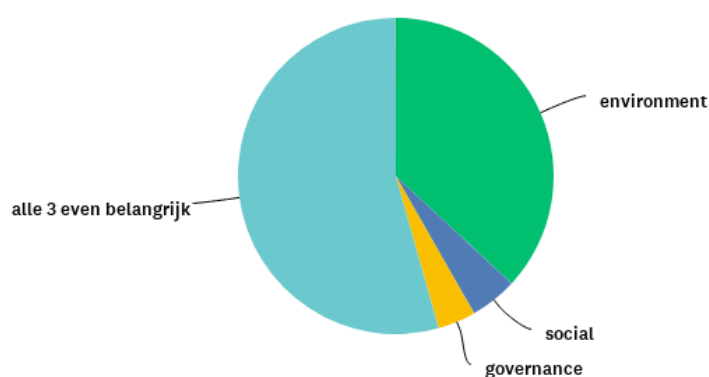
Een overweldigende score. Onderzoeken wijzen echter uit dat bij zeker meer dan 50% van private organisaties het thema "Duurzaamheid" (nog) niet terugkomt in de visie en missie van de organisatie. Het lijkt erop dat m.n. directeuren/managers Procurement hebben gereageerd, waar "Duurzaamheid" vanuit de organisatie gedragen wordt. Belangrijk om in het achterhoofd te houden bij het analyseren van de resultaten van dit onderzoek

V5 In hoeverre is de organisatie in staat om resultaten in "duurzaamheid" om te zetten naar klantwaarde?



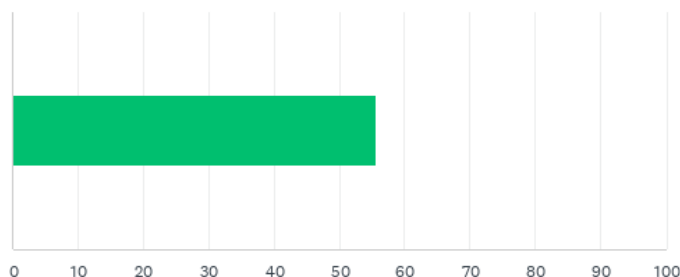
Hier is nog wel wat werk aan de winkel wanneer we ons realiseren dat het realiseren van klantwaarde de kernactiviteit van iedere organisatie is. Het zou helpen in de ontwikkeling van "Duurzaamheid", wanneer de score hoger uitkomt dan de actuele 5,5. Organisaties met een spend van € 0-10 mio hebben de grootste moeite met een score van 2,8.

V6 Wat is binnen duurzaamheid het belangrijkste thema binnen jullie organisatie?



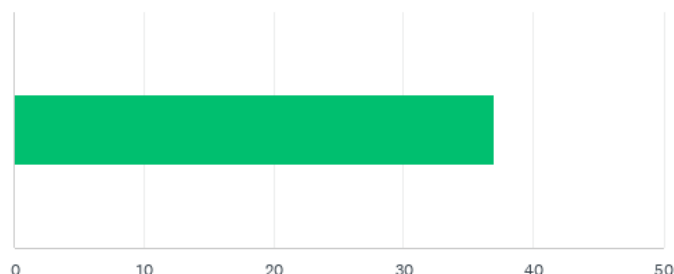
"Duurzaamheid" beperkt zich in meerderheid niet tot 1 aspect, waarbij opgemerkt dat "Environment" wel de meeste aandacht krijgt. Binnen de Branchecluster "Kapitaalintensieve dienstverlening" geven de meeste organisaties aan voor "Environment" te gaan i.p.v. alle 3 de aandachtsvelden.

V7 In hoeverre is "duurzaamheid" een volwassen thema binnen de Procurement strategie?



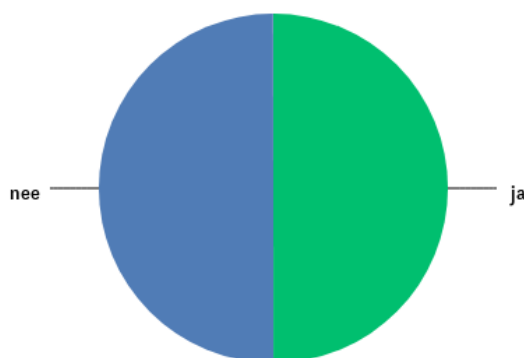
Met een score van 5,6 net voldoende. Organisaties met een spend van € 0-10 mio scoren hier het laagst met 3,8.

V8 In hoeverre wordt Procurement afgerekend op resultaten in "duurzaamheid"?



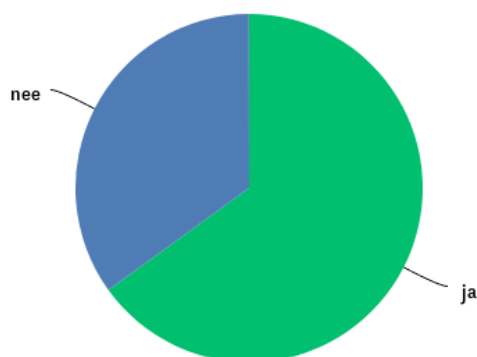
Een score van 3,7 lijkt aan te geven dat de bijdrage van Procurement niet al te serieus wordt genomen.

V9 Ervaar je dat de positie van Procurement is verbeterd met de intrede van "duurzaamheid" als thema?



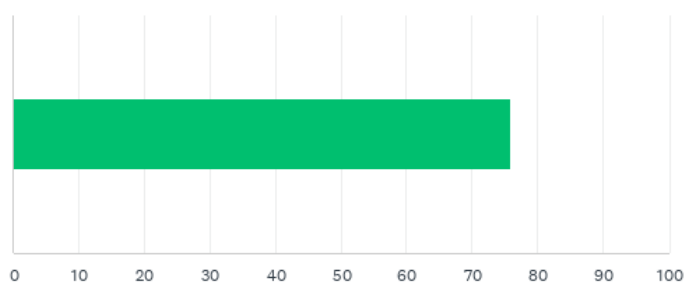
50/50; "Duurzaamheid" heeft dus wel voor wat beweging gezorgd, maar er moet nog wel worden doorgepakt. Zeker wanneer de leveranciers voor organisaties een belangrijke rol spelen bij het thema "Duurzaamheid". Het grootste verschil zit tussen de brancheclusters "Handel/Retail" met een score van 29% en "Diensten" met een score van 67%. Vooral bij de organisaties met een kleinere spend blijft de ontwikkeling in positie achter; € 0-10 mio een score van 0 en € 11-50 mio een score van 33%.

V10 Is de samenwerking met de leveranciersmarkt geïntensiveerd met de intrede van "duurzaamheid" als thema?



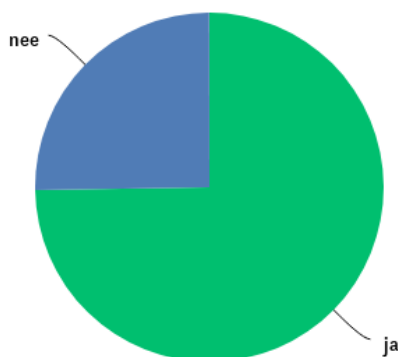
"Duurzaamheid" lijkt een positieve impact te hebben op de samenwerking met leveranciers volgens directeuren/managers Procurement. De branchecluster "Diensten" scoort opvallend hoog met een 83% score. Organisaties met een hogere spend scoren over het algemeen hoger op dit thema (70%) dan organisaties met een kleinere spend (48%).

V11 In hoeverre voel jij jezelf intrinsiek verbonden met het thema "duurzaamheid"?



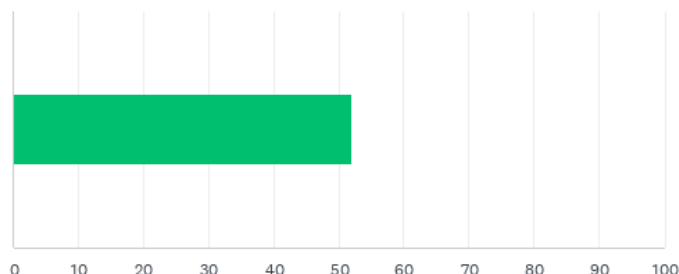
Met een score van 7,6 ruim voldoende tot goed. Organisaties met een spend van € 0-10 mio scoren met een 5,9 een magere 6-je.

V12 Vind jij dat jouw werk interessanter is geworden met de intrede van "duurzaamheid" als thema?



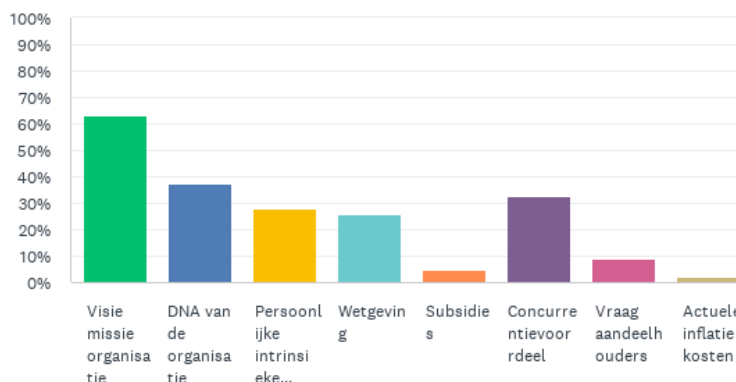
Het thema "Duurzaamheid" heeft een positieve invloed op de intrinsieke motivatie van Directeuren/managers Procurement met een score van 75%. De branchecluster "Handel/Retail" 57% en "Diensten" 50% blijven hierbij wat achter. Ook de organisaties met een kleinere spend van € 0-10 mio herkennen minder dat hun werk interessanter geworden is met een score van 40%

V13 In hoeverre ben jij tevreden over de bijdrage van Procurement aan de ontwikkeling van "duurzaamheid"?



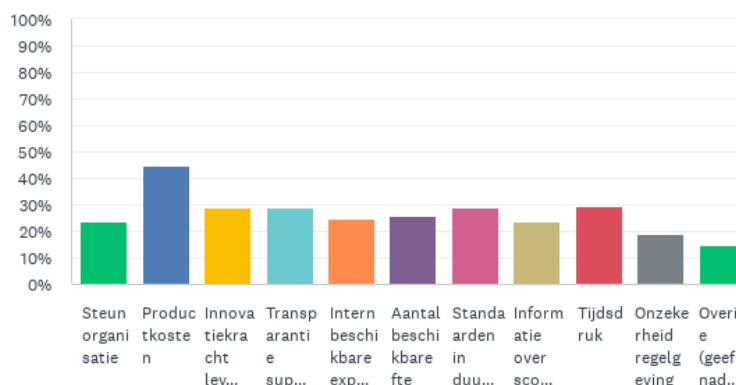
Dat moet beter met een score van 5,2. Organisaties met een spend van € 0-10 mio scoren substantieel lager met een score van 3,1.

V14 Welke van onderstaande parameters zie jij als de 2 belangrijkste drivers voor het thema "duurzaamheid" binnen jullie organisatie?



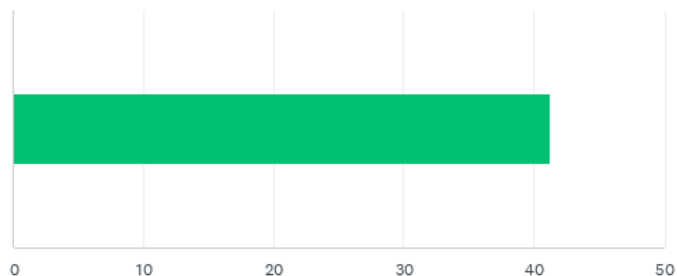
“Visie & missie” en “DNA vd organisatie” worden het meeste genoemd als belangrijkste drivers voor de ontwikkeling van het thema “Duurzaamheid”. De interne wil is belangrijker dan de externe factoren als “Wetgeving” en “Concurrentievoordeel”.

V15 Welke van onderstaande parameters zie jij als de 3 grootste bottlenecks voor het succes van "duurzaamheid" binnen jullie organisatie?



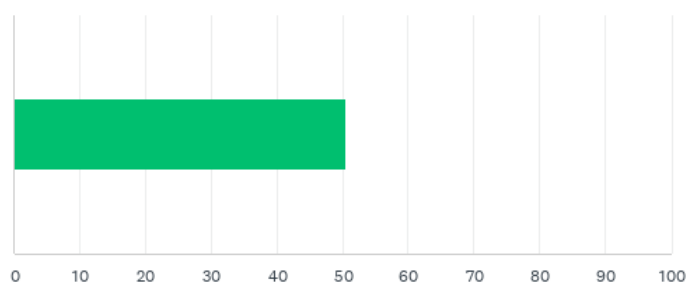
“Kosten” worden het vaakst als bottleneck voor de ontwikkeling van “Duurzaamheid” genoemd. Daarnaast lijken onduidelijkheid en onzekerheid belangrijke factoren, wanneer we de scores van “Transparantie” “Beschikbare expertise” “Standaarden” “Informatie over scores duurzaamheid” en “Onzekerheid regelgeving” bij elkaar tellen. Als overige parameters zijn genoemd: “geen geïntegreerde Procurement doelstellingen” “geen wereldwijde level playing field” “Professionalisme Procurement” “Risico’s binnen de supply chain” “Te groot thema” en “Klant wil niet betalen”.

V16 In hoeverre maak jij gebruik van externe data om leveranciers of de supply chain te kunnen beoordelen op "duurzaamheid"?



Een score van 4,2 geeft aan dat organisaties vooral op hun eigen kennis, ervaring en beoordelingen varen. Wanneer we naar de spend kijken zien we dat dit bij kleine organisaties € 0-10 mio 2,9 sterker het geval is dan bij organisaties met een spend van € > 500 mio met een score van 5,6.

V17 In hoeverre speelt digitalisering een rol in het beoordelen van de supply chain op "duurzaamheid"?



Een score van 5,1 duidt op nogal wat handwerk. Ook hier zien we dat de scores hoger worden naarmate de spend groter is. Van een score van 3,7 naar 6,2.

Conclusie

Omdat we de resultaten alleen hebben ontvangen van respondenten uit organisaties waar “Duurzaamheid” in de visie missie van de organisatie staan kunnen we zeker in algemene zin concluderen dat “Duurzaamheid” een beperkte rol speelt voor Procurement, of dat Procurement nauwelijks meedoet wanneer het over de ontwikkeling van “Duurzaamheid” gaat.

Bij organisaties waar “Duurzaamheid” in de visie missie van de organisatie genoemd wordt is de organisatie onvoldoende in staat om de resultaten op dit gebied te vertalen naar klantwaarde, waardoor het kostenaspect als belangrijkste bottleneck voor de ontwikkeling van “Duurzaamheid” geldt.

Procurement doet onvoldoende mee met het thema “Duurzaamheid”. Het wordt onvoldoende benoemd in de Procurement strategie en Procurement wordt ook nauwelijks afgerekend op resultaten in deze. Wel is er enige beweging te constateren in de positie van Procurement binnen de organisatie sinds “Duurzaamheid” haar intrede heeft gedaan. Met leveranciers is de samenwerking in voldoende mate intensiever geworden door het thema “Duurzaamheid”. Uiteindelijk zijn Directors/managers Procurement ontevreden over de bijdrage van Procurement in de ontwikkeling van Duurzaamheid.

Procurementprofessionals vinden hun werk interessanter geworden en voelen zich verbonden met het thema “Duurzaamheid”.

Belangrijkste driver is de interne motivatie en ambitie vanuit de organisatie. Externe zaken zoals wetgeving en concurrentievoordeel zijn nog van secundair belang. Naast hogere “Productiekosten” zijn ondoorzichtigheid van de markt en het gebrek aan duidelijke kaders belangrijke bottlenecks voor de ontwikkeling van “Duurzaamheid”.

De tools van Procurement zijn onvoldoende om de supply chain op “Duurzaamheid” te beoordelen.

Kortom in de praktijk is Procurement over het algemeen nauwelijks in staat om de tanden in “Duurzaamheid” te zetten. Wanneer Procurement hier geen potten kan breken vraag je jezelf af welke progressie organisaties maken op het gebied van “Duurzaamheid”. Wanneer de weg naar leveranciers nog niet gevonden is, blijft het dweilen met de kraan open. Heel wat randvoorwaarden zullen nog gerealiseerd moeten worden, voordat er concrete resultaten gerealiseerd kunnen worden. Heeft Procurement het leiderschap om deze kar te trekken? Het is in ieder geval een prachtige uitdaging die voor het grijpen ligt.