



De rol van Procurement in de ontwikkeling van “Duurzaamheid”

Di-Mens

April 2025

Inhoud

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

Onderzoek

Duurzaamheid wordt ook in 2025 beschreven als een van de belangrijke thema's voor het bedrijfsleven. Wat is de rol van Procurement hierin? In 2023 heeft Di-Mens deze vraag voor de eerste keer neergelegd bij het Inkoopmanagement van Nederlandse private organisaties. De conclusie was niet mals. In de praktijk bleek Procurement over het algemeen nauwelijks in staat om de tanden in "Duurzaamheid" te zetten. Heel wat randvoorwaarden moesten nog gerealiseerd worden, voordat er concrete resultaten gerealiseerd zouden kunnen worden. Met de grote impact van de supply chain op duurzaamheid van de gerealiseerde klantwaarde zou die rol van Procurement in de ontwikkeling van "Duurzaamheid" best groot kunnen zijn. Deze survey probeert meer duidelijkheid over de actuele stand van zaken en de ontwikkeling van de laatste 2 jaar te geven. Vragen als "Hoe belangrijk is dit thema voor de organisatie en voor Procurement?", "Welke impact heeft "Duurzaamheid" op Procurement en "Hoe belangrijk is dit thema voor de Procurement professionals persoonlijk?", passeren hierbij de revue. Wat zijn volgens Directors/managers Procurement de drivers en bottlenecks om succesvol met "Duurzaamheid" te kunnen zijn.

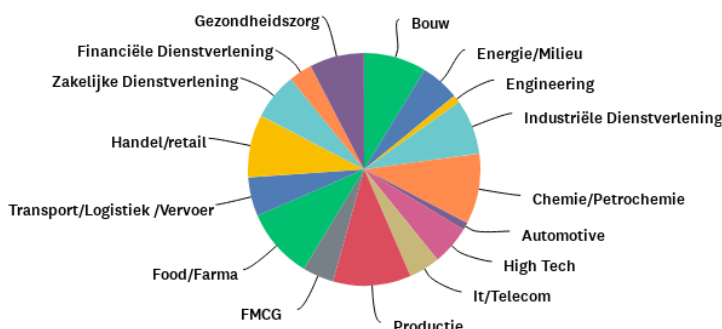
Di-Mens heeft deze survey naar meer dan 1000, zowel Engelstalige als Nederlandstalige, Directors/managers Procurement binnen de private sector in Nederland gestuurd. Naast kwalificatievragen m.b.t. branche en spend zijn er 14 vragen gesteld.

Uiteindelijk hebben wij 132 reacties ontvangen, wat neerkomt op een response van 12,8%.

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

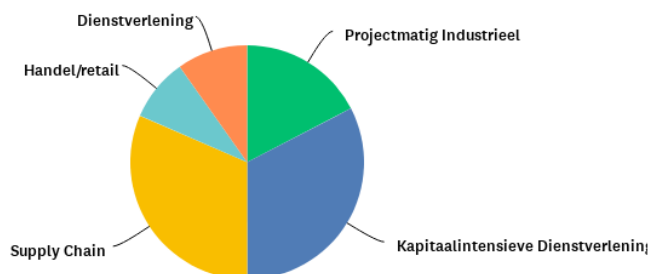
Cluster 4 **Handel**; Handel/Retail

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.

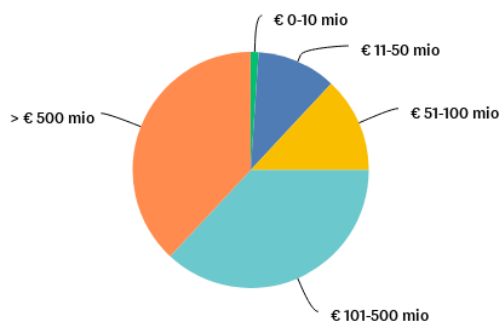
Het clusteren van de branches leidt tot de onderstaande verdeling van respondenten.

V1 In welke branche werk je?



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

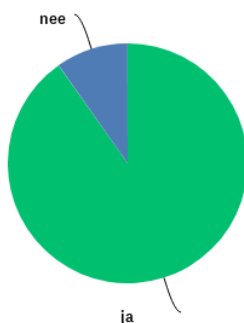
V2 Hoe groot is de spend van jouw organisatie?



Resultaten

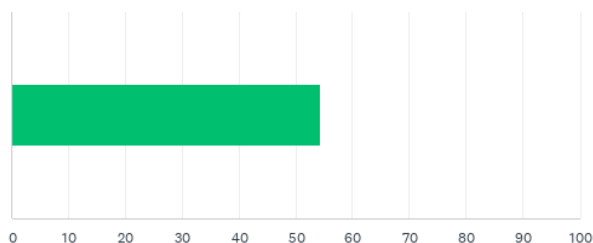
De resultaten zijn de gemiddelde scores van alle respondenten en moeten dus ook als zodanig geïnterpreteerd worden.

V3 Is Duurzaamheid onderdeel van de visie en missie van de organisatie?



Met 90% een overweldigende score. Onderzoeken wijzen uit dat momenteel bij ongeveer 70% van de private organisaties in Nederland “Duurzaamheid” genoemd wordt in de visie en missie. Het lijkt er dus op dat directeuren/managers Procurement die positief op deze vraag hebben gereageerd oververtegenwoordigd zijn. Belangrijk om in het achterhoofd te houden bij het analyseren van de resultaten van dit onderzoek.

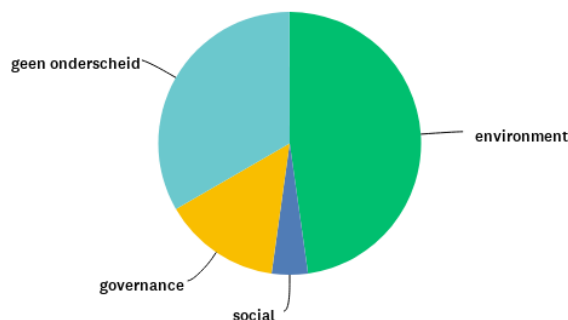
V4 In hoeverre is de organisatie in staat om Duurzaamheid te vertalen in klantwaarde?



Hier is nog wel wat werk aan de winkel wanneer we bedenken 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 5,4, wat zelfs licht lager is dan de 5,5 score van 2 jaar geleden. Organisaties met een spend van > € 500 mio scoren wel een voldoende met een 6,2. De branchecluster “Handel/Retail” scoort het laagst met een

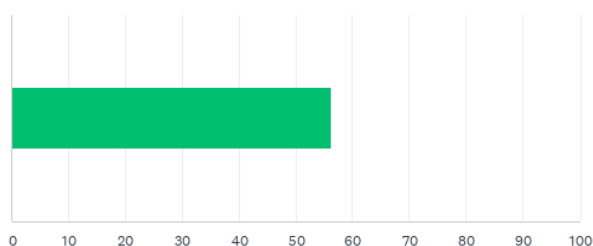
4,1. Bij 35% van de respondenten is het antwoord zwaar negatief met een score van 4 of lager en bij slechts 13% is de score hoger dan een 8,0.

V5 Wat is binnen Duurzaamheid het belangrijkste thema binnen jouw organisatie?



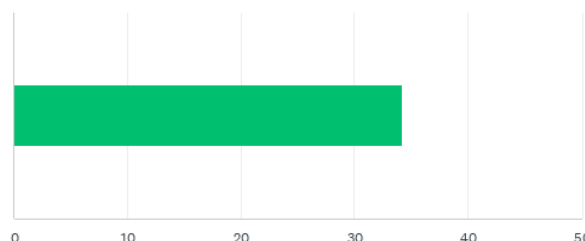
“Duurzaamheid” beperkt zich in meerderheid tot 1 thema, waarbij opgemerkt dat “Environment” de meeste aandacht krijgt. 2 Jaar geleden gaf een meerderheid aan dat alle 3 de thema’s even belangrijk waren. M.n. milieu lijkt dus bezig aan een opmars t.o.v. de andere thema’s.

V6 In hoeverre is Duurzaamheid een volwassen thema binnen de Procurement strategie?



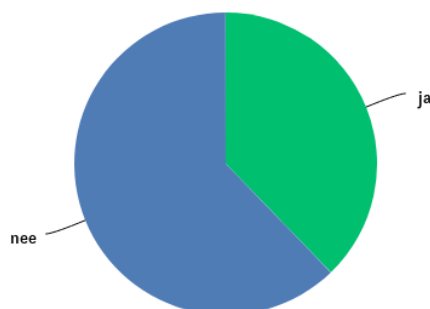
Met een score van 5,6 net voldoende. Precies dezelfde score als 2 jaar geleden overigens. Organisaties in de clusterbranche “Kapitaalintensieve Dienstverlening” en organisaties met een spend > € 500 mio scoren wel een ruime voldoende met respectievelijke scores van 6,5 en 6,6. Op individuele basis zien we grote verschillen, waarbij 28% een 8 of hoger scoort en 34% een 4 of lager.

V7 In hoeverre wordt Procurement afgerekend op de resultaten in Duurzaamheid?



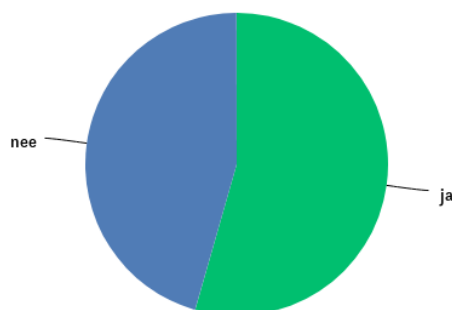
Een score van 3,4 is zelfs iets lager dan de 3,7 van 2 jaar geleden. De “Dienstensector” scoort hier het laagst met een score van 1,1. Bij 10% van de respondenten is er sprake van een score van een 8 of hoger en speelt “Duurzaamheid” dus een belangrijke rol in de beoordeling van Procurement.

V8 Ervaar je dat de positie van Procurement is verbeterd sinds de intrede van Duurzaamheid als thema.



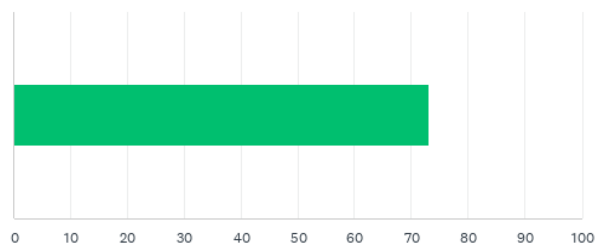
Was het resultaat 2 jaar geleden nog 50/50, nu is dat weggezakt tot een kleine 40% die een verbetering van de positie van Procurement ervaart. Nog steeds positief dus, maar het momentum lijkt wel wat weg te zakken. M.n. bij organisaties met een spend < € 50 mio merken ze weinig van positieverbetering met een score van 27%.

V9 Is de samenwerking met de leveranciersmarkt geïntensiveerd sinds de intrede van Duurzaamheid als thema?



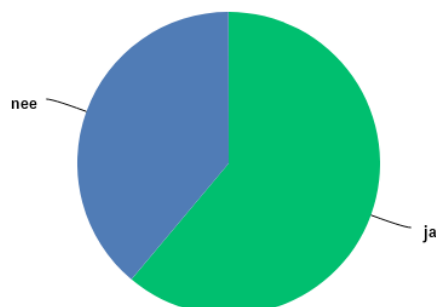
“Duurzaamheid” lijkt een positieve impact te hebben op de samenwerking met leveranciers volgens directeuren/managers Procurement. Echter ook hier zien we het momentum afnemen met een score van 55%, waar dat 2 jaar geleden nog een kleine 10% hoger lag. De branchecluster “Kapitaalintensieve Dienstverlening” scoort hier relatief hoog met 69% en bij “kleinere” organisaties met een spend van < € 50 mio ervaart men maar in 18% van de gevallen een intensievere samenwerking met leveranciers sinds de intrede van “Duurzaamheid” als thema.

V10 In hoeverre voel jij jezelf intrinsiek verbonden met Duurzaamheid?



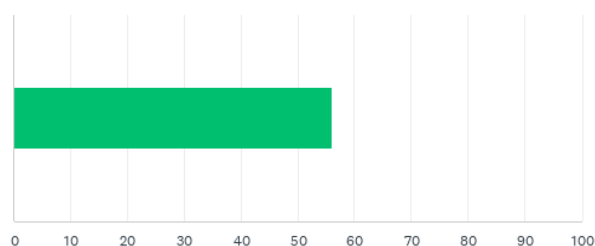
Met een score van 7,3 ruim voldoende en vergelijkbaar met 2 jaar geleden met destijds een score van 7,6. Een kleine 15% van de respondenten loopt absoluut niet warm voor “Duurzaamheid” met een score van een 4 of lager. Voor circa de helft van de respondenten ligt dit duidelijk anders met een score van 8 of hoger.

V11 Is jouw werk interessanter geworden sinds de intrede van Duurzaamheid als thema?



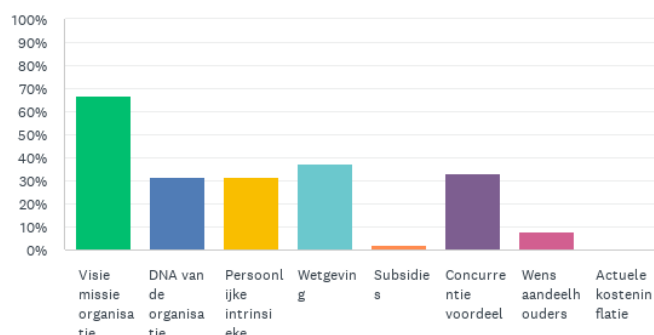
Het thema “Duurzaamheid” heeft een positieve invloed op de intrinsieke motivatie van Directeuren/managers Procurement. Met een score van 61% blijft het echter wel achter bij de score 75% van 2 jaar geleden.

V12 In hoeverre ben je tevreden over de bijdrage van Procurement aan de ontwikkeling van Duurzaamheid binnen jouw organisatie?



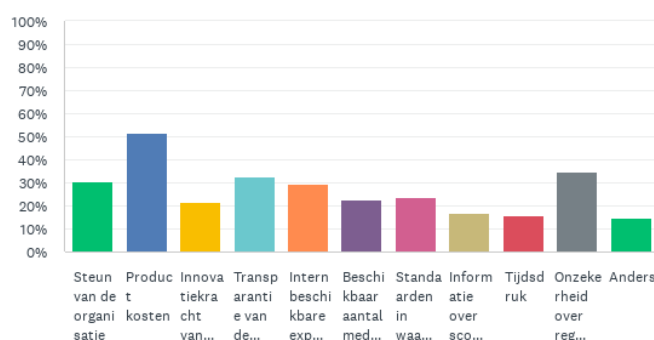
Met een score van 5,6 is er een lichte stijging te zien t.o.v. de 5,2 van 2 jaar geleden. De brancheclusters “Handel/Retail” en “Diensten” scoren met respectievelijk 4,6 en 3,4 substantieel lager en bij organisaties met een spend van < € 50 mio is dat met een score van 4,7 eveneens het geval. Individueel scoren de respondenten in 28% van de gevallen zeer negatief met een score van 4,0 of lager. In 21% van de gevallen is dat juist zeer positief met een score van 8,0 of hoger.

V13 Welke van de onderstaande parameters beschouw jij als de 2 belangrijkste redenen om te werken aan Duurzaamheid binnen jullie organisatie?



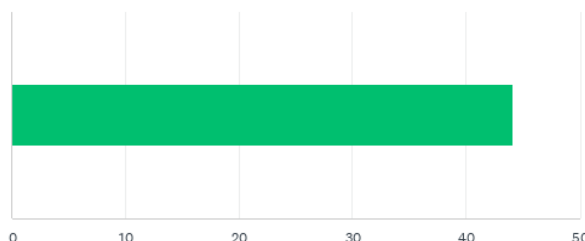
De verhoudingen liggen nagenoeg hetzelfde als 2 jaar geleden. “Visie & missie” steekt er nog steeds met kop en schouders bovenuit. Een externe factor als “Wetgeving” groeit ietsje, maar “Concurrentievoordeel” blijft op hetzelfde niveau hangen. “Eisen van klanten” wordt regelmatig additioneel genoemd als motivatie voor “Duurzaamheid”.

V14 Welke van de onderstaande parameters beschouw je als de 3 belangrijkste bottlenecks voor de ontwikkeling van Duurzaamheid binnen jouw organisatie?



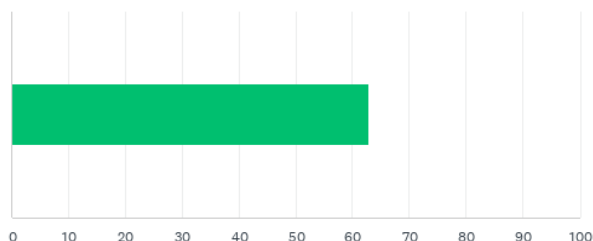
Ook hier zien we dat de verhoudingen nagenoeg hetzelfde liggen als 2 jaar geleden. “Kosten” wordt nog altijd veruit het vaakst als bottleneck voor de ontwikkeling van “Duurzaamheid” genoemd. “Onzekerheid over regelgeving” zien we wel duidelijk stijgen van 20%, 2 jaar geleden, naar 35% in het onderzoek van dit jaar.

V15 In hoeverre maak je gebruik van externe data om leveranciers te beoordelen op Duurzaamheid?



Een score van 4,4 geeft aan dat organisaties vooral op hun eigen kennis, ervaring en beoordelingen varen. Bij organisaties met een spend van > € 500 mio is men verder met het gebruik van externe data met een score van 5,9.

V16 In hoeverre speelt digitalisering een rol in het beoordelen van de supply chain?



Een score van 6,3 laat een duidelijke stijging zien t.o.v. de score van 5,1 van 2 jaar geleden. De branchecluster "Supply Chain" scoort opvallend laag met een 2,8 en hoe groter de spend van een organisatie hoe meer digitalisering een rol speelt. Dit loopt op van een score van 4,1 bij < € 50 mio spend tot een score van 7,1 bij een spend van > € 500 mio. Op individuele basis scoort 30% een 8 of hoger en 23% een 4 of lager.

Conclusie

In algemene zin kunnen we concluderen dat “Duurzaamheid” nog steeds een beperkte rol speelt voor Procurement en dat Procurement beperkt 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. Wellicht dat hierdoor het kostenaspect nog steeds 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, al lijkt het momentum wel af te nemen. Met leveranciers is de samenwerking in voldoende mate intensiever geworden door het thema “Duurzaamheid”, maar ook hier geldt dat het momentum afneemt. 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”, al zit ook hier enige sleet op.

Belangrijkste driver is de interne motivatie en ambitie vanuit de organisatie. Externe zaken zoals wetgeving en concurrentievoordeel zijn nog van secundair belang, al lijkt de rol van wetgeving sterker te worden. Naast hogere productiekosten zijn ondoorzichtigheid van de markt en het gebrek aan duidelijke kaders belangrijke bottlenecks voor de ontwikkeling van “Duurzaamheid”. Hierbij is de onzekerheid over regelgeving de laatste 2 jaar alleen maar sterker geworden.

De tools van Procurement lijken onvoldoende om de supply chain op “Duurzaamheid” te beoordelen, al ontwikkelt digitalisering zich in deze wel.

Kortom in de praktijk is Procurement over het algemeen nog steeds nauwelijks in staat om de tanden in “Duurzaamheid” te zetten, ondanks een dunne groep voorlopers die het anders ervaart. Wanneer Procurement hier over het algemeen 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, waarbij het momentum onder druk lijkt te staan? Het is in ieder geval een prachtige maar taaie uitdaging.