

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Integratie in de facilitaire producten en diensten



Rabobank

Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag en omgeving

Amy Koek

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Integratie in de facilitaire producten en diensten

Auteur: Amy Koek
20034062
4^e Jaar

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

Docentbegeleider: Mw. K. Aba
Medebeoordelaar: Mw. E. van den Berg

Opdrachtgever: Rabobank Den Haag e.o.
Bezuidenhoutseweg 5
2594AB 's-Gravenhage

Bedrijfsmentor: Mw. K. Warners
Onderzoeksperiode: februari 2007 – mei 2007

Auteursreferaat

Een onderzoek naar de mogelijkheden van **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)** in opdracht van het **Facilitair Bedrijf** van een **financiële dienstverlener**. De volgende probleemstelling is beantwoord in dit onderzoek: “Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in hun **producten en diensten**, op zowel lange als korte termijn, integreren, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen **Rabobank Groep** en Rabobank Den Haag en omgeving?” De doelstelling van het onderzoek is om het Facilitair Bedrijf **mogelijkheden** op het gebied van MVO te bieden, welke ze op korte termijn kunnen integreren. Daarnaast wordt advies gegeven hoe het Facilitair Bedrijf MVO kan **verankeren** in het **Facilitair Beleid**. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat het Facilitair Bedrijf al veel activiteiten onderneemt op het gebied van MVO. Deze activiteiten zijn nog niet opgenomen in een beleidsplan. MVO is een cyclisch proces, wat verankerd kan worden door middel van het stappenplan van **Mansley**. De belangrijkste aanbevelingen zijn om een MVO coördinator op te stellen binnen het Facilitair Bedrijf en om alle facilitaire medewerkers een E-learning MVO te laten doorlopen. Deze training wordt aangeboden door Rabobank Nederland.

Indexreferaat:

FM, scriptie, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Facilitair Bedrijf, financiële dienstverlener, producten en diensten, mogelijkheden, Rabobank Groep, waarborgen, Facilitair Beleid, Mansley

Verklarende begrippen

FB = Facilitair Bedrijf

RDHeo = Rabobank Den Haag e.o.

RG = Rabobank Groep

MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Samenvatting

Maatschappelijke betrokkenheid en verantwoord ondernemen sluiten van nature aan bij het coöperatieve gedachtegoed dat aan de basis ligt van de Rabobank. Vanuit Rabobank Nederland wordt veel gedaan op het gebied van MVO. Om een hoger marktaandeel te behalen is bij Rabobank Den Haag en omgeving (RDHeo) in 2006 besloten om MVO te gebruiken als profileringsmiddel. De directie van RDHeo heeft daarom in 2006 een beleidskader MVO opgesteld, waar binnen de afdelingen dienen te opereren. Een van de doelstellingen van de directie is, dat elke afdeling een doelstelling op het gebied van MVO opneemt in het eigen beleidsplan. In het beleidsplan 2007 van het FB is daarom ook opgenomen, dat men meer wil ondernemen op het gebied van MVO.

Daarom is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in hun producten en diensten, op zowel lange als korte termijn, integreren, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving?”

Het onderzoek heeft in twee fases plaats gevonden: het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. In het theoretische kader wordt uiteengezet welke theorie op het gebied van MVO ten grondslag ligt aan het onderzoek. Deze theorie is vervolgens gebruikt als basis voor het empirisch onderzoek. Tijdens het empirisch onderzoek is de huidige situatie en gewenste situatie geanalyseerd en zijn er andere lokale Rabobanken onderzocht. Het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek hebben vervolgens geleid tot conclusies, aanbevelingen en implementatieplan.

De belangrijkste conclusies zijn:

- Het Facilitair Bedrijf onderneemt al veel activiteiten op het gebied van MVO, maar heeft dit nog niet vastgelegd in een beleidsplan
- MVO is een cyclisch proces en kan verankerd worden door het doorlopen van het stappenplan van Mansley

De belangrijkste aanbevelingen zijn:

- Als eerste is het belangrijk om een MVO-coördinator aan te stellen, die fungeert als aanspreekpunt en aanjager van MVO binnen het Facilitair Bedrijf. Deze taak kan bij meerdere personen worden neergelegd.
- Aanbevolen wordt om alle facilitaire medewerkers deel te laten nemen aan de E-learning MVO. Dit kan het bewust zijn onder medewerkers verhogen. Tevens kan het nut van MVO aangetoond worden.

Voorwoord

Om de studie Facility Management te Den Haag, af te ronden wordt de student geacht aan het einde van het vierde studiejaar een meesterproef te doorlopen. Deze meesterproef is door de Academie voor Facility Management vorm gegeven in een afstudeerstage. Tijdens deze stage wordt door de student een onderzoek verricht. Een voorbeeld van het eindproduct van dit afstudeeronderzoek ligt voor u.

Dit voorwoord is bedoeld om enkele mensen te bedanken, die mij hebben geholpen bij het doorlopen van mijn meesterproef. Voor mij geldt dat zij op een bepaalde manier hebben geholpen mijn studie Facility Management succesvol af te ronden.

De afstudeerperiode heb ik met veel plezier bij het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag volbracht. De sfeer binnen deze afdeling is erg goed en mede door de facilitaire medewerkers heb ik een leuke tijd gehad. Ik wil iedereen bij het Facilitair Bedrijf bedanken en daarbij in het bijzonder mijn begeleider Kim Warners, die altijd klaar stond voor vragen en mij goed op weg heeft geholpen bij het schrijven van mijn rapport.

Daarnaast wil ik uiteraard mijn docentbegeleider Karina Aba en medebeoordelaar Eva van den Berg bedanken voor hun opmerkingen en tips, die mij hebben geholpen om een kritische blik te werpen op de opdracht en de rapportage.

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

Amy Koek

Den Haag, mei 2007

Inhoudsopgave

Inleiding	1
------------------	----------

DEEL I ONDERZOEKSOPZET & ORGANISATIEANALYSE

1	Onderzoeksopzet	3
	1.1 Probleemanalyse	3
	1.1.1 Aanleiding	3
	1.1.2 Afbakening van het onderzoek	4
	1.1.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen	5
	1.1.4 Doelstelling	5
	1.1.5 Relevantie	6
	1.2 Onderzoeksverantwoording	6
	1.2.1 Type onderzoek	6
	1.2.2 Dataverzamelingsmethode en onderzoek	7
	1.3 Onderzoeksobject	7
	1.4 Stakeholdersanalyse	7
	1.5 Samenvatting	8
2	Organisatieanalyse	9
	2.1 Rabobank Den Haag en omgeving	9
	2.2 Facilitair Bedrijf	10
	2.3 Samenvatting	11

DEEL II THEORETISCH KADER

3	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	13
	3.1 Definitie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	13
	3.2 De onderdelen en vormen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	15
	3.3 Wetgeving & richtlijnen	17
	3.4 Ontwikkelingen	17
	3.5 Samenvatting	18
4	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Facility Management	20
	4.1 MVO in facilitaire producten en diensten	20
	4.2 Duurzaam bouwen	20
	4.3 Duurzaam schoonmaken	21
	4.4 Duurzaam inkopen	23
	4.5 Duurzame catering	24
	4.6 Energie & water	26
	4.7 Afval	28
	4.8 Samenvatting	28
5	Verankering Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	29
	5.1 Stappenplan van Mansley	29
	5.2 Samenvatting	34

DEEL III ONDERZOEKSRESULTATEN

6	Huidige situatie	36
	6.1 MVO-beleid Rabobank Groep	36
	6.2 MVO-beleid Rabobank Den Haag en omgeving	39
	6.3 MVO-beleid Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag en omgeving	41
	6.4 Samenvatting	42
7	Extern onderzoek	43
	7.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Rabobank Rotterdam	43
	7.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Rabobank Utrecht	44
	7.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Rabobank Westland	44
	7.4 Samenvatting	44
8	Gewenste situatie	45
	8.1 Ambitieniveaus	45
	8.2 Ambitieniveau Rabobank Groep	46
	8.3 Ambitieniveau Rabobank Den Haag en omgeving	46
	8.4 Ambitieniveau Facilitair Bedrijf	47
	8.5 Samenvatting	47
	Conclusie	48

DEEL IV AANBEVELINGEN & IMPLEMENTATIE

9	Aanbevelingen & bedrijfskundige consequenties	52
	9.1 Verankering MVO bij het Facilitair Bedrijf	52
	9.2 Integratie in facilitaire producten en diensten	55
	9.3 Kosten en baten analyse	56
	9.4 Personele en organisatorische consequenties	59
9	Implementatie	63
	9.1 Opstellen MVO beleid	
	9.2 Implementatieplan	
	9.3 Samenvatting	
	Literatuuropgave	64

Inleiding

Vanuit het coöperatieve en maatschappelijk karakter van de Rabobank is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) voor de bank eigenlijk een logisch vervolg. De directie van Rabobank Den Haag en omgeving (RDHeo) heeft in 2006 een beleidskader MVO opgesteld, waar binnen de afdelingen van de bank dienen te opereren. Een van de doelstellingen uit dit beleid is, dat elke afdeling een doelstelling op het gebied van MVO opneemt in het eigen beleidsplan. In het beleidsplan 2007 van het Facilitair Bedrijf (FB) is daarom ook opgenomen, dat FB zich op MVO wil richten.

Dit rapport bevat adviezen voor het FB met betrekking tot het opstellen van MVO beleid. Daarnaast zullen er enkele voorbeelden van activiteiten op het gebied van MVO genoemd worden, die het Facilitair Bedrijf op korte termijn kan uitvoeren.

De volgende probleemstelling wordt beantwoord in dit rapport:

“Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in hun producten en diensten, op zowel lange als korte termijn, integreren, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving?”

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Hierbij is nagegaan wat MVO is en wat dit voor het FB kan betekenen. Daarnaast is onderzocht hoe MVO geïntegreerd en gewaarborgd kan worden in het Facilitair Beleid. Na dit literatuuronderzoek is empirisch onderzoek verricht. Tijdens dit empirisch onderzoek is nagegaan door middel van een eerder uitgevoerde scan en diepte-interviews wat het Facilitair Bedrijf al doet aan MVO. In de externe oriëntatie is vervolgens nagegaan wat andere facilitaire organisaties van lokale Rabobanken al doen op het gebied van MVO. Daarnaast is door middel van diepte-interviews nagegaan wat de gewenste situatie met betrekking tot MVO is bij de directeur, directeur bedrijfsmanagement, facility manager en teamleiders Facilitaire Services en Projectbureau. De resultaten uit het literatuur- en empirisch onderzoek hebben geleid tot de aanbevelingen en een plan voor implementatie.

Het rapport is onderverdeeld in vier delen. In het eerste deel wordt de onderzoekopzet en de (facilitaire) organisatie geanalyseerd. Het tweede deel bevat de resultaten uit het literatuuronderzoek. Vervolgens wordt in het derde deel besproken wat de resultaten en conclusies zijn uit het empirisch onderzoek. Tenslotte worden in het vierde deel de aanbevelingen en plan voor implementatie gegeven.

DEEL I

ONDERZOEKSOPZET & ORGANISATIE ANALYSE

In het eerste deel van het rapport wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en in bij welke organisatie dit gedaan is. Hiervoor wordt in het eerste hoofdstuk beschreven wat de onderzoeksopzet is en in het tweede hoofdstuk wordt de organisatie geanalyseerd.

1 Onderzoeksopzet

In hoofdstuk één wordt verantwoord hoe het onderzoek ten behoeve van de afstudeeropdracht is uitgevoerd.¹ Hiervoor wordt allereerst het probleem verduidelijkt. Daarna wordt de onderzoeksaanpak verantwoord. Tenslotte worden het onderzoeksobject en de stakeholders van het probleem beschreven.

1.1 Probleemanalyse

In deze paragraaf worden achtereenvolgens de aanleiding, afbakening van het onderzoek, probleemstelling en subprobleemstellingen, doelstelling en tenslotte de relevantie van het onderzoek beschreven.

1.1.1 Aanleiding

Maatschappelijke betrokkenheid en verantwoord ondernemen sluiten van nature aan bij het coöperatieve gedachtegoed dat aan de basis ligt van de Rabobank. MVO betekent voor de bank duurzaam en betrokken bankieren. Oftewel: een bijdrage leveren aan een duurzame ontwikkeling van mensen, milieu en economie. Bovendien probeert men de bedrijfsvoering en inkoop te verduurzamen en te investeren in nieuwe, innovatieve markten zoals duurzame energie en biologische landbouw. Vanuit Rabobank Nederland wordt veel gedaan op het gebied van MVO. Rabobank heeft wereldwijd alleen het Australische Westpac Banking Cooperation voor te laten gaan op de lijst van duurzame banken wereldwijd². RDHeo wil in Nederland graag een voorloper zijn als het gaat om MVO. De manager Coöperatiezaken binnen de bank houdt zich bezig met het MVO bankbreed. RDHeo is onder meer oprichter van het platform maatschappelijk ondernemen Business in the Community (BIC) en steunt de Weekendschool, De Nieuwe Loot, een tuin waar mensen ervaring op kunnen doen in het buitenleven en samen kunnen praten over sociale vraagstukken. Daarnaast steunt RDHeo ook atelier de Haagse School, een werkplaats voor verstandelijk gehandicapte kunstenaars.

Vanuit Rabobank Groep werd in 2005 aan de grootstedelijke banken gevraagd of het relatief lage marktaandeel (9 a 10% tegenover ongeveer 40% marktaandeel in de kleine kernen) kon worden verhoogd en wat de oorzaak van het lage marktaandeel was. Er zijn toen diverse maatregelen genomen om dit marktaandeel te verhogen, zoals de nieuwe structuurindeling.³ Door deze nieuwe structuurindeling hoopt RDHeo dichtbij de klant te zitten en daardoor meer marktaandeel te behalen.

¹ Genet, C.M.: Methoden van Onderzoek en de Markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2003/2004. Code 2384

² www.duurzaamondernemen.nl

³ Wordt besproken in hoofdstuk 2 Organisatieanalyse.

Daarnaast werd het coöperatieve en maatschappelijk karakter aangehaald als middel om de continuïteit van de grootstedelijke banken te bewerkstelligen. Dit is het coöperatieve en maatschappelijke karakter van de bank. Er is daarom besloten om MVO op te nemen in het bankbrede beleid van RDHeo. De directie van RDHeo heeft in 2006 een beleidskader MVO opgesteld, waar binnen de afdelingen dienen te opereren. Een van de doelstellingen van de directie is, dat elke afdeling een doelstelling op het gebied van MVO opneemt in het eigen beleidsplan. In het beleidsplan 2007 van het FB is daarom ook opgenomen, dat men meer wil ondernemen op het gebied van MVO. Er valt te denken aan aspecten op het gebied van afval, energimanagement en catering.

1.1.2 Afbakening van het onderzoek

MVO is een brede term. In hoofdstuk drie is daarom afgebakend welke definitie van MVO in dit rapport wordt gehanteerd. Het onderzoek richt zich op de facilitaire producten en diensten van het FB van RDHeo. De adviezen zijn ook bruikbaar voor andere facilitaire organisaties, die zich meer willen bezig houden met MVO. De nadruk in het onderzoek komt te liggen op het strategische gedeelte van het onderzoek, namelijk het verankeren van MVO in het Facilitair Beleid. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van het beleid voor lokale banken van Rabobank Groep. Dit beleid is voor MVO vertaald in het Maatschappelijk Jaarverslag 2005 en 2006. Dit beleid geldt als uitgangspunt voor het onderzoek, omdat de lokale banken binnen de in het beleid opgestelde kaders dienen te opereren.

Daarnaast bestaan de adviezen uit concrete maatregelen, welke het FB op korte termijn kan nemen om MVO in te bedden in de producten en diensten. Tijdens het onderzoek zijn diverse lokale Rabobanken bezocht om te onderzoeken hoe de facilitaire organisaties van de banken MVO hebben geïntegreerd in hun producten en diensten. Er is gekozen om alleen andere lokale Rabobanken te onderzoeken, omdat deze ook moeten opereren tussen de vastgestelde beleidskaders van Rabobank Groep. Aangezien dit een van de randvoorwaarden van de opdracht is, is niet gekozen om buiten Rabobank Groep facilitaire organisaties te onderzoeken om deze reden.

De ambitie van Rabobank Groep is ook om MVO meer te integreren in de lokale banken. Door alleen lokale Rabobanken te onderzoeken kan er meer diepgang plaats vinden over de specifieke situatie bij de Rabobank.

In het rapport zullen tevens financiële consequenties worden beschreven. Uitgangspunt hierbij is dat de maatregelen kostenbesparend zijn of relatief weinig kosten. De kosten die samenhangen met het invoeren van de mogelijkheden op het gebied van MVO, zullen op basis van schattingen plaats vinden. Er zullen geen offertes en dergelijke bij leveranciers opgevraagd worden in verband met de beperkte tijd die beschikbaar is voor het onderzoek. Alle adviezen die worden gegeven passen binnen

de kaders van (inter)nationale wetgeving en het beleid van Rabobank Groep en RDHeo.

1.1.3 Probleemstelling en subvragen

De hoofdprobleemstelling voor het onderzoek is als volgt:

“Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in hun producten en diensten, op zowel lange als korte termijn, integreren, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen Rabobank Nederland en Rabobank Den Haag en omgeving?”

De volgende subprobleemstellingen zijn vervolgens geformuleerd:

1. Welke producten en diensten biedt het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving aan?
2. Wat is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en hoe kan een facilitaire organisatie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen integreren in hun producten en diensten op korte en lange termijn?
3. Wat is het beleid en ambitieniveau met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen van Rabobank Groep en Algemene Directie, Directie Bedrijfsmanagement en Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving voor 2007?
4. Welke activiteiten voert het Facilitair Bedrijf nu al uit op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?
5. Welke activiteiten voeren andere facilitaire organisaties binnen Rabobank Groep uit met betrekking tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en welk beleid is daarvoor opgesteld?
6. Welke nieuwe activiteiten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan het Facilitair Bedrijf op korte termijn integreren in de facilitaire producten en diensten, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving?
7. Hoe kan het Facilitair Bedrijf MVO op lange termijn integreren in de facilitaire producten en diensten, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving?

1.1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is in de eerste plaats: het Facilitair Bedrijf handvatten bieden om MVO op te nemen in het Facilitair Beleid. Daarnaast om het Facilitair Bedrijf mogelijkheden op het gebied van MVO te bieden die op korte termijn genomen kunnen worden om MVO te integreren in de facilitaire

producten en diensten.

1.1.5 Relevantie van het onderzoek

De reden waarom het onderzoek belangrijk is voor het Facilitair Bedrijf is omdat zij door middel van dit onderzoek een voortrekkersrol van MVO kunnen nemen binnen Rabobank Den Haag e.o. Zij krijgen hiermee een goed imago binnen de bank en kunnen dit tevens gebruiken om zich te professionaliseren.

1.2 Onderzoeksverantwoording

In deze paragraaf wordt beschreven waarom gekozen is voor een bepaalde aanpak van het onderzoek. Daartoe wordt het soort type onderzoek beschreven. Daarnaast wordt aangegeven welke dataverzamelmethode is gebruikt. Tenslotte wordt ook beschreven welke concrete onderzoeksvorm is gekozen.

1.2.1 Type onderzoek

Onderzoek kan op diverse manieren plaats vinden. Er kan daarbij onderscheid gemaakt worden in twee indelingen, namelijk kwalitatief of kwantitatief onderzoek en beschrijvend of explorerend of toetsend onderzoek. In de praktijk blijkt dat vaak meerdere typen onderzoek gebruikt worden.⁴ In dit onderzoek is gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek, omdat er overwegend gebruik is gemaakt van gegevens van kwalitatieve aard. Daarnaast is de onderzoekssituatie beschreven en geïnterpreteerd.

Het onderzoek heeft in twee fases plaats gevonden: het theoretisch onderzoek en het empirisch onderzoek. In het theoretische kader wordt uiteengezet welke theorie ten grondslag ligt aan het onderzoek. Deze theorie is vervolgens gebruikt als basis voor het empirisch onderzoek. Het theoretische onderzoek heeft zich vooral gericht op de literatuur op het gebied van MVO en de relatie met Facility Management. Tijdens het empirisch onderzoek is deze literatuur gerelateerd aan de huidige situatie bij het Facilitair Bedrijf en aan de praktijkervaringen van andere facilitaire organisaties bij drie andere Rabobanken. Vervolgens is er door middel van diepte-interviews nagegaan welke gewenste situatie er geschetst kon worden. Hiervoor zijn de directeur, directeur Bedrijfsmanagement, facility manager en teamleiders facilitaire services en projectbureau geïnterviewd. De literatuur, de beschrijving van de huidige situatie, praktijkervaringen en de beschrijving van de gewenste situatie hebben vervolgens geleid tot aanbevelingen en plan van aanpak voor implementatie.

⁴ Genet, C.M.: *Methode van Onderzoek en de Markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management. 2003/2004. Code: 2318

Het onderzoek is tevens zowel beschrijvend en exploratief van aard. De huidige situatie wordt namelijk beschreven en gerelateerd aan het theoretisch kader. Er zijn vervolgens diverse organisaties bezocht om de verschillende situaties met elkaar te vergelijken. De huidige situatie en het literatuuronderzoek zijn daarna gerelateerd aan deze diverse situaties.

1.2.2 Dataverzamelingsmethoden en onderzoeksvorm

Er zijn diverse bronnen tijdens het onderzoek gebruikt die zijn weergegeven in de literatuuropgave. De verschillende theorieën die gevonden worden, worden geplaatst in de situatie van het onderzoeksobject, namelijk het Facilitair Bedrijf. Bij de verzameling van informatie is alleen gebruik gemaakt van bronnen na het jaar 2003, om zo recent mogelijke bronnen te gebruiken. Op deze manier wordt de kans op achterhaalde, gedateerde informatie verminderd.

Om alle gegevens te verzamelen ten behoeve van het onderzoek, is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek en deskresearch. Daarnaast zijn bij de Rabobank Den Haag e.o. en bij andere organisaties diverse diepte- interviews afgelegd.

1.3 Onderzoeksobject

Het onderzoeksobject is de afdeling Facilitair Bedrijf van de Rabobank Den Haag en omgeving. Deze afdeling bestaat uit 22 medewerkers, welke onderverdeeld zijn in een team Facilitaire Services en team Projectbureau. Deze twee teams worden elk aangestuurd door een teamleider. Deze teamleiders worden op hun beurt weer aangestuurd door de Facility Manager. Deze afdeling wordt uitgebreider besproken in het volgende hoofdstuk.

1.4 Stakeholderanalyse⁵

Een stakeholderanalyse geeft aan welke belanghebbenden er bij het onderzoek betrokken zijn. Door middel van deze analyse kan aangegeven worden welke stakeholders positief of juist negatief tegenover het onderzoek staan. Daarnaast wordt aangegeven per stakeholder of deze mensen veel invloed uit kunnen oefenen en of ze geïnteresseerd zijn in het onderzoek. De stakeholders die veel macht uitoefenen en geïnteresseerd zijn in het onderzoek, zijn belangrijk voor de implementatie van het advies. Er zal voldoende draagvlak bij deze stakeholders moeten zijn om de aanbevelingen van dit onderzoek succesvol te kunnen implementeren. Hieronder zijn de drie belangrijkste stakeholders en hun belangen weergegeven. Tevens is aangegeven hoe ze geïnformeerd dienen te worden om draagvlak te creëren. De overige stakeholders en hun belangen zijn beschreven in bijlage 1

⁵ Volgens de methode op www.mindtools.com.

- *Directie Rabobank Den Haag en omgeving:* kan veel invloed uitoefenen, maar hoeft niet structureel te worden geïnformeerd. De algemeen directeur wordt geïnterviewd om na te gaan wat zijn visie is met betrekking tot het onderzoek. Een kopie van het rapport wordt naar deze stakeholder gestuurd. Tevens wordt de directie uitgenodigd voor de eindpresentatie.
- *Directie Bedrijfsmanagement:* kan veel invloed uitoefenen, maar hoeft ook niet structureel te worden geïnformeerd. De directeur Bedrijfsmanagement wordt ook geïnterviewd om zijn visie duidelijk te krijgen. Deze mensen bepalen hoeveel budget er is om Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in te voeren in het Facilitair Bedrijf. Het Facilitair Bedrijf legt verantwoording af aan de directie Bedrijfsmanagement. De implementatie wordt goedgekeurd door deze stakeholder. Deze stakeholder krijgt een kopie van het rapport en wordt tevens uitgenodigd voor de eindpresentatie.
- *Facility Manager:* de facility manager heeft relatief veel invloed op het onderzoek en dient regelmatig informatie te krijgen over de opdracht. Zij wordt ook geïnterviewd om er achter te komen wat haar visie over MVO is en hoe zij dit concreet voor ogen ziet. Zij gaat uiteindelijk bepalen op welke manier MVO deel gaat uitmaken van het beleid.

De opdracht en de onderzoeks aanpak zijn in dit hoofdstuk beschreven. In het volgende hoofdstuk wordt nagegaan wat het onderzoeksobject inhoudt, zodat duidelijk wordt in welke situatie het onderzoek wordt uitgevoerd.

1.5 Samenvatting

De directie van RDHeo heeft in het beleidskader MVO aangegeven dat elke afdeling een doelstelling op het gebied van MVO dient op te stellen voor 2007. Het Facilitair Bedrijf heeft daar invulling aan gegeven door in het Facilitair Beleidsplan een aantal doelstellingen op te nemen. Dit onderzoek is een van de doelstellingen. In dit rapport wordt onderzocht hoe het FB MVO kan integreren op korte en lange termijn, rekening houdend met de financiële consequenties en het MVO beleid van Rabobank Groep en Rabobank Den Haag e.o. Dit advies is tot stand gekomen door middel van literatuuronderzoek en empirisch onderzoek. De resultaten van het literatuur- en empirisch onderzoek zijn gebruikt als basis om de aanbevelingen en het implementatieplan op te stellen.

2 Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van Rabobank Den Haag en omgeving en hun facilitaire organisatie. Hierbij is de nadruk gelegd op de facilitaire organisatie, omdat dit het onderzoeksobject is. De organisatiekenmerken van de facilitaire organisatie spelen een belangrijke rol bij de implementatie van de aanbevelingen. De aanbevelingen dienen namelijk afgestemd te worden op deze specifieke kenmerken van het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving, om implementatie mogelijk te maken.

2.1 Rabobank Den Haag en omgeving

Rabobank Den Haag en omgeving maakt deel uit van Rabobank Groep, welke onder andere bestaat uit 188 zelfstandige lokale coöperatieve Rabobanken en hun centrale ondersteunende organisatie Rabobank Nederland. De Rabobank Groep bestaat naast de lokale banken en Rabobank Nederland uit enkele dochterondernemingen zoals Robeco en De Lage Landen. De Rabobank Groep heeft ruim 9 miljoen particuliere en zakelijke klanten in Nederland, heeft 52.000 medewerkers en is vertegenwoordigd in 37 landen.

Rabobank Den Haag en omgeving heeft:

- 114.000 particuliere en 7300 zakelijke klanten
- 500 medewerkers in dienst
- 12.000 leden (dat wil zeggen: klanten die inspraak in het beleid hebben)
- €2,7 miljard balanstotaal

Sinds 1 juni 2005 zijn de Rabobank Voorschoten-Wassenaar en Rabobank Den Haag en omgeving gefuseerd. Rabobank Den Haag en omgeving heeft in Den Haag, Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar totaal 20 vestigingen waar financiële producten en diensten worden aangeboden. Het hoofdkantoor is gevestigd aan de Bezuidenhoutseweg in Den Haag.

Momenteel vindt er een decentralisatie plaats van diverse afdelingen van het hoofdkantoor naar een aantal kleinere vestigingen. In de nieuwe situatie is het werkgebied van Rabobank Den Haag en omgeving verdeeld in vijf kleinere rayons. Op deze manier wordt invulling gegeven aan de eerste van de drie kernwaarden van de Rabobank Groep: dichtbij, toonaangevend en betrokken. In bijlage 2 is een organogram van Rabobank Den Haag en omgeving te vinden.

2.2 Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf is geanalyseerd aan de hand van het 7S model van McKinsey⁶. Deze analyse is te vinden in bijlage 3. Hieronder zal worden ingegaan op de aspecten uit deze analyse die invloed uit zouden kunnen oefenen op het verdere onderzoek.

Organisatiekenmerken

Het Facilitair Bedrijf valt onder het directoraat Bedrijfsmanagement. Het Facilitair Bedrijf is onderverdeeld in twee teams; Facilitaire Services en Projectbureau. Elk team wordt aangestuurd door een teamleider. De teamleiders leggen verantwoording af aan de facility manager. Een aantal diensten zijn uitbesteed, zoals catering, schoonmaak, beveiliging en technisch onderhoud.

De belangrijkste thema's waarop het FB zich wil richten zijn kostenbewustzijn en kostenreductie. Dit willen zij bereiken door kosten inzichtelijk te maken richting de interne klant. Het FB kent geen vorm van doorbelasting; alle kosten (zoals die van de herstructurering) komen op rekening van het FB. Het is daarom niet verwonderlijk dat voor 2007 13 miljoen kosten zijn begroot. Deze hoge kosten kunnen het implementeren van MVO in de weg staan, omdat deze implementatie enige kosten met zich mee zal brengen.

Competenties medewerkers

Het Facilitair Bedrijf bestaat uit 22 medewerkers. In FTE is dit 20,1. Er is een grote diversiteit onder de facilitaire medewerkers, zowel op leeftijd, geslacht als op afkomst en opleidingsniveau. Momenteel is via de Stichting Werkbij een medewerker in tijdelijke dienst. Deze stichting biedt werkzoekenden in de arbeidsmarkt een kans aan om werkervaring op te doen. Daarnaast biedt Rabobank Den Haag medewerkers diverse opleidingen aan op het gebied van facilitaire dienstverlening en facilitair management. Het ziekteverzuim onder de facilitaire medewerkers is laag, vorig jaar was dit 2,8%. Dit ligt 2,5% lager dan het gemiddelde ziekteverzuim van de gehele bank.

Medewerkers zijn erop gericht om de interne klant tevreden te houden. In feite is 'de klant koning', mist de kosten beperkt blijven. Vaak wordt door medewerkers meegedacht met de interne klant, daardoor krijgt het Facilitair Bedrijf een hoog serviceniveau. Interne klanten zijn over het algemeen ook erg tevreden over het Facilitair Bedrijf en laten dit vaak merken door kleine attenties en in het klanttevredenheidsonderzoek. Het Facilitair Bedrijf wordt door de organisatie met een 7,7 beoordeeld. Dit relatief hoge cijfer geeft aan dat het Facilitair Bedrijf voldoet aan de verwachtingen van de klant.

⁶ Thuis, P.: *Toegepaste organisatiekunde*. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90-01-86039-7

De facilitaire medewerkers bezitten allen dienstverlenende vaardigheden. Zo kunnen ze gekenmerkt worden als klantvriendelijk, servicegericht, bereikbaar en flexibel. In de persoonlijke doelen (performance management) van de facilitaire medewerkers zijn de competenties klantfocus en samenwerken opgenomen. Alle medewerkers scoren hierbij minimaal een voldoende. Dit komt het serviceniveau ten goede.

2.3 Samenvatting

Rabobank Den Haag en omgeving is een van de 188 lokale banken van Rabobank Groep. Het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag e.o. bestaat uit twee teams: Facilitaire Services en Projectbureau. De belangrijkste thema's waarop het FB zich wil richten zijn kostenbewustzijn en kostenreductie. Dit willen zij bereiken door kosten inzichtelijk te maken richting de interne klant. De competenties van medewerkers kunnen gekenmerkt worden als klantvriendelijk, servicegericht, bereikbaar en flexibel. In de persoonlijke doelen van de facilitaire medewerkers zijn de competenties klantfocus en samenwerken opgenomen. Medewerkers scoren hier allen minimaal een voldoende op. In hoofdstuk zes 'Huidige situatie' is besproken hoe de medewerkers scoren op het gebied van MVO. Dit komt tot uiting in de activiteiten die ze, vaak vanuit eigen beweging, al uitvoeren op dit gebied.

DEEL II

THEORETISCH KADER

Dit deel geeft de eerste onderzoeksresultaten weer, namelijk die van het literatuuronderzoek. Tijdens dit literatuuronderzoek is onderzoek gedaan naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, de relatie hiervan met Facility Management en manier waarop MVO kan worden verankerd in een organisatie. De besproken theorie vormt de basis voor het empirisch onderzoek, wat in deel drie wordt behandeld.

3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling:

“Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in hun producten en diensten, op zowel lange als korte termijn, integreren, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen Rabobank Nederland en Rabobank Den Haag en omgeving?”

wordt in dit hoofdstuk allereerst uiteengezet wat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen inhoudt. Vervolgens worden de onderdelen en vormen van MVO besproken. Daarna wordt aangegeven wat de specifieke wet- & regelgevingen op het gebied van MVO zijn. Tenslotte komen de ontwikkelingen op het gebied van MVO aan bod. De specifieke facilitaire aspecten van MVO worden in het volgende hoofdstuk besproken.

De gegevens uit dit hoofdstuk zijn verkregen door middel van literatuuronderzoek. De gebruikte bronnen tijdens het literatuuronderzoek zijn in verband met de grote hoeveelheid hiervan geselecteerd op publicatiedatum. Er is alleen gebruik gemaakt van bronnen die in 2003 of later zijn gepubliceerd.

3.1 Definitie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt regelmatig in diverse literatuur bestempeld als containerbegrip. Deze paragraaf dient er voor om wat meer duidelijkheid te verschaffen rondom de term MVO en hoe deze gebruikt wordt in dit onderzoek. Tijdens het literatuuronderzoek worden diverse definities gevonden voor MVO. Hieronder zijn enkele definities te vinden van diverse organisaties:

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een doelbewuste en continue activiteit: het is een kwestie van beleid en strategie om bewust verantwoord te ondernemen. Het maakt idealiter integraal onderdeel uit van de kernactiviteiten van de onderneming.”

[MKB Nederland, 2007]

“Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen houdt in dat ondernemerschap mede wordt benut om een bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.”

[MVO Nederland, 2007]

“Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is verantwoord ondernemen in een maatschappelijke context. Eigenlijk is dit dubbelop omdat ondernemen zich altijd in een maatschappelijke context zal afspelen. Bij MVO gaat het echter vooral over “verantwoord” ondernemen. Hierbij heeft “verantwoord” twee betekenissen [Hummels, et al, 2000]:

- 1. Zorgvuldig omgaan met de in het geding zijnde belangen van anderen;*
- 2. Verantwoording afleggen over de gemaakte keuzes.”*

[Senter Novem, 2007]

Duurzaam Ondernemen (DO) wordt vaak in relatie gebracht met de term Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Volgens diverse bronnen zijn de termen synoniem van elkaar. Andere bronnen zeggen dat de term DO deel uit maakt van MVO. Deze tegenstrijdigheid lijkt in eerste instantie een verschil in definitie op te roepen tussen DO en MVO. Wanneer echter gekeken wordt naar verschillende definitie van beide termen, kan gesteld worden dat de termen vrijwel gelijk aan elkaar zijn en in feite dezelfde aspecten bevatten. Als voorbeeld hiervan kan de definitie gelden van het VROM:

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

[Ministerie van VROM, 2007]

Naast Duurzaam Ondernemen is Duurzame Ontwikkeling ook een term die vaak wordt gebruikt naast Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

“Duurzame ontwikkeling⁷ 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”

[Ministerie van VROM, 2007]

In deze definitie wordt in vergelijking met de voorafgaande definities meer ingegaan op de lange termijn visie en worden toekomstige generaties genoemd. Daarnaast wordt het aspect ‘aarde’ toegevoegd. Duurzame ontwikkeling wordt hierdoor een ander begrip dan MVO en DO.

In dit rapport wordt uitgegaan van de term Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dit begrip past meer bij de opdracht zoals deze door het Facilitair Bedrijf is opgesteld. Het advies dient rekening te

⁷ www.vrom.nl

houden met het beleid van Rabobank Groep en Rabobank Den Haag e.o. Om hieraan te voldoen, is allereerst gekozen om de definitie van MVO te hanteren in het onderzoek, zoals Rabobank Groep deze heeft opgesteld:

‘Het verlenen van uitstekende financiële diensten aan leden en klanten (klantwaarde) met consequente inachtneming van de in onze missie, ambitieverklaring en gedragscode vastgelegde uitgangspunten, waarden en normen. Onze dienstverlening is gericht op het realiseren van een voortdurende balans tussen sociale, ecologische en economische doeleinden. In een open dialoog wil de Rabobank hierover verantwoording afleggen aan brede groepen van belanghebbenden in de samenleving’

[Maatschappelijk Jaarverslag 2006 Rabobank Groep]

In deze definitie geeft Rabobank Groep vooral aan wat ze doen op het gebied van ‘onze dienstverlening’. Dit gaat dan vooral over het primaire proces van de bank, namelijk de financiële dienstverlening. Er wordt in feite niet in gegaan op een duurzame bedrijfsvoering. In die zin is de definitie beperkt. Het levert in feite geen toegevoegde waarde voor het FB. In de visie⁸ wordt over ‘bedrijfsmatige activiteiten’ gesproken, iets wat duidt op de interne bedrijfsvoering. Dit begrip wordt echt te beperkt besproken.

De missie, ambitieverklaring en gedragscode die in deze definitie worden genoemd, worden in dit hoofdstuk verder niet expliciet besproken. In hoofdstuk zes wordt deze aspecten, en het MVO-beleid van Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving verder besproken.

3.2 Onderdelen en vormen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Volgens Wikipedia⁹ kan Duurzaam Ondernemen of MVO worden opgesplitst in drie onderdelen, namelijk:

1. De *normen en waarden* waar een bedrijf voor staat. Deze worden vaak in een ‘code of conduct’ of in een ‘compliance regel’ beschreven.
2. De *maatschappelijke verantwoordelijkheid* van een bedrijf. Hiermee wordt de manier bedoeld waarop een bedrijf haar kernactiviteiten uitvoert en verantwoordelijkheid neemt ten aanzien van het milieu en de sociale context. Veel bedrijven beschrijven de activiteiten die hiermee samenvallen in een duurzaamheidsverslag, zoals een Maatschappelijk of Sociaal Jaarverslag.
3. De *maatschappelijke betrokkenheid* van een bedrijf. Dit komt tot uiting in de manier waarop het bedrijf iets teruggeeft aan de samenleving, bijvoorbeeld in de vorm van sponsoring.

⁸ Zie bijlage 7.

⁹ www.wikipedia.nl

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen wordt (ook in duurzaamheidsverslagen¹⁰) vaak onderverdeeld in de drie P's, namelijk People (mensen), Planet (planeet) en Profit (winst).¹¹ Deze drie waarden staan respectievelijk voor de sociale, ecologische en economische dimensies van het begrip. Bij MVO moet men ernaar streven om deze drie P's (oftewel: natuur, samenleving en economie) in evenwicht met elkaar te laten zijn.¹²

MVO Nederland¹³, opgericht door het ministerie van Economische Zaken, maakt onderscheid in diverse motivaties voor MVO:

- MVO als winstbron; MVO levert geld op
- MVO als motivator; MVO leidt tot waardering van de organisatie
- MVO als goed burgerschap; de organisatie ziet zichzelf als lid van de gemeenschap
- MVO als werknemersvrijwilligerswerk; de organisatie ondersteunt medewerkers om vrijwilligerswerk te doen
- MVO als liefdadigheid; de organisatie stelt geld of middelen beschikbaar

De belangrijkste argumenten voor het Facilitair Bedrijf om MVO te integreren is het 'goed burgerschap'¹⁴. Daarnaast is MVO ook een motivatie om meer waardering te krijgen binnen de organisatie. Het FB wil door middel van MVO laten zien dat het een professionele organisatie is, welke niet alleen kosten genereert. Dit laatste geeft aan dat het FB MVO ook ziet als 'winstbron'. Door energiezuinige maatregelen te nemen kan het FB ook geld besparen. Het ambitieniveau van het FB wordt beschreven in hoofdstuk zeven.

MVO kan dus op diverse manieren worden geïntegreerd bij het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag, namelijk in het sociaal beleid voor facilitaire medewerkers, in de interne bedrijfsvoering, in producten en diensten en door maatschappelijke betrokkenheid. Dit onderzoek heeft zich hoofdzakelijk gericht op het integreren van MVO in de facilitaire producten en diensten en de achterliggende interne bedrijfsvoering. In hoofdstuk zes wordt beschreven welke acht thema's Rabobank Groep onderscheid bij MVO.

Daarnaast worden er in de aanbevelingen ook overige adviezen gegeven ten aanzien van het sociaal beleid voor de facilitaire medewerkers en de maatschappelijke betrokkenheid van de facilitaire medewerkers.

¹⁰ Verslagen gericht op de transparantie van de activiteiten die organisaties ondernemen op het gebied van duurzaamheid/mvo.

¹¹ www.mvonederland.nl

¹² www.wikipedia.nl

¹³ MVO Nederland heeft als twee hoofdactiviteiten: kennismanagement, faciliteren mvo-netwerk. www.mvonederland.nl

¹⁴ Interview met Teamleider Facilitaire Services

3.3 Wetgeving & richtlijnen

In 2000 werd door de Sociaal-Economische Raad (SER) een rapport¹⁵ uitgebracht : ‘De winst van waarden’. In dit rapport werd gesteld dat MVO niet moet worden afgedwongen door wetgeving, maar dat beter gebruikt kan worden gemaakt van reputatieschade als drijvende kracht. Maatschappelijke groeperingen zoals Greenpeace en Amnesty International en de internationale vakbanden zouden hierbij een controlerende functie moeten vervullen om de bedrijven te controleren. Volgens de SER is de angst om reputatieschade op te lopen zo groot, dat bedrijven dat tegen elke prijs willen voorkomen. Een andere reden waarom MVO niet in is vastgelegd in de wet is, omdat de overheid van mening is dat een individuele onderneming zijn eigen koers en beleid moet bepalen. Een onderneming kan op zoveel verschillende manieren vorm geven aan MVO, dat het maken van wetten en regels de inventiviteit en originaliteit niet zou bevorderen. Er zijn wel diverse normen, richtlijnen en certificeringen om ondernemingen op weg te helpen. De beschrijving hiervan is te vinden in bijlage 4.

Dit geeft aan dat het FB zijn eigen beleid kan opstellen, zonder daar afhankelijk te zijn van MVO wet- en regelgeving. Echter er zijn wel specifieke wet- en regelgevingen, op het gebied van arbeidsomstandigheden, veiligheid, afvalscheiding et cetera, waar het FB net zoals iedere andere organisatie, rekening mee dient te houden. Deze worden hier niet meer expliciet besproken. In bijlage 4 worden enkele belangrijke richtlijnen op dit gebied wel onder de aandacht gebracht.

3.4 Ontwikkelingen¹⁶

Er zijn diverse oorzaken en ontwikkelingen te noemen waarom Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen nu een ‘hot’ item is. Volgens het Ministerie van VROM is de term Duurzaam Ondernemen ‘in de mode geraakt’ na de conferentie van milieu en ontwikkeling van de Verenigde Naties in 1992 in Rio de Janeiro. De lidstaten van de VN hebben daar afgesproken te streven naar duurzame ontwikkeling. Na deze klimaatconferentie kwam de wereldwijde discussie rond MVO op gang. In Nederland startte de discussie op grote schaal na de vermeende dumping van het olieplatform Brent Spar in 1995 en door de bekendmaking van het feit dat Nederlandse bedrijven hun producten maken in landen waar mensenrechten worden geschonden. Door deze incidenten kwam de discussie op gang. De laatste jaren is er echter weer opnieuw een impuls door de opkomst van de term genoemd Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Genoemde redenen voor de opkomst van MVO zijn globalisatie en industrialisering in combinatie met de gemakkelijke en snelle manier waarop informatie tegenwoordig verspreid wordt (automatisering).¹⁷

¹⁵ www.ser.nl

¹⁶ www.vrom.nl

¹⁷ Van den Broek, S.P.G. *De invloed van MVO op Brand Equity*. Afstudeerscriptie Vrije Universiteit te Amsterdam. Februari 2006

De Nederlandse plannen en acties voor duurzame ontwikkeling staan in het actieprogramma Duurzame Daadkracht¹⁸. Het bestaat uit twee delen: een internationale en nationale strategie. Het dossier legt uit wat duurzame ontwikkeling is, wat de VN erover heeft besloten en wat Nederland eraan doet. Volgens het vierde nationaal milieubeleidsplan moet Nederland binnen 30 jaar zijn overgestapt naar een duurzame samenleving. Daarvoor zijn ingrijpende (inter)nationale maatschappelijke veranderingen nodig, zogenaamde transities. Transities zijn structurele maatschappelijke veranderingen die zeker 20 tot 25 jaar vergen. Een voorbeeld is de transitie naar duurzame mobiliteit.

De financiële sector kan een belangrijke bijdrage leveren aan MVO, doordat deze sector een rol speelt in alle sectoren, in alle landen voor alle bedrijfsgroottes. Veel banken beschikken naast de bekende Equator Principles voor projectfinanciering, over gedragscodes of screening tools voor 'high risk' sectoren en onderwerpen als de palmolie-sector, mijnbouw, de olie- en gaswinning en genetische modificatie. Recent is de ontwikkeling om sectorspecifieke criteria voor kredietverstrekking te ontwikkelen voor bijvoorbeeld soft commodities (koffie, cacao, soja, etc.).¹⁹

Momenteel wordt er in de media (actualiteitenprogramma's, kranten en documentaires zoals The Inconvenient Truth van Al Gore) veel aandacht besteed aan klimaatveranderingen en andere MVO gerelateerde aspecten. Rabobank Groep heeft hier ook zijn aandeel in door de nieuwe reclamecampagne waar de nieuwe 'klimaathypothek' en duurzame ontwikkeling in centraal staan.²⁰ In hoofdstuk zes staat verder beschreven hoe Rabobank Groep met deze ontwikkelingen omgaat.

3.5 Samenvatting

Er zijn diverse definities van MVO in de literatuur te vinden. Omdat het beleid van Rabobank Groep als een van uitgangspunten van het onderzoek geldt, wordt de definitie van Rabobank Groep gehanteerd. MVO kan op diverse manieren worden onderverdeeld. Het rapport gaat vooral in op de onderdelen die raakvlakken hebben op de bedrijfsvoering van een organisatie, omdat hier het FB voor verantwoordelijk is (zoals 'maatschappelijke verantwoordelijkheid' en 'planet'). MVO is nog niet opgenomen in de wet- en regelgeving, omdat de overheid MVO niet wil afdwingen. Een organisatie moet MVO niet zien als een verplichting, maar als een goed burgerschap. Er zijn wel diverse instrumenten (zoals kenniscentra, richtlijnen en certificeringen) die bedrijven kunnen helpen om MVO te integreren. MVO is een term die vooral bekendheid kreeg na de conferentie van milieu en ontwikkeling van de VN in 1992 in Rio de Janeiro.

¹⁸ www.vrom.nl en www.minbuza.nl

¹⁹ Novio Consult/Van Spaendonck/CREM: *Terugblikken en Vooruitzien. Voortgangsonderzoek naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken. Februari 2007

²⁰ www.rabobank.nl

4 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Facility Management

De facilitaire organisatie kan een grote toegevoegde waarde leveren aan de mate waarin een organisatie maatschappelijk verantwoord onderneemt.²¹ Er zijn namelijk vaak grote slagen op het gebied van MVO te maken in de facilitaire producten en diensten. Momenteel wordt in steeds meer facilitaire organisaties aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dit rapport zijn ervaringen met MVO van andere facilitaire organisaties te vinden in hoofdstuk zeven ‘Externe oriëntatie’. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet welke maatregelen het FB kan nemen op het gebied van MVO.

4.1 MVO in facilitaire producten & diensten²²

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen kan in de interne bedrijfsvoering van een facilitaire organisatie (achterliggende facilitaire processen, zoals inkoop), maar ook in facilitaire producten of diensten (biologische catering). Omdat de facilitaire processen zich uiteindelijk uiten in een facilitair product of dienst, wordt in dit onderzoek in eerste instantie gesproken over invoering van MVO in facilitaire producten en diensten. Daarnaast wordt ook gesproken over de invoering van MVO in de facilitaire processen.

Als wordt gekeken naar ‘People’ kan dit thema zowel de medewerkers van het primaire proces betreffen als de medewerkers van de facilitaire organisatie. Ook levert de facilitaire dienst in veel gevallen producten die direct effect hebben op klanten en afnemers van de organisatie. ‘Planet’ staat in feite voor milieuzorg. Dit terrein is tevens bekend voor een Facility Manager. Dit komt namelijk tot uiting in de manier waarop een facilitaire organisatie met milieuvraagstukken omgaat op het gebied van afval, schoonmaak, inkoop, huisvesting, energiemangement et cetera. ‘Profit’ kan voor een Facility Manager betekenen dat hij/zij zich bezighoudt met werkgelegenheid en locatiebeleid.

MVO in facilitaire producten of diensten kan door het aanbieden van specifieke producten en diensten. Gedacht kan worden aan diensten die bijdragen aan de duurzaamheid van een organisatie. Dit kan door bijvoorbeeld het aanbieden van een kinderdagverblijf en een boodschappenservice. Het Facilitair Bedrijf kan hierdoor een bijdrage leveren aan het personeelsbeleid. Via het open stellen van vergaderruimten in de avonden en de weekenden kan aan bijvoorbeeld welzijnsprojecten in de directe woonomgeving onderdak worden aangeboden. Daarbij kan zelfs gedacht worden aan het aanbieden van het bedrijfsrestaurant aan daklozen.

²¹ ¹⁹ Berg, van den, J. en Harpe, L.B.. Artikelenreeks: *De Facility Manager als Maatschappelijk Ondernemer*. Facility Management Magazine. Oktober 2000

Er zijn diverse bronnen voor dit hoofdstuk gebruikt, zoals de kenniscentra SenterNovem en MVO Nederland. Deze centra geven praktische informatie om MVO in facilitaire producten of diensten te implementeren. De meeste informatie komt uit de Duurzaamheidstoets van Kamer van Koophandel Rivierenlanden²³. Deze Duurzaamheidstoets is opgesteld in samenwerking met DHV. DHV is een internationaal advies- en ingenieursbureau dat diensten verleent en duurzame oplossingen aanbiedt in de markten Bouw en Industrie, Mobiliteit, Luchthavens, Ruimtelijke Inrichting en Milieu en Water²⁴. Er is gekozen om gebruik te maken van deze scan, omdat deze Duurzaamheidstoets de facilitaire aandachtsgebieden specifiek beschrijft dan de scan van Rabobank Groep²⁵ en andere scans in de markt²⁶. De scan biedt tevens informatie voor een groter aantal facilitaire producten en diensten.

Hieronder is te vinden welke maatregelen het FB kan nemen om MVO op te nemen. Voor de indeling is gebruik gemaakt van de producten- en dienstencatalogus van het FB. Alle facilitaire producten en diensten en achterliggende processen komen uiteindelijk terug in de volgende thema's: duurzaam bouwen, duurzaam inkopen, duurzaam schoonmaken, duurzame catering, energie en water en afval. Deze indeling wordt door het hele rapport heen gehanteerd. In hoofdstuk zes 'Huidige situatie' is aangegeven welke maatregelen het FB al heeft genomen en in de aanbevelingen zullen de maatregelen worden genoemd die het FB nog kan nemen.

4.2 Duurzaam bouwen (dubo)²⁷

In een tijd waarin veel te doen is rond de beperking van de belasting van het milieu, blijft ook de bouwsector niet buiten schot. Bouwen legt namelijk langdurig en intensief beslag op het milieu door veelvuldig gebruik van (schaarse) grondstoffen. Bovendien is in het bouwproces veel te winnen als het gaat om toekomstig verbruik. Niet alleen wordt tijdens de bouw het toekomstige energieverbruik van een gebouw grotendeels bepaald, ook de levensduur van het gebouw zelf speelt een grote rol. Een mooi en flexibel gebouw zal immers langer blijven staan. Ingegeven door zowel maatschappelijke druk als regelgeving als de Energie Prestatie Binnenklimaat (EPB), is het milieu een 'hot issue' binnen de bouwsector.²⁸

Duurzaam bouwen kent meerdere definities. Rabobank Groep heeft geen definitie voor Duurzaam Bouwen opgesteld. In dit rapport wordt daarom uitgegaan van de definitie welke wordt gehanteerd door het Nationaal Dubo Centrum (kenniscentrum Duurzaam Bouwen).

²³ Zie www.duurzaamondernemenrivierenland.nl voor de duurzaamheidstoets van Kamer van Koophandel Rivierenlanden

²⁴ www.dhv.nl

²⁵ De MVO monitor wordt besproken in hoofdstuk zes.

²⁶ Een lijst met MVO scans is te vinden op www.basisboekmvo.nl

²⁷ www.senternovem.nl

²⁸ Weekblad Facilitair & Gebouwbeheer. Tweede jaargang, nummer 77, week 19, 10 mei 2007.

“Bouwen op een manier waarbij aan de huidige vraag voldaan wordt, zonder de mogelijkheden voor andere volkeren en toekomstige generaties te beperken. Hiertoe dienen de milieu- en gezondheidsaspecten in alle fasen van de inrichting van de gebouwde omgeving, de bouw en het gebruik (inclusief sloop) zodanig te worden betrokken dat de draagkracht van het milieu in ieder geval behouden blijft of wordt verbeterd.” Nationaal Dubo Centrum [2007]

Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor onder andere de handhaving van de Nederlandse wet- en regelgeving op het gebied van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer, waaraan Nederlandse ondernemingen dienen te houden. De belangrijkste nationale wetten op het gebied van bouw zijn de Wet op de Ruimtelijke Ordening en de Woningwet. De eerste wet bepaalt via structuurplannen en bestemmingsplannen waar wel en niet gebouwd mag worden. De Woningwet bepaalt welke kwaliteitseisen voor gebouwen kunnen worden opgenomen in het Bouwbesluit. In dit bouwbesluit zijn enkele prestatie-eisen opgenomen voor energiezuinigheid. Het bevat nog geen eisen op het gebied van duurzaam bouwen. De overheid wil namelijk van duurzaam bouwen, net als MVO, geen verplichting maken. Het Bouwbesluit 2003 is te vinden op de website van VROM.

Gemeente Den Haag heeft duurzaam bouwen concreet vastgelegd in de "duurzaam bouwen verordening". Daarnaast is duurzaam bouwen opgenomen in diverse nota's ("Gemeentelijke nota duurzaam bouwen 1998", "De kracht van Den Haag" en "de daadkracht van Den Haag, meerjarig ontwikkelingsprogramma Grote Stedenbeleid 2005-2010"). Het wordt ook in het gemeentelijk milieubeleidsplan genoemd in relatie tot het klimaatbeleid.

Maatregelen op het gebied van duurzaam bouwen worden onderverdeeld naar een aantal milieuthema's. Veel gehanteerde milieuthema's zijn: energie, grondstoffen en materialen, afval, water, natuur en landschap (flora en fauna, bodem), leefomgeving (omgeving, luchtkwaliteit), gezondheid, mobiliteit en veiligheid.²⁹

De kwaliteit van een gebouw hangt af van vier factoren: locatie, ontwerp, materiaalkeuze en uitvoering. Een goed programma van eisen zorgt ervoor dat vanaf het begin van een project duidelijk is wat het ambitieniveau, met betrekking tot duurzaam bouwen is, van de opdrachtgever. Een goed programma van eisen is dus bepalend voor duurzaam bouwen.³⁰

Een belangrijk keurmerk voor materialen is het FSC keurmerk. Dit keurmerk geeft aan dat hout duurzaam geproduceerd is. De criteria zijn opgesteld door de Forest Stewardship Council (FSC), een

^{29 27} Duurzaam bouwen.senternovem.nl

non-profit organisatie waar mondiaal opererende houthandelaren, milieuorganisaties, certificeerders en houtproducenten in vertegenwoordigd zijn.³¹

4.3 Duurzaam schoonmaken³²

“Schoonmaakactiviteiten hebben een negatief effect op het milieu. Geen enkel schoonmaakmiddel is milieuvriendelijk. Tijdens de productie van schoonmaakmiddelen ontstaan watervervuiling, luchtvervuiling en afval. Bij het transport van middelen naar de eindgebruiker dragen de uitlaatgassen bij tot luchtvervuiling. Het schoonmaken van gebouwen is milieubelastend door watergebruik, energieverbruik en het ontstaan van afvalwater. Na het schoonmaken ontstaat afval aan doeken, moppen en verpakkingen”³³

Duurzaam schoonmaken helpt deze negatieve effecten op het milieu te beperken. Duurzaam schoonmaken kan door diverse maatregelen, zoals het gebruik van microvezeldoekjes, toepassen van goede doseersystemen, toepassen van de spraymethode en gebruik van duurzame schoonmaakmiddelen. In bijlage 5 is zijn tips en een stappenplan opgenomen met betrekking tot duurzaam schoonmaken.

4.4 Duurzaam inkopen³⁴

SenterNovem is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken. Deze organisatie bundelt kennis van innovatie, energie, klimaat, milieu en leefomgeving. SenterNovem draagt hiermee bij aan een sterkere positie van het bedrijfsleven en aan een duurzamere samenleving, met zorg voor mens en milieu.

Volgens SenterNovem is duurzaam inkopen:

"Het toepassen van milieuaspecten en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces zodat dit uiteindelijk leidt tot de daadwerkelijke levering van een product, dienst of werk dat aan deze milieuaspecten en sociale aspecten voldoet." SenterNovem [2007]

Duurzaam inkopen kan door duurzaamheid op te nemen in het inkoopbeleid. Dit kan met behulp van het Programma Duurzaam Inkopen van SenterNovem. Dit hulpmiddel bevat een stappenplan om duurzaam inkopen in het inkoopbeleid en inkoopplan vast te leggen. Het programma bevat de volgende delen:

³¹ www.vrom.nl

³² www.senternovem.nl

³³ www.stimular.nl

³⁴ www.senternovem.nl

- Deel 1: Beleidskader Duurzaam Inkopen
- Deel 2: Beleidsdoelstelling Duurzaam Inkopen
- Deel 3: Organisatie Duurzaam Inkopen
- Deel 4: Uitvoering Duurzaam Inkopen
- Deel 5: Rapportage Duurzaam Inkopen
- Deel 6: Communicatie
- Deel 7: Projectplan Duurzaam Inkopen
- Samenvatting stappenplan

SenterNovem heeft voor diverse productgroepen duurzaamheidscriteria of milieuspecificaties ontwikkeld. In 2008 zullen er voor 100 tot 130 productengroepen duurzaamheidscriteria zijn opgesteld. De criteria geven eisen en wensen aan waaraan een product of dienst moet voldoen om duurzaam te zijn. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in diverse ambitieniveaus.^{35 36} Deze duurzaamheidscriteria zijn opgenomen in de menukaarten Duurzaam Inkopen. Zo is er bijvoorbeeld een menukaart Inkooppakket Schoonmaak. Hierin staan concrete eisen die een organisatie kan stellen aan een schoonmaakleverancier in drie diverse ambitieniveaus namelijk: actief, voorlopend, innovatief. De menukaart voor Schoonmaak is toegevoegd in de bijlage. Zie paragraaf 4.3

4.5 Duurzame catering

De informatie uit deze paragraaf komt uit het document ‘Criteria duurzame catering’ van SenterNovem. In dit document worden eisen besproken die aan de catering gesteld kunnen worden met betrekking tot biologische catering, verpakking en sociaal verantwoord geproduceerde producten. Voor arbeidsomstandigheden en voedselveiligheid zijn in het document geen aparte eisen opgenomen, omdat de wetgeving strikt is en bovenwettelijke normen weinig toevoegen.³⁷ De afspraken die zijn gemaakt met betrekking tot MVO met de cateraar kunnen ook worden opgenomen in het contract. In dit contract kunnen ook afspraken gemaakt worden over de informatievoorziening (hoe worden gezonde producten gepromoot, welke afspraken worden er gemaakt tussen opdrachtgever en cateraar over het behalen van de doelen et cetera).

³⁵ Het ambitieniveau van het FB is te vinden in hoofdstuk 8

^{36 34} www.senternovem.nl

Assortiment

Allereerst kan worden afgesproken met de cateraar hoeveel procent van het assortiment bestaat uit biologische producten. Deze producten zijn herkenbaar aan onder andere het EKO-, Demeter- of BIO-keurmerk.

“Biologische producten zijn producten geteeld zonder chemische bestrijdingsmiddelen en kunstmest, vrij van genetische modificatie en waarbij dieren vrije uitloop hebben.” Senternovem, 2007

Er kunnen nog verder gaande eisen worden gesteld aan producten dan de aspecten die in de bovenstaande definitie voorkomen. Deze eisen zijn bijvoorbeeld:

1. Het product wordt geproduceerd volgens een productieprotocol of productieplan, waarin bovenwettelijke normen zijn opgenomen voor gebruik van chemische gewasbeschermingsmiddelen.
2. Producten zijn geteeld in kassen waarbij gebruik wordt gemaakt van innovatieve energetische methoden.
3. Producten hebben een zo kort mogelijke transportroute afgelegd.
4. Vissen zijn op duurzame wijze gevangen of gekweekt
5. Producten buiten de EU in het assortiment voldoen aan alle aantoonbaar bij productie aan de fundamentele ILO arbeidsnormen.

Deze producten zijn te herkennen aan bijvoorbeeld groene of gele kleur op WNF-viswijzer, Max Havelaar-, Rainforest Alliance- en Utz Kapeh keurmerk.

Milieu eisen

Naast het aanbieden van biologische producten kan de cateraar ook rekening houden met afval en verpakkingen. Bij het uitgiftepunt in het restaurant kunnen de producten het beste in monoverpakking verpakt worden. Daarbij dient dan gebruik te worden gemaakt van verpakkingen voor meermalig gebruik of verpakkingen met een lage milieubelasting in de levenscyclus zoals papier, karton-laminaat of afbreekbaar plastic. Het tegengaan van derving van producten voorkomt dat er veel afval is wat afgevoerd moet worden. De afval van de cateraar kan tevens gescheiden ingezameld. Indien de cateraar zelf de beschikbare ruimte schoonmaakt kunnen ook eisen gesteld worden aan de schoonmaakmethode. In paragraaf 4.3 is meer informatie te vinden over duurzaam schoonmaken. Daarnaast kunnen energiebesparende maatregelen genomen worden door middel van energiezuinige apparatuur of bijvoorbeeld de frituur pas om elf uur aanzetten.

Sociale eisen

Aan de cateraar kunnen ook eisen gesteld worden op het gebied van arbeidsomstandigheden bij productie. De cateraar dient producten in te kopen, die voldoen aan de fundamentele ILO arbeidsnormen. Te denken valt aan producten uit ontwikkelingslanden zoals koffie, thee en exotisch fruit.

Tenslotte kan de cateraar gezonde voeding aanbieden conform de criteria van het Voedingscentrum om welzijn van medewerkers te bevorderen (duurzaam arbeidsproces).³⁸ Dit kan bijvoorbeeld door eerst de gezonde producten aan te bieden in de uitgiftebalie en als laatste de snacks. Tevens kunnen de snacks duurder worden gemaakt dan de gezonde producten.

Wanneer een organisatie besluit om duurzaam te gaan cateren, kan gebruikt worden gemaakt van de menukaart “Inkoop catering” van Senternovem. Deze is te vinden in bijlage 5.

4.6 Energie & water

In de Duurzaamheidstoets van Kamer van Koophandel Rivierenlanden zijn een aantal maatregelen te vinden, welke een organisatie kan nemen met betrekking tot energiemangement. Deze worden hieronder beschreven.

Wanneer bekend is waar in de bedrijfsprocessen het meeste verbruik plaatsvindt, kunnen in deze processen maatregelen worden genomen. Dit kan door middel van een milieuregistratieinstrument zoals de MKB-milieubarometer³⁹ Dit is een Exceltoepassing die de milieukosten en de milieuprestatie van een bedrijf eenvoudig en snel zichtbaar maakt. In de grafieken kan in een oogopslag gezien worden welke milieuaspecten (bijvoorbeeld afval, elektriciteit, vervoer of afvalwater) het zwaarste wegen qua milieubelasting en qua kosten.

Met een energiebesparingsonderzoek⁴⁰ kan inzicht worden verkregen in de grootste verbruikers(groepen) en relevante besparingsopties. In de praktijk zijn besparingen 5% tot 10% op energiekosten goed haalbaar. Ieder bedrijf met een elektriciteitsverbruik meer dan 50.000 kWh per jaar en/of een gasverbruik van meer dan 25.000 m3 per jaar kan door de wetgever gevraagd worden om een energiebesparingsonderzoek uit te voeren. Hierin wordt het energieverbruik op procesniveau geanalyseerd, nagegaan welke maatregelen al zijn genomen om het verbruik te verminderen en welke aanvullende maatregelen rendabel zijn. Een maatregel is rendabel als deze zich binnen maximaal 5 jaar terugverdiend. Ook via de Stichting Energiecentrum MKB (www.energiecentrum.nl) kan een

³⁸ www.voedingscentrum.nl

³⁹ www.milieubarometer.nl

⁴⁰ Duurzaamheidstoets Kamer van Koophandel Rivierlanden

organisatie registratiesoftware ontvangen als de branchevereniging bij het centrum is aangesloten. Dit centrum analyseert tevens het verbruik van de organisatie.

Naast deze twee opties kan een oordeel worden gevormd over de energiezuinigheid van een bedrijf door na te gaan welke kengetallen er zijn met soortgelijke organisaties. Deze informatie is bij brancheverenigingen vaak opvraagbaar. Via www.senternovem.nl/mja onder ‘Energie efficiency’ zijn 255 maatregelen te vinden om energie te besparen in de bank- en verzekeringsbranche.

De site www.senternovem.nl/energiezorg geeft informatie over hoe een energiezorgsysteem kan worden opgezet. Een energiezorgsysteem beheert en bewaakt de energieprestaties in een cyclisch proces.

Via subsidieregelingen en fiscale voordelen betaalt de overheid of het energiebedrijf soms mee aan een investering in apparatuur of maatregelen voor energiebesparing en duurzame energie. Een belangrijke fiscale regeling is de “Energie-InvesteringsAftrek-regeling” EIA. Bij aanschaf van een energiezuinig bedrijfsmiddel (apparaat, extra isolatie) dat op de EIA-lijst staat, betaalt de overheid via de belasting netto 15% mee. De EIA-lijst is te vinden via www.senternovem.nl/eia.

Een organisatie kan contact opnemen met energieleveranciers over de levering van groene stroom. Groene stroom is elektriciteit opgewekt uit duurzame energiebronnen.⁴¹

Om water te besparen kan een organisatie een waterbesparingscan laten uitvoeren door het waterleidingsbedrijf of een technisch adviesbureau. Indien een organisatie jaarlijks meer dan 6,5 m³ water per kantoormedewerker verbruikt is er besparing mogelijk. Hierbij valt te denken aan maatregelen zoals zelfsluitende of elektronische kranen, thermosstatische mengkranen, doorstroombegrenzers, perlators, bruismondstukken, reduceerventielen in kranen, waterbesparende douchekoppen, waterbesparende toiletreservoirs, handmatige spoelonderbrekers voor toiletten, gebruik van regenwater of gereinigd afvalwater. Meer informatie over deze maatregelen is te vinden op www.milieuwinst.nl.

4.7 Afval

In beleidsplannen, wetten en regels is vastgesteld hoe in Nederland om dient worden te gaan met afval. Het landelijke afvalbeleid is vastgelegd in het Landelijk Afvalbeheerplan (LAP). Gemeentes kunnen binnen de landelijke vastgestelde kaders een eigen beleid opstellen met betrekking tot afvalpreventie

⁴¹ www.wikipedia.nl

en –scheiding. In de afvalstoffenverordening worden regels opgesteld. In vergunningen kunnen gemeentes ook eisen stellen aan afvalscheiding en preventie.⁴² De gemeente Den Haag heeft nog geen Afvalhandboek opgesteld. Er zijn diverse stappenplannen op internet te vinden om adequate afvalpreventie, afvalscheiding en inzameling te implementeren.⁴³

4.8 Samenvatting

Op het gebied van Facility Management zijn grote slagen te maken als het gaat om MVO. Dit kan door het aanbieden van facilitaire producten of diensten zoals een boodschappenservice of een kinderdagverblijf. Daarnaast kunnen legio maatregelen genomen worden op het gebied van duurzaam (ver)bouwen, duurzaam inkopen, duurzaam schoonmaken, duurzame catering, energie & water en afval. Dit levert niet zelden ook geld op (energiebesparing). In hoofdstuk zes wordt aangegeven hoever het FB is op deze gebieden. In de aanbevelingen wordt vervolgens aangegeven wat het FB nog kan doen om MVO te integreren in facilitaire producten en diensten. Daarbij is het van belang dat de maatregelen niet eenmalig worden genomen, maar dat deze gewaarborgd blijven. Hoe dit kan is te lezen in het volgende hoofdstuk.

⁴² www.senternovem.nl

⁴³ www.senternovem.nl, www.milieuwinst.nl en www.bedrijfsafvalscheiding.nl

5 Verankeren Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag hoe MVO op lange termijn geïntegreerd kan worden in de facilitaire producten en diensten van een facilitaire organisatie. MVO is een cyclisch proces en dient systematisch te worden aangepakt tijdens implementatie⁴⁴. Dit kan door het doorlopen van het hieronder beschreven stappenplan van Mansley [2000].^{45 46 47}

5.1 Stappenplan van Mansley

Dit stappenplan is gebaseerd op het PDCA-principe en houdt rekening met de integratie van de bestaande managementstructuur. Het PDCA-principe wordt ook wel de Demingcyclus genoemd. In de Demingcyclus gaat het om ‘plan’ (het opstellen van een jaarplan op om de huidige situatie te verbeteren), ‘do’ (het uitvoeren van het plan), ‘check’ (controleren of de uitvoering goed verloopt en of de doelstellingen worden gehaald) en ‘act’ (afhankelijk van de uitgevoerde controle wordt het plan eventueel bijgesteld), waarna de cirkel opnieuw wordt doorlopen

Stap 1: Opstellen van een intentieverklaring

Een intentieverklaring (mission statement) is een korte, ondertekende verklaring, met datum, met daarin de globale milieu-, sociale en ethische doelstellingen voor de lange termijn die door de onderneming worden nagestreefd. Een dergelijke verklaring is een leidraad voor ontwikkelingen binnen de onderneming. Daarnaast fungeert het als stok achter de deur, het bedrijf verbindt zich aan de inhoud van de verklaring. Het is ook een instrument voor interne en externe communicatie. Door de verklaring kan het personeel en (toekomstige) klanten en leveranciers op de hoogte worden gebracht van de voornemens van de onderneming. Deze intentieverklaring wordt opgesteld voor meerdere jaren. Deze eerste stap zal dus alleen worden gezet als de intentieverklaring niet meer overeenkomt met de lange termijn doelstellingen.

⁴⁴ Cramer, J., Jacobs, M. en Jonker, J.: *Ondernemen met meerwaarde*. Ministerie van Economische Zaken. 2005. ISBN 90-73225-18-3

⁴⁵ Zie bijlage 6 voor het proces in schema

⁴⁶ Consultancy and Research for Environmental Management en Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling: *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door financiële organisaties. Een VBDO handleiding voor de structurele inbedding van MVO*. Culemborg, 8 mei 2003

⁴⁷ Dit stappenplan is enigszins gedateerd, maar is goed bruikbaar voor het FB door het PDCA-principe. Het FB maakt namelijk in zijn managementsysteem ook gebruik van dit principe. Het is daarnaast ook een handzaam model, wat eenvoudig te gebruiken is zonder al te veel kennis te hebben van MVO.

Stap 2: Aanstellen MVO coördinator

De eerste stap na het opstellen van de intentieverklaring is het aanstellen van een MVO coördinator. De MVO coördinator is verantwoordelijk voor de verdere invoering van MVO. Deze persoon is diegene die de rol van trekker, aanjager en aanspreekpunt vervult bij de opzet en instandhouding van het MVO-systeem. De MVO coördinator is ook een belangrijke factor voor de waarborging van MVO. De MVO coördinator is namelijk verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang van het MVO-systeem. Ten behoeve hiervan is het noodzakelijk dat de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden worden opgesteld. Het kan zijn dat deze taken en verantwoordelijkheden bij meerdere personen liggen.

De MVO coördinator is niet verantwoordelijk voor de inhoud van het MVO beleid. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de directie. De MVO coördinator kan het beste een functionaris zijn uit het (top)management. Deze manager heeft vaak een goed overzicht van de onderneming en de bedrijfsactiviteiten. Hierbij is het niet noodzakelijk dat deze persoon specifieke milieu, sociale of ethische kennis heeft. Het is echter wel een voordeel.

Stap 3: Instellen communicatie- en documentenbeheer

Om MVO structureel in te bedden in een organisatie, dient alle informatie rondom MVO helder en toegankelijk te zijn voor alle medewerkers. Dit kan door een helder documentenbeheer op te zetten. Het documentenbeheer bestaat uit MVO documenten structuur (een archief), waarin alle MVO gerelateerde documenten worden beheerd. Daarnaast wordt er een procedure opgesteld, waarin staat hoe met de documenten om dient worden te gaan. Om een goed werkend managementsysteem te kunnen hebben, is het noodzakelijk dat alle medewerkers toegang hebben tot het MVO archief. Dit kan door alle documenten digitaal te maken en medewerkers te informeren door middel van een MVO nieuwsbrief.

Daarnaast is het belangrijk om een communicatieschema op te stellen om duidelijk te maken, wie welke communicatietaken heeft rondom MVO. De MVO coördinator dient de verantwoordelijke personen op de hoogte te brengen van de taken. Om dit te registreren kan de MVO coördinator gebruik maken van een communicatieschema, waarin staat wat de boodschap is, wie het weten moet, wat de communicatiemethode is, hoelang de boodschap geldig is en wie er verantwoordelijk voor is. Zo kan bijvoorbeeld de intentieverklaring door het dagelijks management eenmalig worden uitgedeeld aan al het personeel. Deze taak zal dan worden opgenomen in het communicatieschema. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de boodschap en de bijbehorende doelgroep. Communicatie rondom MVO kan door middel van mondelinge toelichting bij werkinstructies of een cursus MVO.

Om alle klachten rondom MVO te kunnen registreren is het tenslotte van belang dat er een

klachtenafhandelingsysteem wordt opgezet. Dit kan met behulp van klachtenformulieren.

Stap 4: Vaststellen van relevante aspecten

Tijdens deze stap worden de meest relevante aspecten met betrekking tot MVO bepaald aan de hand van:

- het vaststellen van de geldende wet- en regelgeving,
- het bepalen van de huidige activiteiten en het bestaande beleid op het gebied van MVO,
- en het onderzoeken welke duurzaamheidsthema's de onderneming beïnvloed op basis van de activiteiten en de invloedssfeer van de onderneming.

Bij het vaststellen van de geldende wet- en regelgeving dient te worden onderzocht welke voorschriften op het gebied van sociale, milieu en ethische aspecten er zijn opgesteld door de overheid welke van belang zijn voor de organisatie. Er valt te denken aan wetgeving rondom arbeidsomstandigheden of op het gebied van transparantie van de onderneming.

Om de huidige situatie op het gebied van MVO te inventariseren kan gekeken worden naar de huidige activiteiten en naar het beleid van het bedrijf. Vaak zijn duurzaamheidsaspecten niet expliciet verwoord. Er kan daarom ook naar de missie van het bedrijf, de gedragscodes of de afspraken in brancheverband gekeken worden. In hoofdstuk 6 wordt beschreven welke methode is gebruikt om de huidige situatie van het Facilitair Bedrijf te analyseren.

Tenslotte dient bij deze stap na te worden gegaan welke invloed de huidige bedrijfswerkzaamheden hebben op de verschillende duurzaamheidsthema's. Dit dient elk jaar te gebeuren, om een actueel beeld te houden. Tijdens deze inventarisatie worden alle stappen in het bedrijf en de keten van producten en diensten geanalyseerd. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar de activiteiten van klanten en leveranciers. Dit kan door de organisatie zelf of door een gespecialiseerd adviesbureau gebeuren.

Stap 5: Opstellen van een beleidsverklaring

Aan de hand van de lijst met relevante aspecten kan een selectie plaatsvinden van thema's en activiteiten waarop het MVO beleid zich op moet gaan richten. Er kan gekozen worden om alle relevante thema's en activiteiten op te nemen in het beleid of juist de nadruk te leggen op één specifiek thema of activiteit. Hierbij moet nagedacht worden over de relatie tussen het thema of activiteit met de bedrijfssituatie. Wanneer er een duidelijke link is tussen MVO en de bedrijfsactiviteiten, is de kans op slagen groter. Op basis van deze keuzes kunnen vervolgens de strategische doelstellingen worden geformuleerd, welke worden vastgelegd in een beleidsverklaring. Belangrijk is de doelstellingen

SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) te formuleren. Op deze manier kan namelijk geëvalueerd worden of de doelstellingen ook werkelijk zijn behaald.

Aandachtspunten bij deze stap zijn:

- Zorg voor de juiste personen bij het ontwikkelen van de doelstellingen. Personen die een rol spelen bij de uitvoering of coördinatie zijn hierbij belangrijk.
- De doelstellingen kunnen eventueel gecommuniceerd worden naar klanten en leveranciers, om duidelijk te maken wat de organisatie precies wil met MVO.

Stap 6: Opstellen en uitvoeren van het jaarplan

De volgende stap is het vertalen van de strategische beleidsdoelstellingen in activiteiten en richtlijnen. Deze stap bestaat uit de volgende vier deelstappen, welke hieronder toegelicht worden.

Vertaling van de strategische doelstellingen naar praktische doelstellingen

De praktische doelstellingen dienen eveneens SMART geformuleerd te worden. De praktische doelstellingen geven aan wat het streven is op korte termijn.

Omzetten van doelstellingen naar acties

De praktische doelstellingen dienen vervolgens omgezet te worden naar acties. Hiervoor kan een lijst gemaakt worden met mogelijk verbetermaatregelen op het gebied van MVO. Deze maatregelen dienen vervolgens getoetst te worden op haalbaarheid. Het is vervolgens aan de directie om een keuze te maken welke maatregel(en) de komende periode ingevoerd gaat/gaan worden. Voor het maken van deze keuzes worden de intentie- en beleidsverklaring als leidraad gebruikt.

Het vastleggen van het jaarplan

De doelstellingen en acties dienen vastgelegd te worden in het jaarplan. De doelstellingen dienen elk jaar geactualiseerd te worden door nieuwe doelstellingen en de bijbehorende acties toe te voegen, niet haalbare doelstellingen bij te stellen en doorgevoerde doelstellingen en acties te verwijderen. Daarbij wordt opgemerkt dat behaalde doelen wel gewaarborgd dienen te blijven door te blijven controleren of de doelen nog steeds zijn behaald.

De voorgenomen maatregelen worden vastgelegd in procedures, taakstellingen en verantwoordelijkheden. Voor elke actie wordt in het jaarplan beschreven wat de actie is, de taakverdeling, het resultaat wat moet worden bereikt, de tijdsduur, beschikbare middelen, wie de meting uitvoert en hoe dit gebeurt en waar vervolgens de resultaten terug te vinden zijn. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een gedragscode waarin de procedures staan beschreven.

Tenslotte dient het jaarplan vervolgens intern te worden goedgekeurd.

Uitvoeren van het jaarplan.

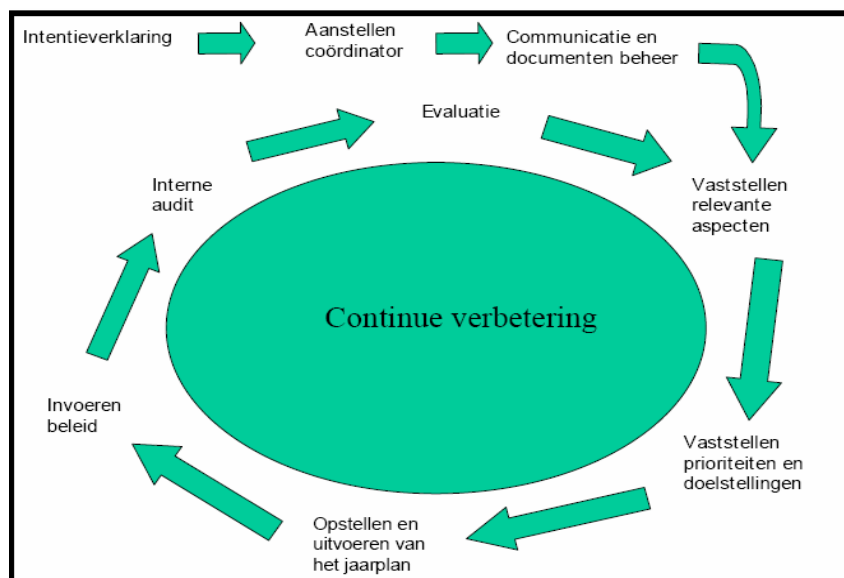
Het uitvoeren van de acties gebeurt door de verantwoordelijk gestelde werknemers. De werkzaamheden kan het beste worden opgenomen in de functiebeschrijving. De werknemer dienen over voldoende middelen (tijd en geld) te beschikken om de acties uit te kunnen voeren. De MVO coördinator is hier verantwoordelijk voor. Verder dient de MVO coördinator de voortgang van de werkzaamheden te bewaken.

Stap 7: Uitvoeren van een interne audit

Een interne audit heeft als doel om het jaarplan en het managementsysteem te controleren en evalueren. Bij elke audit is het van belang te weten waarop wordt getoetst en wat de streef- en referentiewaarden zijn. Daarom is het van belang van te voren de maatstaven of indicatoren met bijbehorende waarden vast te stellen.

Stap 8: Evaluatie door het management

De interne audit wordt vervolgens besproken en geëvalueerd binnen het management. Tijdens deze evaluatie wordt gekeken in hoeverre de doelstellingen, visie en prestaties op het gebied van MVO voor verbetering vatbaar zijn. De evaluatie kan het beste eenmaal per jaar plaatsvinden. Na deze evaluatie is het mogelijk dat de bijvoorbeeld de lijst met relevante aspecten opnieuw wordt doorlopen of dat de doelstellingen worden bijgesteld. Het stappenplan heeft dan ook een cyclisch karakter door het PDCA-principe.



Figuur 6 Proces van continue verbetering

5.2 Samenvatting

MVO kan op lange termijn geïntegreerd kan worden in de facilitaire producten en diensten van een facilitaire organisatie door middel van een (bestaand) managementsysteem. Het hierboven besproken stappenplan geeft aan hoe MVO deel uit kan maken van het managementsysteem. Het stappenplan is gebaseerd op het PDCA-principe. Het stappenplan heeft daarom dus een cyclisch karakter. MVO is dus geen project, maar een proces wat constant doorlopen moet worden. De MVO coördinator is de sleutelfiguur in dit proces. Deze medewerker (met voorkeur op managementniveau) draagt zorg voor de implementatie van MVO en de verankering hiervan. De inhoudelijke doelen worden gesteld door de verantwoordelijke functionarissen. Communicatie tijdens de implementatie is belangrijk tijdens de implementatie van MVO.

DEEL III

ONDERZOEKSRESULTATEN

Nu het probleem geanalyseerd is en het literatuuronderzoek is afgerond, kan verder worden gegaan met het empirisch onderzoek.

In dit deel worden de onderzoeksresultaten van dit onderzoek besproken, namelijk de beschrijving van de huidige situatie, de externe oriëntatie en de gewenste situatie. In de hoofdstukken wordt aangegeven hoe de resultaten zijn verkregen. Tenslotte worden in de conclusie de onderzoeksresultaten met elkaar in verband gebracht en vergeleken.

6 De huidige situatie

Een van de randvoorwaarden van de opdracht is dat de adviezen passen binnen de beleidskaders MVO van Rabobank Groep en Rabobank Den Haag e.o.. In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat dit beleid inhoudt. In de eerste paragraaf wordt beschreven wat het beleid van Rabobank Groep is en welke doelstellingen hierin zijn opgenomen. Daarnaast wordt aangegeven hoe Rabobank Groep de MVO prestaties meet bij lokale banken. In de tweede paragraaf worden het beleid en doelstellingen van Rabobank Den Haag e.o. beschreven. Tenslotte wordt beschreven hoe het Facilitair Bedrijf MVO heeft opgenomen in het facilitair beleid en welke activiteiten het FB onderneemt op het gebied van MVO.

6.1 MVO -Beleid Rabobank Groep⁴⁸

In deze paragraaf wordt beschreven wat het beleid van Rabobank Groep is en welke doelstellingen hierin zijn opgenomen. De doelstellingen die Rabobank Groep heeft gesteld voor 2007-2008 en voor 2010 staan in het Maatschappelijk Jaarverslag 2006.⁴⁹ De missie en visie met betrekking tot MVO van Rabobank Groep zijn te vinden in bijlage 6.

Voor de lokale banken wordt in het strategisch kader van Rabobank Groep voor 2005-2010 twee doelstellingen voor MVO opgesteld:

- Nadrukkelijker toepassen van de Gedragscode Rabobank Groep
- Vergroten van de transparantie van maatschappelijke/commerciële projecten

De uitgangspunten van het Global Compact⁵⁰ van de Verenigde Naties, de doelstellingen uit het strategisch kader van 2005-2010, het ambitiestatement, de kernwaarden en de gedragscode van Rabobank Groep vormen de basis voor het MVO beleid.

Rabobank Groep heeft diverse beleidsterreinen op het gebied van MVO geformuleerd waarop wordt gefocust⁵¹:

1. Identiteits- en reputatiemanagement in relatie tot MVO
2. Verduurzaming van de financiële dienstverlening

⁴⁸ ⁴⁷ Maatschappelijk Jaarverslag 2006 Rabobank Groep

⁴⁹ Het Maatschappelijk Jaarverslag 2006 is te downloaden op www.rabobankgroep.nl/duurzaamheid

⁵⁰ Zie bijlage 7 voor de uitgangspunten van het Global Compact

3. Intensivering van onze bancaire activiteiten in ontwikkelingslanden mede onder het label Rabobank Development Program
4. Maatschappelijke betrokkenheid: initiëren of ondersteunen van activiteiten die aan de leden van de Rabobank en de samenleving in het algemeen ten goede komen
5. Modern werknemersbeleid gericht op het selecteren en verder ontwikkelen van talentvolle mensen
6. Verduurzaming van de bedrijfsvoering

Alle onderdelen van de Rabobank Groep hebben op een of meer van deze beleidsterreinen doelstellingen geformuleerd. In het kader van dit onderzoek is vooral beleidsterrein 6 ‘Verduurzaming van de bedrijfsvoering’ interessant. De doelstellingen die Rabobank Groep voor 2007-2008 op dit gebied heeft opgesteld zijn:

- Realisatie van MVO in handboek Bedrijfsmanagement van lokale Rabobanken in 2008.
- Besluitvorming over invoering van klimaatneutrale bedrijfsvoering in 2007.
- Eind 2008 65% van de lokale Rabobanken aangesloten op de ABC-regeling (auto’s met het minste verbruik). Daarnaast een totale vermindering van CO2-uitstoot met 30%.
- Aantal deelnemende locaties en het energieprogramma in 2007 is 80% en in 2008 is dat 95%.

Daarnaast heeft Rabobank Groep in totaal 22 kernprestatie-indicatoren (KPI’s) vastgesteld. De doelstellingen zijn zoveel als mogelijk gelinkt aan KPI’s. Met behulp van deze KPI’s kan Rabobank Groep de doelstellingen toetsen en waar nodig het beleid of de doelstellingen aanpassen.

De KPI’s die bij het beleidsterrein ‘Verduurzaming van de bedrijfsvoering’ horen zijn:

- De energie- en de papier- en afvalbesparing in procenten;
- Het percentage leaseauto’s met een A,-B- of C- energielabel in relatie tot het totale leasewagenpark;
- De ontwikkeling van de CO2-emissie in tonnen per fte in vergelijking;
- Het volume in euro’s van de duurzaam ingekochte producten ten opzichte van het totale volume (in euro’s) ingekochte producten.

De doelstellingen op het gebied van Bedrijfsvoering voor 2010 zijn:

- In 2010 voldoet een in 2007 te bepalen percentage van de dan opgeleverde nieuw- en grootschalige verbouwprojecten aan de norm voor duurzaam vastgoed (norm duurzaam vastgoed volgens Senternovem).

- Verdere beperking van de milieudruk door onze bedrijfsvoeringsactiviteiten met 10% ten opzichte van 2006 via maatregelen op het gebied van energie-, papierbesparing en van vermindering van afval en de CO2-uitstoot door zakelijk vlieg- en autoverkeer.
- MVO leveranciersassessment maakt onderdeel uit van het inkoopproces. Bij RCI (Rabobank Concern Inkoop) zijn tevens alle leveranciers hierop beoordeeld.

De toetsing van deze doelstellingen vindt plaats door MVO monitor van Rabobank Groep. Bij deze toetsing maakt Rabobank Groep onderscheid in vier beleidsterreinen en acht thema's., namelijk

Beleid en identiteit:	A: MVO-ambities en management-commitment B: Organisatie en sturingsmechanismen van MVO
Financiële dienstverlening:	C: Integratie MVO in bestaande producten en dienstne D: Specifieke producten en diensten
Maatschappelijke betrokkenheid:	E: Maatschappelijke betrokkenheid F: Klantwaarde, dialoog en marktoriëntatie
Bedrijfsvoering	G: Intern milieubeleid H: Intern sociaal beleid

Voor het FB is terrein G: Intern milieubeleid het interessantst. De indicatoren die hierbij getoetst worden zijn:

- Verbruik elektriciteit in kWh per fte
- Aantal lease-auto's per 100 medewerkers
- Verbruik aardgas in m3 per m2 BVO
- Aantal leaseauto's per 100 medewerkers
- Beleid inzake terugdringen leaseauto's
- Beleid inzake meer leaseauto's
- Aantal NS-kaarten per 100 medewerkers
- Aantal 'leasefietsen' per 100 medewerkers
- A4-papierverbruik in kg per fte
- Biologische catering
- Gebruik van Max Havelaarkoffie of van Café de Origen

In de volgende paragraaf wordt beschreven hoe Rabobank Den Haag e.o. scoort op deze indicatoren en hoe deze lokale bank zelf invulling geeft aan MVO.

6.2 MVO-beleid Rabobank Den Haag en omgeving

In 2005 is er in opdracht van de directie door Stichting Ontwikkelingsmaatschappij Den Haag een quick scan uitgevoerd om de organisatie door te lichten op het gebied van MVO. Hierbij is gebruik gemaakt van het Maatschappelijk Jaarverslag van de Rabobank Groep. De quick scan geeft antwoord in hoeverre Rabobank Den Haag en omgeving voldoet aan de eisen, die de Rabobank Groep heeft gesteld ten aanzien van MVO. Het rapport richt op interne milieuzorg (inkoop algemeen, groene stroom, energieprestatie, verpakkingen, catering, afval en schoonmaak, papier en mobiliteit), personeelsbeleid, financiële producten, kredietscans, advisering en gedragscode. Dit onderzoek richt zich op het gedeelte 'interne milieuzorg'.

In 2006 heeft Rabobank Den Haag en omgeving intern een Sociaal Jaarverslag uitgebracht. In dit Sociaal Jaarverslag komen diverse aspecten aan bod, zoals personeelsontwikkeling, organisatieontwikkeling, arbozaken maar ook Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

In dit verslag wordt aangegeven dat Rabobank Den Haag e.o. *'ernaar streeft om MVO zoveel mogelijk te integreren in de kernactiviteiten en in de bedrijfsprocessen'*. Daarbij wordt ook opgemerkt dat *'communicatie cruciaal is om MVO zowel intern als extern goed te positioneren.'*

In mei 2006 is daarom een beleidskader voor MVO geformuleerd. Dit kader is richtinggevend voor de MVO-activiteiten en zal worden vertaald in doelstellingen op verschillende niveaus. Dit kader dient om meer structuur aan te brengen in de MVO-activiteiten binnen Rabobank Den Haag en omgeving en om MVO te integreren in het dagelijks handelen van de medewerkers. In het beleidskader wordt allereerst uiteengezet wat Rabobank Den Haag e.o. verstaat onder MVO. Vervolgens wordt aangegeven met behulp van de resultaten van de quick scan en de MVO-monitoring wat de huidige situatie is. Tenslotte wordt aangegeven welke doelstellingen en initiatieven er in de toekomst worden bewerkstelligd. Het kader is een afgeleide van het beleid van Rabobank Groep.

In de beleidskader worden de volgende doelstellingen geformuleerd:

Doelstelling	KPI	Norm	Verantwoordelijk
Formuleren MVO beleidskader	Beleidskader	Mei 2006	MT
Formuleren MVO doelstellingen bankbreed	MVO doelstellingen	Juli 2006	MT

Verankeren MVO in jaarplanning 2007	Formuleren MVO doelstelling per afdeling	2006	Afdelingsmanager
MVO tussen de oren van de medewerkers	Alle medewerkers hebben de MVO e-learning afgerond	Eind 2007	P&O

Van de vier genoemde doelstellingen zijn de eerste twee inmiddels behaald. Nog niet alle afdelingen hebben doelstellingen op het gebied van MVO. In het beleidskader zijn de volgende doelstellingen opgesteld voor de interne milieuzorg, deze zijn afgeleid van het beleid van Rabobank Groep:

Doelstelling	Kpi	Norm	Verantwoordelijk
Invoeren biologische catering	- % biologisch op omzetbasis - % biologische melkvoorziening - % gebruik biologische producten	5% 100% 15%	Directie/FB
Reduceren papiergebruik met 10%	Kg per FTE	50 (nu:55)	Directie/bankbreed
Vergroening lease beleid binnen vier jaar 100% ABC auto's	Aantal ABC auto's t.o.v. totaal aantal lease auto's	n.t.b. (nu 44%)	Directie/ P&O

In de volgende paragraaf wordt beschreven in hoeverre deze doelstellingen zijn behaald.

De doelstellingen in het beleidskader zijn vertaald door een lijst met initiatieven voor 2006-2007. De MVO coördinator is verantwoordelijk voor het monitoren van deze initiatieven. De verantwoordelijkheid voor MVO is in deze lijst bij de diverse afdelingen belegd. De initiatieven zijn onderverdeeld in bankbreed, bedrijfsvoering en maatschappelijke betrokkenheid.

Bedrijfsvoering	Toelichting	Wie verantwoordelijk?
6. Dubbelzijdig printen	Programmeer zoveel mogelijk printers op dubbelzijdig kopiëren. Geef aan welke handeling een medewerker moet verrichten om eenzijdig te kopiëren.	FB
7. Biologische catering	20% van het restaurant aanbod KV en BZ is biologisch	FB
8. Lease auto's	Alle bestelde lease auto's voldoen aan de ABC verbruikersnorm	FB/P&O

Maatschappelijke betrokkenheid	Toelichting	Wie verantwoordelijk
9. (Pro) actieve communicatie over MVO in diverse media, zowel intern als extern.	Communicatie over MVO thema's/activiteiten via diverse (media) kanalen.	M&C

Inmiddels werkt Rabobank Den Haag e.o. met het Managed Printing concept. Dit concept bestaat uit een printerpark met de standaard instelling dubbelzijdig printen. Het papierverbruik in kg per fte is gedaald met 3 kilo (vorig jaar 55 kg, nu 52 kg). Daarnaast is er inmiddels een onderzoek verricht naar biologische catering. Hiervoor is een voorstel geschreven. Dit voorstel is echter niet aangenomen vanwege een te lage prioriteit van de maatregel. Momenteel vallen 21 van de 64 auto's in de ABCleaseregeling.

In de bijlagen is te lezen hoe Rabobank Den Haag en omgeving scoort op thema G: Intern milieubeleid. Deze scores worden toegelicht in de volgende paragraaf.

6.3 MVO-beleid Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag en omgeving

Het Facilitair Bedrijf heeft MVO op de volgende manier opgenomen in het beleid:

“De afgelopen jaren heeft het Facilitair Bedrijf al enige initiatieven met betrekking tot MVO ondernomen. In 2006 heeft het bureau OM Den Haag een scan uitgevoerd. Hieruit is gebleken dat het Facilitair Bedrijf – kort samengevat – ‘onbewust bekwaam’ is. 2007 staat in het teken van ‘bewust bekwaam’ worden. Een activiteit om dit te bereiken is het uitzetten van een afstudeeropdracht in dit teken bij een student van de Haagse Hogeschool Facility Management.”⁵²

In 2005 is er een onderzoek verricht naar de interne milieuzorg van het Facilitair Bedrijf. In de rapportage van dit onderzoek staat aangegeven welke acties op het gebied van milieu destijds uitgevoerd werden en welke verbeteringen er plaats konden vinden.⁵³ Deze rapportage heeft samen met de quick scan van OM Den Haag en diepte-interviews met de proceseigenaren van het Facilitair Bedrijf geleid tot beschrijving van de huidige situatie⁵⁴. Daarbij is gebruik gemaakt van de producten- en dienstencatalogus van het FB. Alle facilitaire producten en diensten en achterliggende processen komen uiteindelijk terug in de volgende thema's: duurzaam bouwen, duurzaam inkopen, duurzaam schoonmaken, duurzame catering, energie en water en afval. Deze indeling wordt door het hele rapport heen gehanteerd. De beschrijving van de huidige situatie met betrekking tot de MVO maatregelen is te vinden in bijlage 9.

6.4 Samenvatting

Rabobank Groep heeft in het Maatschappelijk Jaarverslag beschreven wat het beleid is met betrekking tot MVO. Rabobank Den Haag heeft voor MVO een apart beleidskader opgesteld. Voor het FB geldt dat zij ook verantwoordelijk zijn voor het oppakken van een aantal doelstellingen. Binnen het Facilitair Bedrijf wordt al veel gedaan op het gebied van MVO. MVO maakt momenteel al wel deel uit van het Facilitair Beleid voor 2007, dit is echter in zeer geringe vorm.

⁵² Facilitair Beleidsplan 2007

⁵³ Lemmers, F.C.H. *Zorg voor milieu*. Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag e.o. juni 2005.

⁵⁴ De twee rapportages zijn een of meerdere jaren geleden geschreven. In de tussenliggende periode kunnen er alweer nieuwe handelingen door de facilitaire medewerkers zijn uitgevoerd. De diepte-interviews zorgen dus voor een compleet beeld van de huidige situatie.

7 Extern onderzoek

Rabobank Groep heeft als doelstelling voor 2007-2008 gesteld⁵⁵ dat MVO onderdeel is van het bankbeleid bij 90% van de lokale banken. Daarnaast stellen zij als doel MVO in het handboek Bedrijfsmanagement voor lokale banken op te hebben genomen in 2008. Hier wordt momenteel aan gewerkt. Tijdens het externe onderzoek zijn er diverse grootstedelijke banken geïnterviewd en daarnaast is vanwege het agrarische klantenbestand van Rabobank Westland ook deze bank meegenomen in het onderzoek. De verwachting van deze bank is dat deze namelijk misschien al ver is op het gebied van MVO vanwege dit agrarische karakter.⁵⁶ Er is gekozen om alleen andere lokale Rabobanken te onderzoeken, omdat deze ook moeten opereren tussen de vastgestelde beleidskaders van Rabobank Groep. Aangezien dit een van de randvoorwaarden van de opdracht is, is niet gekozen om buiten Rabobank Groep facilitaire organisaties te onderzoeken om deze reden.

Hieronder volgt een beschrijving van de huidige situatie van de diverse banken. Deze huidige situatie is beschreven aan de hand van de resultaten van de diepte-interviews die met de diverse facility managers of inkopers is gehouden. Deze diepte-interviews zijn gehouden aan de hand van de themarapportage van Rabobank Nederland en de gevonden aanvullende literatuur zoals scan van Kamer van Koophandel Rivierlanden. De interviewvragen zijn verwerkt in een tabel welke te vinden is in bijlage 10. Hieronder is een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten te vinden.

7.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Rabobank Rotterdam

Binnen Rabobank Rotterdam is er nog geen bankbreed beleid opgesteld om MVO in te bedden in de organisatie. Er is tevens geen MVO coördinator. Momenteel wordt er een werkgroep opgesteld waarin een vertegenwoordiger van Directie Strategie & Ontwikkeling, Marketing & Communicatie en van het Facilitair Bedrijf lid zullen zijn. Deze werkgroep zal het bankbrede MVO beleid gaan opstellen. Vanuit dit beleid zal het Facilitair Bedrijf doelstellingen gaan opnemen om MVO te integreren in hun facilitaire producten en diensten.

Momenteel wordt gekeken of er selectiecriteria voor leveranciers opgesteld kunnen worden.

Rabobank Rotterdam heeft momenteel een aantal biologische producten in het assortiment van de catering. Daarnaast hebben ze diverse voorzieningen getroffen om afvalscheiding te stimuleren bij bijvoorbeeld de catering. Vrijwilligerswerk wordt gestimuleerd door dit te belonen met vrije dagen.

⁵⁵ Rabobank Groep Maatschappelijk Jaarverslag 2006

⁵⁶ De verwachting is dat deze bank wellicht verder is op het gebied van energiemangement dan Rabobank Den Haag. Dit vanwege de innovatieve ideeën uit de tuinbouwsector op het gebied van warmteopslag en dergelijke.

7.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Rabobank Utrecht

Binnen Rabobank Utrecht is tevens nog geen bankbreed beleid opgesteld voor wat betreft MVO. Meerdere mensen zijn nu MVO coördinator, doordat er net een fusie volbracht is. Er is wel voldoende draagvlak binnen de directie, alleen heeft het weinig prioriteit vanwege de fusie. MVO is nog niet in het Facilitair Beleid opgenomen. Er worden wel stageplekken voor mbo-studenten gecreëerd. Door de medewerkers van de catering wordt GFT-afval apart ingezameld. MVO heeft binnen het FB weinig prioriteit en er wordt dan ook weinig ondernomen op dit gebied.

7.3 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen bij Rabobank Westland

Evenals Rabobank Utrecht heeft MVO bij Rabobank Westland weinig prioriteit door een fusie die net achter de rug is. Er zijn dan ook geen bankbrede doelstellingen geformuleerd op dit gebied. Er is geen vaste MVO coördinator. MVO is niet in het facilitair beleid opgenomen. Momenteel is Rabobank Westland wel bezig met het duurzaam bouwen van een nieuw hoofdkantoor. Hierbij worden duurzame materialen gebruikt en worden alternatieve energiebronnen gerealiseerd door middel van bijvoorbeeld een warmtebron. Daarnaast is het ontwerp van het hoofdkantoor gericht op een zo laag mogelijk energieverbruik. Er zullen geen klimaat installaties in het gebouw komen. Rabobank Westland heeft MVO nog niet in het inkoopbeleid opgenomen.

7.4 Samenvatting

Lokale Rabobanken geven op een eigen manier invulling aan MVO. Rabobank Groep heeft MVO niet verplicht gesteld voor groepsonderdelen. Wanneer wordt gekeken naar de prestaties van andere facilitaire organisaties en het FB van Rabobank Den Haag e.o. blijkt dat het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag e.o. al goed op weg is met MVO. Dit blijkt tevens uit de themarapportage van 2006, waarin de MVO prestatie van RDHeo gemeten is. Op het themagebied Bedrijfsvoering is RDHeo de best practice typologie A1 (grote banken) en scoort de bank hoger dan het gemiddelde van alle lokale banken. De lokale banken geven allen aan dat MVO weinig prioriteit heeft en dat er nog apart beleid voor is opgesteld door de banken. Er worden al wel door de banken diverse initiatieven genomen op het gebied van MVO, zoals het aanbieden van biologische producten (Rabobank Rotterdam) en het duurzaambouwenproject (Rabobank Westland)

8 Gewenste situatie

Om te kunnen adviseren welke maatregelen het FB kan nemen om meer te doen op het gebied van MVO is het van belang om na te gaan wat de gewenste situatie is van het Facilitair Bedrijf op dit gebied. Dit kan door het ambitieniveau op het gebied van MVO te schetsen. De maatregelen kunnen dan vervolgens afgestemd worden op dit ambitieniveau.

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet wat het ambitieniveau met betrekking tot integratie van MVO is bij Rabobank Groep, de directie van RDHeo en het Facilitair Bedrijf is. Daarvoor zijn er diepte-interviews gehouden met het directoraat MVO van Rabobank Nederland en bij RDHeo met de algemeen directeur, directeur bedrijfsmanagement en facility manager, teamleider Facilitaire Services en teamleider Huisvesting gehouden.

8.1 Ambitieniveaus

De mate waarin een organisatie ambities heeft op het gebied van MVO, kan onderverdeeld worden drie niveaus: social obligation, social responsibility en social responsiveness.⁵⁷

Social Obligation

De onderneming voldoet aan de minimale wettelijke verplichtingen en laat zich leiden door economische prikkels uit de markt. De onderneming ziet MVO als een noodzakelijk kwaad.

Social Responsibility

De onderneming loopt vooruit op wettelijke bepalingen, wat kan leiden tot een grotere flexibiliteit en een beter imago. De onderneming erkent een beperkte sociale rol en past zich aan aan nieuwe verwachtingen van de samenleving. Een deel van het primaire proces is gekoppeld aan MVO.

Social Responsiveness

De onderneming anticipeert op veranderingen op langere termijn en neemt initiatieven om ongewenste neveneffecten van de huidige en toekomstige activiteiten te minimaliseren. De onderneming bezint zich fundamenteel op haar rol in de samenleving. Het maken van winst blijft een belangrijk streven, maar de manier om deze doelstelling te bereiken, wordt anders. Het primaire proces is rond een maatschappelijk vraagstuk ingericht. Veelal heeft de onderneming een boodschap en wijst ze op een alternatieve toekomst.⁵⁸

⁵⁷ ⁶² Berg, van den, J. en Harpe, L.B.. Artikelenreeks: *De Facility Manager als Maatschappelijk Ondernemer*. Facility Management Magazine. Oktober 2000

Hieronder wordt aangegeven wat het ambitieniveau is van de diverse organisaties.

8.2 Ambitieniveau Rabobank Groep

Het is de ambitie van Rabobank Groep een toppositie te verwerven en te behouden op het gebied van MVO.⁵⁹ Rabobank Nederland streeft er naar om MVO volledig te integreren in de kernactiviteiten en in de bedrijfsprocessen. In het rapport 'Lokale ambities en aanvullende informatie per segment' geeft de Rabobank Groep aan wat de ambities zijn per segment. Op het gebied van MVO is ook een ambitieniveau opgesteld. Rabobank Groep heeft in het Strategisch Kader MVO opgenomen en aangeduid als een van de prioriteiten. In 2007 wil RG MVO geïntegreerd hebben in het performance management van het gehele personeel. In 2007 wil RG tevens de focus leggen op het vastleggen van lokaal MVO-beleid, het integreren van MVO in de commercie en het committeren van personeel. Het streven is dat de lokale banken voor 2007 minimaal twee van de vier doelen kiezen, die Rabobank Groep heeft opgesteld om deze ambities te bereiken. Deze doelen zijn te vinden in bijlage 11.

Uit bovenstaande, uit het MVO beleid en uit de missie en visie van Rabobank Groep blijkt dat het ambitieniveau van Rabobank Groep gekenmerkt kan worden als *Social Responsibility*. Rabobank Groep gaat verder dan wat wettelijk verplicht is. Dit komt tot uiting in bijvoorbeeld de hoeveelheid goede doelen die de Rabobank Groep steunt. Momenteel is RG ook een reclamecampagne gestart om laten zien dat Rabobank Groep duurzame bedrijfsvoering en duurzame ontwikkeling ondersteunt. Deze campagne laat zien dat RG wil streven naar een imago van een duurzame bank. MVO wordt in dit kader gebruikt als profileringsmiddel.

8.3 Ambitieniveau Rabobank Den Haag en omgeving

De MVO coördinator geeft aan dat de directie van Rabobank Den Haag de volgende ambitie heeft:

*“Rabobank Den Haag wil de komende twee jaar investeren in het verder verankeren van MVO binnen de organisatie. Dit betekent enerzijds het vergroten van het MVO-bewustzijn bij de medewerkers en anderzijds de juiste focus aanbrengen in de verschillende activiteiten. Op verantwoorde wijze ondernemen moet business as usual worden, waarbij de perceptie moet zijn dat MVO bijdraagt aan het (commerciele) succes van de organisatie.”*⁶⁰

In het beleidskader MVO van RDHeo staat beschreven welke initiatieven op het gebied van MVO de directie wil nemen om deze ambitie te bereiken.⁶¹

⁶⁰ MVO coördinator Simone Groenendijk, Rabobank Den Haag e.o.

⁶¹ Deze initiatieven zijn besproken in hoofdstuk zes

Uit deze ambitie en de initiatieven blijkt dat RDHeo wil dat MVO bijdraagt aan het commerciële succes van de markt. Dit wijst op het ambitieniveau 'Social Obligation'. Echter doordat RDHeo MVO gekoppeld heeft aan een deel van het primaire proces, kan er gesproken worden over ambitieniveau 'Social Responsibility'. Dit blijkt tevens op de maatschappelijke betrokkenheid van de lokale bank, RDHeo ondersteunt momenteel al diverse projecten en activiteiten.

8.4 Ambitieniveau Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf heeft nog geen ambitie opgesteld met betrekking tot MVO. In het beleidsplan zijn MVO doelen te vinden, maar deze zijn niet concreet genoeg (niet SMART geformuleerd). Aan de hand van interviews met de teamleiders en de facility manager is het ambitieniveau 'Social Responsibility' te typeren. De teamleiders en de facility manager hebben de ambitie om MVO deel uit te laten maken van het beleid. Zoals uit hoofdstuk 6 Huidige Situatie is gebleken, wordt er door de medewerkers al veel gedaan op het gebied van MVO. Het bewust worden van medewerkers wordt belangrijk, zo niet leidend gevonden voor het succesvol invoeren van MVO. De teamleiders en de facility manager willen verder gaan dan wat wettelijk verplicht is. Zij zien MVO als iets wat logisch is en wat deel uit dient te maken van het dagelijks handelen.

8.5 Samenvatting

Rabobank Groep, Rabobank Den Haag e.o. en het Facilitair Bedrijf bevinden zich allen op hetzelfde ambitieniveau met betrekking tot MVO. Rabobank Groep heeft hier een duidelijke rol in gehad, door het opstellen van het ambitiestatement voor MVO. Deze statement is door Rabobank Den Haag e.o. opgepakt en vertaald in eigen concrete doelstellingen in het beleidskader MVO. Het Facilitair Bedrijf heeft vervolgens de doelstellingen uit het beleidskader MVO opgepakt, die gericht zijn op de interne bedrijfsvoering van de bank. Rabobank Groep heeft ervoor gezorgd dat Rabobank Den Haag e.o. de ambitie om MVO te integreren op hetzelfde niveau heeft opgesteld.

Conclusie

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

“Op welke wijze kan het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in hun producten en diensten, op zowel lange als korte termijn, integreren, rekening houdend met de financiële consequenties en het opgestelde beleid binnen Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving?”

Wanneer de resultaten van de organisatieanalyse, het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek met elkaar in verband worden gebracht, kunnen er een aantal conclusies worden getrokken. De belangrijkste zullen hieronder besproken worden. Deze conclusies leiden tot de aanbevelingen. In deze aanbevelingen zullen de bijbehorende financiële consequenties worden besproken. De aanbevelingen zijn samen met het implementatieplan in deel vier van dit rapport te vinden.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een brede term

Uit hoofdstuk 3, 4 en 5 blijkt dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een brede term is, waar veel aspecten onder vallen. Het FB blijkt zich het beste te kunnen richten op ‘planet’ en ‘maatschappelijke verantwoordelijkheid’. MVO is nog niet opgenomen in de wet- en regelgeving, omdat de overheid MVO niet wil afdwingen. Het ontbreken van een duidelijke definitie en wet- en regelgeving voor MVO, zorgen ervoor dat organisaties op een eigen manier invulling geven aan de term. Organisaties blijken dan ook diverse motieven te hebben om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Er zijn diverse instrumenten, zoals kenniscentra, richtlijnen en certificeringen die bedrijven kunnen helpen om MVO te integreren.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen & Facility Management

Een facilitaire organisatie kan veel betekenen op het gebied van MVO. Dit blijkt uit de legio mogelijkheden die genoemd zijn in hoofdstuk 4. MVO komt dan vooral terug in de achterliggende processen, namelijk in de thema’s: duurzaam bouwen, duurzaam inkopen, duurzaam schoonmaken, duurzame catering, energie & water en afval. De genoemde maatregelen leveren vaak ook geld op door hergebruik van materialen of door een energie of waterbesparing. Daarnaast kunnen er ook specifieke ‘MVO diensten’ worden aangeboden zoals een kinderdagverblijf of een boodschappenservice (vanwege het ‘people’ effect).

De verankering van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Deze MVO maatregelen dienen niet eenmalig genomen te worden, maar verankerd worden in de organisatie. De verankering van MVO kan door middel van een handzaam stappenplan, zoals genoemd in hoofdstuk 5. Dit stappenplan is opgebouwd volgens het PDCA-principe. Hieruit (en uit andere bronnen) blijkt dat implementeren van MVO geen project is, maar een cyclisch proces wat constant doorlopen wordt. Daarbij blijkt de communicatie rondom de implementatie van MVO belangrijk voor het creëren van draagvlak. De MVO coördinator is de sleutelfiguur in dit proces.

MVO beleid Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving

Binnen Rabobank Groep is er een aparte afdeling voor MVO. Er is dan ook veel informatie beschikbaar over MVO binnen Rabobank Groep. Deze stimuleert de lokale banken om MVO op te nemen in hun beleid. Dit gebeurt onder andere door doelstellingen met bijbehorende KPI's op te stellen voor diverse MVO thema's. Rabobank Den Haag e.o. heeft MVO in een beleidskader MVO opgenomen. Hierin staan doelen die het FB ook kan bewerkstelligen, zoals het deelnemen aan de E-learning MVO en invoeren biologisch producten.

MVO beleid en maatregelen Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf is erg actief op het gebied van MVO. Dit komt doordat een medewerker vanuit eigen beweging al MVO maatregelen hebben genomen. Daarnaast is MVO opgenomen in het inkoopbeleid. Wat echter nog niet optimaal is, is de verankering van deze maatregelen. Duidelijke doelstellingen op dit gebied ontbreken namelijk in het Facilitair Beleid. Rabobank Den Haag e.o. best practice op het gebied van bedrijfsvoering volgens de MVO monitor van Rabobank Groep. In de MVO monitor wordt de interne bedrijfsvoering van een lokale bank vooral getoetst op interne milieuzorg. Dit is een te beperkte benadering van MVO aspecten voor het FB. In het onderzoek is daarom gebruik gemaakt van de Duurzaamheidstoets van Kamer van Koophandel Rivierenlanden. Deze scan is een handzaam hulpmiddel om de huidige situatie van een (facilitaire) organisatie te analyseren.

MVO ervaringen van andere lokale banken

Lokale Rabobanken geven op een eigen manier invulling aan MVO. De onderzochte Rabobanken geven allen aan dat MVO weinig prioriteit heeft binnen de bank. In het Facilitair Beleidsplan van deze banken is MVO dan ook nog geen onderdeel. Alle banken ondernemen wel al activiteiten op het gebied van MVO, zoals het aanbieden van biologische producten (Rabobank Rotterdam) en het duurzaambouwenproject (Rabobank Westland)

Ambitieniveau op het gebied van MVO

Rabobank Groep, Rabobank Den Haag e.o. en het Facilitair Bedrijf hebben allen een ambitie dat zich laat kenmerken als 'Social Responsibility'. Dit niveau geeft aan dat de organisatie vooruitloopt op wettelijke bepalingen en MVO gebruikt voor een goed imago.

DEEL IV

AANBEVELINGEN & IMPLEMENTATIE

Het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek hebben geleid tot aanbevelingen voor het Facilitair Bedrijf. Deze zijn in dit laatste deel te vinden. In het implementatieplan is aangegeven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden.

9 Aanbevelingen & bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden aangegeven welke maatregelen⁶² het FB het beste kan nemen om MVO te integreren in de facilitaire producten en diensten op korte termijn. Daarnaast wordt aanbevolen hoe MVO verankerd kan worden. Het FB is al erg actief op het gebied van MVO; de meeste aanbevelingen zullen dan ook gaan over het verankeren van MVO. De basis voor deze aanbevelingen is de hiervoor besproken conclusie. Tenslotte worden de bedrijfskundige consequenties besproken.

9.1 Verankering MVO bij het Facilitair Bedrijf

Wanneer het FB de maatregelen wil verankeren in de dagelijkse gang van zaken is het aan te bevelen om gebruik te maken van het stappenplan van Mansley, zoals besproken in hoofdstuk 5. Stap vier in dit proces is al gedeeltelijk doorlopen tijdens dit onderzoek. Door het doorlopen van dit stappenplan kan MVO deel uit gaan maken van het managementsysteem.

Het is wellicht overbodig om aan te bevelen dat allereerst de teamleiders en de facility manager MVO een hogere prioriteit geven als dat het nu heeft. MVO moet deel uit maken van de dagelijkse gang van zaken, wil het succesvol gewaarborgd blijven binnen de organisatie. Leidinggevendenden hebben een voorbeeldfunctie en kunnen daarvan gebruik maken om MVO succesvol te implementeren.

Belangrijke aanbevelingen vanuit het stappenplan zijn:

Draagvlak creëren bij directie

Geadviseerd wordt om in gesprek te gaan met de directie om te bespreken wat het FB wil met MVO en wat de consequenties hierbij zijn. De directie moet op de hoogte worden gehouden van het implementatieproces. Tijdens het onderzoek is de eerste start hiervoor al gemaakt. Belangrijk is om de directie te blijven informeren over dit proces.

Eigen MVO beleid voor FB

Daarbij is het belangrijk dat FB een *eigen MVO beleid* op stelt, wat aansluit op het beleidskader MVO van de directie van Rabobank Den Haag e.o. en op het MVO beleid van Rabobank Groep. Dit MVO beleid dient deel uit te maken van het Facilitair Beleid bijvoorbeeld in de vorm van een paragraaf met de belangrijkste doelstellingen, die SMART geformuleerd zijn met bijbehorende KPI's. Het MVO

⁶² De maatregelen zijn onderverdeeld in een aantal aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden komen uit de indeling zoals deze ook in hoofdstuk vier en hoofdstuk zes zijn gebruikt.

beleid van het FB dient als leidraad voor de facilitaire medewerkers. In het MVO beleid dient het FB duidelijk te stellen wat zij verstaan onder MVO (missie en visie) en waar zij zich op willen richten. Het ambitieniveau moet voor het komende jaar en de komende vijf jaar hierin ook concreet beschreven staan. Hierdoor kan het FB een korte en een lange termijn visie over MVO formuleren. Dit ambitieniveau kan naar de indeling zoals beschreven in hoofdstuk 7.

De doelstellingen kunnen worden onderverdeeld in diverse gebieden, zoals op het gebied van dienstverlening (klanten), maatschappelijke betrokkenheid (samenleving) en milieumanagement (bedrijfsvoering).

MVO coördinator aanstellen

Daarnaast is het een van de eerste stappen om een MVO coördinator aan te stellen binnen het Facilitair Bedrijf. Deze coördinator vervult dan de rol (geen functie) van aanjager en aanspreekpunt. Dit kunnen ook meerdere personen zijn. Geadviseerd wordt om deze rol neer te leggen bij (een van) de teamleiders en/of de facility manager. De keuze hiervoor dient tussen deze drie personen genomen te worden. De teamleiders en facility manager hebben een goed overzicht op de gehele facilitaire organisatie en hebben daarnaast de mogelijkheid om de aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden gedaan, te kunnen implementeren en waarborgen.

Werkgroep MVO opstellen

De doelstellingen die in het MVO beleid gaan komen, dienen te worden opgesteld met behulp van de proceseigenaren van de facilitaire producten en diensten. Zij kunnen het beste aangeven welke maatregelen van belang zijn om op te nemen in het MVO beleid. Het lidmaatschap is op vrijwillige basis, wat betekent dat medewerkers zelf kiezen om aan deze doelgroep deel te nemen. Binnen het FB zijn genoeg medewerkers die MVO erg belangrijk vinden en hier ook tijd voor willen maken.

Communicatieplan opstellen

Aanbevolen wordt om een communicatieplan op te stellen, waarin alle verantwoordelijkheden rondom MVO opgenomen worden. Daarnaast wordt aangegeven wat er gecommuniceerd dient te worden en hoe dit zal gaan gebeuren. De MVO coördinator is hier verantwoordelijk voor. In het communicatieplan kan ook worden opgenomen wat er in het Maatschappelijk Jaarverslag komt te staan.⁶³ In het Maatschappelijk Jaarverslag kan het FB laten zien wat er in een jaar is gepresteerd (doorvoeren van selectiecriteria voor leveranciers, of biologische producten ingevoerd) en hoe dit is gedaan. Dit jaarverslag kan tevens gebruikt worden om te communiceren naar stakeholders van de

⁶³ In hoofdstuk zes staat aangegeven dat de directie het voornemen heeft om een Maatschappelijk Jaarverslag uit te brengen. Het FB kan hier informatie voor aanleveren.

facilitaire organisatie, wat deze doet op het gebied van MVO. Het Maatschappelijk Jaarverslag is op te stellen aan de hand van de GRI richtlijnen.⁶⁴ Dit initiatief dient in overleg met Rabobank Nederland te gebeuren. De Audit Rabobank Groep (ARG) of de interne afdeling Audit & Compliance kan het Maatschappelijk Jaarverslag controleren. Dit Maatschappelijk Jaarverslag dient minstens te voldoen aan de AA1000 Assurance Standard. Het Maatschappelijk Jaarverslag van Rabobank Groep kan als voorbeeld gelden.

Naar de interne klant toe kan ook gecommuniceerd worden via de gebruikelijke communicatiekanalen zoals het Haags Web (intranet), het Facilitair Nieuwsblad, vast agendapunt tijdens overleg en tijdens de introductiedagen van nieuwe medewerkers.

E-learning MVO voor alle facilitaire medewerkers

Om het belang van MVO aan te tonen en duidelijk te maken wat MVO nu precies is, wordt aanbevolen om alle facilitaire medewerkers een e-learning MVO te laten doorlopen. Deze e-learning wordt aangeboden via Rabobank Nederland, directoraat MVO. Hierdoor worden medewerkers bewust van het nut van MVO. Dit kan bij een groot aantal mensen bij de Rabobank Den Haag zelf worden georganiseerd.

MVO opnemen in Performance Management

Een ander middel om MVO te verankeren binnen het FB is om persoonlijke doelen op het gebied van MVO op te stellen voor elke facilitaire medewerker. Dit doel is opgenomen in het beleidskader MVO van Rabobank Den Haag en omgeving. Aanbevolen wordt om deze doelen af te stemmen op de taken en verantwoordelijkheden van een medewerker. Deze doelen kunnen door de medewerker en de leidinggevenden worden opgesteld. Door deze persoonlijke doelen weten facilitaire medewerkers wat er van ze verwacht wordt.

Evalueren

Het is belangrijk om jaarlijks te evalueren. Dit kan met behulp van het Maatschappelijk Jaarverslag. Voor het FB is dit een nuttig instrument om de koers te bepalen voor de volgende periode, waarin nieuwe doelen worden gesteld en nieuwe initiatieven beginnen. De voortgang van MVO doelstellingen kan getoetst worden door het Directoraat Bedrijfsmanagement, door ze deel uit te laten maken van de kwartaalrapportages. De toetsing kan plaats vinden aan de hand van de klanttevredenheidsonderzoeken, aan de hand van medewerkerswaardering en concrete cijfers zoals energieverbruik e.d.

⁶⁴ www.globalreporting.org

Door implementeren van MVO kan het FB een voorbeeldfunctie verkrijgen binnen de bank. De manier waarop het FB MVO heeft opgenomen in het beleid kan als voorbeeld gelden voor andere afdelingen, maar ook voor andere facilitaire organisaties van lokale banken.

9.2 Integratie in facilitaire producten en diensten

Hieronder zijn de aanbevelingen te vinden met betrekking tot de integratie van MVO in de facilitaire producten en diensten op korte termijn. In het algemeen kan opgemerkt worden dat binnen het directoraat MVO van Rabobank Nederland veel informatie beschikbaar is over diverse MVO aspecten. Het directoraat MVO is gericht op het adviseren over onderdelen op MVO gebied. De proceseigenaren kunnen dit directoraat om advies vragen. Geadviseerd wordt om een afspraak te maken met een van de medewerkers van dit directoraat. Het FB dient zelf te bepalen (volgens het stappenplan van Mansley) wat de relevante aspecten zijn die in het beleid dienen te worden opgenomen. Dit is afhankelijk van het budget en het draagvlak hiervoor. Hieronder worden een aantal aanbevelingen hiervoor gedaan:

Duurzaam Bouwen

In het rapport ‘Zorg voor milieu’ opgesteld door het Facilitair Bedrijf staan aanbevelingen met diverse ambitieniveaus voor duurzaam bouwen. Hier kan nog een keer goed naar gekeken worden.

Aandachtspunten hieruit kunnen vervolgens worden opgenomen in het beleid in de vorm van concrete doelstellingen of in de selectiecriteria voor leveranciers. Daarnaast kan het Programma van Eisen van Rabobank Nederland worden opgevraagd. Hierin staan eisen met betrekking tot duurzaamheid opgesteld. Aanbevolen wordt om een bouwkundig adviseur van Rabobank Nederland actief tijdens projecten te vragen naar aspecten waarop gelet kan worden tijdens verbouwingen of sloopwerkzaamheden.

Duurzame inkoop

Geadviseerd wordt in de algemene voorwaarden een MVO clause (selectiecriteria) op te nemen voor leveranciers buiten Raboshop. Daarbij kunnen selectiecriteria gesteld worden aan milieubelasting tijdens het productieproces, maar ook aan bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden voor het personeel van de leverancier. Deze selectiecriteria kunnen het beste worden opgesteld met behulp van het Directoraat MVO en RCI. RCI is momenteel bezig om voor alle leveranciers van Raboshop selectiecriteria op het gebied van MVO op te stellen. Het FB kan deze selectiecriteria gebruiken voor de leveranciers buiten Raboshop. MVO maakt al deel uit van het inkoopbeleid, maar nog niet concreet genoeg. Rabobank Nederland is momenteel bezig om met het (verder) ontwikkelen van een webtool MVO voor Raboshop.

Duurzaam schoonmaken

ISS is al ver op het gebied van duurzaam schoonmaken. Daarom wordt geadviseerd om de informatie in bijlage 4 door te nemen en na te gaan welke acties wellicht nog beter kunnen worden ondernomen. Deze acties kunnen vervolgens besproken worden met ISS. Daarnaast is het zaak de dienst te blijven monitoren en toe te zien op de diverse aspecten van duurzaam schoonmaken bijvoorbeeld tijdens controles.

Duurzame catering

De regiemanager catering heeft tijdens het interview aangegeven dat ondanks het eerder afgewezen voorstel, er opnieuw gekeken zal worden of er biologische producten opgenomen gaan worden in het assortiment van de catering. Aanbevolen wordt om niet alleen eisen te stellen aan de cateraar omtrent assortiment, maar om ook te onderzoeken hoe deze cateraar omgaat met de duurzame aspecten zoals benoemd in hoofdstuk vier. Aandachtspunt hierbij is het invoeren van afvalscheiding.

Energie & water

Geadviseerd wordt om via www.senternovem.nl/mja onder 'Energie efficiency' te onderzoeken welke maatregelen het FB kan nemen om energie te besparen. Op deze site zijn 255 maatregelen te vinden om energie te besparen in de bank- en verzekeringsbranche. Daarnaast kan het FB een waterbesparingscan uitvoeren door een contact op te nemen met het waterleidingsbedrijf of een technisch adviesbureau (bv van Rabobank Nederland). Denk aan maatregelen zoals automatische stop of gebruik van regenwater of gereinigd afvalwater.

Daarnaast kan het FB de EIA-lijst doorlopen via www.senternovem.nl/eia. Bij aanschaf van een energiezuinig bedrijfsmiddel (apparaat, extra isolatie) dat op de EIA-lijst staat, betaalt de overheid via de belasting netto 15% mee.

Afval

Geadviseerd wordt van het mantelcontract voor afval gebruik te maken van Rabobank Nederland. Hierin zijn afspraken gemaakt over scheiding van afval et cetera. Daarnaast is Rabobank Nederland bezig met het ontwikkelen van het EcoSmart total-wastemanagementsysteem. Dit systeem kan wellicht ook geïntegreerd worden bij het FB.

9.3 Kosten en batenanalyse

In deze paragraaf staan de kosten en baten centraal. Als randvoorwaarde van het onderzoek werd gesteld dat er rekening met de financiële consequenties moest worden gehouden, omdat het FB al erg veel kosten maakt. In de aanbevelingen is hier rekening mee gehouden. Toch kan er niet ontkomen

worden aan een aantal minimale kosten. MVO kost vooral veel tijd. Hier moet ruimte voor gemaakt worden. De kosten voor de implementatie van MVO in het beleid zijn vertaald in uren.

Het onderzoek heeft op dit moment al kosten met zich meegebracht, namelijk de kostenvergoeding van de stagiaire (afgerond) :

Februari	€375,00
Maart	€375,00
April	€375,00
Mei	€375,00
Totaal	€1500,00

Tabel 1 Kosten stagiaire

Bij de implementatie van MVO dient rekening gehouden te worden met de volgende kosten:

- De hoeveelheid uren die door de facilitaire medewerkers gemaakt moeten worden om het stappenplan te doorlopen, dit wordt besproken in de volgende paragraaf.
- Kosten van de organisatie rondom de E-learning MVO, zoals bijvoorbeeld de lunchvoorziening.
- De kosten voor een bouwkundige adviseur van Rabobank Nederland (per uur)
- Biologische producten zijn duurder dan 'normale' producten. Door snacks duurder te maken kunnen deze kosten geneutraliseerd worden.
- Het gebruik van duurzame materialen is vaak een investering, maar de levensduur van het materiaal is langer.

MVO is dus een investering, maar dit kan terugverdiend worden in het marktaandeel.⁶⁵ Wanneer het FB er namelijk voor zorgt dat op het thema Bedrijfsvoering goed wordt gescoord in het Maatschappelijk Jaarverslag, wordt de totale score van de bank ook hoger. Hierdoor kan de bank MVO nog beter als profileringsmiddel gebruiken.

⁶⁵ Consultancy and Research for Environmental Management en Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling: *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door financiële organisaties. Een VBDO handleiding voor de structurele inbedding van MVO*. Culemborg, 8 mei 2003

De volgende baten kunnen opgesteld worden per aanbeveling. De opbrengsten ten aanzien van het implementeren van MVO zullen op lange termijn zijn, aangezien het verankeren van MVO een strategisch proces is.

Aanbeveling	Mogelijke baten
<i>Draagvlak creëren bij directie</i>	- Positie van het FB in de bank wordt mogelijk belangrijker
<i>Eigen MVO beleid voor FB</i>	- Leidraad voor facilitaire medewerkers - Specifieke beschrijving van MVO doelen voor het FB. - FB is verantwoordelijk voor zijn eigen doelen
<i>MVO coördinator aanstellen</i>	- Aanspreekpunt binnen het FB - Heldere coördinatie voor het MVO proces
<i>Werkgroep MVO opstellen</i>	- Draagvlak verbreding - Nieuwe ideeën en gedachten door medewerkers mee te laten denken
<i>Communicatieplan opstellen</i>	- Duidelijk overzicht van de verantwoordelijkheden rondom MVO - Resultaten op het gebied van MVO aan de interne en externe klant kunnen laten zien - Mogelijk verbeterd imago - Grotere naamsbekendheid
<i>E-learning MVO voor alle facilitaire medewerkers</i>	- Draagvlak creëren. - Medewerkers zijn meer bewust van MVO - Zorgt voor duidelijkheid en geeft aan wat het nut is van MVO

<i>MVO opnemen in Performance Management</i>	- Integreren van MVO in de organisatie - Ontwikkelen van nieuwe competenties op het gebied van MVO - Duidelijkheid bij medewerkers over verantwoordelijkheden
<i>Evalueren</i>	- Inzicht in de knelpunten van het afgelopen jaar - Proces opnieuw doorlopen
<i>Duurzaam bouwen</i>	- Energiebesparing door energiebewust bouwen - 15% belasting door de overheid betaald op energiezuinige apparatuur - Reductie materialen door hergebruik
<i>Duurzaam inkopen</i>	- Het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken door leveranciersselectie - Beter imago door prestatie in Maatschappelijk Jaarverslag
<i>Duurzaam schoonmaken</i>	- Het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken - Beter imago door prestatie in Maatschappelijk Jaarverslag
<i>Duurzame catering</i>	- Gezondere voeding - Mogelijk minder ziekteverzuim
<i>Energie & Water</i>	- Kosten besparing door minder energie en water verbruik - Subsidie op energiezuinige apparaten (EIA)
<i>Afval</i>	- Beter inzicht op afvalstromen - Door mantelcontract schaalvoordeel - Afvalzorgsysteem

Uit het schema kan worden afgeleid dat de aanbevelingen veel voordelen op zullen leveren.

9.4 Personele/organisatorische consequenties

In deze paragraaf wordt aangegeven per aanbeveling wat de personele en organisatorische consequenties zijn. De geschatte, benodigde tijd is hierbij de kostenfactor. Dit zal tijd zijn wat onder werktijd vrij moet worden gemaakt. Hier moet ruimte voor vrij gemaakt worden. In het begin zal MVO nog veel tijd kosten voor medewerkers. Op langere termijn dient MVO deel uit te maken van het dagelijks handelen.

Wat	Wie	Hoe	Benodigde tijd
Draagvlak creëren bij directie	Facility Manager	Vergaderen, contact houden via mail, telefonisch om te informeren	Constant proces
Eigen MVO beleid voor FB (stap 1, 4, 5 en 6) met daarbij het bepalen van de relevante aspecten	Facility Manager, Teamleiders en werkgroep MVO, alle facilitaire medewerkers, Directie, directeur Bedrijfsmanagement	Vergaderen, met behulp van dit rapport, vastleggen in een jaarplan, intern goedkeuring krijgen	5 maanden
MVO coördinator aanstellen (stap 2)	Facility Manager, teamleiders, MVO-FB coördinator directie	Vergaderen, aanstellen FB MVO coördinator	2 uur vergaderen
Werkgroep MVO opstellen	Facility Manager, Facilitaire medewerkers	Via een uitnodiging van de MVO coördinator.	2 uur vergaderen
Communicatieplan opstellen (stap 3)	MVO-FB coördinator, werkgroep MVO	Vergaderen, opstellen communicatieplan	15 uur vergaderen 20 uur vastleggen communicatieplan
E-learning MVO voor alle facilitaire medewerkers	Facility Manager, Teamleiders, facilitaire medewerkers, Directoraat MVO	Drie verschillende datums aanbrengen, via inschrijving.	20 uur organiseren (wie, wanneer etc) E-learning MVO 1 dagdeel

MVO opnemen in Performance Management	HRM, Facility Manager, Teamleiders, facilitaire medewerkers	MVO competenties opstellen en per medewerker bekijken welke competentie geschikt is.	20 uur MVO competenties opstellen 1 uur bespreken MVO competenties per medewerker 1 uur verwerken in persoonlijk ontwikkelingsplan
Evalueren (stap 7 en 8)	MVO-FB coördinator, MVO werkgroep	Aan de hand van stap 7&8, kwartaalrapportages, Maatschappelijk Jaarverslag, Klanttevredenheidsonderzoek en medewerkerswaardering	30 uur vergaderen over resultaten 30 uur vastleggen in Maatschappelijk Jaarverslag

In het volgende hoofdstuk is beschreven hoe deze aanbevelingen volgens het stappenplan van Mansley doorlopen kunnen worden en hoeveel tijd de stappen in beslag zullen nemen.

10 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat het implementatieplan is. Dit plan wordt beschreven aan de hand van het stappenplan van Mansley, zoals beschreven in hoofdstuk vijf. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een tijdsplanning in schema, waarin aan wordt gegeven per 3 weken hoeveel tijd elke stap in beslag zal nemen.

	Week										
	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	33
Stap 1	x										
Stap 3		x									
Stap 4, 5 en 6			x	x	x	x	x	x	x	x	
Stap 7 en 8											x

Stap 1: Opstellen van een intentieverklaring en stap 2 Aanstellen MVO coördinator

Deze intentieverklaring wordt opgesteld voor meerdere jaren. Deze eerste stap zal dus alleen worden gezet als de intentieverklaring niet meer overeenkomt met de lange termijn doelstellingen. Deze intentieverklaring dient opgesteld te worden door de Facility Manager en de teamleiders en vervolgens gecommuniceerd te worden naar de facilitaire medewerkers. Het is hierbij handig dat de MVO coördinator voor het FB reeds benoemd is, zodat deze vanaf het begin af aan betrokken is bij het proces.

Stap 3: Instellen communicatie- en documentenbeheer

Tijdens deze stap dient een helder documentenbeheer voor de informatie rondom MVO opzet te worden. Daarnaast wordt er een communicatieschema opgesteld om duidelijk te maken, wie welke communicatietaken heeft rondom MVO. De MVO FB coördinator dient de verantwoordelijke personen op de hoogte te brengen van de taken. Deze dient ook de E-learning MVO te organiseren.

Stap 4: Vaststellen van relevante aspecten, stap 5: Opstellen van een beleidsverklaring en stap 6: Opstellen en uitvoeren van het jaarplan

Tijdens deze stappen wordt het beleid opgesteld. Aangezien er al diverse activiteiten zijn doorlopen tijdens dit onderzoek, kan de werkgroep MVO en de MVO FB coördinator meteen beginnen met het nagaan welke relevante aspecten zullen worden opgenomen in het beleid. Dit rapport biedt daar de basis voor. Het beleidsplan dient goedgekeurd te worden door de directeur Bedrijfsmanagement. Het bewaken van de voortgang van de doelen in het beleid is een constant proces. Hier is de MVO FB coördinator verantwoordelijk voor.

Stap 7: Uitvoeren van een interne audit & stap 8: Evaluatie door het management

Tijdens deze evaluatie wordt gekeken in hoeverre de doelstellingen, visie en prestaties op het gebied van MVO voor verbetering vatbaar zijn. Dit kan door bijvoorbeeld het Maatschappelijk Jaarverslag of de kwartaalrapportages. De evaluatie kan het beste eenmaal per jaar plaatsvinden. Na deze evaluatie is het mogelijk dat bijvoorbeeld de lijst met relevante aspecten opnieuw wordt doorlopen of dat de doelstellingen worden bijgesteld. Dit maakt dat de stappen deels weer opnieuw doorlopen moeten worden. De tijd die hiermee samenhangt is afhankelijk per situatie.

Literatuuropgave

Boeken & rapportages

- Consultancy and Research for Environmental Management en Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling: *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door financiële organisaties. Een VBDO handleiding voor de structurele inbedding van MVO*. Culemborg, 8 mei 2003
- Cramer, J., Jacobs, M. en Jonker, J.: *Ondernemen met meerwaarde*. Ministerie van Economische Zaken. 2005. ISBN 90-73225-18-3
- Den Ouden, E.: *Duurzaam Facility Management*. Afstudeerscriptie Haagse Hogeschool, Mei 2004
- Ontwikkelingsmaatschappij Den Haag: *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Quickscan Managementletter, Rabobank Den Haag e.o.* Mei 2006
- Ministerie van VROM. *Rapportage Duurzame Bedrijfsvoering Overheid*. 25 januari 2005
- Novio ConsultVan Spaendonck/CREM: *Terugblikken en Vooruitzien. Voortgangsonderzoek naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken. Februari 2007
- Tettero, J.H.J.P. en Viehoff, J.H.R.M.: *Marketing voor dienstverlenende organisaties*. 3^e herziene Druk. Deventer: Samsom, 2000. ISBN 90-267-1925-6
- Thuis, P.: *Toegepaste organisatiekunde*. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90-01-86039-7
- Van den Broek, S.P.G. *De invloed op de Brand Equity*. Afstudeerscriptie Vrije Universiteit te Amsterdam. Februari 2006

Artikelen

- Berg, van den, J. en Harpe, L.B.. Artikelenreeks: *De Facility Manager als Maatschappelijk Ondernemer*. Facility Management Magazine. Oktober 2000
- Weekblad Facilitair & Gebouwbeheer. *Meer duurzaamheid in Belgische bouwsector* Tweede Jaargang, nummer 77, week 19, 10 mei 2007

Syllabi

- Genet, C.M.: *Methode van Onderzoek en de Markt*. Den Haag: Haagse Hogeschool, Afdeling Facility Management. 2003/2004. Code: 2318

Websites

- www.adburdias.nl
- www.basisboekmvo.nl
- www.belastingdienst.nl
- www.consumentenbond
- www.dho.nl/documents/Informatica.pdf
- www.dhv.nl
- www.duurzaam-ondernemen.nl
- www.duurzaamondernemenrivierenland.nl
- www.eu-energystar.org
- www.factomagazine.nl
- www.fm-overheid.nl
- www.fmn-vereniging.nl
- www.fractol.org
- www.globalance.nl
- www.globalreporting.org
- www.humanagement.nl
- www.kennisportaal.com
- www.nl.issworld.com
- www.minbuza.nl
- www.mindtools.com
- www.maatschappelijkverantwoordondernemen.net
- www.mallenbaker.net
- www.milieubarometer.nl
- www.minez.nl
- www.mvonderland.nl
- www.mvo-platform.nl
- www.oracle.com
- www.rabobankgroep.nl/duurzaamheid
- www.sap.com
- www.sinternovem
- www.ser.nl
- www.stimular.nl
- www.sustainability-index.com

- www.sustainable-cleaning.com
- www.voedingscentrum.nl
- www.vrom.nl
- www.werkbij.nl
- www.wikipedia.nl

Uitgaven door Rabobank

- Facilitair Beleidsplan 2006/2007
- Lemmers, F.C.H.: *Zorg voor Milieu*. Milieubeleid Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag en omgeving. 2005
- Tomey, M. en Groenendijk, S.: *Beleidskader MVO prioriteiten 2006-2007*. Rabobank Den Haag en omgeving. Mei 2006.
- Rabobank Groep Maatschappelijk Jaarverslag 2005
- Rabobank Groep Maatschappelijk Jaarverslag 2006
- Klanttevredenheidsonderzoek Facilitair Bedrijf 2006

BIJLAGEN

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Integratie in de facilitaire producten en diensten



Rabobank

Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag en omgeving

Amy Koek

Inhoudsopgave

Bijlage 1	Stakeholdersanalyse
Bijlage 2	Organogram Rabobank Groep en Rabobank Den Haag en omgeving
Bijlage 3	Organisatieanalyse Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag en omgeving
Bijlage 4	Richtlijnen, normen en certificering
Bijlage 5	Duurzaam schoonmaken
Bijlage 6	Mansley in schema
Bijlage 7	MVO Visie en missie Rabobank Groep
Bijlage 8	Uitgangspunten van het Global Compact
Bijlage 9	Huidige MVO situatie Facilitair Bedrijf
Bijlage 10	Vergelijking lokale Rabobanken
Bijlage 11	MVO doelen lokale Rabobanken
Bijlage 12	Score Rabobank Den Haag e.o. op thema G: Intern milieubeleid

Bijlage 1 Stakeholderanalyse

Hieronder is de gehele stakeholderanalyse te vinden. Het analyseren van stakeholders kan via een stappenplan⁶⁶ doorlopen worden. Hieronder is het uitgewerkte stappenplan te vinden.

Stap 1 Wie zijn de stakeholders?

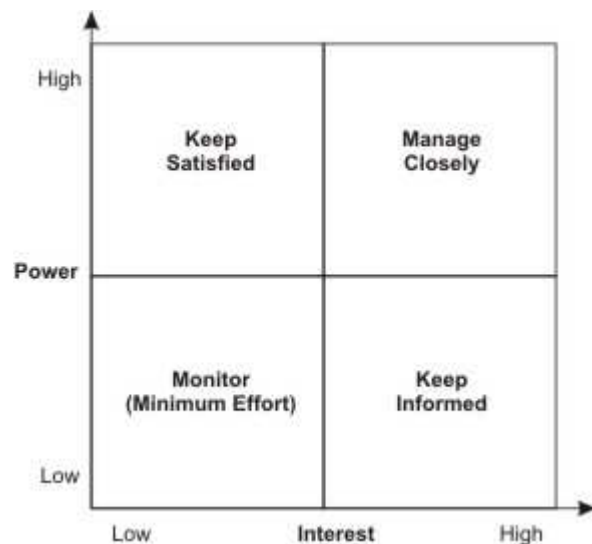
Allereerst is nagedacht over wie met het onderzoek te maken hebben. Wie bijvoorbeeld invloed hebben of belang hebben bij een succesvolle of onsuccesvolle implementatie. Hieronder is een lijst te vinden in willekeurige volgorde:

- Rabobank Groep
- Rabobank Nederland
- Directie Rabobank Den Haag en omgeving
- Directeur Bedrijfsmanagement
- Facility Manager
- Teamleider Facilitaire Services
- Teamleider Projectbureau
- Medewerkers Facilitair Bedrijf
- Medewerkers van alle afdelingen van de Rabobank Den Haag en omgeving (interne klanten)
- Medewerkers van externe bedrijven, werkzaam bij Rabobank Den Haag en omgeving (ISS, Eurorest e.d.)
- Leveranciers van het Facilitair Bedrijf
- Klanten van Rabobank Den Haag en omgeving
- Potentiële klanten (de doelgroep) waarop de Rabobank Den Haag en omgeving zich richt
- Concurrenten van Rabobank Den Haag en omgeving, zoals andere financiële dienstverleners
- Overheidsinstellingen aan wie de Rabobank Den Haag en omgeving verantwoording moet afleggen
- Raad van Commissarissen
- Ondernemingsraad
- Personeelsvereniging

Stap 2 Welke macht en interesse hebben de stakeholders?

⁶⁶ www.mindtools.com

De stakeholders hebben allen een andere invloed op het onderzoek. In het Power/Interest Grid hieronder is aangegeven hoe een onderscheid kan worden gemaakt in de diverse organisaties en mensen. Hierbij zijn de factoren macht en interesse gebruikt om onderscheid te maken.



Figuur 1 Power/Interest Grid

Op de volgende bladzijde is het ingevulde schema te vinden:

High Power	- Rabobank Groep - Rabobank Nederland - Raad van Commissarissen - Overheidsinstellingen aan wie de Rabobank Den Haag en omgeving verantwoording moet afleggen	- Directie Rabobank Den Haag en omgeving - Directie Bedrijfsmanagement - Facility Manager
	- Medewerkers van alle afdelingen van de Rabobank Den Haag en omgeving (interne klanten) - Leveranciers van het Facilitair Bedrijf - Klanten van Rabobank Den Haag en omgeving - Potentiële klanten (de doelgroep) waarop de Rabobank Den Haag en omgeving zich richt - Concurrenten van Rabobank Den Haag en omgeving, zoals andere financiële dienstverleners - Ondernemingsraad - Personeelsvereniging - Medewerkers van externe bedrijven, werkzaam bij Rabobank Den Haag en omgeving (ISS, Eurorest e.d.) -	- Teamleider Facilitaire Services - Teamleider Projectbureau - Medewerkers Facilitair Bedrijf -
Low		
	Interest	High

Rabobank Groep en Rabobank Nederland kunnen veel invloed uitoefenen op Rabobank Den Haag en omgeving. Zij hebben echter weinig interesse in de uitkomsten van een onderzoek over MVO en facilitaire producten en diensten. Het onderzoek heeft in vergelijking met het primair proces minder

prioriteit. Voor de Raad van Commissarissen en de diverse overheidsinstellingen geldt dit ook.

De directie van Rabobank Den Haag en omgeving, de directeur Bedrijfsmanagement en de Facility Manager kunnen allen veel invloed uitoefenen op de opdracht en hebben interesse naar de uitkomsten, omdat dit eventueel kostenbesparende adviezen zijn.

De teamleider Facilitaire Services, teamleider Projectbureau en facilitaire medewerkers hebben veel interesse naar de uitkomsten van het onderzoek. Zij zullen uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor de invoering van de adviezen. Zij kunnen daarentegen minder invloed uitoefenen dan de directie.

De overige stakeholders zoals medewerkers van andere afdelingen en leveranciers, hebben weinig invloed en weinig interesse naar de uitkomsten van het onderzoek, omdat het weinig te maken heeft met hun dagelijkse werkzaamheden. Een uitzondering zijn hierbij de cateringmedewerkers en de schoonmakers. Zij zullen enkele acties gaan uitvoeren om duurzamer te handelen.

De manier waarop met de diverse stakeholders om dient te gaan hangt af van de plaats in het grid. Hieronder is dit uitgelegd per positie:

- Veel macht, geïnteresseerde mensen: deze mensen moeten voldoende geïnformeerd en tevreden gesteld worden. Zij hebben de meeste invloed op de opdracht.
- Veel macht, minder geïnteresseerde mensen: deze mensen moeten tevreden blijven, maar niet overspoeld worden met informatie
- Weinig macht, geïnteresseerde mensen: deze mensen moeten adequaat worden geïnformeerd. Tevens moet er goed naar deze mensen geluisterd worden, omdat deze mensen vaak nuttige informatie hebben over details voor het onderzoek.
- Weinig macht, minder geïnteresseerde mensen: deze mensen dienen geïnformeerd te worden met nuttige informatie.

Stap 3 Welke visie hebben de stakeholders?

Bij deze stap wordt nagegaan welke visie de stakeholders hebben over het onderzoek en hoe het beste met ze gecommuniceerd kan worden. De diverse kleuren geven aan hoe de stakeholders staan tegenover het onderzoek. **Groen** staat voor voorstanders, **rood** staat voor tegenstanders en **oranje** voor neutraal. Aan de hand van deze visie wordt het implementatieplan opgesteld en nagegaan bij wie en hoe er draagvlak gecreëerd dient te worden. De visie van de stakeholders die veel invloed kunnen uitoefenen en die veel interesse hebben in de uitkomsten van het onderzoek, dient positief te zijn. (Zie

vorige stap) Deze belangrijkste stakeholders worden geïnterviewd om enerzijds te informeren naar hun visie en anderzijds draagvlak te creëren door te informeren over het afstudeeronderzoek.

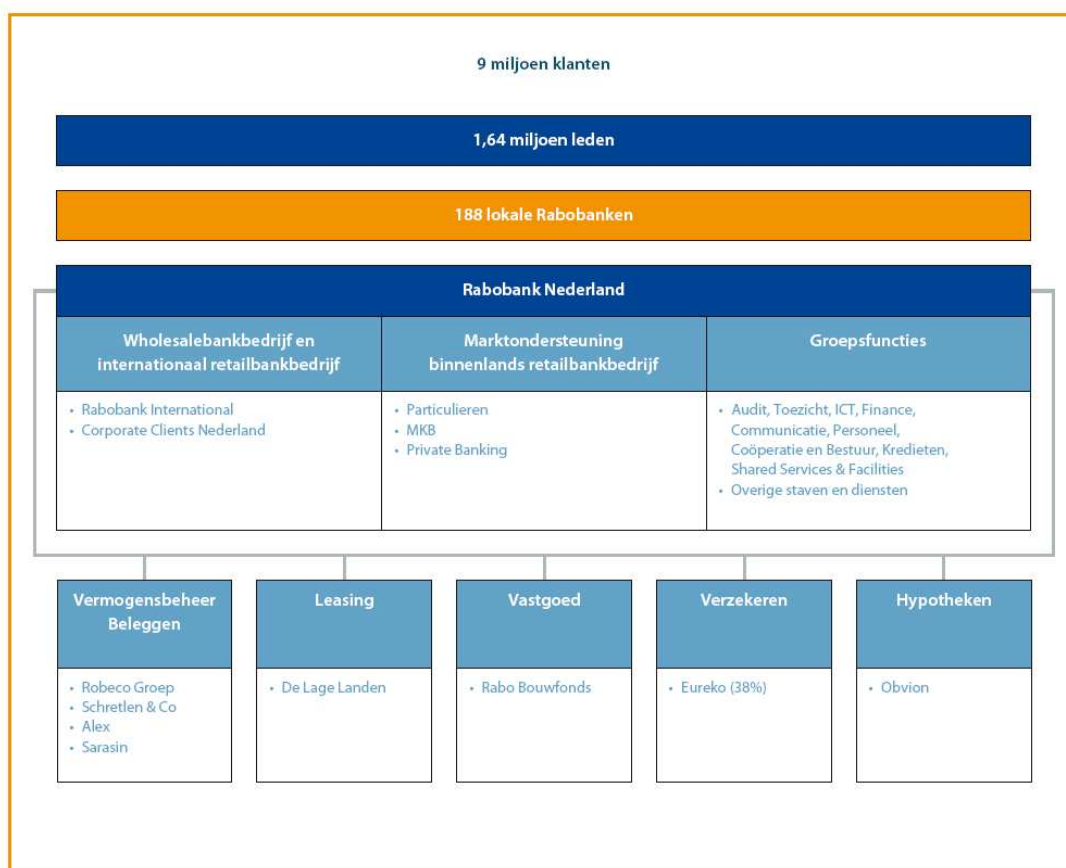
- **Rabobank Groep & Rabobank Nederland:** zij stellen het beleid op, waarbinnen de Rabobank Den Haag en omgeving moet opereren. Deze mensen hebben dus veel macht. Zij hoeven echter niet regelmatig op de hoogte worden gehouden van de stand van zaken. Deze mensen hebben MVO hoog op de agenda staan. Er is een apart Directoraat MVO binnen Rabobank Nederland. Dit directoraat biedt diverse instrumenten en middelen om MVO onder andere deel uit te laten maken van de bedrijfsvoering.
- **Directie Rabobank Den Haag en omgeving en directeur Bedrijfsmanagement:** deze mensen hebben veel macht, maar hoeven niet overspoeld te worden met informatie. De directie is geïnterviewd om na te gaan wat hun visie is met betrekking tot het onderzoek. Zij stellen het commercieel belang boven het opnemen van MVO in de bedrijfsvoering. Het invoeren van MVO heeft geen prioriteit bij de directie. Zij zijn echter wel van mening dat door simpele maatregelen MVO deel uit kan maken van het facilitair beleid. De directie is wel geïnteresseerd naar de uitkomsten van het onderzoek. Daarom wordt er een kopie van het rapport naar deze stakeholders gestuurd. Ze worden ook uitgenodigd voor de eindpresentatie.
- **Facility Manager:** de facility manager heeft relatief veel macht en dient regelmatig informatie te krijgen over de opdracht. Zij zal ook geïnterviewd worden om er achter te komen wat haar visie over MVO is en hoe zij dit concreet voor ogen ziet. Zij zal uiteindelijk bepalen op welke manier MVO deel gaat uitmaken van het beleid.
- **Teamleider Facilitaire Services & Teamleider Projectbureau:** deze functionarissen hebben wel macht, maar kunnen relatief weinig druk uitoefenen op de directie. De teamleiders zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van het beleid. Zij zullen dus regelmatig informatie moeten krijgen om draagvlak te creëren (ook bij medewerkers) voor de aanbevelingen en de bevindingen. De teamleider Facilitaire Services is opdrachtgever van het onderzoek. Zij vindt het erg belangrijk om MVO in te bedden in het Facilitair Bedrijf.
Het gewenste niveau met betrekking tot MVO van de facility manager en de teamleiders Facilitaire Services en Projectbureau zijn besproken in hoofdstuk acht.
- **Medewerkers Facilitair Bedrijf:** zij zullen het beleid operationeel gaan uitvoeren, maar hebben weinig macht. Over het algemeen staan de facilitaire medewerkers positief tegenover MVO. Zij vinden het echter wel belangrijk om te weten welk nut en welke opbrengsten de integratie van MVO biedt. Dit moet dus duidelijk worden gemaakt in het onderzoek. Facilitaire medewerkers en teamleiders dienen voldoende informatie te krijgen over het onderzoek, omdat er voldoende draagvlak dient te zijn. Alle medewerkers en teamleiders van het Facilitair Bedrijf worden uitgenodigd voor de eindpresentatie. Verder worden zij regelmatig op de hoogte gehouden over de

voortgang van het onderzoek tijdens werkoverleg, Facilitair Nieuwsblad en weekopening op maandag.

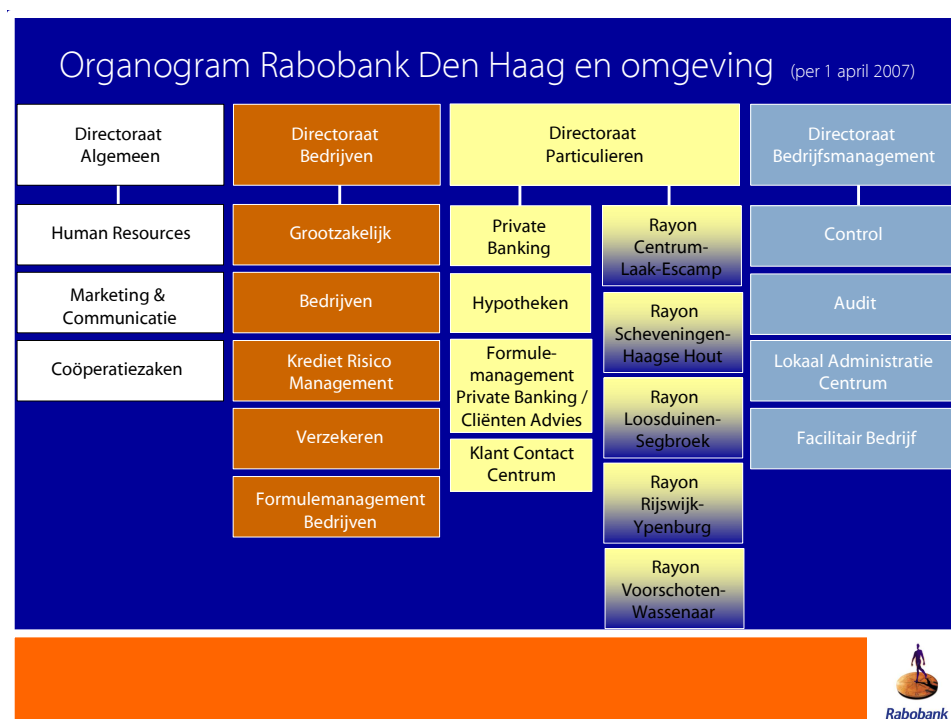
- **Overheidsinstellingen aan wie de Rabobank Den Haag en omgeving verantwoording moet afleggen:** zij zijn verantwoordelijk voor de controle op uitvoering van bepaalde wet- en regelgeving. Bij uitvoering van het onderzoek zal deze wet- en regelgeving als randvoorwaarde gelden. Zij worden niet geïnformeerd tijdens het onderzoek, omdat zij geen direct belang hebben bij het onderzoek. Zij worden wellicht door middel van het maatschappelijk jaarverslag van Rabobank Den Haag en omgeving geïnformeerd. Hierin staan de maatregelen die ondernomen worden door de bank op het gebied van MVO.
- **Raad van Commissarissen:** zij hebben veel macht, maar hoeven weinig informatie te krijgen over de opdracht. Zij worden niet geïnformeerd tijdens het onderzoek, omdat zij geen direct belang hebben bij het onderzoek. Zij worden wellicht door middel van het maatschappelijk jaarverslag van Rabobank Den Haag en omgeving geïnformeerd.
- **Ondernemingsraad & Personeelsvereniging:** zij kunnen veel invloed uitoefenen, maar hoeven niet geïnformeerd te worden over de opdracht. Zij zullen ook niet geïnformeerd te worden tijdens het onderzoek.
- **Leveranciers van het Facilitair Bedrijf:** de leveranciers die centraal door Rabobank Nederland zijn geselecteerd, dienen te voldoen aan de eisen die gesteld worden op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Zij zijn dus op de hoogte van het belang van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en zijn zelf ook actief op dit gebied. Het Facilitair Bedrijf koopt in bij Raboshop, een centrale inkoopwinkel van Rabobank Nederland. Zij kopen dus automatisch in bij leveranciers die maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze leveranciers hebben relatief weinig macht en weinig interesse naar het beleid van het Facilitair Bedrijf van Rabobank Den Haag en omgeving, omdat het inkoopbeleid centraal is opgesteld. Deze leveranciers zullen dus ook geen informatie ontvangen over het onderzoek.
- **Medewerkers van alle afdelingen van de Rabobank Den Haag en omgeving (interne klanten) & Medewerkers van externe bedrijven, werkzaam bij Rabobank Den Haag en omgeving:** zij hebben weinig macht en weinig interesse met betrekking tot het onderzoek. Zij zullen daarom heel summier geïnformeerd worden over het onderzoek.
- **Klanten van Rabobank Den Haag en omgeving & Potentiële klanten (de doelgroep) waarop de Rabobank Den Haag en omgeving zich richt:** zij hebben weinig macht en weinig interesse voor het onderzoek. Zij zullen niet of heel summier geïnformeerd worden over het onderzoek.
- **Concurrenten van Rabobank Den Haag en omgeving, zoals andere financiële dienstverleners:** zij hebben maatschappelijk verantwoord ondernemen waarschijnlijk zelf ook hoog op agenda staan en hebben dus waarschijnlijk interesse naar de manier waarop Rabobank Den Haag dit implementeert. Omdat het MVO-beleid ook gebruik kan worden als marketingtool, zijn

concurrenten diegene die tegenstander zouden kunnen zijn van het onderzoek. Anderzijds zijn er waarschijnlijk ook organisaties die ook maatschappelijk verantwoord willen ondernemen bij hun facilitaire organisatie en de Rabobank Den Haag willen gebruiken als praktijkvoorbeeld. Zij zullen echter niet worden geïnformeerd over het onderzoek. Uitzondering is hierbij de drie organisaties die geïnterviewd zullen worden om voorbeelden te verkrijgen hoe MVO geïntegreerd kan worden.

Bijlage 2 Organogram Rabobank Groep en Rabobank Den Haag e.o.



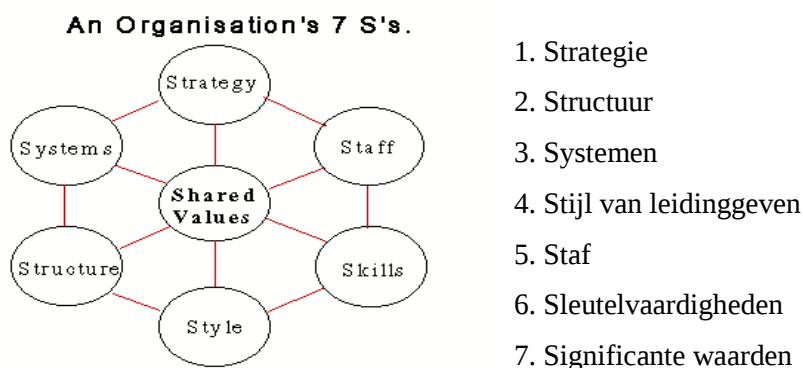
Figuur 1 Organogram Rabobank Groep



Figuur 2 Organogram Rabobank Den Haag e.o.

Bijlage 3 Organisatieanalyse Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag e.o.

Om een goed beeld te geven van de organisatie van het Facilitair Bedrijf, is gebruik gemaakt van het 7S-model van McKinsey⁶⁷. Hieronder is het model weergegeven met de Nederlandse vertaling van de diverse elementen. In hoofdstuk zes 'Huidige situatie' worden de MVO aspecten van het Facilitair Bedrijf besproken.



Figuur 4 7-S Model

1. Strategie

Door de directie van Rabobank Den Haag e.o. is een format opgesteld voor een beleidsplan. Deze format wordt door elke afdeling gebruikt om het beleid op te stellen. De directie stuurt hiermee aan op eenduidigheid voor de beleidsplannen van de afdelingen. De doelstellingen, die worden opgenomen in het beleidsplan zijn onderverdeeld in commercie, financiën, personeelszaken en risico's/processen. In het beleidsplan van het Facilitair Bedrijf is door middel van verschillende perspectieven een aantal concrete doelstellingen geformuleerd. De belangrijkste thema's waarop het Facilitair Bedrijf zich in 2007 wil richten zijn kostenbewustzijn en kostenreductie. Daarnaast is klanttevredenheid een belangrijk item voor de afdeling. De afdeling heeft tevens een eigen missie⁶⁸ opgesteld:

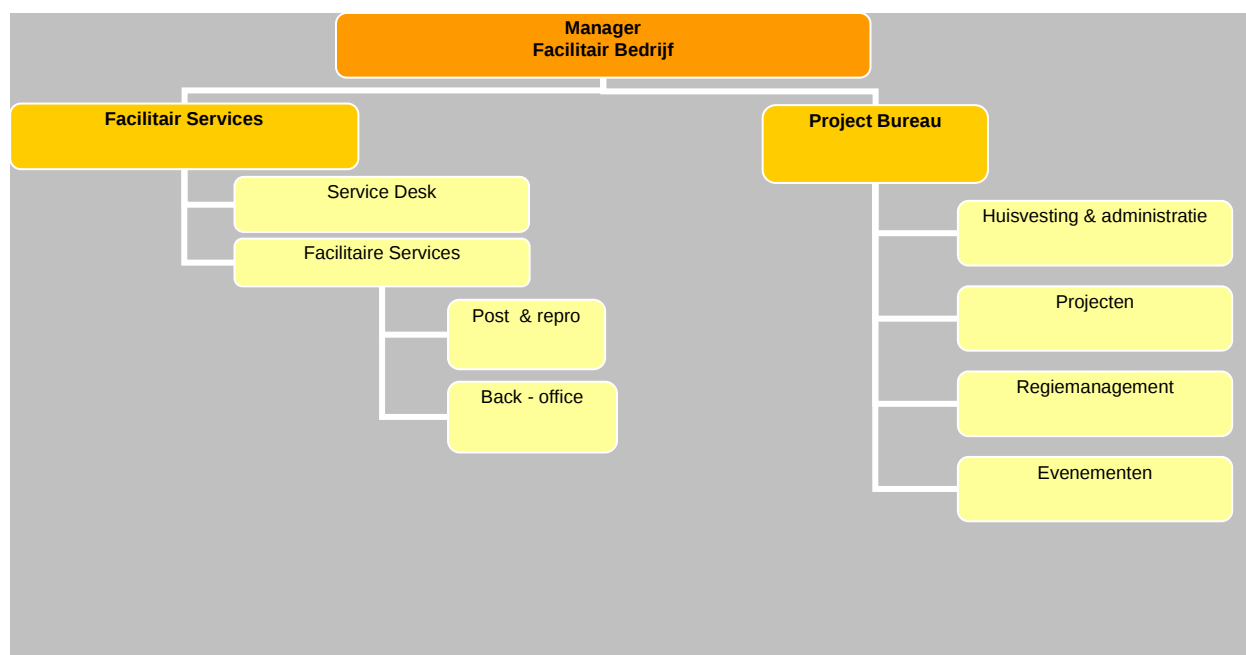
“Wij, Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag en omgeving, leveren continue kwalitatief hoogwaardige diensten op een professionele wijze binnen beleidsmatig verantwoorde kaders. Een optimale, door alle partijen beleefde klantrelatie vormt daarbij de sleutel van ons succes. Wij zijn er trots op om in deze omgeving te mogen werken.”

⁶⁷ Thuis, P.: *Toegepaste organisatiekunde*. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90-01-86039-7

⁶⁸ Facilitair Beleidsplan 2006

2. Structuur

Het Facilitair Bedrijf is onderverdeeld in het Projectbureau en de Facilitaire Services. Deze twee subafdelingen worden aangestuurd door de Teamleiders Projectbureau en Facilitaire Services. Zij rapporteren aan de Facility Manager. Deze legt vervolgens verantwoording af aan de directie Bedrijfsmanagement. Het Facilitair Bedrijf valt onder het Directoraat Bedrijfsmanagement. De directeur Bedrijfsmanagement legt direct verantwoording af aan de Raad van Commissarissen. Zie figuur 3 (in bijlage 2) en 5.



Figuur 5 Organogram Facilitair Bedrijf Rabobank Den Haag e.o.

Zoals is af te lezen uit het organogram maakt de Service Desk deel uit van Facilitaire Services. De Service Desk is het eerste aanspreekpunt van het Facilitair Bedrijf. Hier kunnen klanten terecht met hun klachten, wensen, informatieverzoeken en storingen op het gebied van huisvestingszaken, facilitaire diensten en middelen. Facilitaire Services bestaat verder uit Post & Repro en Back-office. De Back-office is verantwoordelijk voor de inkoop, klein onderhoud, interne postbezorging en het servicen van de kantoren (voorraadbeheer).

Het Projectbureau is verantwoordelijk voor het gebouwmanagement, gebouw- en terreinonderhoud, bouwbegeleiding, gebouwinstallaties en verhuizingen. Daarnaast verzorgen ze projecten op het gebied van huisvesting.

Regiemanagement houdt in dat medewerkers verantwoordelijk worden gesteld voor een uitbestede dienst. Regiemanagers houden contact met de rayonmanager/accountmanager van de uitbestede dienst.

Daarnaast bewaken zij de kwaliteit van de dienst en zijn zij verantwoordelijk voor de klachtenafhandeling. Er is een aantal diensten uitbesteed bij het Facilitair Bedrijf, zoals de beveiliging van alle vestigingen. Het Projectbureau is hier samen met Facilitaire Services verantwoordelijk voor. De regiemanager beveiliging beheert en bewaakt de dienst. Naast beveiliging zijn ook de diensten schoonmaak en catering uitbesteed. De regiemanagers schoonmaak en catering zijn verantwoordelijk voor het direct contact met de leidinggevende van de cateringmedewerkers en schoonmakers. Daarnaast bewaken zij de kwaliteit van de diensten en zijn zij verantwoordelijk voor de klachtenafhandeling van deze diensten. Het standaard ICT netwerk- en systeembeheer is ook uitbesteed. Voor ICT- maatvraagstukken binnen het Facilitair Bedrijf kan de ICT-specialist dienstverlening bieden. Daarnaast is deze medewerker verantwoordelijk voor het regiemanagement van de uitbesteedde ICT-dienst.

Tenslotte biedt het Facilitair Bedrijf de dienst Evenementen aan. Deze dienst draagt zorg voor het organiseren en faciliteren van diverse evenementen. Evenementen worden vaak in samenwerking met de afdeling Marketing en Communicatie georganiseerd.

3. Systemen

Op intranet is de digitale producten- en dienstencatalogus van het Facilitair Bedrijf te vinden. Tevens zijn er diverse aanvraagformulieren te downloaden. Voor alle facilitaire diensten is een Service Level Agreement (SLA) opgesteld, welke tevens is te vinden op intranet. Deze SLA's geven aan voor wie de dienst of product is opgesteld, welke voorwaarden er zijn, wat de norm is voor verwerking van de aanvraag en wat de kwaliteitscriteria en meetinstrumenten zijn. Tenslotte wordt in de SLA weergegeven welke kosten samenhangen met het gebruik of aanschaf van het product of de dienst.

Wanneer klanten vragen of opmerkingen hebben over de facilitaire producten en diensten, nemen zij contact op met de Service Desk via e-mail en telefoon. Zij vormen het eerste contact met de klant. Zij maken gebruik van het Facilitair Management Informatie Systeem Planon om alle informatie te verwerken. In de toekomst wil het Facilitair Bedrijf de toepassing Facility Net van Planon gaan gebruiken. Met deze toepassing kan de interne klant zelf ruimtes of Smarts reserveren. Hierdoor kan de Service Desk zich meer richten op maatwerk.

Naast Planon wordt er door de facilitaire medewerkers ook gebruikt gemaakt van SAP⁶⁹ (voor financiële gegevens), Siebel (CRM gegevens, alle klantinformatie)⁷⁰ en Prince II ⁷¹(methode voor

⁶⁹ www.sap.com

⁷⁰ www.oracle.com

⁷¹ www.kennisportal.com

projectmanagement). Daarnaast gebruiken diverse medewerkers zelf gemaakte bestanden in Excel om diverse gegevens te ordenen, zoals bijvoorbeeld de meerjarenplanning voor onderhoud en dergelijke.

Wanneer medewerkers afspraken en werkoverleggen plannen, doen ze dit via Outlook. Daarin worden de agenda's van medewerkers bijgehouden en gedeeld. Hier zijn de facilitaire medewerkers zelf verantwoordelijk voor.

De facilitaire processen staan grotendeels beschreven. Voor elke medewerker zijn er functieprofielen. Deze worden momenteel bekeken op actualiteit.

Het Facilitair Bedrijf stuurt per kwartaal rapportages naar de Directeur Bedrijfsmanagement om verantwoording af te leggen over de stand van zaken. Naast deze rapportages worden er procescontroles uitgevoerd door het Facilitair Bedrijf om na te gaan of processen in control zijn. De kritieke processen worden getoetst door de afdeling Audit & Compliance, zoals bijvoorbeeld de verwerking van de betaalopdrachten.

Het Facilitair Bedrijf kent geen vorm van doorbelasten. Wel worden kosten (gedeeltelijk) inzichtelijk gemaakt om kostenbewustzijn te creëren bij medewerkers van de bank. Alle gemaakte kosten komen op rekening van het Facilitair Bedrijf. De geschatte kosten voor het Facilitair Bedrijf (inclusief de kosten van de decentralisatie) voor 2007 zijn 13 miljoen euro.

4. Stijl van leidinggeven⁷²

De facility manager is verantwoordelijk voor het meerjaren beleid van het Facilitair Bedrijf. Zij bevindt zich op strategisch niveau (midden management). De teamleiders functioneren op tactisch niveau.

De leidinggevendenden maken gebruik van diverse managementtechnieken. Management by objectives is hier een voorbeeld van. Hierbij spreekt de leidinggevende met de werknemer een doel of meerdere doelen af en laat de werknemer vervolgens zelf zijn of haar doel bereiken. Later worden deze doelen geëvalueerd. Dit komt bij het FB tot uiting in Performance Management. Deze methodiek wordt bij *Staff* verder uitgelegd. Daarop aansluitend worden door de leidinggevendenden ook taken en bevoegdheden gedelegeerd naar medewerkers (Management by delegation). Deze twee technieken zorgen ervoor dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het FB.

⁷² Thuis, P.: *Toegepaste organisatiekunde*. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90-01-86039-7

Beide teamleiders hebben een werkplek tussen de facilitaire medewerkers in. Dit zorgt ervoor dat ze op de hoogte zijn van zaken en weten wat medewerkers bezig houdt (Management by walking around). Medewerkers kunnen hierdoor makkelijk terecht met vragen bij hun leidinggevend. De drempel om leidinggevend te betrekken bij dagelijkse activiteiten is hierdoor laag. De facilitaire medewerkers hebben veel contact met hun leidinggevend.

5. Staf

Het Facilitair Bedrijf bestaat uit 22 medewerkers. In FTE is dit 20,1. Er is een grote diversiteit onder de facilitaire medewerkers, zowel op leeftijd, geslacht als op afkomst en opleidingsniveau. Momenteel is via de Stichting Werkbij een medewerker in tijdelijke dienst. Deze stichting biedt werkzoekenden in de arbeidsmarkt een kans aan om werkervaring op te doen. Daarnaast biedt Rabobank Den Haag medewerkers diverse opleidingen aan op het gebied van facilitaire dienstverlening en facilitair management. Het ziekteverzuim onder de facilitaire medewerkers is laag, vorig jaar was dit 2,8%. Dit ligt 2,5% lager dan het gemiddelde ziekteverzuim van de gehele bank.

Er zijn centraal door Rabobank Nederland functieprofielen voor medewerkers facilitaire services en teamleiders facilitaire services opgesteld. Deze sluiten niet geheel aan op de situatie bij Rabobank Den Haag en omgeving. De functieprofielen van Rabobank Nederland zijn namelijk gericht op kleinere banken dan de grootstedelijke banken zoals RDHeo is. Deze functieprofielen worden momenteel door de teamleiders Facilitaire Services en Projectbureau en de Facility Manager aangepast in samenwerking met HR. Daarbij worden de functieprofielen zoals door Rabobank Nederland is opgesteld, als basis gebruikt voor de nieuwe profielen.

Rabobank Den Haag en omgeving werkt met PM (Performance Management) en POP (Persoonlijk Ontwikkelingsplan). Deze methodieken helpen medewerkers voor korte en lange termijn doelen op te stellen welke door de leidinggevend getoetst en geëvalueerd worden. De leidinggevend en medewerkers zijn beide verantwoordelijk voor zijn of haar PM en POP. Wanneer een medewerker zijn persoonlijke doelstellingen gehaald heeft kan deze in aanmerking komen voor een bonus en een loonsverhoging. Naast deze beloningen krijgen alle medewerkers van een Rabobank kortingen op een aantal bancaire producten en diensten.

De afdeling Human Resources richt zich bankbreed op de werving en selectie van personeel. Dit gebeurt uiteraard wel in samenwerking met desbetreffende afdeling, zoals in dit geval het Facilitair Bedrijf. De afdeling Human Resources heeft MVO competenties nog niet opgenomen in het selectiebeleid.

6. Sleutelvaardigheden

In 2006 heeft er een klanttevredenheidsonderzoek Facilitair Bedrijf plaats gevonden. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat de ondersteuning bij evenementen en de uitvoer van repro en mailing opdrachten hoog scoren. De belangrijkste aandachtspunten zijn; schoonmaak, groenvoorziening en de kwaliteit van de introductiefolder. De totale dienstverlening is beoordeeld met een 7,7.⁷³

De facilitaire medewerkers bezitten allen dienstverlenende vaardigheden. Zo kunnen ze gekenmerkt worden als klantvriendelijk, servicegericht, bereikbaar en flexibel. In de persoonlijke doelen (performance management) van de facilitaire medewerkers zijn de competenties klantfocus en samenwerken opgenomen. Alle medewerkers scoren hierbij minimaal een voldoende. Dit komt het serviceniveau ten goede. Door de directie is er op aangestuurd dat facilitaire medewerkers meer kostenbewust worden en dit ook overdragen naar de interne klant. In hoofdstuk zes 'Huidige situatie' is besproken hoe de medewerkers scoren op het gebied van MVO. Dit komt tot uiting in de activiteiten die ze al uitvoeren op dit gebied.

7. Significante waarden

De bedrijfscultuur van het Facilitair Bedrijf kan geanalyseerd worden volgens de cultuurtypering van Hofstede⁷⁴. Hofstede heeft een aantal cultuurdimensies opgesteld, welke hieronder besproken worden.

Procesgericht versus resultaatgericht

Het Facilitair Bedrijf heeft een resultaatgericht karakter. Daarmee wordt onder andere bedoeld dat de medewerkers op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de manier waarop medewerkers problemen oplossen. Ze geven hierbij niet alleen oplossingen binnen 'de vastgestelde kaders', maar proberen hier ook buiten te denken. Medewerkers zijn creatief in het vinden van oplossingen. De leidinggevendenden geven hier ook ruimte voor. Zij staan open voor ideeën van medewerkers en vragen vaak aan medewerkers om mee te denken. Daarnaast vinden zij het belangrijk om doelstellingen te halen binnen de gestelde tijd.

Mensgericht versus werkgericht

Het Facilitair Bedrijf is gericht op mens in plaats van op werk. Wanneer er bijvoorbeeld speciale gebeurtenissen zijn wordt dit vaak gevierd. Daarnaast wordt er per medewerker een POP opgesteld. Momenteel zijn een aantal medewerkers met een opleiding bezig, die via de Rabobank wordt aangeboden.

⁷³ Klanttevredenheidsonderzoek Facilitair Bedrijf 2006

⁷⁴ Thuis, P.: *Toegepaste organisatiekunde*. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 90-01-86039-7

Organisatieclub versus vak

Het Facilitair Bedrijf is gericht op de gehele organisatie (het clubgevoel). Medewerkers zijn erop gericht om de interne klant tevreden te houden. Vaak wordt door medewerkers meegedacht over diverse zaken van de interne klant, daardoor krijgt het Facilitair Bedrijf een hoog serviceniveau. Interne klanten zijn over het algemeen ook erg tevreden over het Facilitair Bedrijf en laten dit vaak merken door kleine attenties en in het klanttevredenheidsonderzoek.

Open versus gesloten

Facilitaire medewerkers hebben een open houding tegenover nieuwkomers. Iedere nieuwe medewerker van de bank krijgt een introductieprogramma van twee dagen. Tijdens deze dagen wordt informatie gegeven over de diverse afdelingen van de bank en wordt er een rondleiding gegeven. Door middel van dit programma is er tevens de mogelijkheid om kennis te maken met andere nieuwkomers. Nieuwe medewerkers worden tijdens de weekopening op maandag welkom geheten en voorgesteld in het Facilitair Nieuwsblad.

Los versus strak

De teamleiders laten medewerkers relatief vrij in hun werkzaamheden. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen taken. Back-office medewerkers hebben bijvoorbeeld elk hun eigen werkgebied met een aantal vestigingen in Den Haag. Er wordt wel regelmatig werkoverleg gehouden om informatieoverdracht tussen medewerkers te bewerkstelligen.

Regels versus klanten

Het Facilitair Bedrijf hanteert een aantal procedures waaraan facilitaire medewerkers zich moeten houden. Bij de Servicedesk zijn bijvoorbeeld een aantal procedures voor sleuteluitgave, Smart of fiets uitleen et cetera. Deze procedures worden strikt nageleefd door de medewerkers. Daarnaast is er wel ruimte voor maatwerk als de klant hierom vraagt.

Bijlage 4 Richtlijnen, normen en certificering

*Richtlijnen*⁷⁵

Om ondernemingen op weg te helpen met MVO zijn er diverse (inter)nationale richtlijnen opgesteld. Hieronder is te vinden welke wereldwijde, Europese en nationale richtlijnen van belang zijn voor Rabobank Den Haag e.o.

Wereldwijd niveau

Deze richtlijnen zijn ontwikkeld door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). De Richtlijnen maken duidelijk wat overheden van het gedrag van ondernemingen verwachten. Ze bieden een handvat voor gedragscodes van ondernemingen om met de verschillende aspecten van MVO om te kunnen gaan. Het Nationaal Contactpunt Multinationale Ondernemingen bevordert de toepassing van de Richtlijnen in Nederland.

Naast de OESO-richtlijnen, is er nog een aantal andere richtlijnen die ondernemingen kunnen helpen om MVO te integreren. Zo zijn er bijvoorbeeld richtlijnen voor de verslaggeving van duurzaamheidszaken. In 1997 is de GRI⁷⁶ (Global Reporting Initiative) in het leven geroepen. De richtlijnen zijn in juni 2000 uitgebracht als volwaardige richtlijn, waarin de ervaringen van 21 pilot-bedrijven zijn verwerkt. Doel van de GRI is om verantwoording en kennis ten aanzien van duurzaamheid te vergroten. De Richtlijn 400 Jaarverslag is tevens een handreiking voor Maatschappelijke verslaggeving. In de Transparantiebenchmark⁷⁷ worden bedrijven door het ministerie van Economische Zaken beoordeeld op de mate van verantwoording die bedrijven in hun jaarverslag afleggen over hun MVO-activiteiten. Rabobank Groep neemt de tweede plaats in op deze lijst. Andere wereldwijde richtlijnen zijn Global Compact, Earth Charter/Handvest van de Aarde en Millennium Development Goals.

Daarnaast is er nog een aantal internationale verdragen over mensenrechten, arbeidsrechten en verdragen over aantasting van het milieu en ecosystemen, zoals het Kyoto Protocol en de Convention on Biological Diversity (CBD). Deze verdragen binden de nationale staten die de verdragen hebben ondertekend. Een groot deel van de door Nederland ondertekende internationale verdragen heeft zijn weg gevonden in de nationale of Europese wet- en regelgeving.

⁷⁵ Novio Consult/Van Spaendonck/CREM: *Terugblikken en Vooruitzien. Voortgangsonderzoek naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken. Februari 2007

⁷⁶ www.globalreporting.org

⁷⁷ www.minez.nl

Binnen verschillende sectoren zijn ook op mondiaal niveau afspraken gemaakt die betrekking hebben op MVO, zoals de Equator Principles die Rabobank Groep ook onderschrijft.

Europees niveau

Op Europees niveau zijn er geen afzonderlijke normen en richtlijnen voor MVO ontwikkeld. Voorlopig is er binnen de Europese Commissie geen overeenstemming bereikt over verplichte rapportage en de behoefte van Europese normen voor MVO.

CSR Europe is een in 1996 opgericht Europees bedrijvennetwerk voor MVO met 60 multinationale ondernemingen als leden, waaronder enkele Nederlandse bedrijven. Het doel van CSR Europe is bedrijven te ondersteunen bij de integratie van MVO in de dagelijkse praktijk. Rabobank Groep is hier geen lid meer van, concurrent Fortis wel.

Nationaal niveau

Er zijn geen Nederlandse normen of richtlijnen. Het MVO referentiekader van het MVO Platform⁷⁸, een netwerk van Nederlandse maatschappelijke organisaties actief op het gebied van MVO, kan als uitzondering worden gezien.

“Het referentiekader is een inventarisatie van normen, afspraken en operationele aspecten die bij MVO in internationaal verband een rol spelen. Uitgangspunt daarbij zijn internationaal breed onderschreven verdragen, richtlijnen en instrumenten die direct of indirect tot maatschappelijke verplichtingen en verantwoordelijkheden van ondernemingen leiden.” Referentiekader MVO Platform

De Nederlandse overheid spant zich op nationaal niveau in om de internationale normen bekendheid te geven (door onder andere via het Nationaal Contactpunt voor de OESO-richtlijnen, NCP en via de site www.internationaalondernemen.nl) en door te laten werken in het gedrag van Nederlandse organisaties.

Naast deze richtlijnen heeft de Nederlandse overheid ook enkele instrumenten (kenniscentra, websites en richtlijnen voor verslaglegging) ontwikkeld om bewustwording op het gebied van MVO te faciliteren, zoals MVO Nederland, SenterNovem, NVO-NCW, MKB-Nederland, FNV/FNV Mondiaal, CNV/CNV Internationaal, NGO's, Fora, platforms en coalities, subsidieprogramma's en onderzoeksprogramma's, websites, publicaties en vakbladen, congressen en conferenties, prijzen en awards, MVO scans, toolkits en handreikingen. Deze instrumenten helpen ondernemingen om MVO te integreren in hun organisatie.

⁷⁸ Voor het referentiekader zie www.mvo-platform.nl

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van diverse instrumenten. Het bespreken van alle instrumenten is voor dit onderzoek niet relevant. De relevante instrumenten worden ter plekke in de diverse hoofdstukken besproken.

Normering en certificering

Het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) beheert en publiceert alle normen die in Nederland geldig zijn.⁷⁹ Er zijn nog geen nationale of internationale normen opgesteld voor MVO. Er zijn wel diverse normen opgesteld op deelgebieden van MVO, zoals de wereldwijde norm voor sociaal verantwoord ondernemen, namelijk de SA8000, Social Accountability. De SA8000 is in 1997 geïntroduceerd door het 'American Council on Economic Priorities (CEP)' en bevat voorschriften met betrekking tot:

- Kinderarbeid
- Gezondheid en veiligheid
- Vrijheid van vakvereniging
- Discriminatie
- Disciplinaire maatregelen
- Werktijden
- Beloning (living wage: inkomen dat nodig is om rond te kunnen komen)
- Management, ketenbeheer en monitoring

Het doel van de norm SA 8000 is om de sociale- en arbeidsomstandigheden van de arbeider wereldwijd te verbeteren en te stimuleren. Wanneer voldaan wordt aan de elementen van de norm kan dit leiden tot certificering op het sociaal gebied van een onderneming.

Een organisatie kan daarnaast ook twee soorten certificering verkrijgen op het gebied van milieuzorg. Via de internationale norm ISO-14001 kan de milieukwaliteit van de bedrijfsvoering worden bewaakt. Daarnaast kan via de EMAS-verordening het milieumanagementsysteem worden gecertificeerd. EMAS staat voor 'Eco Management and Audit Scheme' en is opgesteld door de Europese Gemeenschap. EMAS stelt als extra eis, dat er een jaarverslag wordt gepubliceerd.

⁷⁹ www.wikipedia.nl

Momenteel wordt gewerkt aan een nieuwe norm, namelijk de ISO 26000. Deze norm heeft als doel organisatie te helpen bij de integratie van MVO. Met de norm kan geen certificering worden behaald; het dient vooral als hulpmiddel. De norm zal waarschijnlijk in 2009 opgesteld zijn.

In hoofdstuk zes wordt beschreven welke verklaringen en richtlijnen Rabobank Groep onderschrijft. Daarnaast worden in de aanbevelingen aangegeven welke certificeringen voor het Facilitair Bedrijf eventueel een optie zouden kunnen zijn. Het Facilitair Bedrijf is momenteel nog niet gecertificeerd in MVO gerelateerde zaken.

Bijlage 5 Duurzaam Schoonmaken⁸⁰

1. Voorkom (snel) vuil worden van ruimten

Gebruik goede deurmatten om inloop van vuil te voorkomen. Ideaal is een schraapzone van 1 à 2 meter en daarna een opvangmat voor vocht en fijn vuil over 3 à 4 meter. Deurmatten zijn o.a. te koop of te huur bij de grotere wasserijen. Stel dienbladen voor koffiekopjes beschikbaar. Dit vermindert het risico van morsen.

2. Maak niet overbodig schoon

Denk na wat, waar en wanneer schoongemaakt wordt. En maak niet standaard schoon omdat het bijvoorbeeld zo is afgesproken. Als de ruimte niet vuil is hoeft deze niet schoongemaakt te worden.

3. Weeg bij aanschaf van meubilair, vloeren e.a. het schoonmaakaspect (en milieu-aspect) mee

Kies voor een onderhoudsarme vloer. Bij deze vloeren zijn de gebruikelijke conserveringstechnieken (aanbrengen waslaag en strippen) niet meer nodig, waardoor het gebruik aan reinigings-middelen vergeleken met traditionele vloerbedekking met 90% wordt verminderd. Koop meubilair uit het oogpunt van makkelijk schoon te maken.

4. Kies voor de beste schoonmaakmethode

Er bestaan drie verschillende schoonmaak-methodes. Voor een overzicht welke schoonmaakmethodes worden onderscheiden en welke methode voor een bepaalde toepassing de beste is, verwijzen wij naar tabel 2: keuze schoonmaakmethodes.

5. Gebruik microvezeldoekjes

Voordelen van het schoonmaken met microvezeldoekjes zijn besparingen op water, middelgebruik en tijd (doseran is niet meer nodig). Nadeel is een investering in een aantal doeken die regelmatig voor hergebruik in de wasmachine gewassen moeten worden. Voorwaarde voor slagen is dat de mentaliteit van schoonmaakpersoneel en gebruikers verandert omdat een schoongemaakte ruimte niet meer ‘fris naar citroen, lavendel e.a. kunstmatige geurstoffen’ geurt.

Drie schoonmaakmethodes:

1. Natte methode: is de traditionele manier van schoonmaken. U reinigt met een interieurdoekje vanuit een emmer met water en toegevoegde hoeveelheid schoonmaakmiddel. Met de tijd wordt de oplossing in de emmer steeds vuiler. Daarmee verspreidt u vervuiling. Door toepassing van een twee-emmersysteem voorkomt u verspreiding. Het schoonmaakmiddel wordt vaak vanuit de verpakking in

⁸⁰ www.stimular.nl

de emmer gegoten of via dopjes in de emmer gedoseerd. Overdosereren (tot 40%) is in de praktijk gangbaar. Daardoor is het verbruik aan schoonmaakmiddel hoger dan bij de spraymethode.

2. Spraymethode: het schoonmaakmiddel wordt in de gewenste werkoplossing vanuit een sprayflacon op het schoonmaakdoekje gesprayd (en niet op het oppervlak!). De doekjes worden tussentijds gereinigd in een emmer met schoon water. De werkoplossing is veel geconcentreerder dan bij de traditionele natte reinigingsmethode. Ondanks deze hogere concentratie verbruikt u veel minder schoonmaakmiddelen doordat u het middel op het doekje sprayt.

3. Schoonmaken met microvezeldoekje en zonder schoonmaakmiddel: met een microvezeldoekje kan zonder schoonmaakmiddel en eenzelfde reinigingsresultaat gereinigd worden. Het microvezeldoekje bestaat uit 70% polyester en 30% polyamide en kan 500 keer gewassen worden (tot 90 oC zonder wasverzachter en chloor). Het doekje wordt klamvochtig gebruikt (niet te nat) samen met één emmer schoon water. Vuil hecht zo goed aan de vezels dat de doekjes na de schoonmaakbeurt niet met gewoon water uitgespoeld kunnen worden. Het dient in de wasmachine gewassen te worden zodat het opnieuw gebruikt kan worden! Het microvezeldoekje is door TNO Reinigingstechnieken getest. Resultaat is dat het de meeste vlekken sneller verwijdt dan het conventionele interieurdoekje in combinatie met het schoonmaakmiddel.

TABEL 2: KEUZE SCHOONMAAKMETHODE

Schoonmaken	Beste keus:	Tweede keus:	Slechts in uiterste geval:
Interieur	microvezeldoekjes zonder schoonmaakmiddel	spraymethode met interieurreiniger en doekje	natte methode met interieurreiniger
Glas/ ruitenwissen	inzetten met spons, droogtrekken met raamwisser	spraymethode met een middel op waterbasis en met een lage concentratie alcohol en zeem	natte methode met een middel op basis van alcohol of ammonia

Sanitair (dagelijks)	• microvezeldoekjes zonder schoonmaakmiddel voor wastafels • spraymethode met milde sanitairreiniger voor WC's	• natte methode met speciale sanitairreiniger	• WCs desinfecteren
Sanitair (periodiek)	• bij goede dagelijkse sanitairreiniger is periodieke sanitairreiniging niet nodig. • kalkafzetting met milde zure sanitairreiniger verwijderen		• natte methode met sterke zure sanitairreiniger
Vloerreiniging	• microvezeldoekjes zonder schoonmaakmiddel (voor stofbinding en lichte vlekverwijdering) • stofwissen en stofzuigen	• stofwissen en vlekverwijderen met vloerreiniger (moppen)	• natte methode met vloerreiniger (schubben en waterzuigen)
Vloeronderhoud	Sterk afhankelijk van soort vloer • sprayen en opwrijven met pads		• overmatig toepassen van gecombineerde vloer- en onderhoudsmiddelen en zinkhoudende polymeren

Indien de spraymethode of natte methode noodzakelijk is dan kiest u vóór schoonmaakmiddelen. Let dan op de volgende tips!

6. Kies voor minder milieubelastende schoonmaakmiddelen

Kies voor schoonmaakmiddelen zonder de stoffen opgesomd in onderstaand kader. Bespreek dit met uw leverancier of schoonmaakbedrijf. Het productveiligheidsblad van het schoonmaakmiddel is vaak niet voldoende om dit te bepalen. Beter is dit direct aan uw leverancier te vragen.

Lijst van ongewenste stoffen in schoonmaakmiddelen

voor allesreinigers, interieurreinigers, sanitairreinigers en vloerreinigers

- non-ionische tensiden van het type APEO's, EO/PO blokpolymeren, AEO's met PO en veel EP groepen
- de volgende organische oplosmiddelen: glycolen, glycolethers, andere alcoholen dan isopropylalcohol en ethylalcohol = ethanol
- fosfaatvervangers zoals EDTA, fosfonaten
- sterke zuren zoals zoutzuur, zwavelzuur, salpeterzuur
- sterke basen zoals loog en ammonia
- chloorhoudende stoffen, fosfaten, natriumfosfaat
- conserveermiddelen zoals formaldehyde
- vulmiddelen zoals sulfaten

voor vloeronderhoudsmiddelen

- zinkhoudende polymeren

voor vlekverwijderaars

- xyleen, toluen, gechloreerde oplosmiddelen

7. Maak droog schoon wat kan

Kies voor droog schoonmaken van interieur en vloeren door stofzuigen en stofwissen. Dit bespaart schoonmaakmiddel en water. Voor gladde vloeren maakt een stofwisser beter schoon dan een stofzuiger. Het stof wordt beter verwijderd door microvezelstofwischoezen of gaasdoeken die het vuil vasthouden.

8. Hanteer een goed doseersysteem voor schoonmaakmiddelen

Voor het gebruik van schoonmaakmiddelen raden wij aan een 'goed' doseersysteem toe te passen om overdosering te voorkomen. Slechte doseermethodes zijn de 'handmatige dosering of te wel scheutjesmethode', kneepjes in de fles, dosering via maatstreepjes op de fles en via dopjes of kopjes. Vaak wordt dan meer dan 40% overgedoseerd. Overdosering leidt tot een minder goed schoonmaakresultaat (laat strepen achter) en is verspilling van schoonmaakmiddelen. Zie onderstaand kader.

Goede doseersystemen en toepassing

Voor grotere panden zijn goede doseersystemen: het doseerstation en het mobiele doseerapparaat.

Een doseerstation is een apparaat dat op de waterleiding is aangesloten. Met een druk op de knop kan het personeel direct de juiste verhouding water/schoonmaakmiddel in een emmer, flacon of sprayflacon aftappen. Een mobiel doseerapparaat is eigenlijk een mobiel doseerstation.

Anders hebben een geïntegreerde doseerkamer in de dop van de fles of een doseerpatroon de voorkeur. Een doseerkamer is een compartiment dat door knijpen tot de gewenste hoeveelheid (b.v. 25 ml) gevuld kan worden. Doseerpatronen zijn een afgemete hoeveelheid schoonmaakmiddel die in het sprayflacon gedaan wordt. Dit betekent altijd juiste dosering en het scheelt ook verpakking.

Voor meer informatie voor een op uw situatie afgestemd doseersysteem adviseren wij contact met uw leverancier op te nemen. Ongeacht welke doseersysteem u gebruikt, controle op het uitvoerend personeel door registratie van middelen blijft noodzakelijk.

9. Neem doseervoorschriften van leveranciers niet klakkeloos over

Leveranciers schrijven ruim gemiddelde hoeveelheden voor dosering voor. Bekijk voor uw situatie hoeveel middel nodig is, afhankelijk van vervuilingsgraad en hardheid van het water (op te vragen bij uw waterleidingsbedrijf). Optimaliseer zelf het verbruik op basis van het schoonmaakresultaat. In de praktijk kan hierdoor 25 tot 50% op het schoonmaakmiddelverbruik bespaard worden.

10. Reduceer het aantal verschillende middelen

Bij het schoonmaken van bedrijfsgebouwen zijn over het algemeen niet meer dan 4 verschillende schoonmaakmiddelen nodig (de speciale middelen uitgezonderd):

- allesreiniger of interieurreiniger
- milde sanitairreiniger voor wastafels en wc's
- vloerreiniger indien speciale vloeren voorhanden zijn
- vloeronderhoudsmiddel (voor harde vloeren)

Zorg ervoor dat de producten op elkaar zijn afgestemd. Gebruik niet meerdere merken of

soorten doorelkaar.

Desinfectie van sanitair (met chloor) is niet nodig

Desinfectie van sanitair is in een kantoor situatie niet nodig. In zwembaden en grote keuken-omgevingen is desinfectie verplicht. Routinematig desinfectie moet vermeden worden.

Gebruik bij voorkeur geen chloor. Minder milieubelastende alternatieven zijn middelen op basis van peroxiden.

11. Gebruik navulbare verpakkingen voor schoonmaakmiddelen

Gebruik voor de schoonmaakmiddelen zoveel mogelijk navulbare flacons. Jerrycans etc. dienen zoveel mogelijk schoon naar de leverancier terug te gaan voor hervulling (rendabel bij jerrycans > 5 liter). Vraag de leverancier de jerrycans mee terug te nemen. Een alternatief is het gebruik van cubitainers (plastic zak in doos). Het gebruik van cubitainers vermindert het verpakkingsafval alleen indien u daadwerkelijk de doos bij het oud papier doet en de plastic zak bij het restafval.

12. Registreer het schoonmaakmiddelen verbruik en blijf monitoren

Hou het verbruik van schoonmaakmiddelen bij en analyseer het verbruik. Dan kunt u gericht onderzoeken of het minder en anders kan. Een schoonmaakbedrijf bespaarde honderden liters schoonmaakmiddel en duizenden chloortabletten nadat het jaarverbruik bij de leverancier was opgevraagd en geanalyseerd en op basis van dit inzicht de nodige acties zijn ondernomen.

13. Gebruik duurzame hulpmiddelen bij het schoonmaken

Gebruik hulpmiddelen zoals werkdoeken, pads en moppen die meermalig te gebruiken zijn. Voorwaarde is dat u beschikt over een mogelijkheid deze in een wasmachine te wassen.

14. Kostenbesparing tijdens schoonmaken

Schoonmaken tijdens kantooruren bespaart op licht, warmte en beveiliging. Indien dit niet mogelijk is raden wij aan met de schoonmaak(st)ers goed af te spreken alleen daar waar nodig licht te laten branden en het licht op gangen en kamers pas aan te doen indien er ook daadwerkelijk wordt schoongemaakt en na het schoonmaken per kamer het licht ook weer uit te doen. Voorkom echter door duisternis veroorzaakte onveilige situaties.

15. Gebruik luchtverfrissers zo min mogelijk

Luchtverfrissers verspreiden geurstoffen die ongewenste geuren uit toiletten overheersen. De stank verdwijnt niet, alleen ruikt u hem niet meer. Vanuit milieuoogpunt is het af te raden luchtverfrissers te gebruiken omdat zij organische oplosmiddelen kunnen bevatten of energie verbruiken. Beter is het goed schoon te maken en geurtjes door ventilatie (of open raam) te mijden.

Indien u toch kiest voor luchtverfrissers:

Uit milieuoogpunt is een periodieke luchtverfrisser beter dan een permanente luchtverfrisser. Die verspreidt minder geurstoffen en verbruikt minder verpakking.

Een handmatige/mechanische luchtverfrisser is te verkiezen boven een luchtverfrisser op stroom (uit net of batterij). Kiest u toch voor een luchtverfrisser op stroom kies dan een type dat geschakeld is (b.v. uitschakelt als het licht uitgaat) en niet 24 uur per dag verfrist.

16. Let op de opslag-eisen van schoonmaakmiddelen

Het kan zijn dat in uw bedrijf naast de neutrale schoonmaakmiddelen ook agressieve middelen worden gebruikt. De opslag van meer dan 25 liter agressieve middelen (Andreaskruis e.a.) moet aan de CPR-15.1 richtlijn voldoen. Dit zijn voorschriften met betrekking tot maximale hoeveelheid in opslag, opslagvoorzieningen, kasten, kluizen voor brandbare, oxiderende, giftige en/of bijtende stoffen. De CPR-richtlijn kunt u bestellen bij Publikaties Arbeidsinspectie 070-3789889.

Bij de invoering van milieusparend schoonmaken is het handig een stappenplan te gebruiken:

Stap 1: Inventarisatie

Bij de inventarisatie zoekt u antwoorden op de volgende vragen:

1. Wat maakt u schoon?
2. Hoe maakt u schoon (welke schoonmaak-methode)?
3. Wie maakt er schoon?
4. Welke middelen past u waarvoor toe?
5. Wat is de schoonmaakfrequentie?
6. Welke doseermethode wordt gebruikt?
7. Welke hulpmaterialen en machines worden ingezet?
8. Op welk tijdstip maakt u schoon?
9. Wat is het verbruik aan schoonmaakmiddelen en hulpmaterialen en wat zijn de kosten per jaar?

10. Hoeveel m² vloeroppervlak maakt u per jaar schoon?

11. Wat is het verbruik/kosten per m² vloeroppervlak?

Antwoorden op bovenstaande vragen geven u inzicht en aangrijpingspunten voor verbetering. Tevens heeft u de 0-situatie vastgelegd.

Stap 2: Opstellen schoonmaakplan

- Noteer in het schoonmaakplan de gewenste situatie op bovenstaande punten (1. t/m 7.). Neem hiervoor de tips voor milieusparend schoonmaken mee zoals in deze factsheet staan beschreven.
- De keuze voor efficiënt en milieusparend schoonmaken mag niet op zich zelf staan maar moet onderdeel uitmaken van het milieuzorgbeleid van uw bedrijf en van het schoonmaakbedrijf (indien uitbesteed).
- Communicatie van nieuwe manier van werken aan alle medewerkers en schoonmaakpersoneel is belangrijk.

Stap 3: Uitvoering schoonmaakplan en instructie

- Alle oude schoonmaakmiddelen normaal opmaken en daarna overgaan op nieuwe, minder milieubelastende middelen
- Instructie en opleiding van nieuwe manier van werken aan schoonmaakpersoneel (schoonmaakmethode, doseren van middelen). Dit is vaak zeer ingrijpend voor schoonmaakpersoneel.
- Kies een startdatum zodat iedereen weet wanneer nieuwe manier van werken ingaat.
- Het personeel voldoende blijven begeleiden.

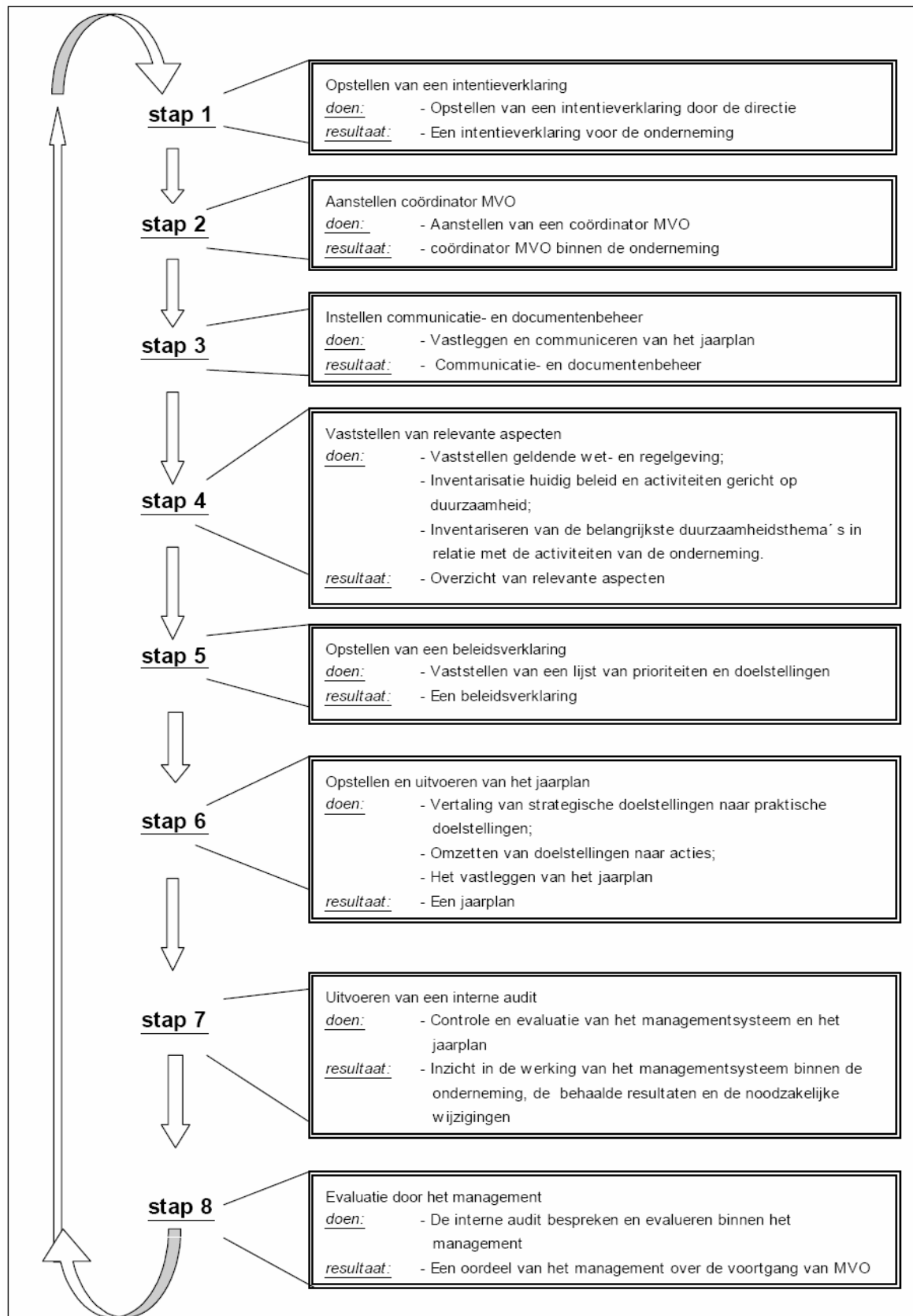
Stap 4: Evaluatie

Na circa 2 maanden is het belangrijk een evaluatie te houden en de resultaten aan het personeel terug te koppelen. Probeer kwalitatief en kwantitatief te achterhalen hoe de nieuwe manier van schoonmaken bevalt en wat eventuele belemmeringen zijn. Voor een kwantitatieve evaluatie kunt u denken aan verbruikscijfers, schoonmaakmiddelen en hulpmaterialen (hoeveelheden en kosten). Vergelijk deze cijfers met de cijfers uit de inventarisatie (0-situatie).

Stap 5: Registreer verbruik en kosten en controleer dit

Blijf elk jaar bijhouden hoeveel schoonmaak-middelen, water en materialen zijn verbruikt en maak een analyse van deze cijfers. Stel kengetallen op zoals verbruik of kosten per m² vloeroppervlak en vergelijk met voorgaande jaren. Is het verbruik gestegen of gedaald? Neem eventueel aanvullende maatregelen en motiveer vooral waarom.

Bijlage 6 Mansley in schema



Bijlage 7 MVO missie en visie Rabobank Groep

Visie

“We zijn ervan overtuigd dat er een gezonde balans dient te bestaan tussen de economische, sociale en ecologische effecten van onze financiële en bedrijfsmatige activiteiten. Door een hoog MVO-gehalte na te streven, levert onze organisatie een bijdrage aan een groeiende welvaart en een betere leefomgeving. Het gaat hierbij om zorgvuldig en fatsoenlijk zaken doen op een transparante wijze. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat medewerkers in hun werk vertrouwd zijn met MVO-aspecten. Klanten en stakeholders moeten erop kunnen vertrouwen dat MVO in de kern van de Rabobank Groep een plaats heeft gekregen en medebepalend is voor ons denken en handelen. Het vormt een uitdaging om dit te realiseren.”

Missie

“We achten het van belang duurzame ontwikkeling in de financiële dienstverlening een plaats te geven. Op die wijze kunnen we de investeringen zo veel mogelijk sturen richting waardecreatie op lange termijn en waar mogelijk kunnen we die beweging versnellen. Dit kan op twee manieren:

- door het aanbieden van financiële producten en diensten, die de toepassing van duurzame innovatie en technologie door klanten eerder én op grotere schaal mogelijk maken (waardecreatie)*
- door in de reguliere financiële dienstverleningsprocessen risicobeheersingscriteria op te nemen ter stimulering van de MVO-performance van klanten (bijvoorbeeld in de kredietverlening)”*

[Maatschappelijk Jaarverslag 2006 Rabobank Groep]

Bijlage 8 Uitgangspunten van het Global Compact⁸¹

Mensenrechten

1. Respecteren en beschermen van internationale mensenrechten.
2. Voorkomen dat bedrijfsonderdelen zich schuldig maken aan schending van mensenrechten

Arbeidsrecht

3. Waarborgen van de vrijheid tot vereniging en de erkenning van het recht op collectief vergaderen.
4. Uitbanning van alle vormen van arbeid onder dwang.
5. Afschaffen van kinderarbeid
6. Uitbanning van discriminatie in de werkomgeving of in de beroepsuitoefening.

Milieu

7. Bijdragen aan preventieve benaderingen van milieuvraagstukken.
8. Ondernemen van initiatieven die het besef van onze verantwoordelijkheid voor het milieu bevorderen.
9. Bevorderen van nieuwe milieuvriendelijke technologische innovaties.

Corruptie

10. Bestrijden van corruptie

⁸¹ Maatschappelijk Jaarverslag Rabobank Groep 2006

Bijlage 9 Huidige MVO situatie Facilitair Bedrijf

1. Duurzaam bouwen

Het Facilitair Bedrijf heeft geen apart beleid voor duurzaam bouwen. Er zijn ook geen aparte doelstellingen hiervoor in het Facilitair Beleid opgenomen. Tijdens projecten worden wel duurzame materialen gebruikt, zoals FSC hout. Rabobank Nederland heeft een overeenkomst gesloten met FSC Nederland, waarbij is afgesproken om zoveel mogelijk FSC gekeurd papier en hout af te nemen. Van de lokale banken die in 2006 (ver)bouwden gaf 25% aan hiervoor FSC hout te gebruiken. In het Programma van Eisen voor nieuwbouw van Rabobank Nederland zijn duurzaamheidsaspecten opgenomen. Dit Programma van Eisen is echter nog niet bekend bij het Facilitair Bedrijf.

Daarnaast worden ook materialen hergebruikt, zoals plafonds, systeemwanden of verlichting. Tijdens verbouwingen wordt een bouwkundig adviseur van Rabobank Nederland ingeschakeld. Deze wijst het FB op duurzame aspecten bij verbouwingen, zoals gebruik van duurzame materialen, energieverbruik, veiligheid et cetera. Door de adviseurs van Rabobank Nederland worden de richtlijnen Duurzaam Bouwen gebruikt.

Tijdens de selectie van leveranciers wordt niet getoetst op MVO criteria, die verder gaan dan wat in de wet- en regelgeving wordt voorgeschreven, zoals bijvoorbeeld criteria op het gebied van interne milieuzorg en personeelsbeleid.

2. Duurzaam schoonmaken

Het Facilitair Bedrijf heeft de schoonmaakdienst via een mantelcontract van Rabobank Nederland uitbesteed aan ISS. Deze organisatie is ISO-14001 gecertificeerd. ISS is een grote internationale onderneming, die zich de richtlijnen uit het Global Compact hebben onderschreven. ISS maakt gebruik van de diverse methoden voor duurzaam schoonmaken, zoals de microvezeldoekjes en het toepassen van duurzame schoonmaakmiddelen. ISS heeft wereldwijd de beste score op de Dow Jones Sustainability Group Indexes⁸². Deze index geeft de investeringen in duurzame bedrijven weer. De bedrijven die genoteerd staan in deze index scoren goed op ethisch gebied en ontplooiën maatschappelijk verantwoorde activiteiten⁸³

⁸² www.sustainability-index.com

⁸³ www.nl.issworld.com

3. Duurzaam Inkopen⁸⁴

Rabobank Nederland doet hoofdzakelijk zaken met Nederlandse leveranciers. Dit stimuleert de Nederlandse economie en beperkt de vervoersafstanden. De inkoop van diverse producten voor Rabobank Den Haag e.o. gebeurt voor het grootste gedeelte via Raboshop, een softwareprogramma van Rabobank Concern Inkoop. Hierin staan alle mantelcontracten opgenomen. In Raboshop is een webtool geïntegreerd welke informatie geeft over een bepaald product op het gebied van MVO. Deze webtool bevat nog niet alle producten. Momenteel worden er nog producten gescreend op de MVO-eisen door Rabobank Nederland.

In de inkoopfunctie is MVO opgenomen. Inkopers van Rabobank Nederland worden hier volgend jaar ook op beoordeeld. Aan leveranciers zullen dit jaar leveranciersgedragscodes worden toegezonden ter ondertekening. De code zal ook deel uit gaan maken van nieuw af te sluiten contracten. In oktober 2006 is een project opgestart met als doel de MVO-performance van leveranciers in kaart te brengen aan de hand van self-assesment. Op basis hiervan zullen leveranciers gerangschikt worden om vervolgens te bepalen welke acties eventueel gewenst zijn om hun performance te verbeteren om die op het door de Rabobank gewenste niveau te brengen. In dit traject worden ook toeleveranciers beoordeeld.

Naast Raboshop heeft het Facilitair Bedrijf ook contact met andere leveranciers. In het inkoopbeleid van het Facilitair Bedrijf is opgenomen dat de inkoop geen zaken doet met leveranciers die op welke wijze dan ook mensenrechten schendt, gebruik maakt van kinderarbeid of zaken doet met leveranciers die uit een 'politiek onstabiele situatie' komen. Deze situatie wordt bepaald door het Nederlandse Ministerie van Buitenlandse Zaken.

In het inkoopbeleid wordt MVO vertaald naar drie beleidslijnen:

- verminderen gebruik grondstoffen;
- kiezen voor processen en producten met een zo laag mogelijke milieubelasting;
- compenseren van onvermijdelijke negatieve milieueffecten.

In het inkoopbeleid van het FB wordt verder genoemd dat voor de aanvraag van een offerte rekening moet worden gehouden met milieuaspecten. In de praktijk gebeurt dit ook. Inkopers houden bijvoorbeeld rekening met de duurzaamheid van het materiaal, zoals de mogelijkheid voor hergebruik en levensduur. Het FB koopt via een mantelcontract bijvoorbeeld standaard gerecycled FSCpapier in.

4. Duurzame catering

⁸⁴ Maatschappelijk Jaarverslag 2006, Rabobank Groep

Rabobank Groep streeft naar een aandeel van minimaal 5% biologische producten op omzetbasis te hebben voor alle onderdelen. Daarbij wordt gestreefd naar 100% biologische (karne)melkvoorziening en een totaal gebruik van biologische producten van 15%-20% over het gehele assortiment van de catering. Rabobank Den Haag deelt deze ambitie. Momenteel worden er nog geen biologische producten aangeboden. In 2006 is er onderzoek gedaan naar de invoering van biologische producten. Door het ontbreken van draagvlak zijn er destijds geen biologische producten in het assortiment opgenomen.

Het Facilitair Bedrijf heeft de catering via een mantelcontract van Rabobank Nederland uitbesteed aan Eurorest. Dit jaar wil de regiemanager catering zich richten op een nieuw concept/formule voor het assortiment, met daarin ook gezonde en biologische producten. Het concept: kies bewust & eet gezond is gericht op gezonde producten waarbij geïnformeerd wordt over het vetpercentage, calorieën, zoutgehalte etc.

Momenteel wordt het afval nog niet gescheiden bij de catering. Er wordt al wel gebruik gemaakt van monoverpakkingen.

5. Energie & water

Het gebruik van groene energie door Rabobank Groep bedroeg in 2006 86%. Waar mogelijk maakt Rabobank Den Haag e.o. gebruik van groene stroom. In de praktijk blijkt dat de inkoop van groene stroom niet altijd mogelijk is, vanwege eigendomsverhoudingen van de panden.

Een andere belangrijke maatregel voor beperking van klimaatverandering is energiebesparing. De invoering van een energieprogramma en een energiezorgsysteem draagt hieraan bij.

Rabobank Nederland heeft een energieprogramma opgesteld waaraan de lokale banken kunnen deelnemen. Rabobank Den Haag neemt hier ook aan mee. Binnen dit programma worden de betalingen geregeld en worden het energieverbruik gemonitord. Dit gebeurt door het energieverbruik per locatie te koppelen aan aantal vierkante meters (en/of het aantal medewerkers). Hierdoor kan het verbruik vergeleken worden met andere lokale banken. Locaties die veel verbruiken in vergelijking met andere locaties worden actief benaderd. Er wordt dan nagegaan wat de mogelijke oorzaken zouden kunnen zijn van dit hoge verbruik. Daarnaast reikt Rabobank Nederland hulpmiddelen aan, zoals energieonderzoeken. In het energieprogramma wordt centraal energie ingekocht. Aan het totale energieprogramma neemt 83% van de banken deel. In 2007 zal het onderwerp water aan het energieprogramma worden toegevoegd om waterbesparing te realiseren.

Momenteel wordt ook gewerkt door Rabobank Nederland aan een energiezorgsysteem conform ISO14001. Het energiezorgsysteem heeft de mogelijkheid om op pandniveau en op energieaspecten maatregelen te registreren en rapporten te genereren.

Rabobank Den Haag e.o. heeft een elektriciteitsverbruik van 2.300 kWh per fte. Dit ligt ver onder het gemiddelde van alle lokale banken: 4.181 kWh per fte. Het aardgasverbruik in m³ per m² BVO is 4,95. Dit ligt tevens onder het gemiddelde van alle lokale banken: 6,55 m³ per m² BVO.

Vanaf 1992 heeft de overheid in het kader van het energiebesparingsbeleid met een groot aantal sectoren een meerjarenafspraak (MJA) gemaakt over de verbetering van de energie-efficiency. Zo ook met de financiële sector. Het convenant de Meerjaren Afspraak Energie-efficiency is eind 2005 beëindigd. Rabobank Groep nam hier deel aan mee en heeft besloten de Energie Efficiency Index te blijven hanteren. Ten opzichte van 1995 hebben Rabobank Nederland en de lokale banken een verbetering van 7% gerealiseerd.

Rabobank Groep hanteert de norm dat de energieprestatiecoëfficiënt (EPC) van het gebouw minimaal 10% onder de wettelijke norm dient te liggen. EPC⁸⁵ is:

“Theoretisch berekend energieverbruik van een gebouw aan de hand van een genormeerde berekening, waarbij rekening wordt gehouden met het energieverbruik voor verwarming (isolatie en ventilatie), koeling, bevochtiging, ventilatoren, pompen, warm tapwater, verlichting bij een bepaald gebruikersgedrag. Deze EPC-waarde is een dimensieloos getal en is een maat voor de energie-efficiëntie van een gebouw. Hoe lager het getal, hoe energiezuiniger het ontwerp.”

[Senternovem, 2007]

Voor kantoorfuncties ligt dit op 1,5. Op de website van Senternovem onder Duurzaam Bouwen is hier mee over te vinden. De bouwkundige adviseurs van Rabobank Nederland controleren de energiezuinigheid van de panden van Rabobank Den Haag e.o. Daarnaast zien de medewerkers van het FB er ook op toe dat er energiebesparende maatregelen worden genomen door bijvoorbeeld leveranciers, zoals het vervangen van lampen door spaarlampen, ledverlichting, energiebesparend glas (veiligheidsglas van Rabobank), HR ketels, bewegingssensoren, daglichtarmaturen et cetera.

Het FB maakt regelmatig gebruik van de fiscale regeling is de “Energie-InvesteringsAftrek-regeling” EIA

⁸⁵ duurzaambouwen.senternovem.nl

6. Afval

De schoonmaakdienst is verantwoordelijk voor het inzamelen van afval. Bij de werkplekken wordt het afval gescheiden in restafval en papier. De catering doet niet aan afvalscheiding. In de pantry's van de verdiepingen staan papierbakken. Alle papier wordt verzameld in een papierbak, die op afroepbasis wordt geleegd door een gespecialiseerd bedrijf. Alle vertrouwelijke documenten komen ook in deze papierbak. De inhoud van deze bakken wordt daarom altijd vernietigd volgens de richtlijnen van vertrouwelijke documenten. Daarnaast worden lege batterijen, random readers, passen en chemisch afval verzameld en apart verwijderd. Er wordt momenteel nog niet structureel aan afvalpreventie gedaan of gebruik gemaakt van een afvalzorgsysteem. In het Maatschappelijk Jaarverslag is het volgende te vinden over de plannen op dit gebied van Rabobank Nederland:

“Uit een inventarisatie in 2005 bij lokale Rabobank vestigingen is gebleken dat het afvalbeheer zich kenmerkt door veel verschillende werkwijzen met veel verschillende afvalverwerkers. Met ook de veranderende wetgeving in het achterhoofd, is Rabobank Nederland een project gestart om processen rond afvalbeheer te standaardiseren en een betrouwbare verwerking van afval te waarborgen conform wetgeving en eigen beleid. Afvalpreventie wordt daarbij ook meegenomen. In dit kader is er in maart 2006 ook een mantelcontract gesloten met een landelijk opererende dienstverlener op het gebied van afvalverwijdering en afvalpreventie. Op dit moment nemen 29 banken (±200 locaties) volledig deel aan de mantelovereenkomst afvalmanagement en wordt met 80 banken (±600 locaties) concreet gesproken over deelname. De eerste rapportages met o.a. hoeveelheden afval per afvalstroom worden in het 2e kwartaal 2007 bij de deelnemende groep verwacht.”

Rabobank Den Haag heeft nog geen contract gesloten met deze dienstverlener.

Bijlage 10 Vergelijking lokale Rabobanken

Item	Rotterdam	Utrecht	Westland
MVO in bankbreed beleid	Momenteel wordt een werkgroep opgestart om beleid op te stellen MVO staat op directieagenda	Nee	Nog geen doelstellingen, heeft geen prioriteit ivm fusie. Wel 'omarmd' door directie
Beschikt over een MVO coördinator	Nee	Meerdere mensen, door de fusie, welke net is volbracht.	Geen vaste medewerker. Bij grote projecten directielid
MVO in Facilitair Beleid	Nee	Nee	Nee
MVO- Eisen aan schoonmaak (middelen, reiniging)	Nee	Schoonmaak is ingekocht via RN. Zij stellen eisen aan een schoonmaakbedrijf.	Momenteel is onderzoek naar uitbesteding. Daarbij worden eisen gesteld aan certificatie en aangesloten bij branchevereniging.
Afvalscheiding	Ja, ook bij catering. Koffiebekers in aparte prullenbak Papierbakken bij elke pantry	GFT & vetten worden apart ingezameld bij catering, daarnaast restafval, papier en toners. Deze laatste worden gerecycled.	Geen afvalbeleid, papier, chemisch en groen afval worden gescheiden verzameld en opgehaald. Bij elke werkplek staat een papierbak.
Duurzaam bouwen	Niet bekend	Niet bekend	Westland is bezig met een nieuw hoofdkantoor wat duurzaam gebouwd wordt. (Duurzame materialen, laag energieverbruik, alternatieve energiebronnen zoals warmtebron)
Groene stroom	Ja	Ja	Alleen de grotere kantoren
Energieprogramma	Niet bekend		Ja, onderlinge kantoren worden vergeleken. Medewerkers worden persoonlijk aangesproken op energieverbruik.
Biologische catering	Ja, er is in het luxe pakket gezonde & biologische voeding opgenomen.	Nee, er wordt door medewerkers van de catering wel zelf gestimuleerd om gezonde producten te nemen.	Nee, alleen een beperking in het assortiment snacks.
Managed printing	Ja	Ja	Nee, wordt niet als handig ervaren. Rabobank programma's ondersteunen het tevens niet altijd.
Mobiliteitsplan	Ja	Wordt aan gewerkt. Er is wel een regeling dat voor overgewerkte uren een fiets kan worden 'gekocht'.	Er is een fietsenplan. Voor nieuw hoofdkantoor onderzoek gedaan naar vervoerstromen ivm fietsenstalling en parkeergelegenheid
ABC-laseregeling	Ja	Ja	Ja
Telewerken	Per functie afhankelijk	Ja op basis van 2 uur per week.	Ja, maar niet veel. Veel parttimers en weinig digitalisatie.
Sociaal beleid	Niet binnen FB	Wordt geregistreerd in het sociaal	Bankbreed: Aandacht voor man/vrouw-verdeling op

Bijlage 11 MVO doelen voor lokale banken

Doel 1: Onze bank heeft eind 2007:

- De portefeuille MVO ondergebracht bij de directie van de bank en de uitvoering in handen gelegd van een MVO-coördinator;
- MVO-beleid schriftelijk vastgelegd op het gebied van de financiële dienstverlening (klanten), maatschappelijke betrokkenheid (samenleving) en milieumanagement (bedrijfsvoering);
- MVO geïncorporeerd in het bedrijfsmanagement en in de in- en externe communicatie.

Doel 2: Onze bank onderneemt in 2007 concrete activiteiten met het personeel om hen aan MVO te committeren

Doel 3: .. % van onze medewerkers doorloopt in 2007 de e-learning MVO (of andere vorm van MVO-cursus of –training) met goed gevolg.

Doel 4: De MVO-aandachtspuntenlijst die eind 2006 voor MKB-klanten met een obligo vanaf €1 miljoen is ingevoerd, wordt door onze bank toegepast.

Bijlage 12 Score Rabobank Den Haag en omgeving op Thema G

Beleidsterrein 4: Bedrijfsvoering

Indicatoren van Thema G: Intern milieubeleid

	Bron	1299	Alle LB'n
- Verbruik elektriciteit in kWh per fte	Centr./Mon.	2.300	4.181 (gem.)
- Groene stroom in % totale stroom	Centr./Mon.	100 %	0 t/m 5 %: 6 % 6 t/m 35 %: 0 % 36 t/m 65 %: 0 % 66 t/m 99 %: 0,5 % 100 %: 93,5 %
- Verbruik aardgas in m3 per m2 BVO	Centr./Mon.	4,95	6,55
- Aantal leaseauto's per 100 medewerkers	Centraal	14	10
- % ABC-leaseauto's t.o.v. totaal aantal leaseauto's	Centraal	58 %	51 %
- Beleid inzake terugdringen leaseauto's	Monitor	Ja	Ja: 48 %
- Beleid inzake meer ABC-leaseauto's	Monitor	Ja	Ja: 52 %
- Aantal NS-kaarten per 100 medewerkers	Centraal	9	1
- Aantal leasefietsen per 100 medewerkers	Centraal	3	4
- A4-papierverbruik in kg per fte	Centraal	52	53
- Biologische catering	Monitor	Nee	Ja: 13 % Gedeeltelijk: 21 %
- Koffie of thee van Max Havelaar of Café de Origen	Monitor	Nee	Ja: 17 %
- Verbouwingsactiviteiten met FSC-keur hout	Monitor	Ja	Ja: 13 % Gedeeltelijk: 20 %