

Recept voor een duurzame samenwerking

Unilever & Sodexo partners in duurzaamheid



Recept voor een duurzame samenwerking

Unilever & Sodexo partners in duurzaamheid



Opleiding: Facility Management
Stagebedrijf: Sodexo Facility Services @ Unilever
Organisatie: Hogeschool Rotterdam

Auteur: Maarten W. Waarts
Studiejaar: 2015– 2016
Bedrijfsbegeleider: Sanne Dam
Stageperiode: 8 februari t/m 7 juni

Versie: Definitief
Plaats: Rotterdam
Datum: 7 juni 2016
Stagedocent: Joris Tempelaar



Voorwoord

Dit afstudeerrapport is opgesteld naar aanleiding van mijn afstudeeronderzoek, welke is uitgevoerd in opdracht van Sodexo op haar Unilever account. In dit rapport worden de onderzoeksresultaten van het afstudeeronderzoek beschreven. Sodexo heeft mij de mogelijkheid geboden tot het uitvoeren van een complex onderzoek on-site het hoofdkantoor van Unilever Benelux (DeBrug, Nassaukade). Ik heb dit onderzoek als een grote uitdaging en zeer leerzaam ervaren. De ambitie was om een kwalitatief hoogstaand rapport te schrijven. Met dit afstudeerrapport rond ik immers mijn opleiding HBO Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam af.

Allereerst wil ik graag van deze gelegenheid gebruik maken om mijn bedrijfsbegeleidster (Site service manager) Sanne Dam en de Cluster manager of Unilever Benelux, Stefan Smink te bedanken voor het verlenen van deze uitdagende opdracht, hun begeleiding en waardevolle feedback gedurende de afstudeerperiode. Ook de overige medewerkers van het Sodexo team on-site Unilever Nassaukade wil ik noemen voor de geweldige werksfeer en alle geboden hulp.

Tevens wil ik graag mijn docent begeleider Joris Tempelaar vanuit Hogeschool Rotterdam bedanken voor zijn lessen FMAAFS43 en begeleiding tijdens de afgelopen periode.

Tot slot gaat mijn dank uit naar iedereen, die op wat voor manier dan ook heeft bijgedragen aan mijn onderzoek.

Rotterdam, 7 juni 2016

Maarten Waarts

Management samenvatting

Unilever heeft haar gehele Facilitaire dienstverlening wereldwijd uitbesteed aan Sodexo. Het contract in Europa is getekend in 2012 en loopt door tot 31-12-2019. Ten tijde van de aanbesteding moest Sodexo als randvoorwaarde passen in de lijn van Unilever op het gebied van duurzaamheid. Gedurende de huidige contractperiode wordt het onderwerp duurzaamheid op het hoofdkantoor van Unilever Benelux(DeBrug) echter niet of nauwelijks meer concreet besproken. Eén van Sodexo haar duurzaamheidsdoelstellingen is dat ze ook op de klantlocaties bijdragen aan duurzaamheid. Daarnaast heeft Unilever de ambitie uitgesproken om in het jaar 2030 'klimaat positief' te zijn. Deze doelstellingen vragen om een intensivering van de strategische samenwerking tussen Sodexo en Unilever op het gebied van duurzaamheid in de facilitaire dienstverlening. In dit onderzoek is gekeken naar de mogelijkheden om het strategische partnership tussen beide organisaties op het gebied van duurzaamheid de komende jaren te intensiveren, in het bijzonder op DeBrug. Deze aanleiding heeft geleid tot de volgende probleemstelling : *“Hoe kan Sodexo op het hoofdkantoor van Unilever Benelux (DeBrug) gedurende de huidige contractperiode (31-12-2019) het partnership met Unilever intensiveren op het gebied van duurzaamheid?”*

Om een antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling is dit onderzoek opgezet volgens de IST-SOLL-GAP methode. De gebruikte onderzoeksmethoden zijn: deskresearch, literatuurstudie, diepte-interviews (intern en extern), checklists, en een panelsessie. Voor de implementatie van het strategisch plan is bovendien gebruik gemaakt van een bekende tool binnen Unilever, de zogenaamde brightFuture in Action challenge, om duurzaamheid op een interactieve manier periodiek bij de community onder de aandacht te brengen. Aan deze challenge werd door 130 medewerkers deelgenomen.

Dit onderzoek heeft laten zien dat er ruime mogelijkheden zijn om het partnership tussen Sodexo en Unilever op het gebied van duurzame facilitaire diensten fors te versterken. Beide partijen hebben duurzaamheid hoog in het vaandel en beide hebben voldoende wil en daadkracht om te werken aan verbeteringen op locatie. Wat het momenteel vooral tegenhoudt is in feite dat er niets contractueel over is vastgelegd, en dat er weinig of geen expliciete incentives zijn voor zowel Sodexo als Unilever om systematisch te werken aan de verbetering van duurzaamheidsaspecten op locatie. In dit onderzoek is een organisatie structuur voorgesteld om deze impasse te doorbreken en in de komende jaren de duurzaamheidsrelatie verder uit te bouwen.

Er wordt geadviseerd om een standing taskforce en een stuurgroep op te richten op het gebied van verbeterde duurzaamheid op DeBrug. Het is belangrijk om het huidige duurzaamheidsgehalte van de verschillende services die Sodexo op locatie levert meetbaar te maken om in staat te zijn op concrete doelen te koersen. Verder is het noodzakelijk dat er criteria worden opgesteld waaraan ideeën / projecten van de taskforce moeten voldoen voordat deze kunnen worden geïmplementeerd. De standing taskforce komt acht keer per jaar bijeen, staat onder leiding van de Site Services Manager en bestaat verder uit de teamleiders van de diensten. De teamleiders van de diensten zullen allereerst brainstormsessies houden met hun team om vervolgens de geopperde ideeën mee te nemen naar de bijeenkomst van de taskforce. Een eerste aanzet hiertoe is tijdens dit onderzoek reeds gedaan. De standing taskforce moet zorgen voor een constante stroom aan projecten voor duurzamere facilities.

Naast de standing taskforce wordt geadviseerd om het onderwerp ook op een hoger niveau in te kaderen met het inrichten van een stuurgroep. Hierdoor bestaat tevens de mogelijkheid om bij een succes van de situatie op DeBrug, deze methode ook op andere vestigingen toe te passen. Bovendien is het leren van wat er goed gaat op andere sites, het delen van best practices erg belangrijk. De stuurgroep bestaat uit: GSM Nassaukade, Cluster Manager Unilever Benelux, Service Delivery Manager Unilever Benelux, vertegenwoordiger Sustainability Unilever Benelux en als linking pin namens de taskforce de Site Services Manager. Deze stuurgroep heeft vier keer per jaar een bijeenkomst. Hierin wordt de voortgang naar het gezamenlijk doel besproken en worden mogelijke verbeterplannen die de taskforce heeft opgesteld getoetst op kwaliteit, haalbaarheid en bijdrage aan de overkoepelende duurzaamheidsdoelstellingen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Achtergrond.....	7
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Probleemstelling, doelstelling en deelvragen	8
1.4 Onderzoeksmethodiek	8
1.5 Leeswijzer	8
2. Organisatie beschrijving	9
2.1 Unilever	9
2.2 Sodexo	10
2.3 Facilitaire organisatie on-site (Unilever DeBrug, Nassaukade)	11
3. Onderzoek verantwoording.....	12
3.1 Probleem- en doelstelling.....	12
3.2 Deelvragen.....	12
3.3 Tienstappenplan & IST-SOLL-GAP.....	12
3.4 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	12
3.5 Betrouwbaarheid.....	13
3.6 Validiteit	13
3.7 Representativiteit en herhaalbaarheid	14
3.8 Schematische weergave van onderzoeksmethodiek	14
4.1 Definities van duurzaamheid en partnership	15
4.2 Duurzaamheid als strategische keuze	15
4.3 Trends en ontwikkelingen FMM 2015-2016	16
5. Huidige situatie (IST).....	17
5.1 Het Unilever Sustainable Living Plan (USLP).....	17
5.2 Het Sodexo Better Tomorrow Plan (BTP)	18
5.3 Casus Hoofdkantoor Unilever Benelux (DeBrug, Nassaukade)	19
6. Gewenste situatie (SOLL).....	24
7. Discrepantie analyse (GAP)	26
7.1 Strategische GAPS.....	26
7.2 Strategische incentive model(len) voor DeBrug als ‘Sustainable Workplace’	26
7.3 Operationele GAPS	27

8. Conclusie & Aanbevelingen	28
9. Implementatie	32
9.1 brightFuture in Action Challenge.....	32
9.2 Kick-off & panelsessie 26 mei 2016.....	33
9.3 tijdspad implementatie	34
Kritische reflectie.....	35
Literatuurlijst	36
Boeken en artikelen.....	36
Begrippenlijst.....	38

1. Inleiding

Dit afstudeerrapport is geschreven ten behoeve van de afstudeerstage bij Sodexo (on-site) het hoofdkantoor van Unilever Benelux, hierna te noemen “DeBrug” ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Rotterdam. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergrond en aanleiding van het onderzoek, de onderzoeksvragen, de gebruikte methode van onderzoek en tot slot de leeswijzer.

1.1 Achtergrond

Unilever heeft in 2012 haar gehele facilitaire dienstverlening in Europa uitbesteed aan Sodexo. Dit was een ingrijpende verandering, want Unilever ging van meer dan 600 leveranciers naar één integrale Facility Management aanbieder. De drijfveren van deze verandering waren onder andere: kostenverlaging, samenhang in dienstverlening (ONE TEAM), verbeteren serviceverlening, kunnen focussen op de corebusiness en de mogelijkheid tot vergelijking van de facilitaire prestaties. Het succes in Europa heeft er toe geleid dat ook in andere delen van de wereld de Facilitaire dienstverlening aan Sodexo is uitbesteed. Dit maakt dat er een global Facilitair partnership is ontstaan tussen Unilever en Sodexo.

Sodexo en Unilever zijn al jaren internationaal toonaangevend op het gebied van duurzaamheid. Beide organisaties beschikken over een eigen duurzaamheidsstrategie. Unilever heeft het Unilever Sustainable Living Plan (USLP) en Sodexo het Better Tomorrow Plan (BTP). Anno 2016 laat de klimaatverandering zich wereldwijd steeds meer voelen. Water- en voedselvoorraden worden alsmaar schaarser en de bevolkingscijfers stijgen snel, waardoor de natuurlijke hulpbronnen nog meer onder druk komen te staan. Er is nu al te zien hoe mensen de gevolgen ondervinden van deze veranderingen. In de nabije toekomst zullen de grondstofprijzen blijven stijgen, markten instabiel raken en grondstoffen schaarser worden. Dit heeft tot gevolg dat er steeds meer uitdagingen voor zowel mens als organisatie gaan ontstaan. Business as usual, dus gewoon doorgaan alsof er niets aan de hand is, is volgens zowel Unilever als Sodexo geen optie meer. De oude economische systemen voldoen niet langer.

1.2 Aanleiding

Unilever heeft zoals hierboven aangegeven haar gehele Facilitaire dienstverlening wereldwijd uitbesteed aan Sodexo. Het contract in Europa is getekend in 2012 en loopt tot eind 2019. Ten tijde van de aanbesteding moest Sodexo als randvoorwaarde passen in de lijn van Unilever op het gebied van duurzaamheid. Gedurende de huidige contractperiode wordt het onderwerp duurzaamheid op DeBrug echter niet of nauwelijks meer concreet besproken. Eén van Sodexo's duurzaamheidsdoelstellingen is dat ze ook op de klantlocaties bijdragen aan duurzaamheid. Daarnaast heeft Unilever de ambitie uitgesproken om in het jaar 2030 'klimaat positief' te zijn. Deze doelstellingen vragen om een intensivering van de strategische samenwerking tussen Sodexo en Unilever op het gebied van duurzaamheid in de facilitaire dienstverlening op DeBrug.

In dit onderzoek is gekeken naar de mogelijkheden om het strategische partnership tussen beide organisaties op het gebied van duurzaamheid de komende jaren te intensiveren, in het bijzonder op de locatie DeBrug. Door dit te initiëren laat Sodexo als facilitair partner zien proactief bij te willen dragen aan de missie & visie van haar klant Unilever. Naast het voldoen aan zowel de eigen duurzaamheidsdoelstellingen als die van Unilever, kan het intensiveren van de samenwerking op duurzaamheidsgebied tevens een positieve werking hebben op de eventuele verlenging van het huidige contract tussen Sodexo en Unilever.

1.3 Probleemstelling, doelstelling en deelvragen

Uit de eerder beschreven achtergrond en aanleiding zijn de volgende probleem- en doelstelling voor het afstudeeronderzoek voortgevloeid:

De probleemstelling van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan Sodexo op het hoofdkantoor van Unilever Benelux (DeBrug) gedurende de huidige contractperiode (31-12-2019) het partnership met Unilever intensiveren op het gebied van duurzaamheid?”

De hierop aansluitende doelstelling luidt als volgt:

“Het doel van dit onderzoek is om op 7 juni 2016 een adviesrapport met strategische aanbevelingen op te leveren aan de site service manager van Sodexo@Unilever Benelux. Over hoe Sodexo en Unilever het partnership(on-site DeBrug, Nassaukade) kunnen intensiveren op het gebied van duurzaamheid. Dit partnership moet mede bijdragen aan de verlenging van het huidige contract (31-12-2019) tussen Sodexo en Unilever.”

Om de probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te kunnen realiseren zijn dit de belangrijkste deelvragen, de overige deelvragen zijn te vinden in het hoofdstuk 3 onderzoek verantwoording:

1. Hoe ziet het huidige duurzaamheid beleid van Unilever (USLP) en Sodexo(BTP) eruit?
2. Hoe is de samenwerking tussen Sodexo en Unilever momenteel op het gebied van duurzaamheid?
3. Wat is de gezamenlijke gewenste situatie van Unilever en van Sodexo? (einddoel)
4. Wat zijn de discrepanties tussen de huidige en de gewenste situatie?
5. Hoe ziet de weg naar de gezamenlijke gewenste situatie er voor de komende jaren uit? (2019)

1.4 Onderzoeksmethodiek

De methode van onderzoek geeft aan op welke wijze de gegevens voor het onderzoek zijn verzameld. Dit onderzoek is kwalitatief, er wordt voornamelijk informatie verzameld in de vorm van teksten. (Verhoeven, 2010). De gebruikte methoden zijn; literatuurstudie, diepte interviews (intern, extern), checklist en een panel sessie. Dit wordt nader uitgewerkt in hoofdstuk 3. Gebruik is gemaakt van de IST-SOLL-GAP methodiek om de toekomstige koers van de samenwerking richting te geven.

1.5 Leeswijzer

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 een algemene organisatie beschrijving gegeven van zowel Unilever als Sodexo. Vervolgens wordt er ingezoomd op de facilitaire organisatie op DeBrug. Hoofdstuk 3 staat in het teken van de onderzoeksmethodiek, in dit hoofdstuk worden de gebruikte onderzoeksmethode verantwoord en de onderzoeksopzet toegelicht. In hoofdstuk 4 wordt de context en daarmee het theoretisch kader van het onderzoek geschetst. Het theoretisch kader vormt de basis voor het verdere rapport. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de huidige situatie met betrekking tot duurzaamheid uiteengezet. Allereerst wordt de huidige situatie van Unilever en Sodexo in het algemeen beschreven, om vervolgens in te zoomen op de casus van de locatie Nassaukade. In hoofdstuk 6 staat de gewenste situatie van de stakeholders centraal om in hoofdstuk 7 het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie te kunnen analyseren. In hoofdstuk 8 worden vervolgens conclusies getrokken om vervolgens aanbevelingen uit te werken die ervoor kunnen zorgen dat de gewenste situatie wordt bereikt. Tot slot wordt in hoofdstuk 9 een uitleg en een tijdspad voor de implementatie van de aanbevelingen weergegeven.

2. Organisatie beschrijving

In dit hoofdstuk wordt allereerst een organisatie beschrijving van zowel Unilever als Sodexo gegeven. Deze beschrijving richt zich op de missie en visie, de omvang en de corebusiness van beide bedrijven. Vervolgens wordt er specifiek ingezoomd op de facilitaire organisatie van DeBrug (locatie Nassaukade). Dit is de locatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd.

2.1 Unilever

Unilever is wereldwijd toonaangevend in 'fast-moving consumer goods', dit betekent in de praktijk dat Unilever zich bezighoudt met het fabriceren en verkopen van vele merken consumenten producten. De productenportefeuille van Unilever varieert van voedingsmiddelen tot verwen-ijs, zeep, shampoos en producten voor de dagelijkse huishoudelijke verzorging. Unilever produceert naast leidende wereldmerken zoals: Lipton, Knorr, Dove, Axe, Hellmann's en OMO, ook vertrouwde lokale (Benelux) merken zoals Andrélon, Blue Band, Calvé en Conimex. Elke dag gebruiken wereldwijd, ruim twee miljard mensen producten van Unilever om er goed uit te zien, zich goed te voelen en meer uit het leven te halen (Unilever, 2016).



Figuur 2.1: Unilever logo

Unilever heeft vier verschillende soorten gebouwen. Onderscheid wordt gemaakt in hoofdkantoren, 'normale' kantoren, R&D sites en fabriekslocaties. Unilever heeft in totaal 172.000 medewerkers en is in ruim 190 landen actief. Het is met meer dan 400 diverse consumentenmerken die zich richten op gezondheid en welzijn op veel verschillende manieren nauw betrokken bij het dagelijks leven van mensen. In het jaar 2015 bedroeg de omzet van Unilever wereldwijd 53,3 miljard euro (Unilever, 2016).

De missie en visie

De grote blauwe 'U' in het logo staat uiteraard voor Unilever, maar als men het logo goed bekijkt dan is te zien dat deze bestaat uit maar liefst 25 verschillende icoontjes. De icoontjes staan symbool voor de verschillende merken, kernwaarden en de missie en visie van Unilever (Unilever, 2016).

De missie van Unilever luidt:

"Ons doel is duurzaam leven tot gemeengoed te maken. Wij werken aan een betere toekomst, iedere dag, met merken en diensten die mensen helpen zich goed te voelen, er goed uit te zien en meer uit het leven te halen" (Unilever, 2016).

De visie van Unilever luidt:

"Onze visie is de omvang van ons bedrijf te verdubbelen, terwijl we onze milieuvoetafdruk verkleinen en onze positieve maatschappelijke impact vergroten" (Unilever, 2016).

Deze visie vormt de motor achter het voornemen van Unilever om te bouwen aan een duurzaam bedrijf voor de lange termijn. Dit is tevens vastgelegd in het Unilever Sustainable Living Plan (USLP) waarin staat dat groei en duurzaamheid niet met elkaar in conflict zijn. Volgens Unilever is duurzaamheid juist een aanjager van groei. Het belang van duurzaamheid is tevens terug te zien in het logo. Waar het met meerdere icoontjes in is vertegenwoordigd (Unilever, 2016).



Figuur 2.2: Een aantal Unilever merken

2.2 Sodexo

Sodexo is internationaal toonaangevend op het gebied van on-site Services. Dit houdt in dat er sprake is van een volledig dienstenaanbod in zowel food- als in Facility Management services. In andere woorden kan hier dus sprake zijn van volledige ontzorging van de klant(en). Hierdoor kan de klant zich volledig richten op haar corebusiness, in het geval van Unilever op het fabriceren en verkopen van consumenten producten. Het Unilever account valt onder de International Large Accounts (ILA) van Sodexo. Zie bijlage I voor het organogram van de Sodexo ILA Unilever account organisatie. ILA is opgezet met het doel de sector Corporate Services te ondersteunen en groei te realiseren, met een specifieke focus op het ontwikkelen van uitgebreide service oplossingen voor de internationale topklanten zoals Unilever. De uitgangspunten van ILA accounts zijn:

- Land overschrijdend eenduidig klantgerichte aanpak
- Focus op innovatie – bieden van oplossingen – best practice
- Wereldwijd rapportage / benchmarking
- Internationaal team & ondersteuning vanuit support (HR, finance, legal).



Figuur 2.2: Logo Sodexo

Sodexo is in 1966 opgericht door Pierre Bellon en is wereldwijd uitgegroeid tot de marktleider in “Quality of Life Services”. Mede door het feit dat het bedrijf al een kleine 50 jaar bestaat is er veel unieke expertise ontwikkeld. Sodexo is actief in 80 landen op 32.000 sites, genereert wereldwijd 19.2 miljard euro en heeft meer dan 420.000 medewerkers in dienst. De medewerkers van Sodexo maakten het succes in het verleden en zijn dé sleutel voor de ontwikkeling in de toekomst. Meer dan 95% van de medewerkers wereldwijd staat dagelijks in contact met consumenten en servicegebruikers over de hele wereld. Sodexo is ervan overtuigd dat kwaliteit van de dienstverlening, de prestaties en productiviteit van de werknemers van de klant zal verbeteren. De primaire focus zoals Sodexo die formuleert is dan ook het bijdragen aan een betere kwaliteit van leven en werken. Sodexo richt zich dus vooral op de “Quality of Life Services” (Sodexo, 2016).

De missie en visie

De missie van Sodexo luidt als volgt:

“Sodexo is meer dan een bedrijf. We zijn een gemeenschap. Die bestaat uit cliënten, consumenten, servicegebruikers, medewerkers, leveranciers en aandeelhouders. Ons streven is hun verwachtingen te overtreffen en hun kwaliteit van leven te verbeteren. Maar we kijken verder. We willen ook een bijdrage leveren aan de economische, sociale en duurzame ontwikkelingen in alle gemeenschappen, regio’s en landen waar we actief zijn” (Sodexo, 2016).

De visie van Sodexo luidt als volgt:

“Ons bedrijf is meer dan een bedrijf. We zijn een gemeenschap van cliënten en consumenten, aandeelhouders en medewerkers. Wij van Sodexo zijn er om hun verwachtingen te overtreffen, dus gaan we voor partnerschap voor de lange termijn. Als strategische partner willen we serviceoplossingen voor een betere kwaliteit van het dagelijks leven creëren en managen. Daarmee helpen we onze cliënten hun prestaties te verbeteren” (Sodexo, 2016).

Samenvattend

In de missie en visie van zowel Unilever als Sodexo speelt duurzaamheid een prominente rol. In de visie van Sodexo wordt tevens benoemd dat ze gaan voor een partnership voor de lange termijn. Sodexo en Unilever zijn beide grote internationale organisaties in termen van landen waarin ze actief zijn, aantal werknemers en omzet. Wat opvalt is dat in termen van werknemers, Sodexo zelfs meer dan twee keer zo groot is als Unilever. Dit is in principe logisch te verklaren, want de werkzaamheden bij alle diensten die Sodexo levert is voornamelijk ‘mensen werk’.

2.3 Facilitaire organisatie on-site (Unilever DeBrug, Nassaukade)

Unilever heeft haar gehele Facilitaire dienstverlening wereldwijd uitbesteed aan Sodexo. Het contract in Europa is getekend in 2012 en loopt door tot eind 2019. Het gaat hier om 63 verschillende locaties verspreid over 14 landen. De Cluster manager of Unilever Benelux is eindverantwoordelijk voor alle facilitaire diensten die Sodexo aan Unilever in de Benelux levert, dus ook op DeBrug. Zie bijlage II voor een overzicht van de wereldwijde relatie van Sodexo met Unilever.

Aan de Nassaukade te Rotterdam is sinds 2005 het hoofdkantoor van Unilever Benelux gehuisvest. Dit kantoorgebouw wordt ook wel DeBrug genoemd en hangt op 26 meter hoogte, boven de Blue Band margarine- en Calvé pindakaas fabriek van Unilever. De facilitaire organisatie op deze locatie bestaat uit 87 Sodexo medewerkers met een bezetting van totaal 58 FTE. DeBrug bestaat uit vier verdiepingen en biedt plaats aan ruim 800 Unilever werknemers.



Figuur 2.3: DeBrug

Het management van de facilitaire organisatie op de locatie Nassaukade bestaat uit een General Service Manager (GSM) deze functionaris is namens Sodexo de eindverantwoordelijke voor de integrale facilitaire dienstverlening van deze site. Hij (momenteel Dhr. Stefan Smink) heeft als uiteindelijk doel de bestaande relatie met Unilever te continueren, uit te bouwen en tevens de financiële doelstellingen te behalen. De GSM van de Nassaukade staat veelvuldig in contact met de Service delivery manager van Unilever Benelux, dit is de eindverantwoordelijke vanuit Unilever voor de Workplace Services op alle acht locaties binnen de Benelux.

De GSM staat veelvuldig in contact met de Service delivery manager van Unilever Benelux over het facilitair beleid, budget en contractuele zaken. Hij wordt ondersteund door een HSE consultant, de backoffice, een project afdeling, planning & control en de Helpdesk. Het management wordt gecompleteerd met de Site Service Manager (SSM), deze staat direct onder de GSM en waarborgt de kwaliteit van de dagelijkse operatie en haar dienstverlening. De SSM geeft op de gehele locatie Nassaukade, leiding en sturing aan de teamleiders van onder andere de volgende diensten: Gym, Beveiliging, Catering, Schoonmaak, Receptie/Hospitality, Reprografie, Logistiek en het Technische onderhoud. De teamleiders van deze diensten sturen vervolgens de operationele medewerkers aan (zie bijlage III & IV voor het organogram en het volledige diensten aanbod op locatie).

Sodexo heeft op de locatie Nassaukade te maken met de welbekende zogenaamde facilitaire spanningsdriehoek tussen opdrachtgever (Unilever Workplace), klanten (werknemers Unilever Nassaukade) en Sodexo als facilitaire dienstverlener. Vanuit de opdrachtgever worden beperkingen gelegd aan de dienstverlening door middel van budget en afspraken. Dit terwijl de klanten graag zoveel mogelijk in alles ontzorgd willen worden. Er is vaak een wezenlijk verschil tussen de wensen en behoefte van Unilever Workplace als opdrachtgever en de klanten op de locatie. Er is dus in zekere mate sprake van een leverancier/opdrachtgever relatie tussen Unilever Workplace en Sodexo, maar voor de klant staan ze samen bekend als één Workplace Services. Dit is dan ook de naam waarmee naar de klant wordt gecommuniceerd.

Het Sodexo team op de locatie Nassaukade heeft in 2015 de STAR Awards gewonnen. Dit is een Sodexo prijs voor de facilitaire organisatie met het beste (on site) Facility Services Team van Nederland. Dit maakt dat locatie Nassaukade een voorbeeld locatie is voor de andere sites. Tevens is dit een belangrijke waardering voor het uiteindelijke doel: “Een constante inspirerende klantervaring die wordt erkend bij onze klanten over verschillende sites, welke wordt gerealiseerd door onze medewerkers die vanuit hun passie, trots en houding op zoek zijn naar continue verbetering” (Sodexo, 2016) .

3. Onderzoek verantwoording

Dit hoofdstuk staat geheel in het teken van de methoden van onderzoek die gebruikt zijn om de probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te realiseren. Allereerst wordt de probleem- en doelstelling van het onderzoek beschreven. Vervolgens worden de deelvragen en gebruikte methoden van onderzoek kort aangehaald. Om tot slot de verantwoording van deze onderzoeksmethodiek te behandelen.

3.1 Probleem- en doelstelling

De probleemstelling van het afstudeeronderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan Sodexo op het hoofdkantoor van Unilever Benelux (DeBrug) gedurende de huidige contractperiode (31-12-2019) het partnership met Unilever intensiveren op het gebied van duurzaamheid?”

De hierop aansluitende doelstelling luidt als volgt:

“Het doel van dit onderzoek is om op 7 juni 2016 een adviesrapport met strategische aanbevelingen op te leveren aan de site service manager van Sodexo@Unilever Benelux. Over hoe Sodexo en Unilever partners kunnen worden op het gebied van duurzaamheid. Dit partnership moet mede bijdragen aan de verlenging van het huidige contract (31-12-2019) tussen Sodexo en Unilever.”

3.2 Deelvragen

1. Wat is de definitie van duurzaamheid en partnership?
2. Hoe ziet het huidige duurzaamheid beleid van Unilever (USLP) en Sodexo (BTP) eruit?
3. Hoe is de huidige samenwerking tussen Sodexo & Unilever op locatie m.b.t. duurzaamheid?
4. Wat is de gezamenlijke gewenste situatie van Unilever en van Sodexo? (einddoel)
5. Wat zijn de incentives van beide organisaties om de gewenste situatie te bereiken?
6. Wat zijn de sterktes en waar liggen de kansen om de samenwerking tussen beide organisaties op het gebied van duurzaamheid te verbeteren?
7. Wat zijn de zwaktes en waar liggen bedreigingen voor het aangaan van een partnership tussen Sodexo en Unilever?
8. Wat zijn de discrepanties tussen de huidige en de gewenste situatie?
9. Hoe ziet de weg naar de gezamenlijke gewenste situatie er voor de komende jaren tot 2019 uit?

3.3 Tienstappenplan & IST-SOLL-GAP

Gedurende dit onderzoek is het tienstappenplan van Kempen, P. & Keizer, J. (2010) aangehouden. Dit tienstappenplan beschrijft de methodische aanpak voor een stage- of afstudeeronderzoek van het begin tot eind. De tien stappen zijn onder te verdelen in vier fases: de verwervingsfase, de oriëntatiefase, de dieptefase en de advies- & implementatiefase. Verder is de IST-SOLL-GAP methode gehanteerd. Dit houdt in dat eerst de huidige situatie (IST) is vastgelegd, om vervolgens de gewenste situatie (SOLL) in kaart te kunnen brengen en de knelpunten (GAP) te definiëren en te analyseren. Tot slot wordt onderzocht welke opties er zijn om de knelpunten (GAP) te verhelpen en de gewenste situatie (SOLL) te realiseren.

3.4 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

De methode van onderzoek geeft aan op welke wijze de gegevens voor het onderzoek zijn verzameld. Dit onderzoek is kwalitatief, dit betekent dat er geen cijfermatige informatie wordt verzameld maar informatie in de vorm van teksten (Verhoeven, 2010). De gebruikte onderzoeksmethoden zijn: deskresearch, literatuurstudie, fieldresearch, diepte-interviews (intern en extern), checklists en een panelsessie.

Literatuuronderzoek: Binnen het onderzoek is van start gegaan met een literatuurstudie. Hierbij is gebruik gemaakt van onder andere de mediatheek, internet, vakliteratuur, folders, intranet (Unilever en Sodexo) en bestaande bedrijfsdocumenten. Het doel hiervan is het maken van een eigen inschatting in welke mate er

binnen de organisatie al is gewerkt aan de probleemoplossing en welke overige achtergrond informatie er is te vinden over duurzaamheid en een partnership op dit gebied. Het literatuuronderzoek heeft voornamelijk gefungeerd als oriëntatie op de probleemsituatie en als theoretisch fundering voor het verdere onderzoek. De gebruikte modellen en literatuur zijn getoetst bij de opdrachtgever en terug te vinden in de literatuurlijst.

Interne & externe diepte interviews: Er is gebruik gemaakt van diepte-interviews om de mening en beleving van stakeholders van zowel Unilever als Sodexo en externe te vergaren. Hieruit vloeit voort wat er volgens de specifieke persoon in de huidige situatie 'fout' gaat en hoe hij/zij denkt dat dit in de toekomst kan worden verbeterd. Er is gekozen om het meetinstrument diepte-interview in te zetten, omdat op deze wijze de beleving en ervaringen van de geïnterviewde centraal staan. Verder is er gewerkt met een topic list, hierdoor krijgt de respondent de volledige ruimte om zijn/haar eigen verhaal te doen. De stakeholders die zijn geïnterviewd, zijn: de Service Delivery Manager Unilever Benelux, Sustainability Director of Unilever Benelux namens Unilever en de Director QHSE Sodexo Nederland, de Cluster Manager Unilever Benelux / GSM Nassaukade namens Sodexo. In bijlage V is de keuze voor deze respondenten nader onderbouwd. In eerste instantie zou het extern onderzoek plaatsvinden bij het Vodafone account van Facilicom, echter gaf Facilicom aan het niet gepast te vinden om aan een onderzoek mee te werken waar Sodexo baat bij heeft. Daarom is er gekozen om bij het KPN account van Sodexo het extern onderzoek uit te voeren.

Checklistmethode: De stakeholders van Sodexo en Unilever, die hierboven zijn benoemd hebben een checklist ingevuld om te onderzoeken welke basis ingrediënten voor het partnership reeds aanwezig zijn. En wat de potentiële succes- faalfactoren voor de samenwerking op het gebied van duurzaamheid zijn.

Panel sessie: Tot slot heeft er een panel sessie plaatsgevonden hiermee is de kwaliteit en de haalbaarheid van de bevindingen/aanbevelingen bij de stakeholders getoetst. De respondenten die aanwezig zijn bij de panel sessie zijn zorgvuldig geselecteerd en vertegenwoordigen zowel Unilever als Sodexo. De panel sessie heeft tevens gefungeerd als 'kick-off' voor de verdere vervolgstappen.

3.5 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid in het onderzoek betreft de mate waarin de resultaten van het onderzoek afhankelijk zijn van toeval. Hoe kleiner de invloed van toeval op de onderzoeksresultaten des te hoger de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om het onderzoek betrouwbaar te maken zijn de volgende acties ondernomen:

- Informatie uit interviews worden met toestemming van de respondent vastgelegd doormiddel van geluidsopnames, dit zorgt voor een minimaal verlies van gegevens. Van de opnames zijn vervolgens uitwerkingen gemaakt
- De dataverzameling wordt meerdere malen bekeken en de uitwerkingen van de interviews worden ter controle aan de respondent terug gestuurd, wat de betrouwbaarheid stabiel maakt.

3.6 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de echtheid en het waarheidsgehalte van de onderzoeksbevindingen. De onderzoeker wilt er zeker van zijn dat er wordt gemeten wat hij wilt weten en dat er geen systematische fouten zijn gemaakt bij het onderzoek. Onderzoek doormiddel van diepte interviews zorgt ervoor dat het onderzoek dicht bij de praktijk blijft, mede door het open karakter van het data verzamelen. Hierdoor zou het per definitie over een hoge mate van validiteit beschikken. Om de validiteit verder te waarborgen zijn de volgende maatregelen genomen:

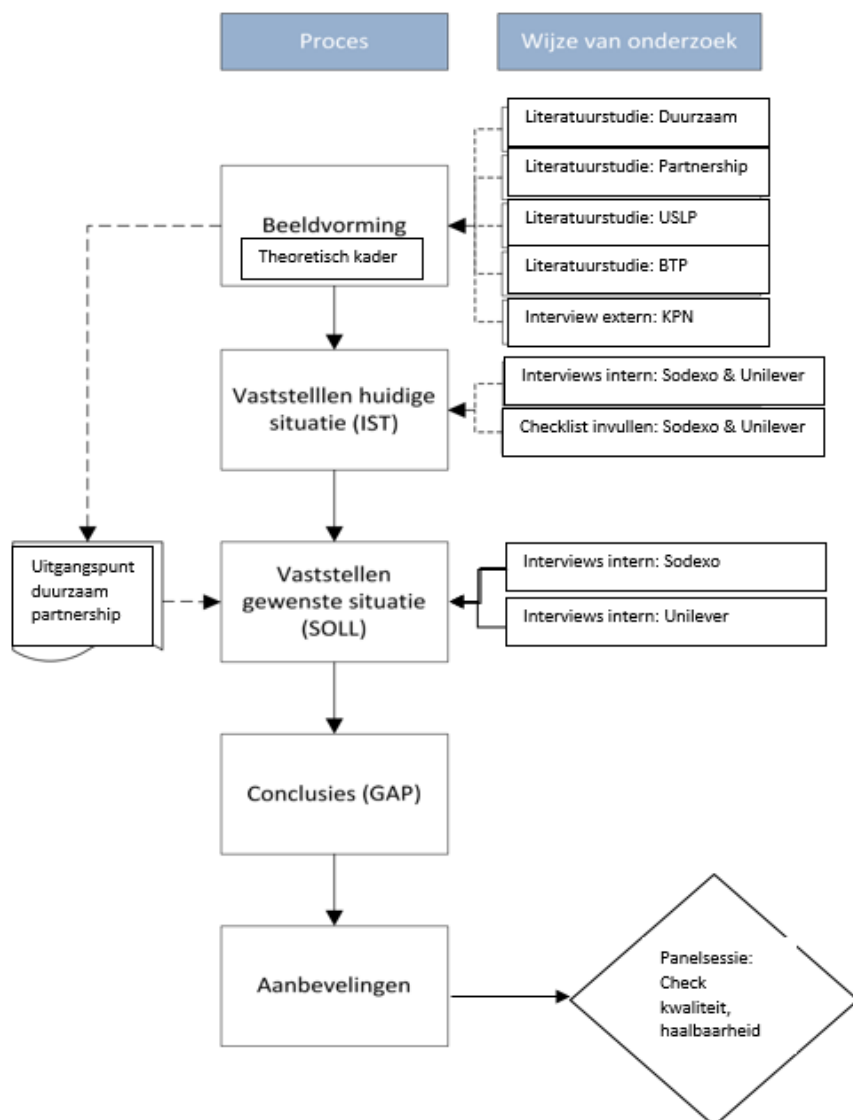
- Tijdens het onderzoek wordt periodiek met diverse betrokkenen geëvalueerd over de onderzoeksoepzet
- Er is bijna wekelijks contact met zowel de opdrachtgever Sodexo/Unilever als de begeleider vanuit Hogeschool Rotterdam
- Er zijn geen vragen opgenomen waarop men mogelijk een sociaal wenselijk antwoord geeft.

3.7 Representativiteit en herhaalbaarheid

De representativiteit van het onderzoek houdt in dat alle respondenten die deel hebben genomen aan het onderzoek, bij elkaar een goede afbeelding vormen van de probleemsituatie, gewenste situatie en de mogelijke oplossingen. In bijlage V is te zien welke respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek (naam + functie) en waarom deze bijdrage aan de representativiteit. Verder is het onderzoek onafhankelijk van voorkeuren, invloeden en meningen van betrokkenen door de onderzoeker uitgevoerd. Het onderzoek is zeker herhaalbaar wanneer dit onderzoek door een andere onderzoeker nogmaals wordt uitgevoerd.

3.8 Schematische weergave van onderzoeksmethodiek

In onderstaand figuur 3.1 wordt schematisch de onderzoeksmethodiek weergegeven



Figuur 3.1: Schematische weergave onderzoeksmethodiek

4. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk wordt de context en daarmee het theoretisch kader van het onderzoek geschetst. Het volledige theoretisch kader omvat een beschouwing van de meest relevante literatuur en de belangrijkste trends en ontwikkelingen. In dit hoofdstuk wordt deze informatie uiteengezet waardoor het onderzoek in feite wordt ingekaderd. Het theoretisch kader fungeert als wetenschappelijke basis en theoretische fundering voor het verdere onderzoek en is tot stand gekomen door de literatuur te toetsen bij de opdrachtgever.

4.1 Definities van duurzaamheid en partnership

Duurzaamheid en partnership zijn container begrippen en worden vaak gebruikt, er zijn dan ook diverse definities te vinden. In deze paragraaf worden de definities van beide begrippen gegeven zoals deze in dit onderzoek worden gehanteerd.

Het begrip duurzaamheid wordt als volgt gedefinieerd:

“Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. Doel is een blijvend evenwicht te laten ontstaan tussen de menselijke beschaving en haar natuurlijke omgeving.” (Duurzaam denken doen, 2011).

Het begrip partnership wordt als volgt gedefinieerd:

“Een partnership is een toegewijde, stabiele relatie tussen twee partijen die een voor een langere termijn wordt aangegaan, waarbij beide partijen offers brengen voor de algehele samenwerking en bovendien voordelen oplevert voor beide partijen.” (Veldkamp, 2014).

4.2 Duurzaamheid als strategische keuze

Een strategie formuleren en implementeren is net als duurzaamheid iets voor de lange termijn. De trend dat duurzaamheid een blijvend concurrentievoordeel oplevert, zal zich zeer waarschijnlijk, met het steeds schaarser worden van fossiele brandstoffen en de eindigheid van de natuurlijke rijkdommen doorzetten. Het beschikken over en tevens het uitdragen van een duurzaamheid strategie wordt daarmee steeds belangrijker. Veel bedrijven zijn zich hiervan bewust: uit het Berenschot Strategy Trends Onderzoek blijkt dat duurzaamheid door facility managers nog steeds als een belangrijk strategisch onderwerp wordt beschouwd (Berenschot, 2013). Een duurzaam gerichte organisatie minimaliseert haar ecologische voetafdruk en investeert in het creëren van milieuwaaarde, sociale waarde en economische waarde. Een organisatie kan in feite gezien worden als een verzameling van middelen, deze kunnen gebruikt worden om duurzame waarde te creëren. Volgens deze strategie bestaat een organisatie uit de volgende middelen:

- Tastbare middelen: *grond, fabrieken, machines, gereedschap, grondstoffen en werknemers*
- Ontastbare middelen: *octrooien, merken, technische kennis, marktkennis, imago en diensten*
- Organisatieprocessen: *productontwikkeling, fabricage, inkoop, verkoop en marketing*(Moratis,2013).

Stuart Hart stelt dat deze strategische verzameling van middelen binnen organisaties ook bestaat uit het vermogen om de milieudruk te verlagen en hierdoor bij te dragen aan de maatschappelijke kwaliteit. Hier heeft hij drie verschillende tactieken voor geïntroduceerd:

- Preventie van vervuiling: *het reduceren van emissies en afval*
- Productbeheer: *staat voor het verminderen van de milieudruk van producten en diensten die het bedrijf levert, gedurende de gehele levenscyclus*
- Duurzame ontwikkeling: *bestaat uit alles wat een bedrijf doet om schoon te produceren, om een bijdrage te leveren aan het de sociale en maatschappelijke ontwikkeling van haar directe omgeving en in bredere zin aan de wereld als geheel* (Hart, 2013).

Basingrediënten Partnership

Bij een partnership bundelen twee of meerdere partijen hun krachten om maximaal effect te kunnen realiseren, op een gebied die voor beide partijen van belang is. Een partnership wordt normaliter gestart om de gezamenlijke bedrijfsdoelstellingen te kunnen realiseren en waar nodig te optimaliseren. (connexys, 2015)
Voor het aangaan van een partnership is geen kant en klaar recept, Unilever heeft uit ervaring met het aangaan van verschillende partnerships met onder andere diverse NGO's en leveranciers, een aantal basisingrediënten voor een succesvol partnerships opgesteld:

- “Een gedeelde ambitie om samen aan te werken
- Een flinke dosis lef
- Wederzijds vertrouwen en respect
- Transparantie over de doelen, belangen en resultaten
- De bereidheid om kennis met elkaar te delen
- De juiste mensen die willen doorpakken
- De kracht om eigen belangen los te laten en het uithoudingsvermogen om (ook bij tegenslag) vol te houden
- Een ‘can do mentaliteit’: gewoon doen!” (Unilever, USLP onze visie in de praktijk, 2015).

4.3 Trends en ontwikkelingen FMM 2015-2016

Facility managers zagen in 2010 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en duurzaamheid als dé belangrijkste trend van het jaar. De economische recessie die volgde heeft echter ook bij facility managers impact gehad. In 2012 bleek immers uit het tweejaarlijks terugkerend Twynstra Gudde, FMN marktonderzoek dat duurzaamheid werd verdrongen door de noodzaak tot kostenbesparingen. Dit wordt bevestigd in het externe interview met Dhr. S. Rickli in de functie van General Service Manager van het KPN account van Sodexo. Duurzaamheid is iets voor de lange termijn terwijl de meeste bedrijven en facilitaire organisaties destijds bezig waren met overleven en dus korte termijn gedachten hadden. Momenteel is duurzaamheid helemaal terug, afgelopen december waren de ogen van de gehele wereld dan ook twee weken lang gericht op Parijs, voor de VN-conferentie over klimaatverandering (S.Rickli 2016).

1. De facility manager treft duurzaamheidsmaatregelen & van winst naar waarde

Veel facilitaire organisaties hebben de afgelopen jaren met name vanuit een milieufocus gewerkt. Een duurzaam inkoopbeleid en energie besparen blijken de meest populaire maatregelen. Daarnaast verschuift de discussie over duurzaamheid van het verminderen van negatieve impact naar over het vergroten van positieve impact.

2. Fossiel op zijn retour & het potentieel van het teveel

Bedrijven die leunen op fossiele energie zijn op hun retour, aldus directeur-bestuurder Willem Lageweg van MVO Nederland. Bedrijven met een actief klimaatbeleid presteren inmiddels 20 procent beter dan bedrijven die afwachten. Auto's staan stil, mensen zitten werkloos thuis, kantoorpanden staan leeg, en veel voedsel verdwijnt in de afvalbak. Deze gigantische overschotten en overcapaciteit schreeuwen om nuttig gebruik. Alles wat over is of verspild dreigt te worden vormt steeds vaker de basis voor nieuwe verdienmodellen. Van lineair naar circulair.

3. Duurzaamheid verkoopt niet & gezondheid en duurzame inzetbaarheid

We vinden duurzaamheid wel belangrijk, maar mensen kopen vooral op basis van prijs, kwaliteit, gezondheid, korte termijn prikkels, gericht op eigenbelang. Zo zijn we nou eenmaal geprogrammeerd...

Voorhoedebedrijven nemen het voortouw bij de preventie op het gebied van gezondheid en duurzame inzetbaarheid, aldus MVO Nederland. Dit doen ze door het aanbieden van gezonde producten en door vitaliteit van medewerkers te stimuleren. Zij beseffen dat de mens de belangrijkste bron is voor succes en dat de vooruitgang vooral gericht moet zijn op een betere balans tussen mens, milieu en economie” (Fmm, 2015).

5. Huidige situatie (IST)

Om te kunnen zien wat er in de toekomst moet veranderen om de gestelde probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te kunnen bereiken, is het belangrijk dat eerst wordt geanalyseerd hoe de situatie op dit moment is. Allereerst is er onderzocht wat de duurzaamheid beleidstukken van Unilever en Sodexo in algemene zin inhouden. De informatie die daar voor nodig is, komt onder andere uit interne documenten en diepte interviews met de grondleggers van deze beleidstukken het betreft hier: Anniek Mauser namens Unilever Benelux over het 'Unilever Sustainable Living Plan' en Joke van Buuren namens Sodexo Nederland over het 'Better Tomorrow Plan'. Vervolgens wordt er ingezoomd op locatieniveau, door middel van een casus wordt de huidige situatie op DeBrug beschreven. Deze casus is tot stand gekomen uit interne documenten, het laten invullen van een checklist over reeds aanwezige basisingrediënten + potentiële succes/faal factoren en door middel van diepte interviews met de Service Delivery Manager Unilever Benelux, Sustainability Director of Unilever Benelux, Director QHSE Sodexo Nederland en de Cluster Manager of Unilever Benelux / GSM.

5.1 Het Unilever Sustainable Living Plan (USLP)

Het doel van Unilever is om duurzaam leven tot gemeengoed te maken. In 2010 is het Unilever Sustainable Living Plan gelanceerd, dit plan is de motor van de organisatie en moet helpen om “de omvang van het bedrijf te verdubbelen, tegelijkertijd de milieu-impact te verkleinen en de positieve maatschappelijke invloed van Unilever te vergroten.” (Unilever, Opschalen voor meer impact (USLP), 2014) Hiermee wil Unilever blijven voorzien in de steeds toenemende behoefte / vraag aan duurzamere producten en een betere toekomst voor iedereen. Daarnaast werkt Unilever in partnerships met andere organisaties, om op mondiaal niveau te kunnen helpen dingen te veranderen. Hierbij kan gedacht wordende volgende aandachtgebieden: ontbossing & klimaatverandering, water, sanitaire voorzieningen & hygiëne, duurzame landbouw en kleinschalige boeren.

Het USLP is een blauwdruk voor duurzame groei, het USLP helpt winstgevende groei te bevorderen, kosten te reduceren en innovatie voor de merken met haar producten een impuls te geven. Het plan omvat het gehele merkenportfolio van Unilever en alle landen waarin haar producten verkocht worden. Unilever richt zich wat het milieu (Planet) betreft voornamelijk op de gehele waardeketen van de inkoop van de grondstoffen tot haar fabrieken en de manier waarop consumenten de diverse producten gebruiken. Verder heeft het USLP een duidelijke sociale (People) en een economische (Profit) dimensie, de producten maken een verschil voor gezondheid en welzijn en daarmee voorziet Unilever in het levensonderhoud van veel mensen.

Het USLP is als volgt opgebouwd: het bestaat uit drie grote hoofddoelen die tegen 2020 bereikt moeten worden. (zie figuur 5.1 ter illustratie) Deze zijn onderverdeeld in negen commitments, gekoppeld aan doelstellingen die de prestaties op maatschappelijk (people), economisch (profit) en milieugebied (planet) omvatten (Unilever, Opschalen voor meer impact (USLP), 2014).



Figuur 5.1: Drie hoofddoelen USLP (Unilever, Opschalen voor meer impact (USLP), 2014)

De hierboven genoemde drie hoofddoelen zijn onderverdeeld in de volgende negen commitments: Gezondheid & hygiëne, voeding, broeikasgassen, water, afval, duurzame landbouw, eerlijkheid op de werkvloer, inclusief ondernemen en gelijke kansen voor vrouwen. In bijlage VIII is te zien wat de voortgang tot het behalen van deze doelstelling was eind 2014 begin 2015.

Duurzame groeicirkel

Volgens sommige bedrijven zijn duurzaamheid en groei met elkaar in conflict. Unilever denkt hier anders over, ze zien duurzaamheid juist als aanjager van groei. Unilever heeft derhalve voor haar merken en producten een opwaartse groeicirkel ontwikkeld, deze beschrijft en laat zien hoe Unilever winst genereert door het op duurzame groei gebaseerde bedrijfsmodel (zie figuur 5.2 ter illustratie).

Groei door duurzaamheid

Merken die duurzaam leven integreren in hun kernpropositie vormen de motor achter het succes van Unilever als bedrijf.

Minder verspilling, minder risico

Door minder energie, grondstoffen en dergelijke te verspillen, creëren we meer efficiency en besparen we kosten, wat helpt onze marges te verbeteren.

Duurzame innovatie

Door te kijken naar productontwikkeling, inkoop en productie door een duurzaamheidsbril, zien we mogelijkheden voor innovatie (Unilever, Opschalen voor meer impact (USLP), 2014).



Figuur 5.2: Unilever groeicirkel

Opschalen voor meer impact

Unilever heeft met het USLP de ambitie uitgesproken om binnen de eigen organisatie verandering tot stand te brengen. Maar het is zich ervan bewust dat het slechts één bedrijf te midden van vele andere is en de verandering die nodig is om 's werelds grootste maatschappelijke, milieu- en economische problemen aan te pakken, om een grotere impact vraagt. Om deze schaalvergroting te kunnen realiseren, is in het USLP opgenomen dat Unilever bedrijfsinitiatieven in lijn moet proberen te brengen met overheidsbeleid, via partnerships en samenwerking. Unilever richt zich hierbij op de onderstaande drie gebieden, waar het bedrijf de omvang, invloed en middelen voor heeft om mondiaal niveau impact te kunnen maken het betreft hier: Ontbossing uitbannen, duurzame landbouw & kleinschalige boeren en water, sanitaire voorzieningen & hygiëne.

5.2 Het Sodexo Better Tomorrow Plan (BTP)

Sodexo heeft in 2010 wereldwijd het 'Better Tomorrow Plan' (BTP) geïntroduceerd. Joke van Buuren is Director QHSE van Sodexo Nederland, samen met haar collega Hairo van den Berg proberen ze een vertaalslag te maken van het BTP dat wereldwijd is opgesteld, naar de Nederlandse situatie. In deze paragraaf wordt het BTP voor de Nederlandse situatie beknopt uiteengezet. In dit plan worden speerpunten en doelstellingen benoemd op het gebied van duurzaam ondernemen. Uiteraard is het daarbij belangrijk een evenwicht te vinden tussen zakelijke belangen (profit) enerzijds en sociale aspecten (people) en het milieu (planet) anderzijds. Het BTP bestaat uit drie lagen zie figuur 5.3 ter illustratie.

- Het hartje in het midden staat voor: We are (hier staat Sodexo voor)
- De volgende laag is: We do (dit bestaat uit vier hoofddoelen: Environment, goed werkgeverschap, nutrition health & wellness en local communities. Deze zijn weer onderverdeeld in achttien speerpunten)
- We engage: met wie Sodexo samenwerkt) (Sodexo, 2016).



Figuur 5.3: Het Better Tomorrow Plan (Treffers, 2015)

We Are: Hier staan wij voor

We Are vormt het fundament van het BTP, bij Sodexo gedragen alle medewerkers zich volgens een bepaalde overtuiging, deze zijn vastgelegd in drie kernwaarden te weten: goede dienstverlening, bevlogen teams en vooruitgang. Deze drie kernwaarden samen, vormen het DNA van Sodexo als organisatie in Nederland. Meer dan 95% van de Sodexo medewerkers staan dagelijks in contact met consumenten en servicegebruikers. Dit is dan ook mede de reden dat het 'People' aspect van duurzaamheid een grote rol speelt. Medewerkers van Sodexo hanteren de volgende vier ethische principes: loyaliteit, respect, transparantie en bedrijfsintegriteit. Deze principes vormen de basis van het dagelijkse werk en gelden voor alle activiteiten van de Sodexo dienstverlening. Tot slot heeft Sodexo zich gecommitteerd om de rechten van de mens te respecteren. Sodexo is aangesloten bij The United Nations Global Compact. Daarmee verklaart Sodexo arbeidsrechten en milieuvorschriften na te leven. Sodexo Nederland B.V. is in 2014 voor het tweede jaar op rij gecertificeerd als één van de Top Employers in Nederland. Uit onafhankelijk onderzoek naar het personeelsbeleid is gebleken dat Sodexo uitstekende werkomstandigheden biedt.

We Do: vier hoofdoelen

De tweede pijler van het 'Better Tomorrow Plan', 'We Do', gaat over wat Sodexo doet, bestaat uit vier hoofddoelen en achttien commitments. Sodexo committeert zich met het BTP te investeren in:

- Het actief verbeteren en promoten van Voeding, gezondheid
- Het ondersteunen van lokale gemeenschappen
- Het beschermen van het milieu
- Goed werkgeverschap

(Sodexo, Duurzaamheid factsheets, 2013) (zie bijlage VIII voor een verdere toelichting per hoofddoel & commitment).

We Engage: Hoe we samenwerken

'We Engage' staat voor gezamenlijke acties met de stakeholders van Sodexo. Sodexo werkt intensief samen aan een betere wereld met haar cliënten, medewerkers, consumenten, leveranciers en andere belanghebbenden. Zo heeft Sodexo een uniek samenwerkingsverband met het WereldNatuurFonds om de oplossingen voor de doelstellingen uit het 'Better Tomorrow Plan' te bewerkstelligen. Het 'Better Tomorrow Plan' is de 'roadmap' voor duurzaamheid, zowel internationaal als nationaal. Volgens Joke van Buuren is het echter soms wel lastig om het BTP ook te vertalen op locatieniveau bij klanten, omdat je dan in zekere mate afhankelijk van de klant bent (Buuren, 2016).

5.3 Casus Hoofdkantoor Unilever Benelux (DeBrug, Nassaukade)

In de vorige paragrafen is beschreven wat het USLP van Unilever en het BTP van Sodexo in algemene zin inhouden. In deze paragraaf wordt er ingezoomd op de huidige situatie van het Hoofdkantoor Unilever Benelux (DeBrug, Nassaukade). Hoe wordt de vertaalslag van de duurzaamheidsbeleidsplannen (USLP en BTP) naar locatieniveau op DeBrug gemaakt. In deze casus wordt geanalyseerd hoe de huidige samenwerking op het gebied van duurzaamheid tussen Unilever & Sodexo, op dit moment door beide partijen wordt ervaren. Allereerst is er bij de stakeholders door middel van een checklist onderzocht, wat de reeds aanwezige basisingrediënten en wat de potentiële succes- faalfactoren voor het intensiveren van het partnership op duurzaamheid gebied zijn. Vervolgens is er door middel van diepte-interviews onderzocht hoe de huidige samenwerking op het gebied van duurzaamheid vanuit de verschillende invalshoeken wordt ervaren. Daarnaast is onderzocht wat de incentives van beide partijen in het huidige facilitaire partnership zijn om op het gebied van duurzaamheid op DeBrug, verder te komen. Deze huidige situatie is geschreven vanuit de verschillende perspectieven van de stakeholders.

Aanwezige basisingrediënten en potentiële succes- faalfactoren

Uit de checklist in bijlage VII blijkt dat beide organisaties op twee niveaus (de Service Delivery Manager Unilever Benelux, Sustainability Director of Unilever Benelux, Director QHSE Sodexo Nederland en de Cluster Manager of Unilever Benelux / GSM Nassaukade) van mening zijn dat in de huidige situatie, in principe alle basisingrediënten zoals die in het theoretisch kader staan beschreven en die nodig zijn om de intensivering van het partnership te kunnen bewerkstelligen, op deze locatie aanwezig zijn. Zo is er volgens de respondenten sprake van (een) gemeenschappelijk(e) doel(en) om aan te werken, wederzijds vertrouwen en respect, transparantie, de bereidheid om kennis met elkaar te delen, de juiste mensen die willen doorpakken en heerst er een 'can do mentaliteit'.

Enkele mogelijke valkuilen zouden echter kunnen zijn: De 'Complementaire drijfveren' van beide organisaties. Want volgens de Service Delivery Manager Unilever Benelux maakt juist het feit dat Unilever en Sodexo qua duurzaamheidsoelstellingen zo complementair zijn, dat het gevaar bestaat dat er in de praktijk zelden sprake is van een disagreement. Dit heeft tot mogelijk gevolg dat hierdoor nooit een 'clash' over duurzaamheid ontstaat en het onderwerp nog steeds niet of nauwelijks op tafel komt.

De tweede, gerelateerde valkuil is de 'Goede Chemistry' tussen Sodexo en Unilever, want door het hoge wederzijds vertrouwen en begrip, sla je onbewust toch een stuk minder hard met de vuist op tafel. Hierdoor bestaat het gevaar dat men te veel op elkaar vertrouwt en elkaar niet scherp genoeg houdt.

Sustainability op DeBrug (Sustainability Director van Unilever Benelux)

Anniek Mauser is Sustainability Director van Unilever Benelux en tevens één van de grondleggers van het USLP. Haar huidige werk concentreert zich op drie verschillende terreinen: het integreren van duurzaamheid binnen de Unilever merken; het vertegenwoordigen van Unilever op het gebied van duurzaamheid naar de overheden, NGO's, media ect; en het betrekken van medewerkers bij het USLP. Uit het interview met Mw. Mauser blijkt dat het USLP in eerste instantie voornamelijk gericht is op de producten van Unilever door de gehele levenscyclus heen. Van grondstofwerving, productie, transport, verkoop tot aan het gebruik door de consument en de afvalverwijdering aan toe. De kantoren en de mobiliteit van de Unilever medewerkers zijn dan ook van oudsher minder prominent in het beleid aanwezig. De impact van de Unilever kantoren en dus ook die van DeBrug, zijn in vergelijking met de productie en de gehele levenscyclus van alle Unilever producten aanzienlijk kleiner. Desalniettemin ambieert Unilever om tevens met haar kantoorgebouwen aan te sluiten op het USLP. En door middel van het betrekken/stimuleren van medewerkers om in de kantoren 'USLP in action' gedrag te vertonen. Naar haar mening liggen er op dit gebied nog genoeg mogelijkheden om hierin te verbeteren, met duurzaamheid ben je immers nooit klaar. Het gaat onder andere over de manier waarop Workplace services / Sodexo duurzaamheid in haar diensten integreert. Maar ook over de pandbewoners die 'duurzaam gedrag' moeten gaan vertonen en daarin gefaciliteerd moeten worden.

"Sinds Sodexo de facilitaire dienstverlening verzorgt, lopen de ondersteunende functies en diensten veel efficiënter, ik merk ook dat bij mijn collega's veel waardering is voor Sodexo. Er is nu sprake van een partnership op facilitair gebied tussen Unilever & Sodexo. Het feit dat er nu onderzoek wordt gedaan naar de manier waarop we de samenwerking met betrekking tot duurzaamheid op locatie kunnen intensiveren, betekent dat Sodexo met ons meedenkt en ownership wilt nemen. Momenteel ben ik zeer onder de indruk van de 'can do mentaliteit' van Sodexo en onder andere de rol die Stefan Smink (GSM / Cluster manager) hierin speelt. Ik heb de afgelopen periode erg prettig met hem samengewerkt aan een project om al het glaswerk op DeBrug weg te halen, genaamd: 'Beautiful cups'. Om eerlijk te zijn had ik rekening gehouden met veel weerstand van de Facilitaire afdeling, dit komt omdat dit in het verleden vaak het geval was" (Mauser, 2016).

Sustainability op DeBrug (Service Delivery Manager, Unilever Workplace Benelux)

De Service Delivery Manager Unilever Benelux, Esther Borsboom geeft aan dat duurzaamheid in principe altijd bovenaan de agenda van Workplace Services / Sodexo op DeBrug zou moeten staan. Momenteel is de vertaalslag van het USLP naar Workplace Services echter nog niet voldoende gemaakt. “Helaas wordt duurzaamheid mede omdat er niets contractueel is vastgelegd, soms opzij geschoven omdat het op dat moment dan geen prioriteit is, terwijl het dit wel zou moeten zijn. Na de terreuraanslagen zoals die recent in Brussel hebben plaatsgevonden, ligt de prioriteit ineens bij security. Dus op alle vlakken merk ik dat je soms toch andere prioriteiten stelt waardoor duurzaamheid naar achter wordt geschoven maar dat is uiteraard niet de bedoeling.” (Borsboom, 2016).

Op wereldwijd niveau praten Unilever en Sodexo wel degelijk met elkaar over duurzaamheid, de afspraken die worden gemaakt komen allereerst top-bottom in de landen en uiteindelijk op locatie terecht. De boodschap die de Service Delivery Manager van Unilever Benelux krijgt, is dezelfde als die de Cluster manager Unilever Benelux krijgt. Toch loopt dit nog niet altijd soepel: “Soms is het iets wat ik moet uitvoeren, soms iets wat we samen moeten uitvoeren en een andere keer weer iets dat Sodexo moet uitvoeren. Zo is er voor de locatie Nassaukade dit jaar een harde energy target gesteld. Dit jaar moet er een energie besparing van 3% worden gerealiseerd. We weten dus beiden waar we on-site aan moeten werken. Sodexo is naar mijn mening degene die met ideeën moet komen, moet onderzoeken wat de mogelijkheden zijn en ten slotte moet uitvoeren. Unilever Workplace Benelux heeft simpelweg gewoon niet de personele middelen om dit te doen, voor al onze acht locaties in de Benelux. Het is hierbij dus erg afhankelijk van Sodexo. De vraag is in hoeverre Sodexo hiervan doordrongen is en hoe goed ik daar als eindverantwoordelijke namens Workplace op stuur. Op beide punten kunnen we naar mijn mening, ook op de locatie Nassaukade nog wel het een en ander verbeteren” (Borsboom, 2016).

Sustainability op DeBrug (Director QHSE van Sodexo Nederland)

De Director QHSE van Sodexo Nederland geeft aan dat Sodexo ten tijde van de aanbesteding moest aantonen op het gebied van duurzaamheid te passen in de lijn van Unilever. Er is destijds (2012) een analyse gemaakt over de overeenkomsten en verschillen tussen het USLP en het BTP, helaas is deze analyse nergens meer terug te vinden. Uit de analyse bleek dat deze beleidsplannen vele raakvlakken hadden, de aanbesteding heeft Sodexo uiteindelijk ook gewonnen. De huidige relatie van Sodexo met Unilever is dan ook een bijzondere, zo heeft Sodexo een wereldwijd contract met Unilever om haar facilitaire diensten te verzorgen. Daarnaast is Sodexo als grote cateraar ook één van de grootste afnemers van Unilever producten zoals Unox soepen. Sodexo en Unilever hebben verder tevens samengewerkt om het keurmerk het ‘Vinkje’ voor een gezondere en bewuste keuze op te richten. Deze bijzondere samenwerking maakt het soms lastig om bepaalde zaken van elkaar gescheiden te houden.

Mw. van Buuren (Director QHSE Sodexo Nederland) geeft aan: “In de praktijk blijkt het daadwerkelijk samenwerken op locatie niveau wat betreft duurzaamheid vaak toch lastig. Samen met mijn collega Hairo van den Berg (SVP Strategic Development Sodexo) ben ik bezig een vertaalslag te maken van het Global BTP naar de Nederlandse situatie. Dat is al een hele klus, maar naar locatieniveau is weer een stapje verder. Eén van de duurzaamheidsdoelstelling uit ons BTP is het op klantlocaties bijdragen aan onder andere het verminderen van het energieverbruik, afval en producten aanbieden die afkomstig zijn uit gecertificeerde eerlijke handel. Als Sodexo werken we op alle klantlocaties, dus ook op DeBrug met een duurzaam inkoopbeleid van onder andere onze voeding, repro en schoonmiddelen. Daarnaast werken we met Meatless Mondays, wordt gebruikt frituurvet opgehaald door Rotie en vervolgens verwerkt tot biodiesel. Dit zijn slechts een aantal voorbeelden van duurzaamheidsactiviteiten. Het afgelopen jaar is er een enquête en een audit op de Nassaukade gehouden om te ontdekken wat Sodexo op die locatie allemaal doet op het gebied van duurzaamheid. (zie bijlage X voor de resultaten van DeBrug) We willen als Sodexo Nederland iets in handen krijgen waarop we op locatie niveau kunnen laten zien wat we doen op het gebied van duurzaamheid en hier vervolgens met de klant in kunnen verbeteren. Als Sodexo willen wij hier ook op locatie niveau proactief mee bezig zijn, maar dat is vaak nog niet makkelijk” (Buuren, 2016).

Sustainability op DeBrug (Cluster Manager Unilever Benelux / GSM Nassaukade Sodexo)

De GSM (Stefan Smink) van de locatie Nassaukade is recent gepromoveerd tot Clustermanager Unilever Benelux, totdat zijn vorige functie als GSM weer is opgevuld vertolkt hij een dubbelfunctie. Momenteel is hij eindverantwoordelijk voor alle facilitaire diensten die Sodexo aan Unilever in de Benelux levert. Uit het interview met Dhr. Smink blijkt dat hij op de hoogte is van de rol die duurzaamheid zowel bij Unilever met het USLP als bij Sodexo met het BTP speelt. Alleen valt het hem op dat voor twee bedrijven die duurzaamheid zo hoog in het vaandel hebben staan op locatie Nassaukade het onderwerp wat betreft facilitaire dienstverlening nog onvoldoende besproken wordt. Eén van de duurzaamheidsdoelstellingen van Sodexo is zoals Mw. van Buuren reeds aangaf, het op klantlocaties bijdragen aan duurzaamheid. Doordat er geen contractuele afspraken zijn gemaakt met Unilever wordt het onderwerp helaas op locatieniveau niet of nauwelijks besproken. Uit zijn ervaring als GSM van Nassaukade en nu als Cluster manager weet hij dat duurzaamheid diep geïntegreerd is in de dienstverlening op DeBrug. Dit blijkt onder andere uit het terugdringen van Sodexo's eigen afval op DeBrug en het duurzaam inkoopbeleid van onder andere voeding & schoonmaakmiddelen. Verder begint elk maandelijks Sodexo teamoverleg met een ronde waarin tips en ideeën op het gebied van duurzaamheid kunnen worden gegeven. Al deze activiteiten zijn echter nog niet voldoende. Omdat Sodexo immers op een locatie van haar klant werkzaam is, en in zekere mate dus ook afhankelijk is van de samenwerking met de klant.

Op dit moment is er sprake van een Facilitair partnership tussen Sodexo en Unilever. Doordat er echter geen SLA of contractuele afspraken met Unilever zijn gemaakt over duurzaamheid, is dit ook geen onderdeel waarop de dienstverlening van Sodexo wordt getoetst. Er zijn wat dat betreft dus geen contractuele incentives door middel van boetes/beloningen voor het wel/niet behalen van duurzaamheidsdoelstellingen op locatie. Dhr. Smink zegt hierover het volgende: "Ik verbaas mij bijvoorbeeld over het feit dat ik in mijn twee jaar tijd als GSM van de Nassaukade nog nooit een presentatie aan Unilever heb hoeven geven over wat wij als Sodexo allemaal doen om dit pand duurzaam te beheren." (Smink, 2016).

Dhr. Smink ziet echter wel een positieve trend: "Unilever maakt gelukkig als bedrijf ook op facilitair gebied meer en meer keuzes uit volledige duurzaamheidsoverweging, zelfs wanneer het financieel iets minder interessant is. Een recent voorbeeld van goede samenwerking met Unilever is het project om al het glaswerk te vervangen voor een duurzamer alternatief genaamd 'Beautiful cups'. Dit geeft mij en mijn team erg veel energie om ook kritisch met Unilever mee te denken, over hoe Unilever locaties en dus ook DeBrug duurzamer kunnen worden. Duurzaamheid op DeBrug moet bestaan uit duurzame facilitaire dienstverlening en daarnaast ook het stimuleren en faciliteren van medewerkers om duurzaam gedrag uit te oefenen in het pand. Dat draagt immers bij aan de doelstellingen van zowel Sodexo als Unilever... daadwerkelijke partnership!" (Smink, 2016).

Een belangrijke rol is volgens hem ook weggelegd voor de pandbewoners van DeBrug: "Als ik naar de medewerkers op de Nassaukade kijk, dan zie ik dat hier heel veel en hele goede zaken op duurzaamheid gebied gebeuren, maar gevoelsmatig is dit vooral 'omdat het verkoopt' en niet direct uit een eigen ideaal. Dit zie ook terug in het individuele gedrag van medewerkers op DeBrug. Afval scheiden gaat zeer moeizaam, duurzamere producten in de catering verkopen moeilijker dan de minder duurzame producten en de business bepaalt de openingstijden van het pand (voor soms 4 mensen draaien in het weekend alle installaties van de Brug), etc. Als we echt het verschil willen maken moeten we met zijn alle samenwerken om hierin te verbeteren" (Smink, 2016).

Analyse IST situatie

Zowel Sodexo als Unilever beschikken over een wereldwijd duurzaamheidsbeleidsplan waarmee ze internationaal toonaangevend zijn op het gebied van duurzaamheid. Beide organisaties hebben vele complementaire duurzaamheidsdoelstellingen die hoog in het vaandel staan. Hoe komt het dan dat dit onderwerp in het huidige partnership m.b.t de facilitaire dienstverlening op DeBrug, Nassaukade nauwelijks wordt besproken? Dit heeft volgens de stakeholders vooral te maken met de ontbrekende incentives zowel voor Sodexo als voor Unilever.

Uit de interviews komen als belangrijke ontbrekende incentives voor Sodexo naar voren: er zijn geen SLA of contractuele afspraken gemaakt met Unilever, waardoor er geen beloningen of boetes zijn afgesproken voor het wel/niet behalen van duurzaamheidsdoelstellingen op locatie. Prioriteiten komen te liggen op de gebieden waarop wel SLA's en contractuele afspraken zijn gemaakt. Dat er geen SLA's of targets zijn afgesproken is op zich wel opmerkelijk gezien de denkwijze en positionering van Sodexo en Unilever waarin de duurzaamheid waarden prominent aanwezig zijn. Destijds bij de aanbesteding is er echter slechts een marginale analyse gedaan of Sodexo zou passen in de lijn van Unilever op het gebied van duurzaamheid. Illustratief is het feit dat de duurzaamheid analyse over de raakvlakken tussen het USLP en het BTP uit 2012 zelfs onvindbaar is gebleken.

Bij Unilever is de verklaring als volgt: het USLP is in eerste instantie voornamelijk gericht op de producten van Unilever en niet op de kantoorpanden. Deze zijn van oudsher minder prominent in het beleid aanwezig, omdat deze in vergelijking minder impact hebben. De laatste tijd komen de kantoorpanden echter meer in beeld, vooral om de werknemers zelf ook te betrekken bij en te laten bijdragen aan de duurzame ontwikkelingen. Bij Unilever geldt dat er daardoor geen SLA's of contractuele afspraken zijn gemaakt met Sodexo. Hierdoor stelt Unilever Workplace – wellicht onbewust - toch andere prioriteiten waardoor duurzaamheid naar achter wordt geschoven. Tevens is de vertaalslag van het USLP naar Workplace nog niet voldoende gemaakt. Sustainable living zou normaal gesproken immers ook gelden voor de kantoorpanden, R&D sites en de fabrieken.

Positief is dat alle stakeholders menen dat de basisingrediënten aanwezig zijn om de intensivering van het partnership op dit gebied te kunnen bewerkstelligen. Zo is er sprake van een gemeenschappelijk doel om aan te werken, er is voldoende wederzijds vertrouwen en respect, transparantie en de bereidheid om kennis met elkaar te delen. Bovendien willen de juiste mensen echt doorpakken en heerst er een 'can do mentaliteit.'

6. Gewenste situatie (SOLL)

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie voor DeBrug, Nassaukade geanalyseerd vanuit de vier stakeholders: Unilever Workplace, afdeling Sustainability Unilever Benelux, QHSE Sodexo Nederland en Sodexo team Nassaukade. Deze afdelingen zijn elk vertegenwoordigd door een functionaris: Service Delivery Manager Unilever Benelux, Sustainability Director van Unilever Benelux, Director QHSE Sodexo Nederland en de Cluster Manager of Unilever Benelux / GSM Nassaukade. In dit hoofdstuk is door middel van diepte interviews met de stakeholders onderzocht wat de gezamenlijke gewenste situatie is vanuit het perspectief van beide partijen.

Unilever Workplace

Vanuit de directie worden meer en meer targets wat betreft duurzaamheid aan de dienstverlening gelegd. Zo heeft Unilever een ambitieuze 2030 'klimaat positief' ambitie uitgesproken. Dit betekent dat de kantoorpanden hier ook aan moeten bijdragen en DeBrug in 2030 het liefst meer energie moet genereren dan dat het pand verbruikt. Om hier ook met de facilitaire dienstverlening aan bij te dragen, is voor Unilever Workplace de gewenste situatie dat gehele afdeling Workplace Services, dus ook het Sodexo team op de Nassaukade over een sustainability mindset beschikt. Alles wat Workplace Services op locatie doet, moet in het licht staan van duurzaamheid. Hierbij is het belangrijk dat Unilever Workplace en Sodexo elkaar scherp blijven houden. Workplace Services moet elkaar continu blijven uitdagen om de meest duurzame optie te kiezen. Esther Borsboom zegt hierover: "Met een sustainable mindset bedoel ik, wanneer ik Sodexo om A vraag, Sodexo mij op de vingers tikt om te zeggen is optie B vanuit sustainable oogpunt niet beter? In het beste geval is ook nog eens onderbouwd waarom optie B beter is en hoeft ik alleen goedkeuring te geven. Uiteraard werkt dit principe ook de andere kant op, in een partnership als deze moeten we elkaar blijven uitdagen en scherp houden. Gezien de beperkte personele middelen van Unilever Workplace, is Sodexo naar mijn mening vooral degene die met ideeën moet komen, moet onderzoeken wat de mogelijkheden zijn en ten slotte moet uitvoeren. In de gewenste situatie is Sodexo zich hiervan meer doordrongen en stuur ik als eindverantwoordelijke hier sterker op. In de ideale situatie ontstaat er een samenwerking tussen beide partijen, waardoor er continu sprake is van vernieuwing wat betreft duurzaamheid in de dienstverlening van Workplace Services op DeBrug." (Borsboom, 2016).

Sustainability Unilever Benelux

De kantoorpanden zijn minder prominent in het USLP aanwezig. In de gewenste situatie wordt het USLP doorvertaald naar de kantoorpanden en dus ook naar DeBrug, Nassaukade. Unilever heeft dan ook recent een 2030 'klimaat positief' ambitie uitgesproken. Momenteel beschikt DeBrug over het energielabel A (op een schaal van A++ als beste en G als slechtste) Dit energielabel laat zien hoe het gebouw scoort als het gaat om het terugdringen van het energiegebruik en de CO₂ uitstoot. Een belangrijke rol bij het vertalen van het USLP naar DeBrug is hierbij weggelegd voor Unilever Workplace/Sodexo. Denk hierbij aan het streven naar maximale efficiency van het pand: een lager energieverbruik, minder uitstoot van CO₂ en minder kosten. Maar daarnaast spelen ook onderwerpen als gezondheid & welzijn van de medewerkers, afvalbeleid, duurzame inkoop van materialen en het stimuleren en faciliteren van duurzaam gedrag een rol. In de gewenste situatie draagt Workplace Services samen met de medewerkers van DeBrug actief bij aan de USLP doelstellingen. Wat Unilever met het USLP naar buiten communiceert moet ook intern in de kantoren gezien en doorgevoerd worden. 'Practicing what we preach' is hierbij het motto om gezamenlijk DeBrug te veranderen in een 'Sustainable Workplace'.

QHSE Sodexo Nederland

De gewenste situatie van Sodexo Nederland is volgens Joke van Buuren (Director QHSE Sodexo Nederland) een tweeledige: "Mijn gewenste situatie is dat we samen met Unilever voortgang boeken op duurzaamheid gebied want samen sta je sterker. Maar ook dat we als Sodexo Nederland een 'showcase' in handen krijgen, waarmee we een voorbeeld hebben van de samenwerking op duurzaamheid gebied tussen Sodexo als Total FM aanbieder en een bedrijf/klant. Hiermee kunnen wij als Sodexo laten zien hoe we één belangrijke

duurzaamheidsoelstelling uit ons BTP - namelijk het op klantlocaties bijdragen aan onder andere het verminderen van het energieverbruik, afval en producten aanbieden die afkomstig zijn uit gecertificeerde eerlijke handel - in de praktijk verwezenlijken. Op locatie niveau kunnen laten zien wat we met onze dienstverlening doen op het gebied van duurzaamheid. De bestaande duurzaamheid activiteiten kunnen we borgen, om vervolgens samen met de klant te zoeken naar mogelijke verbeterlagen. In de meest ideale situatie kunnen we dit op meerdere locaties toepassen.” (Buuren, 2016).

Sodexo team DeBrug, Nassaukade

In de gewenste situatie van het on-site Sodexo team wordt het partnership op DeBrug, Nassaukade geïntensiveerd als het gaat om duurzaamheid. Op deze manier behaalt Sodexo niet alleen haar eigen doelen maar draagt het tevens proactief bij aan de doelstellingen van Unilever. Met het project ‘Beautiful cups’ heeft Dhr. Smink gemerkt hoe enthousiast de mensen bij Unilever waren door hier proactief aan mee te werken. Het intensiveren van deze samenwerking heeft hoogstwaarschijnlijk ook een goede uitwerking op een positieve beleving van Unilever. Daarmee heeft het de potentie om bij te dragen aan de uiteindelijke verlenging van het huidige contract tussen Unilever en Sodexo. Waardoor het partnership ook na 2019 nog gevolg kan krijgen.

Tevens vraagt de huidige tijd om met elkaar om echt vanuit een intrinsieke motivatie dagelijks bezig zijn met duurzaamheid. Hierdoor heeft de gewenste situatie dus niet alleen betrekking op een intensivering van de samenwerking tussen Unilever Workplace en Sodexo maar ook op het vertonen van duurzaam gedrag door de medewerkers in het pand. Hierbij kan worden gedacht aan het goed scheiden van afval, het eten van duurzame maaltijden maar ook het uitzetten van de computerschermen aan het einde van de werkdag. Uiteraard moet Workplace Services de medewerkers in stimuleren en faciliteren. Kortom, Workplace, Sodexo en de gebruikers moeten samenwerken om van DeBrug een ‘Sustainable Workplace’ te maken.

Analyse SOLL situatie

In de gewenste situatie willen alle stakeholders van DeBrug een ‘Sustainable Workplace’ maken. Echter hebben de vier stakeholders: Unilever Workplace, Sustainability Unilever Benelux, Sodexo Nederland en het Sodexo team DeBrug andere incentives om de gewenste situatie te bereiken. Deze verschillende incentives zijn per stakeholder aangegeven in figuur 6.1. Incentives stakeholders. Weliswaar zijn de onderliggende incentives van beide partijen niet identiek, maar ze kunnen weldegelijk leiden wel tot een gezamenlijke ontwikkeling en einddoel. De incentives spreken elkaar immers niet tegen, maar komen slechts vanuit een iets andere invalshoek.



Figuur 6.1: Incentives stakeholders

7. Discrepantie analyse (GAP)

Uit de huidige situatie blijkt dat zowel Sodexo als Unilever duurzaamheid met het BTP en het USLP hoog in het vaandel hebben staan. Desondanks wordt duurzaamheid in het huidige facilitaire partnership tussen beide partijen op DeBrug nauwelijks besproken. Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat alle stakeholders van DeBrug een 'Sustainable Workplace' willen maken. In de ideale situatie ontstaat er een samenwerking tussen beide partijen, waardoor er continu sprake is van vernieuwing wat betreft duurzaamheid in de dienstverlening van Workplace Services op DeBrug. In dit hoofdstuk wordt geanalyseerd wat de discrepanties zijn tussen de huidige- en de gewenste situatie. Daarnaast wordt geanalyseerd en vastgesteld welke elementen in de huidige organisatie aangepast moeten worden om de GAP te dichten en de gewenste situatie te bereiken.

7.1 Strategische GAPS

Kijkend naar de huidige- en de gewenste situatie zijn er een aantal strategische discrepantie te ontdekken. Allereerst zijn de strategieën (BTP & USLP) van Sodexo en Unilever vergelijkbaar, maar zijn deze niet afgestemd op of gedeeld met elkaar. Verder richt het USLP van Unilever zich in eerste instantie op de gehele levenscyclus van haar producten en zijn de kantoren in dit beleid nog minder prominent aanwezig. Daarnaast blijkt in de praktijk dat Sodexo en ook Unilever Workplace de prioriteiten veelal leggen bij de onderdelen van de dienstverlening, waarover contractuele afspraken zijn gemaakt. Er zijn destijds geen contractuele afspraken of SLA opgesteld over duurzaamheid op locatie waardoor dit onderwerp niet altijd als prioriteit wordt behandeld, terwijl het dit volgens alle stakeholders in de gewenste situatie wel zou moeten zijn.

7.2 Strategische incentive model(len) voor DeBrug als 'Sustainable Workplace'

In de huidige situatie geven alle stakeholders aan dat het onderwerp duurzaamheid voor DeBrug nog te weinig besproken wordt. In de ideale situatie ontstaat er een samenwerking tussen beide partijen, waardoor er continu sprake is van vernieuwing wat betreft duurzaamheid in de dienstverlening van Workplace Services op DeBrug. In deze paragraaf worden twee modellen uiteengezet die gebruikt kunnen worden om de strategische GAPS te dichten. Het eerste model is gebaseerd op de duurzame groeicirkel van Unilever. Het is een groeimodel voor DeBrug als 'Sustainable Workplace' dit staat dan ook centraal in het model (zie figuur 7.1 ter illustratie).

Ondersteunen van duurzaamheid;

Het doel van Workplace Services is een bijdrage te leveren aan de duurzame groei van Unilever. De activiteit is dan ook het ondersteunen van duurzaamheidsbeleid op DeBrug.

Beter begrip en grote engagement van duurzaamheid

Door het duurzaamheidsbeleid te vertalen naar workplace, creëren we duurzamere Facilites en workforce. Dit resulteert in beter begrip voor en grotere engagement van de mensen op DeBrug m.b.t duurzaamheid.

Meer integrale beleving van duurzaamheid

Grotere engagement leidt tot meer projecten in facilitaire duurzaamheid. Dit resulteert in een meer integrale beleving van duurzaamheid op DeBrug. Dit kan tevens doorstralen naar de merken en producten van Unilever.



Figuur 7.1: Groeimodel DeBrug als 'Sustainable Workplace'

Het tweede model is gebaseerd op het model voor het Better Tomorrow Plan van Sodexo (zie figuur 7.2 ter illustratie). Het model bestaat uit drie verschillende lagen: In het hartje in het midden staat DeBrug, deze staat centraal in het model. De tweede laag is: We Do, dit bestaat uit een continue cirkel van de dingen die Sodexo doet met haar dienstverlening voor DeBrug.

Duurzaamheid als hogere prioriteit in het partnership

Duurzaamheid krijgt een hogere prioriteit in het huidige facilitaire partnership met Unilever.

Actiever projectbeleid

Duurzaamheid als hogere prioriteit resulteert in meer projecten op het gebied van duurzaamheid in de services voor DeBrug.

Sluit aan bij de strategie van Unilever Workplace

Dit sluit aan bij de strategie en doelstellingen van Unilever Workplace. Er is dus sprake van een gemeenschappelijk doel om samen aan te werken.

Resulteert in een duurzaam partnership

Het aansluiten bij de strategie van Unilever Workplace resulteert uiteindelijk in een duurzaam partnership.



Figuur 7.2: Strategisch incentives model Sodexo

De laatste laag is We Engage, deze bestaat uit de samenwerking met de medewerkers van het Sodexo team on site maar ook met de medewerkers van Unilever op DeBrug. Tevens blijft hier de samenwerking met: klanten, leveranciers en instituties van kracht.

7.3 Operationele GAPS

Naast de strategische GAPS zijn er ook operationele discrepanties te ontdekken. Een belangrijke rol hierbij ligt onder andere bij de gebruikers van DeBrug die Duurzaam gedrag moeten gaan vertonen: Afval scheiden gaat immers momenteel zeer moeizaam, duurzame producten in de catering verkopen moeilijker dan de minder duurzame producten en de business bepaalt de openingstijden van het pand. Een mogelijk project zou kunnen zijn om een Code of Conduct voor duurzaam gedrag in te voeren en te handhaven, maar wellicht is het ook nodig om de diensten aan te passen om duurzaam gedrag van de gebruiker te faciliteren en stimuleren. Enkele mogelijke projecten zouden kunnen zijn: nieuw afvalbeleid, energiebesparende maatregelen en gezondheid en welzijn van de werknemers verbeteren door bijvoorbeeld themaweken van de catering (voeding) en de sportschool (beweging).

Verder heeft Unilever een ambitieuze 2030 'klimaat positief' ambitie uitgesproken. Momenteel beschikt DeBrug over het 'energielabel A' en wordt er gebruik gemaakt van 'groene' gecertificeerde windenergie. Het gaat echter om een combinatie van het gebruiken van hernieuwbare energie en van energie reductie. Alle diensten moeten constant bijdragen aan de gestelde 2030 ambitie. Een aantal lopende onderwerpen zijn: Zonnepanelen op het dak, openingstijden aanpassen, weekendwerk alleen op de Kade niet op DeBrug, LED verlichting plaatsen en bij de vervanging van pompen en installaties altijd kiezen voor een energie zuinige variant. Een kanttekening hierbij is dat volgens de Unilever policy een investering altijd binnen drie jaar moet worden terugverdiend.

8. Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden allereerst conclusies getrokken op basis van de onderzoeksresultaten in combinatie met de eigen interpretatie/mening/visie van de onderzoeker. Verder wordt er een eindconclusie gegeven over de vooraf opgestelde probleemstelling. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan om van de IST situatie naar de SOLL situatie te komen.

Conclusie huidige situatie:

Momenteel is er sprake van een Facilitair partnership tussen Sodexo en Unilever. Beide bedrijven zijn internationaal toonaangevend op het gebied van duurzaamheid. Ten tijde van de aanbesteding is er een analyse gemaakt van de overeenkomsten tussen het BTP van Sodexo en het USLP van Unilever. Deze strategieën (BTP & USLP) van Sodexo en Unilever zijn vergelijkbaar, maar deze zijn niet afgestemd op of gedeeld met elkaar. Beide organisaties volgen in de huidige situatie hun eigen strategie. Sodexo heeft duurzaamheid actief geïntegreerd in de dienstverlening voor DeBrug. Conclusies over duurzaamheid in de huidige dienstverlening op DeBrug:

- Sodexo heeft duurzaamheid actief geïntegreerd in haar dienstverlening op DeBrug, onder andere door het terugdringen van haar eigen afval en het duurzaam inkoopbeleid van onder andere voeding en schoonmaakmiddelen
- De gebruikers spelen ook een grote rol in de huidige situatie: afval scheiden gaat zeer moeizaam, verkopen van duurzamere producten in de catering gaat moeilijker dan de minder duurzame producten en de business bepaalt de openingstijden van het pand. (voor soms vier mensen draaien in het weekend alle installaties van de Brug)
- Er gebeurt dus al heel veel, maar er zijn zeker nog voldoende verbeterlagen te maken. Vanuit de werkvloer bestaan al veel mogelijke ideeën en projecten.

Momenteel is er weinig of geen overleg tussen Sodexo en Unilever Workplace over duurzaamheid op locatie. Dit is opmerkelijk gezien de denkwijze en positionering van duurzaamheid in beide organisaties. Hoe komt het dan dat dit onderwerp in het huidige partnership m.b.t de facilitaire dienstverlening op DeBrug, Nassaukade nauwelijks wordt besproken? Dit heeft onder andere te maken met de ontbrekende incentives zowel voor Sodexo als voor Unilever:

- Het USLP van Unilever richt zich van oudsher op haar producten door de gehele levenscyclus heen, de kantoorpanden zijn minder prominent aanwezig doordat deze in vergelijking minder impact hebben. De vertaalslag van het USLP naar Unilever Workplace is mede hierdoor nog niet voldoende gemaakt
- Helaas wordt duurzaamheid, mede omdat er niets contractueel is vastgelegd, in de praktijk soms opzij geschoven omdat het nog geen prioriteit heeft, terwijl het dit volgens beide partijen wel zou moeten hebben
- Doordat er niets contractueel is vastgelegd wordt de dienstverlening niet getoetst en zijn er geen beloningen of boetes afgesproken voor het wel/niet behalen van duurzaamheidsdoelstellingen op locatie. In de praktijk blijkt dat de prioriteiten komen te liggen op de gebieden waarover wel SLA's en (contractuele) afspraken zijn gemaakt
- Dat er geen SLA's of targets zijn afgesproken is op zich wel opmerkelijk gezien de denkwijze en positionering van Sodexo & Unilever waarin de duurzaamheid waarden prominent aanwezig zijn.

Positief is dat alle stakeholders denken dat de basisingrediënten die nodig zijn om de intensivering van het partnership op het gebied van duurzaamheid te kunnen bewerkstelligen in de huidige situatie aanwezig zijn. Zo is er sprake van een gemeenschappelijk doel om aan te werken, wederzijds vertrouwen en respect, transparantie, de bereidheid om kennis met elkaar te delen; de juiste mensen willen doorpakken en er heerst een duidelijke 'can do mentaliteit.'

Conclusie gewenste situatie:

In de gewenste situatie willen alle stakeholders, van DeBrug een 'Sustainable Workplace' maken. In de ideale situatie moet duurzaamheid volgens beide organisaties continu op de agenda verschijnen. De samenwerking moet niet stoppen na één project (bv al het glaswerk vervangen voor een duurzamer alternatief), maar er moet een systeem met ingebouwde incentives komen. Zodat beide partijen op DeBrug continu bezig zijn met duurzaamheid en vernieuwingen op dit gebied. Dat draagt immers bij aan de doelstellingen van zowel Sodexo als aan die van Unilever: daadwerkelijk partnership.

- Weliswaar zijn de onderliggende incentives van beide partijen om dit te bereiken niet identiek, maar ze kunnen weldegelijk leiden wel tot een gezamenlijke ontwikkeling en einddoel. De incentives spreken elkaar immers niet tegen, maar komen slechts vanuit een iets andere invalshoek
- Zo is voor Sodexo het incentive: het voldoen aan de eigen doelstelling om ook op de klantlocaties bij te dragen aan duurzaamheid en proactief bij te dragen aan de missie en visie van Unilever. Daarnaast draagt het zeer waarschijnlijk op een positieve manier bij aan de klantbeleving, met als resultaat een duurzaam partnership voor de lange termijn
- Voor Unilever Workplace zijn de incentives dat er vanuit de directie steeds meer duurzaamheid targets aan de kantoorpanden worden gesteld, de uitgesproken 2030 'klimaat positief' ambitie, 'practicing what we preach' en bijdragen aan het doel om duurzaam leven tot gemeengoed te maken.

Conclusie GAP:

In de huidige (IST) situatie wordt het onderwerp duurzaamheid tussen Sodexo en Unilever Workplace nauwelijks besproken. In de ideale (SOLL) situatie ontstaat er een samenwerking tussen beide partijen, waardoor er continu sprake is van vernieuwing wat betreft duurzaamheid in de dienstverlening van Workplace Services op DeBrug. Het is dus niet de bedoeling dat de samenwerking stopt bij één project, maar dat er een manier wordt ontwikkeld met ingebouwde incentives zodat beide partijen op DeBrug continu bezig zijn met duurzaamheid en vernieuwingen op dit gebied.

Er zijn twee modellen ontwikkeld aan de hand van het groeimodel van Unilever voor haar producten en het Better Tomorrow Plan. Deze modellen zijn omgebouwd naar een Sustainable Workplace model. In deze twee nieuwe modellen zijn de incentives van beide partijen om naar de gewenste situatie te komen ingebouwd (zie paragraaf 7.2 ter illustratie). De mogelijke valkuilen om van de IST naar de SOLL situatie te komen waren volgens de stakeholders:

- De complementaire doelen van beide partijen. Want juist doordat beide partijen dezelfde kant op willen komt het zelden tot een clash, dit heeft tot mogelijk gevolg dat duurzaamheid alsnog niet op tafel komt
- Daarnaast vormt de 'Goede Chemistry' tussen Sodexo en Unilever een potentiële valkuil, want door het hoge wederzijds vertrouwen en begrip, slaat men onbewust toch een stuk minder hard met de vuist op tafel. Hierdoor bestaat het gevaar dat men te veel op elkaar vertrouwt en elkaar niet scherp genoeg houdt.

Aanbeveling: Oprichten Stuurgroep en Standing taskforce

Om de SOLL situatie te bereiken en de potentiële valkuilen te dichten, wordt geadviseerd om een stuurgroep en een standing taskforce op te richten. Deze moeten bijdragen aan het continu vernieuwen wat betreft duurzaamheid in de dienstverlening van Workplace Services op DeBrug. Duurzaamheid moet een hogere prioriteit worden, er zijn zeer veel potentiële projecten met betrekking tot duurzaamheid: zonnepanelen op het dak, nieuw afvalbeleid, energiebesparende maatregelen en gedragsverandering / engagement bij de medewerkers creëren. Door middel van de stuurgroep en de standing taskforce worden Sodexo en Unilever op locatieniveau samengebracht en moeten deze projecten gezamenlijk worden opgepakt.

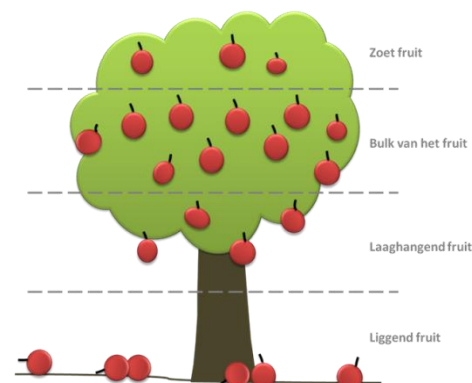
Allereerst zullen er op de hierboven genoemde gebieden meetbare gezamenlijke doelen geformuleerd moeten worden om samen aan te werken. Verder is het belangrijk om het huidige duurzaamheidsgehalte van de verschillende services die Sodexo op locatie levert meetbaar te maken om vervolgens goed communiceren wat er momenteel goed gaat en wat er in de toekomst beter moet. Verder is het noodzakelijk dat er criteria worden opgesteld waaraan ideeën / projecten van de taskforce moeten voldoen voordat deze kunnen worden geïmplementeerd. Hierbij kan gedacht worden aan de terugverdientijd, de grote van de investering of juridische factoren.

Standing Taskforce

De standing taskforce staat onder leiding van de Site Service Manager en komt bij voorkeur acht keer per jaar bijeen om de voortgang op duurzaamheid in de dagelijkse operatie van DeBrug te bespreken. Daarnaast zorgt de taskforce ervoor dat er een constante stroom van projecten op duurzaamheid gebied ontstaat. Duurzaamheid is dingen slimmer en efficiënter inrichten, om zo met minder input meer output genereren. De mensen die het dichtst op de operatie staan, zijn de teamleiders van de diverse diensten met hun team. De teamleiders van onder andere de volgende diensten nemen deel aan de taskforce: de Gym, Beveiliging, Catering, Schoonmaak, Receptie/Hospitality, Reprografie, Logistiek en het Technisch onderhoud. De teamleiders bespreken allereerst intern met hun team wat mogelijke projecten / verbeterlagen voor hun dienst zouden kunnen zijn. Vervolgens nemen de teamleiders de ideeën van het team mee naar de bijeenkomst van de taskforce.

De bruikbare ideeën worden in de taskforce besproken en door middel van een business case verder onderzocht. Uit de business case moet blijken of het idee voldoet aan de voorafgestelde criteria eisen alvorens deze wordt geïmplementeerd. Er is onderscheid te maken in mogelijke projecten waarbij een fruitboom als metafoor kan worden gebruikt:

- Op de grond liggend fruit: op te rapen met logica en intuïtie van de Sodexo Services. Deze ideeën kunnen worden gekenmerkt door een relatief lage investering en mogelijkheid tot snelle implementatie
- Laaghangend fruit: binnen te halen door een wat grotere investering, vereist iets meer moeite om te implementeren. Kan voornamelijk intern door Sodexo worden gerealiseerd
- Bulk van het fruit: hier bevinden zich meerder projecten waarvoor samenwerking met bijvoorbeeld Unilever HR en/of communicatie nodig is. Deze projecten zijn complexer en duren langer om te realiseren
- Zoet fruit: deze zitten hoog in de boom en kunnen worden gezien als projecten die moeilijk zijn om te realiseren maar die wel een grote impact kunnen hebben. Het succes van deze projecten is afhankelijk van vele complexe factoren.



Figuur 8.1: De fruitboom

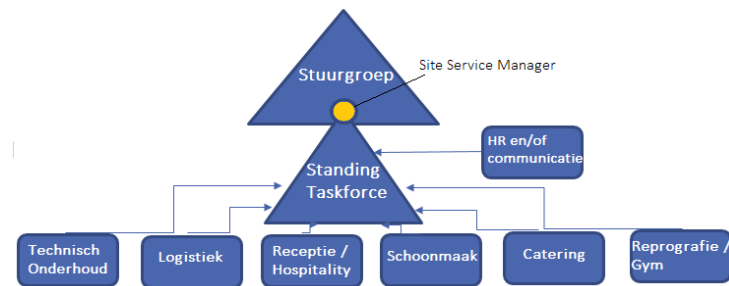
De Stuurgroep

Naast de standing taskforce wordt geadviseerd om het onderwerp ook op een hoger niveau in te kaderen met het inrichten van een Stuurgroep. Hierdoor bestaat tevens de mogelijkheid om bij een succes van de situatie op DeBrug, deze methode ook op andere vestigingen toe te passen. Tevens is het leren van andere sites, door het vinden van best practices erg belangrijk. De stuurgroep bestaat uit: GSM Nassaukade, Cluster Manager Unilever Benelux, Service Delivery Manager Unilever Benelux, vertegenwoordiger Sustainability Unilever Benelux en als linking pin namens de taskforce de Site Services Manager. Deze stuurgroep heeft bij voorkeur vier keer per jaar een bijeenkomst. Hierin wordt de voortgang naar het gezamenlijk doel besproken en worden mogelijke verbeterplannen die de taskforce heeft opgesteld getoetst op kwaliteit, haalbaarheid en bijdrage aan de overkoepelende duurzaamheidsdoelstellingen.

Consequenties van de aanbeveling

Organisatorisch consequenties:

Het advies om een standing taskforce en een stuurgroep op te richten heeft enkele organisatorische consequenties voor de huidige organisatie. In de onderste laag van de organisatie bevinden zich de hoofddiensten die Sodexo op DeBrug levert. In de nieuwe situatie zullen de teamleiders van deze diensten samen met het team brainstormsessies houden om te kijken naar mogelijke verbeterlagen met betrekking tot duurzaamheid. Deze diensten staan dicht op de dagelijkse operatie en moeten de input leveren voor de taskforce. Sommige projecten zullen een samenwerking vereisen met de afdeling van HR en/of Communicatie van Unilever. Echter zullen deze afdelingen niet zomaar aansluiten, aan de taskforce de taak om een businesscase te schrijven voor deze projecten waardoor deze afdelingen mee willen werken met het project vanuit het belang van Unilever. Daarnaast is er een belangrijke rol wegelegd voor het Sodexo management op DeBrug bestaande uit de General Service Manager en de Site Service Manager. De Site Service Manager gaat fungeren als de Linking pin tussen de Standing Taskforce en de stuurgroep. Verder is het van groot belang om iemand te benoemen tot projectleider. De projectleider moet onder andere zorgdragen dat er niet wordt afgeweken van de scope die met de gezamenlijke doelstellingen is vastgesteld.



Figuur 8.2: Organisatiestructuur

Financiële consequenties:

De organisatorische verandering heeft in eerste instantie geen financiële gevolgen. Het brainstormen en praten over ideeën past en hoort bij de huidige taken en verantwoordelijkheden van de teamleiders en de SSM. Projecten die kunnen worden gezien als liggend fruit en laaghangend fruit kunnen door Sodexo binnen het huidige budget worden geïmplementeerd. Het uitwerken en realiseren van complexere ideeën (bulk van het fruit en zoet fruit) brengen extra kosten met zich mee zowel in extra (project)uren als in eventuele investeringen. Er is momenteel geen ruimte in het budget van Sodexo voor deze extra tijd en mogelijke investeringen deze zullen dan ook door Unilever betaald moeten worden. Sodexo draagt als facilitaire partner ideeën aan en Unilever doet de besluitvorming over het wel/niet uitvoeren van deze ideeën. Afhankelijk van de hoeveelheid ideeën en de complexiteit hiervan kan de financiële impact bepaald worden.

Juridische consequenties:

Er zijn geen contractuele afspraken gemaakt op het gebied van duurzaamheid tussen Unilever en Sodexo. Dit betekent dat Sodexo hierop juridisch gezien niet door Unilever kan worden beoordeeld. Echter moet het belang van duurzaamheid niet onderschat worden want Sodexo wordt aan het einde van het contract wel degelijk beoordeeld qua overall facilitair partner, waar duurzaamheid een belangrijk onderdeel van is. Een gebrek aan proactiviteit van Sodexo op dit gebied kan daardoor uiteindelijk leiden tot geen verlenging van het contract.

Eindconclusie

In deze eindconclusie wordt antwoord gegeven op de probleemstelling van het afstudeeronderzoek:

“Hoe kan Sodexo op het hoofdkantoor van Unilever Benelux (DeBrug) gedurende de huidige contractperiode (31-12-2019) het partnership met Unilever intensiveren op het gebied van duurzaamheid?”

Dit onderzoek heeft laten zien dat er ruime mogelijkheden zijn om het partnership tussen Sodexo en Unilever op het gebied van duurzame facilitaire diensten fors te versterken. Beide partijen hebben duurzaamheid hoog in het vaandel en beide hebben voldoende wil en daadkracht om te werken aan verbeteringen op locatie. Wat het momenteel vooral tegenhoudt is in feite dat er niets contractueel over is vastgelegd, en dat er weinig of geen expliciete incentives zijn voor zowel Sodexo als Unilever om systematisch te werken aan de verbetering van duurzaamheidsaspecten op locatie. In dit onderzoek is een organisatie structuur voorgesteld om deze impasse te doorbreken en in de komende jaren de duurzaamheidsrelatie verder uit te bouwen.

9. Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een voorstel voor de implementatie van de hiervoor beschreven aanbevelingen uitgewerkt. Allereerst wordt beschreven hoe tijdens het onderzoek al is begonnen met implementatie door middel van de BrightFuture in Action Challenge en de Kick-off & panelsessie. Vervolgens worden een aantal mogelijke projecten en reeds succesvolle uitkomsten behandeld. Tot slot is er een tijdspad voor de verdere implementatie met vervolgstappen uiteengezet.

9.1 BrightFuture in Action Challenge

Anniek Mauser (Duurzaamheid director Unilever Benelux) heeft ruimte geboden om als Sodexo een BrightFuture In Action (bFiA) challenge te bouwen. Dit is een tool die binnen heel Unilever systematisch wordt ingezet om bepaalde duurzaamheidsonderwerpen – in dit geval bij de community van DeBrug - op een interactieve manier onder de aandacht te brengen. Een belangrijke rol ligt immers bij de gebruikers van DeBrug, die duurzamer gedrag moeten gaan vertonen: afval scheiden moet minder moeizaam, duurzamere producten in de catering moeten beter verkopen dan de minder duurzame producten en niet alleen de business moet de openingstijden van het pand bepalen. In deze Challenge was het niet de bedoeling om alleen te laten zien wat Sodexo achter de schermen doet om de Unilever sites duurzaam te beheren, maar vooral om tips en ideeën vanuit de gebruiker te krijgen. Welke mogelijke verbeterlagen ziet de gebruiker zowel voor Sodexo & Unilever als voor zichzelf op de werkvloer?

De challenge “Sustainable Workplace” is door de onderzoeker in samenwerking met Sodexo/Unilever gebouwd en heeft van 9 mei 2016 t/m 23 mei 2016 uitgestaan onder de community van DeBrug. Van de populatie van circa 800 Unilever medewerkers op DeBrug hebben 130 respondenten deelgenomen aan deze Challenge. Deze bestond uit de volgende vier onderdelen: Intro, Learn, Act en Share. Het Learn gedeelte is bedoeld om mensen door middel van 'wistjedatjes' en 'eyeopeners' in de vorm van een quiz dingen te leren en om bewustwording te creëren. 78% van de respondenten heeft aangegeven dat zijn/haar perceptie over Sodexo en duurzaamheid op DeBrug is veranderd na het maken van de quiz. Het team DB Procurement heeft met dit onderdeel van de challenge de meeste punten behaald en heeft daarmee voor iedereen op de afdeling een brightFuture in Action Dopper gewonnen.

Het Act gedeelte in de Challenge was in dit geval in de vorm van een korte enquête. Hierin wordt de gebruiker gevraagd naar zijn/haar mening over de huidige situatie en om mogelijke verbeterlagen te geven voor zowel Sodexo/Unilever als voor zichzelf. De resultaten van de enquête zijn te vinden in bijlage XI.

Vervolgens is er een Poll gehouden waarin de gebruiker zijn eigen duurzaam gedrag heeft beoordeeld. Ruim 42% van de gebruikers beoordeelde zijn/haar duurzaam gedrag in DeBrug met een ‘Kan beter’. Tot slot hebben mensen in de Share de mogelijkheid gekregen om tips/ideeën te geven, op elkaar te reageren en goede ideeën te belonen met een ‘Vind ik leuk’. Yvonne Dommels (Regulatory Affairs Manager) heeft met haar tip om bij de afvalbakken beter te communiceren over het belang van afval scheiden, een duurzaam diner voor twee personen gewonnen. Alle ideeën die door de community zijn gedeeld in de Share zijn te vinden in bijlage XII.

Succes van de Challenge

Zoals hierboven vermeld hebben 130 gebruikers deelgenomen aan de Challenge. Deze heeft geresulteerd in zeven pagina's aan gedeelde ideeën in de Share. Daarnaast hebben Sodexo medewerkers ervaren dat het onderwerp erg ging leven onder de Unilever medewerkers van DeBrug. Zo worden ze vaker door gebruikers aangesproken voor vragen over bijvoorbeeld afval scheiden. Verder zijn er naar aanleiding van de challenge meerdere mails met ideeën, vragen en/of opmerkingen gestuurd naar de GSM van de locatie Nassaukade. Al met al is het onderwerp mede door de challenge hoger op de agenda van mensen gekomen in het pand. Daarnaast vormen de resultaten van de challenge een uitstekend uitgangspunt voor de taskforce en stuurgroep om verder mee aan de slag te gaan.

9.2 Kick-off & panelsessie 26 mei 2016

Onder het motto van 'Je moet het ijzer smeden wanneer het heet is' heeft er op 26 mei 2016 een Kick-off & panelsessie plaatsgevonden. Het senior management van Sodexo en Unilever waren hierbij aanwezig en vertegenwoordigt door: de Site Service Manager, Director QHSE Sodexo Nederland, SVP Strategic Development Manager Sodexo, Service Delivery Manager Unilever Benelux en de Duurzaamheid director Unilever Benelux. In deze sessie zijn allereerst de bevindingen & aanbevelingen van dit onderzoek gepresenteerd en getoetst aan alle stakeholders. Daarnaast zijn tevens de resultaten van de brightFuture in Action challenge besproken. De sessie fungeerde tevens als Kick-off van de intensivering van de samenwerking op het gebied van duurzaamheid, de aanwezige stakeholders hebben na afloop aangegeven veel inspiratie te hebben gekregen uit de resultaten van het uitgevoerde onderzoek en de challenge.

Mogelijke projecten

Uit de brightFuture in Action challenge en de sessie van 26 mei vloeien een aantal mogelijke projecten voort. Overkoepelend zijn de onderwerpen duurzaam gedrag en de 2030 'klimaat positief' ambitie.

Een mogelijk algemeen project zou kunnen zijn het invoeren van een code of conduct 'duurzaam gedrag' en de handhaving daarvan. Gedragsverandering is reeds ingezet met het creëren van bewustwording door het uitzetten van de bFiA challenge. Gedragsverandering blijft echter één van de lastigste trajecten zo bleek ook uit het theoretisch kader waar in het tweejaarlijks FMM marktonderzoek bijna 81% van de facility managers aangeeft te investeren in duurzaam gedrag, terwijl hiervan slechts 32% aangeeft dat dit ook daadwerkelijk tot succes heeft geleid. Uiteraard moet Workplace Services duurzaam gedrag van de gebruikers blijven faciliteren en stimuleren.

Wat betreft de 2030 'klimaat positief' ambitie is Unilever momenteel zeer intensief aan het onderzoeken om zonnepanelen op het dak van DeBrug te plaatsen. In de share van de Challenge is ook door de gebruikers aangegeven dat het logisch voor Unilever zou zijn om zonnepanelen op het dak te plaatsen. Dit is momenteel dus een serieus onderwerp en een lopend project. De beslissing hierover is echter afhankelijk van een complexe hoeveelheid factoren: de kwaliteit en ligging van de daken, energieprijzen, subsidieregelingen en de eigenaar van de gebouwen.

Een andere succesvolle uitkomst is dat de afdeling Technisch onderhoud haar eerste brainstorm heeft gehad waar veel ideeën uit naar voren kwamen. In tabel 9.1 is de lijst met de uitkomsten van deze sessie te zien.

Technische onderhoud	
Vervanging GBS	Dit zal flexibiliteit geven op het gebied van schakelmogelijkheden, stooklijnen etc.
CV/Warmtepomp	wachten op antwoord Ton ten Hooven.
LED verlichting liften+gangpaden	SDX: status in kaart brengen.
Klimaatregeling vergaderzalen	SDX: hoe worden deze geschakeld? Gaan deze uit als er niemand is?
Vervanging pompen	Altijd door energie arme varianten
Bewegingssensor trappenhuis	SDX: kan dit? Zoja, offerte
Lichtsterkte trappenhuis is verschillend	SDX: terugbrengen naar 1 lichtsterkte
Isolatiematrassen techniek ruimten	SDX: checken of dit wel/niet een optie is
Kloktijden aanpassen	SDX: onderzoeken welke aangepast kunnen worden.
Tijdklokken plaatsen voor koelers pantry's	SDX: kostenplaatje inzichtelijk maken
Opstart klimaatinstallatie	niet altijd op maandagmorgen om 4 uur opstarten maar bv's zomers om
Weekendwerk alleen de kade	Peter checkt dit met Esther
Entreehal verlichting	SDX: moet deze altijd aan zijn?
Vloerverwarming entreehal/theater	Staat deze de gehele dag aan? Moet deze eerder uit?

Tabel 9.1: Uitkomsten brainstormsessie Technisch onderhoud

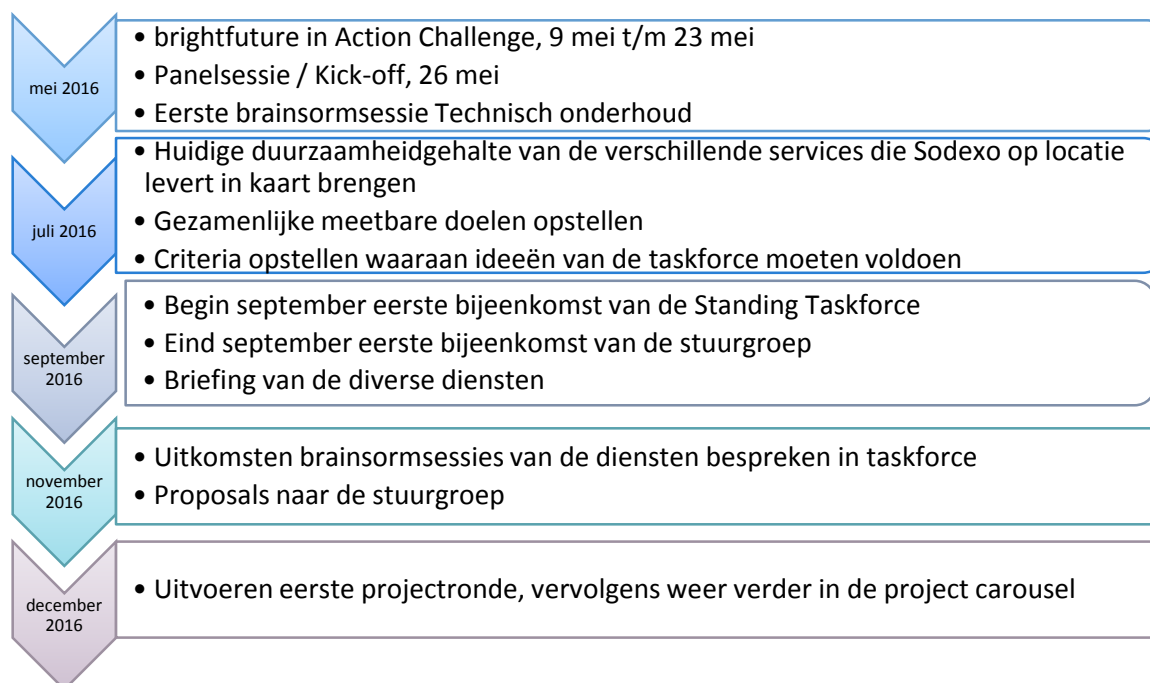
Het succes van de afdeling Technisch onderhoud kan tevens bij de andere diensten worden behaald. De eerste brainstormsessies van de Gym, Beveiliging, Catering, Logistiek, Schoonmaak, Receptie en de Reprografie moeten nog plaatsvinden. Uit de Challenge en de panelsessie kwamen al een aantal mogelijke projecten:

- **Gym,**
Themaweken met de Gym in combinatie met de catering organiseren. Iedereen fit aan het werk!
Fitnessapparatuur aanschaffen welke energie opwekt?
- **Beveiliging,**
Weekendwerk: moet dan het gehele gebouw verlicht worden? Beveiliging instrueren?
- **Catering,**
Themaweken met gezonde voeding in de catering in combinatie met sporten in de Gym.
- **Logistiek**
Kijken naar het afvalbeleid, kan dit beter? Zie bijlage XVII voor een voorbeeld project met betrekking tot beter afval scheiden op DeBrug.

Aan de teamleiders en het team van de diensten de taak om verder te brainstormen over mogelijke ideeën voor de desbetreffende dienst. Vervolgens kunnen de teamleiders de ideeën meenemen naar de bijeenkomst met de taskforce.

9.3 tijdspad implementatie

In deze paragraaf wordt het tijdspad voor de komende maanden uiteengezet. Zoals eerder vermeld is er al een begin gemaakt met de implementatie door het uitzetten van de brightFuture in Action challenge en het houden van de panelsessie / Kick-off.



10. Kritische reflectie

Dit hoofdstuk vormt de kritische noot van mijzelf op mijn voorgenomen en uiteindelijk gerealiseerde onderzoek. Het doel hiervan is om na te gaan wat de successen en tegenslagen in de afgelopen periode waren en wat ik beter/ anders had kunnen doen. De reflectie heeft een driedelige opzet waarin gereflecteerd wordt op de gehanteerde onderzoeksmethode, de onderzoeksresultaten en op de toegevoegde waarde van dit afstudeeronderzoek voor het vakgebied.

Reflectie op de gehanteerde onderzoeksmethode

Ik denk achteraf dat ik geschikte dataverzameling methoden heb gehanteerd om een antwoord te vinden op mijn vooraf gestelde probleemstelling en deelvragen. Voorafgaand aan het uitvoeren van mijn onderzoek heb ik samen met mijn opdrachtgever de belangrijkste interne stakeholders geselecteerd. Dit zijn allemaal hoge functionarissen met een drukke agenda dus er was geen zekerheid dat ik deze allemaal te spreken kon krijgen. Ik was positief verast door de snelle reactie van de respondenten en heb uiteindelijk iedereen die ik zou willen spreken kunnen interviewen. Gedurende het onderzoek is met de brightFuture in Action Challenge zelfs een extra methode voor de implementatie gebruikt die voorafgaand aan het onderzoek niet gepland was. Dit is een tool die maar zes keer per jaar wordt ingezet en ik kreeg van de Sustainability Director Unilever Benelux de mogelijkheid om er een voor mijn onderzoek te bouwen. Er is zelfs geschoven in de planning van de andere challenges zodat ik de challenge nog kon gebruiken voor mijn scriptie. Dit is illustrerend voor het enthousiasme en het meedenken van de respondenten met betrekking tot mijn onderzoek.

Bij het uitvoeren van mijn externe onderzoek heb ik echter wel een kleine tegenslag ondervonden. Ten eerste bleek de duurzaamheidsanalyse die bij het afsluiten van het Sodexo-Unilever contract in 2012 was gemaakt, niet meer te vinden. Dat was jammer, omdat ik daardoor niet precies meer kon achterhalen wat destijds de situatie was en welke ideeën er over duurzaamheid waren. Een andere tegenvaller was dat in eerste instantie een extern onderzoek zou plaatsvinden bij het Vodafone account van Facilicom, echter gaf Facilicom op het laatste moment aan het niet gepast te vinden om mee te werken aan een onderzoek waar Sodexo baat bij heeft. Ik had met dit scenario enigszins rekening gehouden en had als goed alternatief het KPN account van Sodexo om mijn extern onderzoek uit te voeren. Het KPN account van Sodexo heeft immers een vergelijkbare grote en beschikt over hele andere mensen en organisatie.

Reflectie op de onderzoeksresultaten

Ik ben over het algemeen tevreden over mijn onderzoeksresultaten. Elke respondent heeft voor het interview ruim een uur de tijd genomen waardoor ik voldoende gegevens heb kunnen verzamelen. Hierdoor heb ik een goed beeld kunnen vormen van de huidige en de gewenste situatie vanuit de verschillende invalshoeken. Daarnaast was de brightFuture in Action challenge een groot succes met ruim 130 deelnemers op een totale populatie van 800. De resultaten uit de challenge vormen volgens de stakeholders een goed uitgangspunt voor verdere vervolgstappen. Ten slotte was de panelsessie voor mij een groot succes omdat iedereen uit het senior management van Sodexo en Unilever tijd heeft vrijgemaakt om naar mijn bevindingen en aanbevelingen te luisteren. Alle respondenten deden actief mee met de sessie en gaven achteraf aan er veel inspiratie uitgehaald te hebben. Ik ben er best wel trots op dat ik als stagiair dit heb kunnen doen in de context van twee gigantische ondernemingen.

Toegevoegde waarde voor het vakgebied

De toegevoegde waarde van dit onderzoek voor het vakgebied is dat er gebruik is gemaakt van de business strategieën van beide organisaties om deze vervolgens door te vertalen naar een facilitair duurzaamheid groeimodel op locatie niveau. Als facilitaire organisatie moet je immers bijdragen aan de algehele strategie van de organisatie. Daarnaast gaan facilitaire organisaties in de nabije toekomst weer meer en meer te maken krijgen met duurzaamheid. Dit onderzoek laat zien dat het mogelijk is om als Total FM aanbieder samen met de klant te werken aan gemeenschappelijke duurzaamheidsdoelstellingen: daadwerkelijk partnership!

Literatuurlijst

Boeken en artikelen

Baarda, B.D. (2006). Basisboek Methode en Technieken. Groningen: Noordhoff

Berenschot. (2013). Berenschot Strategy FM Trends Onderzoek.

Fmm. (2015) *7 MVO trends voor 2015*

Hart, S. (2013). *drie tactieken voor een duurzaamheidsstrategie*.

Jonker, J.(2011) *Duurzaam denken doen*. uitgever Kluwer.

Kempen, P. Keizer, J (2006) *Competent afstuderen en stagelopen* Noordhoff

Moratis, L. (2010) *Basisboek MVO*. Gorcum b.v., Koninklijke Van

Sodexo. (2015) *duurzaamheid factsheets*. BTP

Unilever. (2014) *opschalen voor meer impact*. USLP

Unilever. (2015) *onze visie in de praktijk*. USLP

Verhoeven, N. (2006). *Wat is onderzoek?*. Amsterdam: Uitgeverij Boom

Websites

<https://connexys.com/blog/partnership-ingredienten-succes> (geraadpleegd op 15 februari 2016)

<https://www.consumentenbond.nl/duurzaam-consumeren/extra/duurzaamheid> (geraadpleegd op 17 februari 2016)

<http://www.encyclo.nl/begrip/strategisch%20niveau> (geraadpleegd op 22 februari 2016)

<http://www.eyepenerworks.org/sociaal-ondernemen/anniek-mauser/> (geraadpleegd op 22 februari 2016)

<http://nl.sodexo.com/home.html> (geraadpleegd op 23 februari 2016)

<https://www.unilever.nl/> (geraadpleegd op 23 februari 2016)

<https://nl.sodexonet.com/home/over-ons/hier-staan-we-voor/we-are.html> (geraadpleegd op 23 februari 2016)

<http://www.outofhome-shops.nl/nieuws/handel/sodexo-wint-prijs-voor-duurzaamheid> (geraadpleegd op 23 februari 2016)

<http://www.levelmarketing.nl/uncategorized/wat-is-een-partnership/> (geraadpleegd op 25 februari 2016)

Interviews

Borsboom, E. (2016, Maart 24). (M. Waarts, Interviewer)

Buuren, J. v. (2016, maart 15). (M. Waarts, Interviewer)

Mauser, A. (2016, april 5). (M. Waarts, Interviewer)

Smink, S. (2016, maart 17). (M. Waarts, Interviewer)

Rickli, S. (2016, mei 20). (M. Waarts, Interviewer)

Begrippenlijst

Afkortingen	
GSM	General Services Manager (Contracteigenaar)
bFiA	Bright Future in Action Challenge
USLP	Unilever Sustainable living Plan
SLA's	Service Level Agreements (contractuele vastgelegde afspraken)
SSM	Site Services Manager (Facility Manager)
BTP	Sodexo Better Tomorrow Plan
DeBrug	het hoofdkantoor van Unilever Benelux

Begrippen	
Duurzaamheid	Duurzame ontwikkeling is de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen. Doel is een blijvend evenwicht te laten ontstaan tussen de menselijke beschaving en haar natuurlijke omgeving
Partnership	Een partnership is een toegewijde, stabiele relatie tussen twee partijen die een voor een langere termijn wordt aangegaan, waarbij beide partijen offers brengen voor de algehele samenwerking en bovendien voordelen oplevert voor beide partijen.
brightFuture in Action challenge	Interactieve Unilever tool om bepaalde duurzaamheid aspecten bij de community onder de aandacht te brengen.
Best practice	Een best practice is een techniek, werkmethode, proces of activiteit die zich als effectiever heeft bewezen dan enige andere techniek, methode etc.
Incentives	Prikkels, drijfveren, motivaties