



Sustainability, Environment, Responsibility

Duurzame bedrijfsvoering in het DNA van de SER

Sociaal-Economische Raad

Marjolein Verkroost
0867748

Den Haag, 7 juni 2016

Sustainability, Environment, Responsibility

Duurzame bedrijfsvoering in het DNA van de SER

Versie:	1.0
Plaats & Datum:	Den Haag, 7 juni 2016
Opdrachtgever:	Sociaal-Economische Raad Bezuidenhoutseweg 60 2594 AW Den Haag
Afstudeerbegeleider:	C.G. van den Berg
Organisatie:	Hogeschool Rotterdam
Opleiding:	Facility Management
Module:	FMAAFS42
Studiejaar:	2015/2016
Afstudeerdocent:	Claudia Bongers Daan Korten
Afstudeerperiode:	9-2-16 t/m 10-6-16
Auteur:	Marjolein Verkroost
Studentnummer:	0867748

Managementsamenvatting

Duurzame bedrijfsvoering is een actueel onderwerp voor de Sociaal-Economische Raad (SER). Dit komt zowel in de adviezen als in de eigen bedrijfsvoering van de SER tot uiting. Gedurende dit onderzoek zijn de kansen onderzocht om de duurzame bedrijfsvoering van de SER te verbeteren. De activiteiten rondom duurzaamheid worden binnen de SER door diverse functionarissen uitgevoerd en er ontbreekt een totaaloverzicht van de huidige stand van zaken. Hierdoor is het voor de SER niet inzichtelijk waar nog verbetermogelijkheden liggen in de duurzame bedrijfsvoering. De aanleiding van dit onderzoek komt daarom voort uit de behoefte om over een eenduidig duurzaamheidsbeleid te beschikken voor de gehele bedrijfsvoering van de SER.

ONDERZOEKSVRAAG

Om de probleemstelling te beantwoorden, stond de volgende onderzoeksvraag gedurende dit onderzoek centraal: *“Welke verbetermogelijkheden zijn er voor de Sociaal-Economische Raad (SER) op het gebied van duurzame bedrijfsvoering, waarmee de SER op lange termijn een duurzaam strategisch beleid kan uitvoeren en daarmee een voorbeeldfunctie uitoefent?”*

DOELSTELLING

Aansluitend op de onderzoeksvraag heeft de volgende doelstelling gedurende het onderzoek centraal gestaan: *“Het in kaart brengen van de verbetermogelijkheden van de duurzame bedrijfsvoering, zodat de Sociaal-Economische Raad op lange termijn een duurzaam strategisch beleid kan uitvoeren en fungeert als voorbeeldfunctie.”*

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen, is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Hiervoor zijn verschillende dataverzamelmethodeën geraadpleegd. De basis van het onderzoek is gevormd aan de hand van literatuurstudie. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn naar voren gekomen uit de interne interviews met medewerkers en de externe interviews met deskundigen.

CONCLUSIE

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten uit de huidige situatie, is geconcludeerd dat de SER zijn zaken rondom duurzaamheid goed op orde heeft en aandacht besteed aan duurzaamheid. Door deze bevindingen tegenover de gewenste situatie te zetten, is de conclusie dat er voor de SER nog wel kansen liggen om de duurzame bedrijfsvoering verder te verbeteren. Hierbij is het belangrijk om niet te vergeten dat duurzaamheid een continu proces is en geen eindpunt kent. Iedere dag moeten de medewerkers van de SER zich dus weer opnieuw inspannen om tot duurzaamheidsverbeteringen te komen. Tot slot wordt geconcludeerd dat de belangrijkste verbeteringen voor de SER liggen in het aspect planet en deels in het aspect profit.

AANBEVELINGEN

Om het duurzame strategische beleid voor de SER op lange termijn uit te voeren, is een aanbeveling gedaan voor het duurzaamheidsbeleid. Door een nieuwe en scherpe duurzaamheidsstrategie met bijbehorende missie en visie te formuleren, bepaalt de SER op strategisch niveau zijn duurzaamheidsbeleid. Belangrijk hierbij is dat de SER nieuwe duurzame doelstellingen blijft formuleren om verantwoording af te kunnen leggen en gegevens inzichtelijk te kunnen maken. Om dit proces te bewaken wordt aanbevolen om een functie te creëren voor een duurzaamheidscoördinator. Deze dient een initiërende en aanjagende rol uit te oefenen binnen de organisatie en dient nauw samen te werken met de Werkgroep Duurzaamheid. Hierbij is het belangrijk om over een SER breed duurzaamheidsbeleid te beschikken en dit door te voeren naar een SER breed duurzaam inkoopbeleid.

Naar aanleiding van dit duurzaamheidsbeleid zijn er voor de SER een aantal aandachtspunten die verbeterd dienen te worden. Hierbij gaat het voornamelijk om tactische en operationele verbetermogelijkheden die gericht zijn op het milieuaspect van duurzaamheid. Voor de SER is het zaak om meer aandacht te besteden aan afvalscheiding op de afdelingen en in het bedrijfsrestaurant. Op deze wijze vermindert de SER de afvalstroom restafval en kan door het scheiden van afval materialen opnieuw worden gebruikt. Daarnaast valt er voor de SER nog winst te behalen met betrekking tot het terugdringen van het papierverbruik. Hiervoor moet de SER toewerken naar het digitaal werken door werkprocessen te digitaliseren. Voor het vergadercomplex kan de SER de mogelijkheid voor videoconferentie gaan aanbieden, om de CO₂-uitstoot te verminderen. Tot slot moet de regeling woon-werkverkeer worden aangepast om de duurzame medewerker beter te stimuleren.

Voorwoord

Het laatste traject van mijn opleiding Facility Management is aangebroken: het afstuderen. Hiervoor heb ik de mooie kans en uitdaging gekregen om mijn afstudeeropdracht te voltooien bij de Sociaal-Economische Raad (SER) te Den Haag.

Mijn voorkeur ging uit naar een afstudeeropdracht op gebied van duurzaamheid en samen met de SER ben ik tot een passende opdracht gekomen. De afgelopen vijf maanden heb ik mij bezig gehouden met het onderzoeken van de duurzame bedrijfsvoering van de SER. In dit rapport zijn alle onderzoeksresultaten te vinden en worden aanbevelingen aangereikt.

Na vijf maanden hard gewerkt te hebben en veel te hebben onderzocht, presenteer ik u met trots het eindresultaat in de vorm van dit adviesrapport. Dit heeft uiteraard veel tijd en inspanning gekost, maar desondanks heb ik zeker een leuke en leerzame afstudeerperiode afgerond.

Graag wil ik een aantal personen bedanken die mij in dit gehele traject hebben geholpen en hebben bijgestaan. Allereerst wil ik mijn bedrijfsbegeleider Cor van den Berg bedanken voor het aanbieden van deze kans, zijn begeleiding en ook zijn brede kennis die hij met mij heeft gedeeld. Daarnaast gaat mijn dank ook uit naar Yvette Quak-Stegenga voor haar hulp en tijd. Ook wil ik graag alle respondenten bedanken voor het delen van hun kennis en ervaring. Vanuit de Hogeschool Rotterdam wil ik mijn begeleiders Claudia Bongers en Daan Korten bedanken voor hun begeleiding en mijn medestudenten uit het stageatelier. Tot slot wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun.

Den Haag, 7 juni 2016

Marjolein Verkroost

Inhoudsopgave

Inleiding	6
Hoofdstuk 1 Organisatieomschrijving	7
Hoofdstuk 2 Onderzoeksverantwoording	9
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	14
Hoofdstuk 4 Duurzaamheid binnen de SER	19
Hoofdstuk 5 Het ideaalbeeld	25
Hoofdstuk 6 Conclusie	30
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen	32
Hoofdstuk 8 Implementatieplan	35
Nawoord	38
Literatuurlijst	39

Inleiding

Duurzame bedrijfsvoering is de manier van ondernemen in het bedrijfsleven van de 21^e eeuw en is niet meer weg te denken. Naast het maken van winst en het genieten van de welvaart heeft de samenleving de taak om goed voor de mens en het milieu te zorgen, anders brengt dit de toekomst van de mensheid in het geding. De samenleving moet nu verantwoordelijkheid nemen voor de toekomstige generaties. Op de website van Platform Duurzaamheid (www.platformduurzaamheid.nl) wordt vermeld dat als de huidige generatie door blijft gaan met het verbruiken van fossiele brandstoffen, dat de volgende generatie een probleem heeft. Dit geldt ook voor duurzaamheidsvraagstukken, zoals opwarming van de aarde, CO₂-uitstoot, voedselproblematiek en klimaatveranderingen. Dit zijn actuele maatschappelijke problemen waar alle organisaties mee te maken hebben en hun verantwoordelijkheid voor moeten nemen, zo ook de Sociaal-Economische Raad (SER).

PROBLEEMSTELLING

Dit onderzoek staat in het teken van de duurzame bedrijfsvoering van de SER. Binnen de SER wordt er veel aandacht besteed aan en waarde gehecht aan het onderwerp duurzaamheid. Momenteel is er voor de SER onduidelijkheid waar zij staan op gebied van duurzame bedrijfsvoering en welke kansen er nog zijn. Er ontbreekt dus een totaaloverzicht. De SER wil de zaken omtrent duurzame bedrijfsvoering op orde hebben, omdat zij hierin een voorbeeldfunctie hebben. De opdracht komt vanuit de afdeling Facilitair Bedrijf, maar heeft betrekking op de gehele bedrijfsvoering van de SER.

ONDERZOEKSVRAAG

“Welke verbetermogelijkheden zijn er voor de Sociaal-Economische Raad (SER) op het gebied van duurzame bedrijfsvoering, waarmee de SER op lange termijn een duurzaam strategisch beleid kan uitvoeren en daarmee een voorbeeldfunctie uitoefent?”

DOELSTELLING

“Het in kaart brengen van de verbetermogelijkheden van de duurzame bedrijfsvoering, zodat de Sociaal-Economische Raad (SER) op lange termijn een duurzaam strategisch beleid kan uitvoeren en fungeert als voorbeeldfunctie.”

Hieronder volgen de deelvragen die bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

1. Welke duurzame onderwerpen zijn relevant voor de bedrijfsvoering?
2. Wat is de huidige stand van zaken omtrent duurzame bedrijfsvoering binnen de SER?
3. Hoe voeren andere organisaties hun duurzaamheidsbeleid uit?
4. Wat is het ideaalbeeld van duurzame bedrijfsvoering voor de SER?
5. Welke verbetermogelijkheden zijn er in de duurzame bedrijfsvoering van de SER?

LEESWIJZER

In het eerste hoofdstuk wordt de organisatie van de SER kort weergegeven met daarbij het onderwerp duurzaamheid binnen de SER. In hoofdstuk twee wordt de onderzoeksverantwoording besproken. Zaken als de probleemanalyse met bijbehorende onderzoeksvraag en doelstelling, de gebruikte onderzoeksmethoden en de kwaliteit van het onderzoek komen aan bod. In het derde hoofdstuk wordt de theorie over het onderwerp duurzaamheid uiteengezet in de vorm van het theoretisch kader. Het vierde hoofdstuk laat de huidige situatie zien van de duurzame bedrijfsvoering bij de SER. Gevolgd door hoofdstuk vijf de gewenste situatie, het ideaal beeld waar de SER naar toe kan werken. In hoofdstuk zes worden de conclusies getrokken over de eerder verzamelde onderzoeksresultaten. Dit resulteert in hoofdstuk zeven in de aanbevelingen voor de SER. Tot slot worden de aanbevelingen in hoofdstuk acht vertaald naar een implementatieplan. Aan het einde van het adviesrapport is een nawoord geschreven.

Hoofdstuk 1 | Organisatieomschrijving

In dit hoofdstuk is de organisatieomschrijving van de Sociaal-Economische Raad (SER) te vinden. Hierin wordt een algemene omschrijving van de organisatie weergegeven gevolgd door een omschrijving van de afdeling Facilitair Bedrijf en duurzaamheid binnen de SER. De organisatieanalyse aan de hand van het 7S-model, is terug te vinden in bijlage I.

1.1. Sociaal-Economische Raad

De Sociaal-Economische Raad (SER) is in 1950 bij wet opgericht na een lange periode van discussie over de sociale en economische orde van Nederland. Hierbij ging het voornamelijk om de rol die de overheid en maatschappelijke organisaties daarin moesten nemen. Na de wederopbouw van de Tweede Wereldoorlog en de zware economische crisis van de jaren dertig kwam men tot de conclusie dat de overheid zich meer moest gaan bemoeien met economische groei, werkgelegenheid en sociale zekerheid (www.ser.nl).

De SER is het belangrijkste adviesorgaan die advies levert aan het kabinet en het parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid en over belangrijke wetgeving op sociaal-economisch terrein. De SER heeft daarvoor brede kennis in huis en er komen deskundigen uit de wetenschap en het bedrijfsleven samen (ondernemers, werknemers en kroonleden). Dit stelt de SER in staat om advies te geven over werk, inkomen, sociale zekerheid, belastingen, beroepsonderwijs, ruimtelijke inrichting en milieu. Het kabinet is niet verplicht de SER-adviezen op te volgen. Daarnaast heeft de SER ook nog enkele bestuurlijke taken en moet de SER het bedrijfsleven stimuleren om altijd het algemene belang in het oog te houden. De SER wordt tijdens de uitvoering van zijn functies bijgestaan door een aantal vaste en tijdelijke commissies. Hiervan zijn enkele vaste commissies onder bepaalde voorwaarden ook zelfstandig werkzaam (*Publieksbrochure SER, 2015*).

De SER is geen overheidsinstelling en is in financieel opzicht ook onafhankelijk van de overheid. Het werk van de SER kost jaarlijks zo'n vijftien miljoen euro. De benodigde financiële middelen hiervoor worden opgebracht door het bedrijfsleven en de SER wordt dus gefinancierd door alle organisaties in Nederland (*Jaarverslag, 2015*).

MISSIE

*"De Sociaal-Economische Raad wil als advies- en overlegorgaan van ondernemers, werknemers en kroonleden een bijdrage leveren aan duurzame economische groei door te komen tot onderlinge consensus over nationale en internationale onderwerpen op sociaal-economisch terrein. De SER streeft hierbij naar kwaliteit en draagvlak: hoge deskundigheid in combinatie met breed gedragen overeenstemming en steun in de samenleving" (*Jaarverslag, 2015*).*

SECRETARIAAT

Het SER-secretariaat ondersteunt de raad in de voorbereiding en uitvoering van verschillende werkzaamheden. Hierbij horen ook de uitvoering van de bestuurlijke taken en de ondersteuning van de zelfregulering. Dit geldt zowel voor het advieswerk als de toezichthoudende en uitvoerende rol. Het secretariaat bestaat uit ongeveer 95 medewerkers (86 FTE) en wordt geleid door de algemeen secretaris. Het secretariaat bestaat uit drie directies (Economische, Sociale- en Bestuurszaken), drie staf afdelingen (Communicatie, Financiën en Personeel & Organisatie) en een Facilitair Bedrijf, zie organogram bijlage I (*SER, 2015*).

FACILITAIR BEDRIJF

De behoefte voor dit onderzoek is voortgekomen uit de facilitaire afdeling van de SER. Binnen de SER is het Facilitair Bedrijf (FB) de grootste afdeling met de meeste invloed op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Daarnaast is het FB ook de grootste inkoopafdeling binnen de SER die duurzaamheid door vertaalt in het inkoopbeleid. De interne organisatie van de SER wordt aangestuurd en begeleid door het FB, waardoor duurzaamheid binnen de organisatie en bij de medewerkers terecht komt.

De afdeling Facilitair Bedrijf bestaat uit 28 medewerkers (25 FTE). Het FB is verantwoordelijk voor een uiteenlopend pakket aan dienstverlenende taken. Het merendeel van de facilitaire diensten wordt in eigen beheer uitgevoerd. Het SER-gebouw heeft een totale oppervlakte van 12.000 vierkante meter. Een deel van deze vierkante meters wordt verhuurd aan organisaties die gerelateerd zijn aan de SER. Dit valt ook onder de verantwoordelijkheid van het FB. Hierdoor faciliteert het FB 350 werkplekken in het SER-gebouw. Facilitaire diensten als schoonmaak, beveiliging en specialistisch onderhoudswerk worden uitbesteed aan gespecialiseerde organisaties. (*Jaarverslag, 2015*).

1.2. Duurzaamheid bij de SER

Regelmatig brengt de SER adviezen uit waar het belang van duurzaamheid benadrukt wordt. Hierbij wordt van het bedrijfsleven verwacht dat zij ecologische en sociale overwegingen integreren in hun activiteiten. In het jaarverslag van 2009 erkent de SER dat de SER zelf een voorbeeldfunctie heeft op dit gebied. Daarom is de SER actief op het gebied van hun eigen duurzame bedrijfsvoering en kan er gezegd worden dat binnen de SER al veel gebeurt op dit gebied.

Om de ecologische en sociale overwegingen systematischer te verankeren in de eigen bedrijfsvoering beschikt de SER al sinds 1994 over een Werkgroep Duurzaamheid. De werkgroep houdt zich bezig met het verduurzamen van de bedrijfsvoering van de SER. De werkgroep wordt vertegenwoordigd door medewerkers van verschillende afdelingen als: Communicatie, Facilitair Bedrijf en Directie Economische Zaken. Deze werkgroep komt om de zes weken bij elkaar. De werkgroep heeft in 2011 een aantal concrete duurzaamheidsdoelen SMART geformuleerd op de volgende gebieden: duurzaam inkopen, duurzame catering en het verbruik van energie en afval. (*Milieujaarverslag, 2016*)

Deze doelstellingen zijn volgens het milieujaarverslag (2016) als volgt:

- Honderd procent duurzame inkoop vanaf 2015;
- Vijftig procent duurzaam aanbod catering;
- Twee procent energiebesparing per jaar;
- Vijf procent vermindering van het papierverbruik in drie jaar.

Op de doelstelling over papierverbruik na zijn deze doelstellingen behaald in 2015. In het algemeen hebben de doelstellingen geleid tot een grotere bewustwording van het belang van duurzaamheid. De Werkgroep Duurzaamheid kan alleen een duurzaamheidswinst behalen als de gehele organisatie meedenkt en mee doet aan duurzaamheid (*Bloem & Joost, 2016*).

In het milieujaarverslag (2016) komt naar voren dat de SER in 2016 nog meer de nadruk wil gaan leggen op duurzame inkoop. Naast de criteria van expertisecentrum PIANOO, gaat de SER zelf eisen stellen aan hoe de leveranciers invulling geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en Social Return On Investment (SROI). Indien mogelijk stelt de SER de eis van ondertekening van de internationale sociale voorwaarden, Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO). Deze voorwaarden dragen bij aan het uitbannen van sociale misstanden in de inkoopketen als bijvoorbeeld kinderarbeid en hongerlonen.

Sinds 2008 brengt de SER ieder jaar een milieujaarverslag uit. In de verslagen worden de volgende zaken besproken: de gerealiseerde uitkomsten van eerder besproken ambities, de kerngegevens over milieubelastende activiteiten en ambities voor de toekomst. In de toekomst gaat dit verslag verder onder de naam duurzaamheidsverslag. Het sociale jaarverslag met daarin het duurzame personeelsbeleid valt onder de verantwoordelijkheid van de afdeling Personeel en Organisatie.

DUURZAME CULTUUR

Het belang van duurzaamheid zit in de business van de SER. Duurzame ontwikkeling is opgenomen in de doelstelling van de SER. De SER vertelt geregeld in hun eigen adviezen over het belang van draagvlak binnen een organisatie om medewerkers te motiveren voor duurzame bedrijfsvoering. Dit vertaalt de SER zelf ook door naar hun eigen bedrijfsvoering. Door de activiteiten van de Werkgroep Duurzaamheid is de bewustwording onder de medewerkers de afgelopen jaren vergroot. Uit interne interviews met de medewerkers is naar voren gekomen dat het belang van duurzaamheid in stijgende mate wordt erkend. Het besef is er alleen wordt dit nog niet door iedere medewerker tot uitvoering gebracht. Over het algemeen zijn de medewerkers van de SER maatschappelijk betrokken en staan zij open voor verduurzaming. Tot slot komt daarbij kijken dat de medewerkers veel inspraak in de bedrijfsvoering gewend zijn en probeert de SER de wensen van de medewerkers ook te respecteren.

Hoofdstuk 2 | Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk komt de onderzoeksverantwoording aan bod. Eerst wordt de probleemstelling vermeld, gevolgd door de onderzoeksvraag en de doelstelling met bijbehorende deelvragen. Daarna volgt de dataverzamelmethode van dit onderzoek, ondersteund door de waarborging van de kwaliteit van dit onderzoek.

2.1. Probleemstelling

De aanleiding voor dit afstudeeronderzoek komt voort uit de behoefte om over een eenduidig beeld te beschikken op gebied van duurzame bedrijfsvoering van de SER. De SER hecht grote waarde aan duurzaamheid. Om deze reden wordt binnen de organisatie hier veel aandacht aan besteed en beschikt de SER over een eigen Werkgroep Duurzaamheid. Echter gebeurt dit door verschillende functionarissen binnen de organisatie en zijn de resultaten uiteenlopend, omdat duurzaamheid binnen de organisatie niet door iedereen hetzelfde beleefd wordt. Zo weet bijvoorbeeld de afdeling Facilitair Bedrijf dat deze afdeling duurzaam inkoopt, maar is er onduidelijkheid of de afdeling Communicatie ook duurzaam inkoopt. Omdat verschillende functionarissen verantwoordelijk zijn voor deze taak, heeft het probleem betrekking tot de gehele bedrijfsvoering van de SER. Momenteel is er geen integraal beleidsstuk aanwezig en ontbreekt het totaaloverzicht voor de organisatie. Zonder dit totaaloverzicht is er onduidelijkheid over de huidige stand van zaken rondom duurzaamheid en waar nog verbeterpunten liggen.

De SER adviseert de regering en het parlement over het voeren van sociaal-economisch beleid. In de adviezen die de SER uitbrengt, wordt regelmatig het belang van duurzaamheid benadrukt. De SER vraagt van het bedrijfsleven om ecologische en sociale overwegingen te integreren in hun core business en de overheid wordt opgeroepen om op duurzaamheidsgebied het goede voorbeeld te geven. De SER heeft zelf ook erkend een voorbeeldfunctie te hebben op dit gebied en daarom kan de organisatie het zich niet permitteren om zaken omtrent duurzaamheid niet op orde te hebben. Hier heeft de SER dus een voorbeeldfunctie in en is er morele druk om het zo goed mogelijk te doen.

AFBAKENING

Voor dit onderzoek ligt de focus op de interne afdelingen die betrekking hebben op de bedrijfsvoering, omdat zij de SER ondersteunen bij het uitvoeren van het primaire proces. Deze afdelingen zijn als volgt: Communicatie, Personeel & Organisatie (P&O), Financiën en Facilitair Bedrijf (FB). Voor het organogram van de SER wordt verwezen naar bijlage I. Binnen deze afdelingen wordt er onderzoek gedaan naar duurzame onderwerpen gerelateerd aan facilitaire zaken. Het duurzame personeelsbeleid wordt hierbij buiten beschouwing gelaten, omdat dit onder de verantwoordelijkheid van P&O valt. Tot slot is in overeenstemming met de opdrachtgever besloten dat eventuele gedragsveranderingen buiten de scope van dit onderzoek valt.

2.1.1. Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt als volgt:

*“Welke verbetermogelijkheden zijn er voor de Sociaal-Economische Raad (SER) op het gebied van **duurzame bedrijfsvoering**, waarmee de SER op **lange termijn** een **duurzaam strategisch beleid** kan uitvoeren en daarmee een voorbeeldfunctie uitoefent?”*

2.1.2. Operationalisatie

In deze paragraaf worden de belangrijkste begrippen uit de onderzoeksvraag geoperationaliseerd.

Duurzame bedrijfsvoering: *“Duurzame bedrijfsvoering creëert waarde op economisch (profit), ecologisch (planet) en sociaal (people) gebied en speelt een rol in alle bedrijfsprocessen van een organisatie.” (MVO Nederland, 2014)*

- Afdeling Communicatie: het bestuur van de organisatie, het inkoopbeleid, de mensenrechten en de maatschappij.
- Afdeling Facilitair Bedrijf: het bestuur van de organisatie, het inkoopbeleid, de mensenrechten, de maatschappij en het verbruik van energie, water, afval, en andere materialen.
- Afdeling Financiën: bestuur van de organisatie, het inkoopbeleid en duurzame financiën.
- Afdeling Personeel & Organisatie: het bestuur van de organisatie, het inkoopbeleid, het woon-werkverkeer, de maatschappij en de mensenrechten.

Duurzaam strategisch beleid: "Een beleidsplan met een doelgerichte en planmatige aanpak om missie en visie van de organisatie te realiseren. Daarbij een verantwoordelijk beleid uit te voeren met de juiste balans op gebied van ecologische kwaliteit, economische voorspoed en sociale rechtvaardigheid. Met duurzaamheid als strategisch doel." (Moratis & Veen, 2010)

- People, sociale rechtvaardigheid: de zorg voor de mens zowel intern (eigen personeel) als extern (samenleving).
- Planet, ecologische kwaliteit: de zorg van de natuurlijke leefomgeving, de impact van een organisatie op het milieu.
- Profit, economisch voorspoed: de winstgevendheid, de groei, de continuïteit en de arbeidsproductiviteit van een organisatie. (SER, 2000)

Lange termijn: "Het creëren van waarde op de lange termijn, waarbij de lange termijn zowel de strategische posities van de SER over drie tot vijf jaar omvat, als de positie van het bedrijf voor de komende generaties eigenaars en medewerkers." (Bossink & Masurel, 2013)

- Strategische positie.
- Binnen drie tot vijf jaar.

2.1.3. Doelstelling

"Het in kaart brengen van de verbetermogelijkheden van de duurzame bedrijfsvoering, zodat de Sociaal-Economische Raad op lange termijn een duurzaam strategisch beleid kan uitvoeren en fungeert als voorbeeldfunctie."

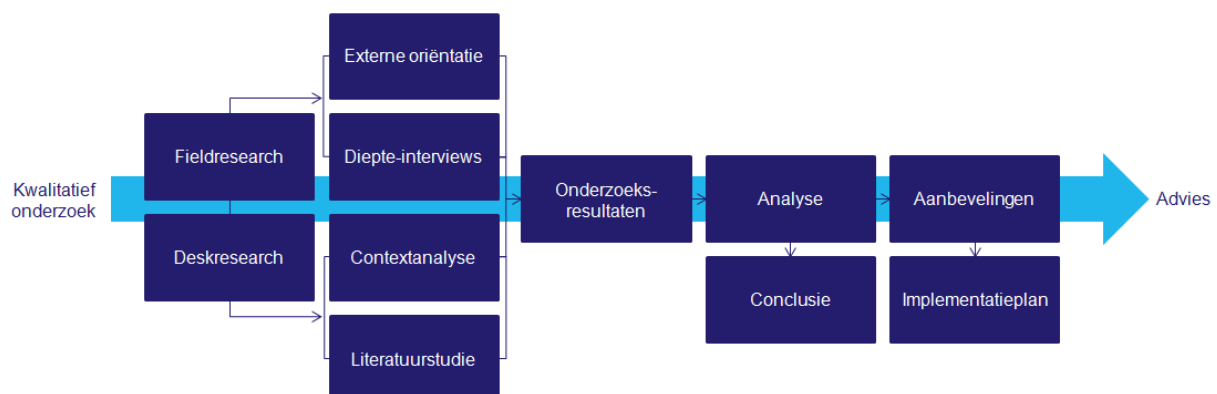
2.1.4. Deelvragen

Hieronder volgen de deelvragen die bijdrage aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

1. Welke duurzame onderwerpen zijn relevant voor de bedrijfsvoering?
2. Wat is de huidige stand van zaken omtrent duurzame bedrijfsvoering binnen de SER?
3. Hoe voeren andere organisaties hun duurzaamheidsbeleid uit?
4. Wat is het ideaalbeeld van duurzame bedrijfsvoering voor de SER?
5. Welke verbeterpunten zijn er in de duurzame bedrijfsvoering van de SER?

2.2. Dataverzamelingsmethoden

Voor dit onderzoek is beschrijvend onderzoek uitgevoerd waarvoor de kwalitatieve methode van dataverzameling is gehanteerd. Hiervoor is gekozen, omdat het doel van kwalitatief onderzoek het ontwikkelen van nieuwe ideeën is. In dit onderzoek zijn de praktijkervaringen van interne medewerkers en externe deskundigen onderzocht en geanalyseerd door middel van diepte-interviews en toetsing aan de literatuur. De dataverzamelingsmethoden die voor dit onderzoek gehanteerd zijn, zijn als volgt: literatuuronderzoek, documentenanalyse en interne en externe diepte-interviews. Voor deze paragraaf wordt de literatuur van N. Verhoeven (2011) gehanteerd. In figuur 2.1 zijn de dataverzamelingsmethoden schematisch weergegeven.



Figuur 2.1: Onderzoeksontwerp dataverzamelingsmethoden

2.2.1. Literatuuronderzoek

Allereerst is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van literatuuronderzoek voor de theoretische onderbouwing. Het literatuuronderzoek vormde de basis voor dit onderzoek om inzicht te verkrijgen in het containerbegrip duurzaamheid. Voor het literatuuronderzoek zijn verschillende bronnen geraadpleegd als vakliteratuur, databanken, internetbronnen en artikelen. Een gedeelte van de bronnen is gebruikt ter oriëntatie op dit onderzoek en een gedeelte van de bronnen is gebruikt voor de vormgeving van het theoretisch kader.

Het doel van het literatuuronderzoek was om informatie te verzamelen over het onderwerp duurzaamheid om het theoretisch kader vorm te geven. Vervolgens is deze literatuur gekoppeld aan de praktijk om betrouwbare conclusies te kunnen trekken. Uiteindelijk heeft de literatuur de basis gevormd voor het onderzoek en loopt het als rode draad door het onderzoek.

Daarnaast wordt er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van grijze literatuur. Deze interne documenten hebben een belangrijke input gegeven voor het beschrijven van de organisatie en het in kaart brengen van de huidige en gewenste situatie. Hiervoor zijn onder andere jaarverslagen, milieujaarverslagen, SER adviezen en duurzaamheidsbeleidsstukken gebruikt.

2.2.2. Diepte-interview

Voor dit onderzoek zijn zowel interne als externe diepte-interviews afgenomen om informatie over het onderwerp duurzaamheid te verzamelen. In bijlagen IV tot en met XIII zijn de uitgewerkte interviews met de respondenten terug te vinden.

Deze diepte-interviews zijn afgenomen in de vorm van halfgestructureerde interviews aan de hand van een standaard vragenlijst met open vragen in combinatie met een topiclijst. Hierdoor was er flexibiliteit aanwezig in de interviews, waarbij zowel de onderzoeker als de geïnterviewden eigen inbreng konden leveren. De vragen- en topiclijst zijn opgesteld aan de hand van de deelvragen en de onderwerpen die tijdens het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen. De halfgestructureerde interviews zorgen voor een mate van eenduidigheid in de interviews, wat het gemakkelijker maakt om de data te verwerken en te analyseren. Deze manier van interviewen wordt zowel voor de interne als externe interviews gehanteerd. Tot slot moeten zowel de interne als externe respondenten een functie uitoefenen die in relatie staat met duurzaamheid.

Afhankelijk van de verzamelde data uit de interviews is bepaald wanneer er voldoende respondenten gehoord waren. In de interviews is overlap te vinden in de beantwoording van de vragen en daarmee is het saturatiepunt bereikt.

INTERN

De interne diepte-interviews hadden als doel om de huidige situatie van de SER te achterhalen en te kijken naar de wensen van de interne stakeholders voor de gewenste situatie. Hiervoor zijn interviews gehouden met de leidinggevenden van de afdelingen Communicatie, Facilitair Bedrijf, Financiën en Personeel & Organisatie. Dit omdat zij beschikken over inkoopbevoegdheid en weten wat er binnen hun afdeling speelt op gebied van duurzaamheid. Daarnaast bestaat binnen de SER ook een Werkgroep Duurzaamheid. Uit deze werkgroep zijn twee leden gesproken. Hier is voor gekozen, omdat zij de grootste bijdrage leveren aan het vormgeven van het milieujaarverslag. Daarnaast heeft de heer Bloem (Senior Beleidsmedewerker) veel expertise op het gebied van duurzaamheid en heeft mevrouw Quak-Stegenga (Secretaresse FB) inzicht in de grootste afdeling, het FB. Deze afdeling voert duurzaamheid het meest door in de bedrijfsvoering.

EXTERN

Voor een organisatie als de SER is het lastig om vergelijkbare organisaties te vinden. Daarom is er voor gekozen om vooraf een aantal zoekcriteria op te stellen waar een externe organisatie aan moet voldoen. Zo moest de organisatie koploper zijn op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Daarnaast moest het om dienstverlenende organisaties gaan met bureau-gerichte werkzaamheden. De externe respondenten zijn gekozen aan de hand van een hoge ranking in onder andere de Transparantiebenchmark 2015, de Duurzaamheidsmonitor 2015 en/of worden genoemd in nominaties voor MVO manager van het jaar. Bij de selectie is de aanname gedaan dat organisaties die duurzaamheid in hun strategie geformuleerd hebben, duurzaamheid in hun DNA hebben zitten en daarmee ook beschikken over een interne duurzame bedrijfsvoering.

De externe diepte-interviews hadden als doel om onderzoek te doen naar de praktijk om zo de ideale situatie voor de SER te kunnen schetsen. Met deze uitkomsten is de werkwijze van de SER vergeleken met deze toonaangevende organisaties. In bijlagen IX tot en met XIII zijn de uitgewerkte interviews te vinden.

DATA-ANALYSE INTERVIEWS

Zowel de interne als externe interviews zijn opgenomen aan de hand van een dictafoon. Alle interviews zijn uitgewerkt aan de hand van transcript, letterlijk wat de respondent zegt. Aan de hand van de operationalisatie van de onderzoeksvraag, deelvragen en het theoretisch kader zijn de interviews afgenomen door middel van labels. Deze labels zijn gebaseerd op de triple P bottom line (people, planet en profit) waar vervolgens sublabels onder gehangen zijn. De labels zijn terug te vinden in bijlage II. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd aan de hand van deze labels en zijn deze labels gecodeerd door middel van kleurmarkeringen. Deze interviews zijn terug te vinden in bijlagen IV tot en met XIII (www.deafstudeerconsultant.nl).

2.2.3. Brainstormen

Om het onderzoek vanuit meerdere oogpunten te bekijken, is er gebrainstormd met interne betrokkenen. Dit is wekelijks gedaan met de opdrachtgever C.G. van den Berg, Hoofd Facilitair Bedrijf, tijdens het werkoverleg. Zo worden bijvoorbeeld knelpunten neergelegd en besproken. Daarnaast worden door de onderzoeker ook de vergaderingen van de Werkgroep Duurzaamheid bijgewoond en worden hier ook zaken met betrekking tot het onderzoek uitgesproken.

2.3. Kwaliteit van het onderzoek

Voor een onderzoek is het van belang om aan te tonen dat het onderzoek beschikt over kwalitatief goed onderbouwde resultaten om de juiste conclusies te kunnen trekken. Gedurende dit onderzoek zijn maatregelen genomen om de resultaten zo betrouwbaar en valide mogelijk te maken.

2.3.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de onderzoekresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Een voorwaarde voor de betrouwbaarheid is dat het onderzoek herhaalbaar uitgevoerd moet kunnen worden (*Verhoeven, 2011*).

Voor het literatuuronderzoek zijn verschillende databronnen geraadpleegd met een diversiteit aan auteurs. Op deze wijze wordt er vanuit verschillende perspectieven naar het onderwerp duurzaamheid gekeken. Daarnaast zijn er een aantal experts uit de praktijk geïnterviewd met deskundigheid op het gebied van duurzaamheid, hetgeen de betrouwbaarheid verhoogt.

De interviews zijn op dezelfde manier afgenomen aan hand van halfgestructureerde interviews met gestandaardiseerde vragenlijsten in combinatie met een topiclijst. De gelijke structuur van de externe interviews en open vraagstellingen hebben gezorgd voor een betrouwbare analyse. Daarnaast zijn de interviews opgenomen en uitgewerkt aan de hand van transcriptie en ter akkoord opgestuurd naar de respondenten. Na eventuele aanpassingen en akkoord van de respondenten zijn deze interviews geanalyseerd, wat de betrouwbaarheid van de resultaten ten goede komt.

Tot slot is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie in de dataverzamelingsmethoden om de betrouwbaarheid in de onderzoeksresultaten te verhogen. De basis komt voort uit het literatuuronderzoek en de documentanalyse. Vervolgens zijn de uitkomsten uit de praktijk getoetst aan de literatuur en andersom.

2.3.2. Validiteit

Bij validiteit draait het om de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. Dit wordt gedaan nadat er geconcludeerd is dat het onderzoek vrij is van toevallige fouten, dus betrouwbaar is (*Verhoeven, 2011*).

De deelvragen hebben een helder beeld gegeven van wat er in dit onderzoek onderzocht moest worden om tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen. Voor het literatuuronderzoek is continu gekeken of de literatuur ook daadwerkelijk de deelvragen beantwoordt, en of niet werd afgeweken van het onderzoeksdoel. Op deze manier is gemeten wat de onderzoeker wilde meten. Aan de hand van het theoretisch kader zijn de topiclijst en de interviewvragen opgesteld.

De interviewvragen zijn voorafgaand aan de interviews opgestuurd naar de respondenten. Op deze manier konden de respondenten zich voorbereiden op het interview en kon er minder snel afgeweken worden van de vooraf vastgestelde kaders. Tot slot is er gekozen voor halfgestructureerde interviews om mate van eenduidigheid te creëren, zodat de gegevens makkelijk verwerkt en geanalyseerd konden worden.

Daarnaast heeft er wekelijks evaluatie plaatsgevonden met de opdrachtgever. Deze wekelijkse evaluaties zorgden voor duidelijkheid in het onderzoek en werden gehouden om te voorkomen dat de onderzoeker en opdrachtgever andere doelen en uitgangspunten voor ogen hadden.

Tot slot heeft de onderzoeker deelgenomen aan tweewekelijkse stagebijeenkomsten in de vorm van het afstudeeratelier op de Hogeschool Rotterdam. Hier is samen met twee begeleiders en vier studiegenoten de onderzoeksaanpak besproken. Zo heeft de onderzoeker vraagstukken voorgelegd aan de groep en is er geleerd van elkaar. Wat uiteindelijk de validiteit en betrouwbaarheid ten goede komt.

Hoofdstuk 3 | Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt het theoretisch kader aan bod waarin de relevante theorie afgekaderd wordt om ondersteuning te bieden bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Eerst wordt toelichting gegeven over het containerbegrip duurzaamheid. Daarnaast beslaat duurzaamheid een breed scala aan onderwerpen en toont het theoretisch kader de bestaande duurzaamheidsthema's. Met deze paragraaf wordt deelvraag één beantwoord. Tot slot volgen de trends en ontwikkelingen die een bijdrage leveren aan dit onderzoek.

3.1. Containerbegrip

Er bestaat eigenlijk geen vaste omschrijving voor het begrip duurzaamheid en zijn er veel verschillende variaties aan definities en opvattingen in omloop. Begrippen als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), duurzame bedrijfsvoering, duurzame ontwikkeling of maatschappelijk ondernemen worden genoemd. Deze begrippen hebben veel overlap met elkaar en worden in de praktijk daarom ook wel als synoniem gebruikt. Dit maakt de duurzaamheidsdiscussie er niet gemakkelijker op en juist door gebrek aan eenduidigheid is de term onderhevig aan interpretatieverschillen. Hierdoor wordt het begrip duurzaamheid beschouwd als containerbegrip en wordt zelfs door sommige meer gezien als een hype (Moratis & Veen, 2010).

Wel is er een verschil waarneembaar in de achtergronden van de begrippen duurzaam ondernemen en MVO. Duurzaamheid komt voort uit de zorg voor het milieu. MVO daarentegen komt voort vanuit de zorg voor de samenleving. Op de verschillende achtergronden na betekenen deze begrippen vrijwel hetzelfde en staan beide in het teken van de mens, het milieu en de economie (Bossink & Masurel, 2013). In de volgende paragrafen worden deze begrippen verder toegelicht.

3.1.1. Duurzaamheid

Tot duurzaamheid behoren de onderwerpen maatschappelijk verantwoord leven, milieu, ecologie en toekomstgericht denken. Dus in evenwicht zijn met de mens (people), het milieu (planet) en de economie (profit). Dit houdt in dat de aarde de consumptie van de mens kan dragen op lange termijn. Als de samenleving niet verder verduurzaamd, blijft de mens de fossiele brandstoffen sneller uitputten dan deze zich kunnen herstellen (www.consumentenbond.nl).

De volgende definitie is geformuleerd door de World Commission on environment and Development (1992) in het rapport 'Our Common Future': *"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."*

Roorda (2010) vermeldt dat duurzame ontwikkeling zich richt op de verbeteringen van de leefomstandigheden van mensen en op de versterking van de natuurlijke leefomgeving, zodat er een samenleving ontstaat die langdurig kan worden volgehouden. Duurzame ontwikkeling binnen een organisatie bestaat uit alles wat een organisatie doet om schoon te produceren, een bijdrage te leveren aan de sociale en maatschappelijke ontwikkeling van haar directe omgeving en in bredere zin aan de wereld als geheel

3.1.2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Bossink & Masurel (2013) stellen dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) oftewel duurzame bedrijfsvoering niet meer weg te denken is binnen organisaties. MVO is een breed en veelomvattend begrip. Het draait hierbij om de combinatie van economische, sociale en ecologische doelen en resultaten. In de zin van hoe organisaties omgaan met actuele maatschappelijke problemen als klimaatveranderingen tot arbeidsomstandigheden bij toeleveranciers.

De volgende definitie is geformuleerd door de SER (2000) in het advies 'De winst van waarden':

"Het bewust richten van ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies – profit, people, planet – en daarmee op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn, waarbij bedrijven een relatie met de verschillende belanghebbende onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog, waarbij antwoord wordt gegeven op gerechtvaardigde vragen uit de maatschappij".

MVO wordt vaak gezien als een hype die ook weer zal overwaaien, maar MVO is meer dan een hype en heeft al een lange geschiedenis. MVO is vrijwel tegelijk met de opkomst van de industrie ontstaan. De industriële revolutie leidde tot grootschalige productie, waarbij er weinig aandacht was voor de arbeidsomstandigheden. MVO gaat aan de ene kant over de normen die de maatschappij aan het ondernemen oplegt en anderzijds ook over de eigen verantwoordelijkheid van organisaties. MVO is van belang in alle kernprocessen van een organisatie: van inkoop en productie tot aan personeelsbeleid en marketing en communicatie. MVO is dus ondernemen op een manier waarbij er verantwoording wordt afgelegd aan de maatschappij (*Moratis & Veen, 2010*).

Volgens MVO Nederland (www.mvonederland.nl) bestaat MVO uit de volgende aspecten:

- Het creëert waarde op economisch, ecologisch en sociaal gebied.
- Het speelt een rol in alle bedrijfsprocessen.
- Het betekent dat bedrijven afwegingen moeten maken in verschillende stakeholderbelangen.
- Het is voor iedere organisatie anders en hangt af van de organisatiegrootte, sector, cultuur en strategie.
- Het is een proces en geen eindbestemming. De doelen veranderen in de tijd en met elke bedrijfsbeslissing

Bij MVO draait het continu om het maken van afwegingen tussen people, planet en profit en heeft daarom ook te maken met dilemma's. MVO blijft een uitdaging, omdat er geen uniforme en beste aanpak te hanteren is. Het is een uitdaging om invulling te geven aan MVO op manieren die passen binnen de organisatie, inspelen op de verwachtingen van de stakeholders en de samenleving en waarde creëert voor de samenleving. Iedere organisatie geeft hier een eigen invulling aan en stellen MVO-prioriteiten op basis van doelstellingen, ambities, verwachtingen stakeholders, waarden en cultuur (www.iso26000scan.nl).

3.2. Triple bottom line

De triple bottom line opvatting van John Elkington (1994) staat beter bekend als de Triple P-benadering, waarin bedrijven naast het maken van winst (profit) ook verantwoordelijkheden hebben op gebied van ecologische kwaliteit (planet) en sociale rechtvaardigheid (people). Elkington stelt dat de meest succesvolle organisaties van de toekomst, de organisaties zullen zijn die op structurele en integrale manier doelstellingen hebben op het gebied van people, planet en profit. En dit als onderdeel hebben in hun bedrijfsvoering en bedrijfsstrategie. Bij de drie pijlers van de triple bottom line gaat het om lange termijn waardecreatie. Een organisatie moet haar activiteiten bewust richten op het creëren van meerwaarde voor organisatie én samenleving (*Moratis & Veen, 2010*).

Organisaties moeten naast het streven naar winst (profit) ook rekening houden met het effect van hun activiteiten op het milieu (planet) en met het menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (people). Het gaat om de juiste balans vinden tussen people, planet en profit wat leidt tot betere resultaten voor zowel de organisatie als de samenleving, zie figuur 3.1 (*Moratis & Veen, 2010*).

3.2.1. People

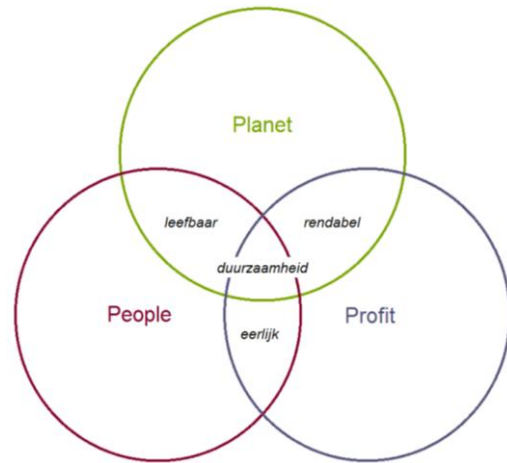
People, de sociale kant, heeft te maken met de zorg voor de mens zowel intern (eigen personeel) als extern (samenleving). Dit sociale aspect van MVO begint bij goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid dat ruimte biedt aan inbreng en eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers. Dit bevordert de inzetbaarheid en biedt ruimte voor het combineren van arbeid- en zorgtaken. People draagt dus niet alleen bij aan het werkklimaat, maar ook de leefbaarheid van de samenleving. Het bijdragen aan de kwaliteit van een directe woon-, werk- en leefomgeving. Men kan spreken van sociaalbewust ondernemen indien de aandacht voor het sociale aspect geïntegreerd is in de bedrijfsvoering en tot een actieve opstelling van de organisatie leidt (*SER, 2000*).

3.2.2. Planet

Planet heeft betrekking op de zorg van de natuurlijke leefomgeving, de impact van een organisatie op het milieu. Hierbij moet gedacht worden aan de schaarse natuurbronnen en het niet veroorzaken van milieuverontreiniging. Belangrijk hierbij is dat dit wordt geïntegreerd in bedrijfsvoering. Ook hier wordt er een actieve opstelling vanuit de organisatie ten aanzien van de milieuvraagstukken verwacht oftewel een strategisch bedrijfsmilieumanagement. Kort gezegd: het leveren van goederen en diensten die menselijke behoeften vervullen, het bijdragen aan de kwaliteit van het leven, maar tegelijkertijd minder tot geen beslag meer leggen op de grondstoffen en de opnamecapaciteit van het ecosysteem (*SER, 2000*).

3.2.3. Profit

Economische aspecten hebben betrekking op de winstgevendheid, de groei, de continuïteit en de arbeidsproductiviteit van een organisatie. Bij profit draait het om waardeschepping door het voortbrengen van goederen en diensten, door het scheppen van werkgelegenheid en bronnen van inkomensverwerking. Winst vormt een uitdrukking van de maatschappelijke waardering voor de producten van de onderneming en voor de doelmatigheid waarmee productiefactoren worden ingezet. De gerichtheid op winst (op lange termijn) moet de financiële basis voor de continuïteit van de onderneming verschaffen. Profit is de basis voor het correct vormgeven van de andere twee aspecten, people en planet, van verantwoord ondernemen. Profit wordt vaak ook gekenmerkt als 'prosperity', welvaart. Zo wordt er naast het streven naar economische winst ook maatschappelijke winst behaald (SER, 2000).



Figuur 3.1: Triple Bottom Line, J. Elkington, 1994

3.3. Duurzaamheidsthema's

Er bestaan verschillende kaders voor het doorlichten van een organisatie op gebied van duurzaamheid. Om inzichtelijk te krijgen welke activiteiten raakvlakken hebben met duurzaamheid is eerst onderzocht welke duurzaamheidsthema's er bestaan. Hier is gekozen om twee internationaal erkende standaarden nader te onderzoeken. De twee standaarden kunnen elkaar sterk aanvullen. Zo worden de richtlijnen van Global Reporting Initiative (GRI) en ISO 26000 in deze paragraaf besproken. Volgens MVO Nederland zijn dit de belangrijkste richtlijnen om de MVO-activiteiten van een organisatie aan een externe meetlat te meten.

3.3.1. Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI) heeft als missie om in de behoefte te voorzien door een betrouwbaar en geloofwaardig kader voor duurzaamheidsverslaglegging te bieden, die door elke organisatie (ongeacht omvang, sector of locatie) gebruikt kan worden. Het GRI is uitgegroeid tot een referentiestandaard op het gebied van duurzaamheidsverslaglegging. De richtlijnen zijn ontwikkeld door een groep stakeholders. Het duurzaamheidsverslag geeft een duidelijk inzicht in de inhoudelijke eisen, kwaliteit en afbakening en is goed bruikbaar om een beeld te vormen over de duurzame kansen en risico's van een organisatie. Het GRI is een internationaal erkend standaard voor het opstellen van een duurzaamheidsverslag. Er wordt verslaglegging gedaan over economische, milieugerelateerde en sociale gevolgen. Het GRI onderscheidt drie dimensies van duurzame ontwikkeling, gebaseerd op de triple bottom line. De thema's van de GRI zijn per onderwerp in een model uitgewerkt in bijlage III. (GRI, 2015).

PROFIT

De economische dimensie heeft betrekking op de effecten van de activiteiten van een organisatie op de economische omstandigheden van haar belanghebbenden en op economische systemen op lokaal, nationaal en internationaal niveau. De financiële prestaties zijn fundamenteel voor het inzicht in een organisatie en de eigen duurzame ontwikkeling (GRI, 2015).

PLANET

De milieudimensie heeft betrekking op de effecten van de activiteiten van een organisatie op levende en niet-levende natuurlijke systemen (land, lucht, water en ecosystemen). Milieu-indicatoren gaan om de invoer en verbruik van bijvoorbeeld materialen, energie en water en uitvoer/emissies van bijvoorbeeld luchtmissies, afvalwater en afval. Ook hebben de milieudimensies betrekking op de prestaties ten aanzien van biodiversiteit, naleving van milieuregeling en andere milieugerelateerde uitgaven (GRI, 2015).

PEOPLE

De derde dimensie people heeft betrekking op de effecten van de activiteiten van de organisatie op de sociale systemen waarbinnen een organisatie functioneert. Dit houdt verband met de arbeidsomstandigheden, mensenrechten, maatschappij en productverantwoordelijkheid (GRI, 2015).

3.3.2. ISO 26000

Invulling geven aan MVO die past bij de organisatie is volgens een evolutionair proces. Dat wil zeggen dat het niet van de één op de andere dag lukt. ISO 26000 is een MVO internationale richtlijn, officieel 'Guidance on Social Responsibility' genoemd. Deze richtlijn helpt organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheden te bepalen en geeft advies over de verankering van MVO binnen de bedrijfsvoering. Deze richtlijn biedt ondersteuning bij het opzetten en het implementeren van een eigen MVO-beleid. Deze norm is geen eisende norm en kan daarom niet gehanteerd worden als certificering (www.iso26000scan.nl).

De ISO 26000 kent zeven MVO-kernthema's waar iedere organisatie aandacht aan hoort te besteden. Organisaties zijn hierin vrij te bepalen in hoeverre een bepaald issue relevant is en waar prioriteiten worden gesteld. Deze zeven MVO-kernthema's zijn als volgt:

1. **Bestuur van de organisatie:** de manier waarop een organisatie besluiten neemt en implementeert.
2. **Mensenrechten:** de basisrechten die gelden voor ieder mens, zoals vrijheid, eerlijke behandeling en privacy.
3. **Arbeidomstandigheden:** iedereen die namens een organisatie werkt valt onder de groep medewerkers en de rechten van de medewerkers.
4. **Milieu:** uitputting van natuurlijke hulpbronnen, vervuiling, klimaatverandering, vernietiging van natuurlijke leefgebieden, verlies van soorten en ineenstorting van ecosystemen.
5. **Eerlijk zakendoen:** het ethisch gedrag in de samenwerking van organisaties met zakelijke relaties, zoals leveranciers, klanten, concurrenten en overheidsinstellingen.
6. **Consumentenaangelegenheden:** eerlijk zakendoen gaat over ethisch gedrag bij business-to-business contacten en hier gaat in om gedrag in relatie tot de klanten.
7. **Maatschappelijke betrokkenheid:** de betrokkenheid van organisaties draagt bij aan een sterke samenleving en de leefbaarheid en de ontwikkeling van de gemeenschap.

Het doel van de ISO26000 is om de MVO-thema's te integreren in de bedrijfsvoering. Een bekende managementaanpak hiervoor is de systematische aanpak van de Plan-Do-Check-Act cyclus, zie paragraaf 3.4. (www.mvonederland.nl).

Alle thema's zijn verbonden. Investeren in één thema kan ten koste gaan van een ander thema. Belangrijk hierbij is dat de thema's elkaar positief of negatief kunnen beïnvloeden, waardoor het maken van een bewuste keuze van essentieel belang is. Wel moet gezegd worden dat MVO-dilemma's onvermijdelijk zijn. Deze thema's zijn beschreven in bijlage III (www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl).

3.4. PDCA-cirkel

De verbetercyclus van W.E. Deming (1986) is een veel gebruikt instrument om een organisatie met een proces van continu verbetering te verduurzamen. Het uitgangspunt van de verbetercyclus is dat het verbeteringsproces continu blijft lopen. De verbetercyclus geeft de mogelijkheid om op de kleinste schaal verbeteringen door te voeren. De verbetercyclus wordt ook wel de Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA-cirkel) genoemd. Deze cyclus bestaat uit vier fasen:

- Plan: in deze fase worden oplossingen voor de duurzaamheidsproblemen bedacht.
- Do: de oplossingen worden vertaald naar de praktijk.
- Check: kijken of de beoogde oplossing ook zorgt voor duurzaamheidsverbetering.
- Act: bevindingen uit checkfase gebruiken om oplossing verder te verbeteren.

Medewerkers moeten zich ervan bewust zijn elke dag opnieuw inspanning te leveren om tot MVO-verbeteringen te komen. Het eindstation, de ideale situatie, wordt dus nooit bereikt. Het kan altijd beter (*Moratis & Veen, 2010*).

3.5. Trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf worden twee trends benoemd. Deze twee trends zijn uiteindelijk gekozen, omdat deze van invloed zijn op de uiteindelijke aanbevelingen van dit onderzoek.

3.5.1. CO₂ neutraal

Het is geen nieuwe trend, maar nog steeds een erg belangrijk onderwerp. De afgelopen eeuw hebben organisaties op ongekende wijze van fossiele brandstoffen geprofiteerd. Ooit raken deze fossiele brandstoffen op. Daarom is het belangrijk om hier bij stil te staan en maatregelen te treffen. Nederland is op het gebied van energie nog één van de grotere vervuilers binnen Europa, maar een verandering hangt in de lucht (www.mvonderlend.nl). CO₂-uitstoot komt neer op de hoeveelheid fossiele energie die een organisatie verbruikt in de productie en afname van diensten en producten. Door onder andere het energieverbruik te verminderen, kan worden bespaard op het CO₂ verbruik. Zo maken bijvoorbeeld diverse bedrijven al gebruik van slimme klimaatbeheersingssystemen en warmte- en koudeopslag. Tegelijkertijd kunnen organisaties schone energie opwekken door middel van zonnepanelen en windmolens. Zonne-energie wordt al snel goedkoper en worden er veel nieuwe manieren ontwikkeld om duurzame energie op te slaan. Besparen kan natuurlijk ook in de vorm van het voorkomen dat producten nieuw moeten worden gemaakt. Bijvoorbeeld het renoveren van bestaande gebouwen in plaats van nieuwe kantoren bouwen. Tegenwoordig kan duurzamer bouwen al met gebruik van CO₂-besparend circulair beton of van bakstenen van bouw- en sloopafval (Meerman, 2016).

3.5.2. Einde van bezit

Thomas Rau (2015) is ondernemer en architect en laat zich in zijn handelen leiden door wat er in de toekomst nodig is en niet door wat op dit moment haalbaar is. Hij is de ontwerper van een revolutionair nieuw economisch systeem, een nieuw verdienmodel. Een systeem waarbij de consument niet langer bezitter is van een bepaald product of dienst, maar hier juist gebruiker van wordt. De consument koopt dus niet langer een koelkast, maar huurt koelcapaciteit en koopt geen lamp meer, maar huurt licht. Als de gebruiker dus alleen de kosten betaalt voor licht, dan zal de producent dus een lamp gaan ontwikkelen met een langere levensduur, die zo min mogelijk energie verbruikt. Met als doelstelling om hier nog steeds winst op te behalen. Van wegwerp naar super duurzaam en van energieverslindend naar super zuinig. Vroeger werd techniek ingezet om oplossingen te creëren, nu wordt techniek ingezet om een probleem te creëren. Het probleem dat een gloeilamp oneindig hoort te branden nu zo te ontwikkelen dat deze na een bepaalde tijd stuk gaat. Zo is ieder product eigenlijk een georganiseerd probleem geworden. De oplossing is om van een product als probleem een product als service te ontwikkelen. Dit is volgens Rau het nieuwe verdienmodel om weer duurzame producten te gaan maken. In de nieuwe economie moet er geen afval meer zijn.

3.6. Conclusie

Na aanleiding van literatuuronderzoek over het containerbegrip 'duurzaamheid' wordt de conclusie getrokken dat deze verschillende begrippen allemaal hetzelfde doel hebben. Het in balans zijn op gebied van de mens (people), het milieu (planet) en de economie (profit) in de bedrijfsvoering met het oog op de toekomst gericht. Om deze reden is voor dit onderzoek gekozen om de begrippen 'duurzaamheid' en 'duurzame bedrijfsvoering' te hanteren.

Om uiteindelijk advies te kunnen geven over de verbetermogelijkheden op gebied van duurzame bedrijfsvoering, zijn de verschillende duurzaamheidsthema's in kaart gebracht aan de hand van de richtlijnen GRI en ISO 26000. Deze twee standaarden vullen elkaar sterk aan en is er gekozen om deze twee internationale modellen beiden te gebruiken. Uit de literatuur kan geconcludeerd worden dat de GRI richtlijn dieper ingaat op het milieu aspect van duurzaamheid dan de ISO 26000. Terwijl de ISO 26000 daarentegen meer de nadruk legt op het sociale aspect van duurzaamheid. Daarnaast zijn de richtlijnen van GRI gericht op duurzaamheidsverslaglegging, transparantie en is ISO 26000 een richtlijn voor het implementeren van duurzaamheid in een organisatie. Per organisatie is het verschillend welk van deze thema's echt relevant zijn en waar prioriteiten liggen. Daarom is gekeken welke aspecten uit beide modellen van toepassing zijn voor de SER en samengevoegd in een nieuw model die aansluit bij de SER, zie bijlage III. Dit biedt richtlijnen om de huidige en gewenste duurzaamheidsactiviteiten te meten aan een externe meetlat. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag één: "Welke duurzame onderwerpen zijn relevant voor de bedrijfsvoering?"

Hoofdstuk 4 | Duurzaamheid binnen de SER

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten met betrekking tot de huidige situatie omtrent duurzaamheid binnen de bedrijfsvoering van de SER beschreven en geanalyseerd. Aan de hand van de gekozen duurzaamheidsthema's uit het theoretisch kader en interne documentanalyse is de eerste opzet gemaakt, die vervolgens aan de hand van interne interviews met medewerkers zijn getoetst. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag twee "Wat is de huidige stand van zaken omtrent duurzame bedrijfsvoering binnen de SER?". De uitgewerkte interviews zijn te vinden in bijlagen IV tot en met VIII.

4.1. Profit

In deze paragraaf wordt gesproken over het bestuur, het inkoopbeleid en de financiën.

BESTUUR VAN DE SER

Om de ecologische en sociale overwegingen systematischer te verankeren in de eigen bedrijfsvoering is binnen de SER de Werkgroep Duurzaamheid actief. Deze werkgroep wordt vertegenwoordigd door medewerkers van verschillende afdelingen, zie paragraaf 1.2.

De SER brengt geregeld adviezen uit over het belang van duurzaamheid. Hierin worden organisaties opgeroepen om ecologische en sociale overwegingen in hun core business te integreren. In 2009 erkent de SER zelf een voorbeeldfunctie te hebben. Adviezen gaan vaak over dat de economische ontwikkeling binnen de ecologische grenzen moet plaatsvinden en dat de sociale rechten gerespecteerd worden. De gerechtvaardigde vraag hierbij is hoe de SER zelf invulling geeft aan deze adviezen in de eigen bedrijfsvoering, dus vertaalt naar *'practise what you preach'* (Gelok, & Parlevliet, 2010).

Ook een medewerker uit de werkgroep erkent in een interview de strategie *'practise what you preach'*. De SER brengt diverse adviezen uit omtrent duurzame bedrijfsvoering en duurzame inkoop en is het ermee eens dat zij dit zelf ook moeten uitvoeren. De Werkgroep Duurzaamheid brengt ook advies uit aan het maandelijks overleg (MO-SER) over de plannen en doelstellingen voor de komende jaren, wat ook beschouwd wordt als strategie. Daarnaast heeft de werkgroep in 2011 vier speerpunten aangewezen en daarbij SMART doelstellingen geformuleerd, zie paragraaf 1.2. De overige geïnterviewden benoemen niet expliciet de *'practise what you preach'* visie. Wel wordt erkend dat het uitgangspunt van de strategie ligt in de eigen duurzame adviezen die de SER uitbrengt en dat dit ook intern doorvertaald moet worden naar de eigen bedrijfsvoering. Momenteel is de focus van de werkgroep verschoven van bewustwording en gedrag naar duurzame inkoop.

Doelstellingen

In 2011 zijn vier concrete doelen geformuleerd, zoals vermeld in paragraaf 1.2. Op het papierverbruik na zijn de doelstellingen behaald. De komende tijd gaat de SER zich verder ontwikkelen op duurzame inkoop. Los van de standaard criteria van Pianoo gaat de SER zelf eisen stellen aan leveranciers hoe zij omgaan met MVO en SROI. Waar mogelijk wordt ondertekening geëist van de Internationale Sociale Voorwaarden.

Medewerkers en communicatie

Volgens de medewerkers uit de werkgroep en volgens de milieujaarverslagen vanaf 2010 heeft de werkgroep in de eerste jaren veel aandacht besteed aan de gedragsbeïnvloeding van de medewerkers. Om de gedragsbeïnvloeding te intensiveren zijn de verbruiksgegevens per jaar transparant gemaakt om het bewustzijn verder te vergroten. Zo wordt het milieujaarverslag ook besproken met de ondernemingsraad (OR) en voorheen met de afdelingen in de werkoverleggen om draagvlak te creëren.

Op de intranetpagina 'James' van de SER heeft duurzaamheid een eigen pagina. Hier wordt ieder jaar het milieujaarverslag door de werkgroep gepresenteerd. Volgens de werkgroep wordt het milieujaarverslag redelijk bekeken, maar niet heel veel. Veranderingen die een grote impact hebben op gebied van duurzaamheid worden gecommuniceerd via deze duurzame intranetpagina. Daarnaast bedenkt de werkgroep ludieke acties om de medewerkers te betrekken bij het onderwerp. Hiermee wordt getracht de bewustwording onder de medewerkers te vergroten.

Uit de interviews is gebleken dat de beleving van duurzaamheid onder de medewerkers divers is. De werkgroep geeft aan de afgelopen jaren een grote slag gemaakt te hebben in de bewustwording van de medewerkers. Door verschillende acties heeft de werkgroep bekendheid gegeven aan duurzaamheid en hoe de SER dit uitvoert, om de medewerkers te beïnvloeden. Tegelijkertijd zeggen zij dat de medewerkers weer terugvallen in oude gewoontes. Het besef bij de medewerkers is er wel, alleen het daadwerkelijk uitvoeren wordt niet door iedereen gedaan. Deze mening wordt ook gedeeld door het Hoofd FB en Hoofd Financiën. Duurzaamheid is goed ingedaald in de manier van werken en denken, maar nog niet goed genoeg bij de medewerkers.

INKOOPBELEID

Het Hoofd FB heeft een inkoop- en aanbestedingsbeleid geschreven, omdat inkoop binnen de SER door verschillende functionarissen wordt uitgevoerd. Duurzaamheid wordt hierin alleen benoemd als doelstelling voor honderd procent duurzame inkoop. Hierbij wordt benadrukt dat het verplicht wordt om de criteriadocumenten per productcategorie te gebruiken. Deze eisen worden gezien als minimum eisen. Indien mogelijk wordt de ondertekening van de Internationale Sociale Voorwaarden geëist. De overige doelstellingen hebben betrekking op de beste prijs/kwaliteit verhouding, een integere, transparante en professionele opdrachtgever zijn en het minimaliseren van risico's. In dit beleid is ook een paragraaf opgenomen over het inkopen van arbeid van P&O. Deze informatie is ook terug te vinden in het milieujaarverslag uit 2015. De SER heeft zich door het ondertekenen van het convenant Duurzaam Inkopen, verbonden aan de afspraak om vanaf 2015 bij aanbestedingen honderd procent duurzaam in te kopen. Daar wordt nog aan toegevoegd dat bij de aanbestedingen de SER eist dat de leveranciers zoveel mogelijk milieubesparende materialen en middelen gebruiken en aan SROI doen

Uit de interviews blijkt dat het FB van zijn leveranciers een duurzaamheidsverklaring vraagt en wilt weten hoe de leveranciers duurzaamheid door vertalen naar hun eigen bedrijfsvoering en hun toeleveranciers. Duurzame inkoop is niet meer weg te denken in het FB. De afgelopen jaren heeft het FB toegezien op duurzaamheid bij het binnenhalen van nieuwe leveranciers en heeft hiermee een grote slag gemaakt. Uit het interview met het Hoofd FB is naar voren gekomen dat de SER geen bepaald systeem hanteert om toe te zien of de leveranciers daadwerkelijk hun duurzame afspraken nakomen. De argumentatie die uit dit interview naar voren is gekomen, is dat daar niet genoeg capaciteit voor is. De organisatie is volgens de geïnterviewde dusdanig klein dat men hier op kan toezien.

Uit de interviews is gebleken dat er wordt geprobeerd om het inkoopbeleid SER breed te maken, zodat er één beleid bestaat waarin duurzaamheid altijd wordt meegewogen. De grootste inkoopende afdeling binnen de SER is het FB. Uit de interviews met de afdelingen Financiën en P&O is naar voren gekomen dat er bij grote aanbestedingen samengewerkt wordt met het FB. Voor grote aanbestedingen worden deze richtlijnen gehanteerd, maar de leden van de werkgroep zien het nut er niet van in om dit ook toe te passen op kleine inkopen. Deze bijdrage aan duurzaamheid is dan te klein.

FINANCIËN

Uit het interview met het Hoofd Financiën is naar voren gekomen dat in het verleden onderzocht is om over te stappen naar een duurzame bank. Echter is dit voor een organisatie een lastig proces en is er voor gekozen om bij de huidige bank ING te blijven. De ING wordt alleen gebruikt voor het betaalverkeer. Momenteel doet de SER aan schatkist bankieren, waardoor het geld geparkeerd staat bij de Nederlandse Staat, namelijk het Ministerie van Financiën. Hier worden gunstige tarieven geboden en wordt de SER verboden om geld bij andere banken onder te brengen. Het pensioen is ondergebracht bij het ABP pensioenfonds. Duurzaamheid heeft hierin geen rol gespeeld.

4.2. People

Het sociale aspect heeft onder andere betrekking tot de medewerkers. Bijvoorbeeld : duurzaam personeelsbeleid, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Deze punten vallen onder de verantwoordelijkheid van de afdeling P&O. In deze paragraaf wordt er op sociaal vlak aandacht besteed aan de maatschappij en mensenrechten waar de SER zich in bevindt.

MAATSCHAPPIJ

De SER maakt zoals iedere organisatie deel uit van een gemeenschap. De betrokkenheid bij de gemeenschap draagt bij aan een sterke samenleving, leefbaarheid en ontwikkeling van deze gemeenschap.

Betrokkenheid bij gemeenschap

De SER vindt het belangrijk dat scholieren en studenten kennis hebben over de overlegeconomie. Daarom probeert de SER bij te dragen aan de kennis over de overlegeconomie. Dit wordt gedaan door leerlingen, studenten en docenten te voorzien van informatie hierover. Ook denkt de SER mee bij het opzetten van SER-achtige organisaties in het buitenland (www.ser.nl).

Uit een interview met het FB is gebleken dat de SER in het bezit is van het Participatie Certificaat waarmee de SER een bijdrage levert aan het plaatsen van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt in de eigen organisatie. Binnen de SER zijn drie medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt werkzaam. Ook heeft de SER het convenant 'Vrouwen naar de top' ondertekend.

De SER als organisatie zelf speelt ook een belangrijke rol in de samenleving. Zo levert de SER een bijdrage aan de maatschappelijke overeenstemmingen over nationale en internationale onderwerpen op sociaal-economisch terrein. Daarnaast stelt de SER een gastvrij vergadercentrum ter beschikking voor betrokken partijen.

Maatschappelijke initiatieven

De SER reikt de SER-Scriptieprijs uit voor de beste masterscriptie. Hiervoor looft de SER een beloning van tweeduizend euro uit voor de beste masterscriptie in het wetenschappelijk onderwijs. De scriptie moet echter wel gaan over een sociaaleconomisch onderwerp of over een van de andere werkterreinen van de SER. Naast de SER-Scriptieprijs zet de SER zich nog meer in op scriptiegebied. Zo helpt de SER ouderejaarsstudenten van universiteiten en hogescholen die een scriptie moeten schrijven (www.ser.nl).

Verder doet de SER ook nog maatschappelijke investeringen. Zo zet de SER zich in voor het aanbieden van stageplaatsen voor diverse opleidingen. De SER vindt het belangrijk dat studenten en scholieren uit alle vormen van onderwijs de mogelijkheid krijgen om praktijkervaring op te doen.

Vrijwilligerswerk

In het jaar 2010 is er een discussie geweest over het vrijwilligerswerk door de medewerkers. Hierbij is het voorstel gedaan om de tweejaarlijkse educatieve afdelingsuitje in te vullen door een dag collectief vrijwilligerswerk te doen. De uitkomst was dat hier binnen de SER onvoldoende draagvlak voor is. Ook uit het interview met het Hoofd FB komt naar voren dat het 'opdringen' van vrijwilligerswerk eigenlijk zijn doel verliest, omdat dit niet meer vanuit vrijwillige wil wordt uitgevoerd maar juist wordt opgedrongen.

MENSENRECHTEN

Bij de mensenrechten draait het om de basisrechten die voor ieder mens gelden met betrekking tot vrijheid, eerlijke behandeling en privacy, zowel intern als extern. De rechten van de SER medewerkers vallen onder de verantwoordelijkheid van P&O, in dit onderzoek gaat het met name over de mensenrechten bij leveranciers. De SER probeert waar mogelijk de leverancier de intentieverklaring Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) te laten ondertekenen. Een verklaring die streeft naar verduurzaming van de complete internationale toeleveringsketens van bedrijfslevens op sociaal beleid (www.ser.nl).

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de SER deze verklaring sinds kort zelf hanteert bij het FB. De SER laat indien mogelijk bij de aanbestedingen een IMVO verklaring ondertekenen. Dit is een eigen SER verklaring. Hierin staat in dat aspecten als: slavenhandel, kinderarbeid en slechte werkomstandigheden uitgesloten zijn. Dit aspect is ook opgenomen in het inkoop- en aanbestedingsbeleid.

4.3. Planet

Het milieuaspect van duurzaamheid heeft betrekking op de effecten van de activiteiten van de SER op levende en niet-levende natuurlijke systemen als: land, lucht, water en ecosystemen.

ENERGIE

De SER heeft een doelstelling geformuleerd waarmee zij per jaar twee procent energie willen besparen. De afgelopen vijf jaar is deze doelstelling behaald. De SER maakt gebruik van twee energiebronnen: namelijk: stadsverwarming en elektriciteit. Hiervan wordt al jaren het verbruik geregistreerd. De SER ontvangt honderd procent groene stroom (*Bloem & Joost, 2016*).

Uit de interviews met het FB is gebleken dat de gevel van het gebouw dateert uit 1970 en daarmee erg energieverspillend is. Het gebouw beschikt over een energielabel F. Alle energiezuinige maatregelen die reeds getroffen zijn, hebben geen optimaal effect omdat het gebouw energetisch 'lek' is. Hierdoor is een label sprong niet mogelijk. Op korte termijn kan dit alleen worden veranderd tegen hoge kosten. Daarom is er voor gekozen om dit uit te stellen tot 2030 wanneer de gevel toe is aan renovatie. Het afbreken van een technische goede gevel is ook niet duurzaam. Wel probeert het FB zoveel mogelijk maatregelen te treffen. Zo is alle TL-verlichting in de hoogbouw vervangen door led-verlichting en wordt dit waar mogelijk nog steeds bijgewerkt. Daarnaast wordt er continu gezocht naar nieuwe maatregelen om energiezuiniger te worden, ondanks dat het een verouderd gebouw is. Tot slot is er naar aanleiding van een rapportage van het ingenieursbureau Deerns op aanbeveling technische aanpassingen gedaan om het energieverbruik te verminderen.

WATER

Het waterverbruik van de SER wordt jaarlijks inzichtelijk gemaakt in het milieujaarverslag. Er zijn geen doelstellingen opgesteld voor het terugdringen van het waterverbruik. Wel zijn in de toiletruimtes van de hoogbouw alle kranen vervangen door sensorkranen. Deze maatregel kan tot zeventig procent waterbesparing opleveren (*Bloem & Joost, 2016*).

AFVAL

Binnen de SER zijn de volgende afvalstromen te vinden: huishoudelijke afval, glas, oud papier/karton, klein chemisch afval (KCA), schoon plastic en frituurvet. De medewerkers van de SER worden in de gelegenheid gesteld om privé afval zoals batterijen te deponeren in de milieustraat van de SER. Alle afvalstromen worden aangeboden aan één afvalleverancier, Wildenberg Recycling. Deze leverancier verzorgt jaarlijks ook afvalrapportages met daarin de afgevoerde kilo's of liters per afvalstroom. De SER hanteert alleen een doelstelling voor de vermindering van papierverbruik (*Bloem & Joost 2016*).

In de kelder van de SER is een milieustraat aanwezig. Iedere medewerker beschikt over een eigen prullenbak op de werkplek. In de pantry's op de afdelingen is één prullenbak te vinden zonder afvalscheidingsmogelijkheid, met uitzondering van papier en karton. In de catering wordt een beperkt aantal afstromen als glas en karton gescheiden. Voor de bezoekers van de catering is er geen afvalscheiding aanwezig bij het afruimen.

Vanuit de werkgroep is er gekeken naar de mogelijkheden voor afvalscheiding. In het verleden is afvalscheiding op de afdelingen ook onderzocht, alleen waren de kosten hiervoor te hoog voor een kleine organisatie als de SER.

Koffiebekers

Aan het onderwerp duurzame koffiebekers is al een aantal keer aandacht besteed door de werkgroep. Momenteel wordt de porseleinen koffiemok gebruikt, wat het meest passend is bij de organisatie omdat dit representativiteit uitstraalt. Daarnaast worden de werkzaamheden die hieraan verbonden zijn, uitgevoerd door een medewerker met een afstand tot de arbeidsmarkt. De SER vindt het belangrijk dat zij deze werkzaamheden blijft uitvoeren. De werkgroep is van mening dat deze medewerker ook andere taken binnen de catering kan uitvoeren en de koffiemokken vervangen kunnen worden door duurzame kartonnen bekertjes.

Oud papier en karton

De SER verbruikt grote hoeveelheden papier. Een groot gedeelte wordt verbruikt door de kopieerapparaten en het maken van printafdrucken. Hiervoor is de doelstelling gesteld om het papierverbruik van de decentrale printers te verminderen met vijf procent in drie jaar. Deze gegevens worden geregistreerd en ook per verdieping bijgehouden. Uit de kerngegevens blijkt dat er een aantal afdelingen groot verbruiker is. Hier moet actie op worden ondernomen (*Bloem & Joost 2016*).

Uit de interviews is gebleken dat er nog steeds oude resistente patronen te herkennen zijn in het printgedrag. Printen is binnen de organisatie nog erg dominant aanwezig. Ondanks dat de medewerkers over een iPad beschikken, blijven zij printen.

Uit het interview met het FB is naar voren gekomen dat er voor het besparen van papier al enige maatregelen zijn getroffen. Zo zijn de defaultinstelling van de printers automatisch zwart en wordt er dubbelzijdig geprint. Daarnaast kan iedere medewerker die aan kan tonen een iPad nodig te hebben voor zijn of haar werkzaamheden, een iPad ontvangen van de SER. Tot slot krijgt de SER binnenkort nieuwe ICT voorzieningen en krijgen de medewerkers grotere en dubbele beeldschermen waarmee documenten naast elkaar kunnen worden geopend, zonder daarbij te hoeven printen.

Met de accountmanager van de afvalleverancier Wildenberg Recycling en de secretaressen FB is eind 2015 een gesprek geweest over afvalscheiding binnen de SER, wat is blijven liggen. Volgens de werkgroep is dit zeker nog een onderzoek waard.

BIODIVERSITEIT

Biodiversiteit betekent de variatie van biologische soorten in een ecologisch systeem en wordt in deze duurzaamheidsscan vertaald naar de biodiversiteit in producten van de catering. De SER heeft de doelstelling behaald om in 2015 vijftig procent van het totale catering aanbod biologisch en/of duurzaam aan te bieden. De Werkgroep Duurzaamheid kijkt in het jaar 2016 verder naar het verduurzamen van het catering aanbod en onderzoekt de mogelijkheden van duurzamere leveranciers. Daarnaast zijn de hoeveelheden per portie verpakte kaas en vleeswaren verminderd. Het EKO-gehalte van de maaltijden is verhoogd door meer gebruik te maken van biologische producten (*Bloem & Joost, 2016*).

EMISSIE

Bij emissie draait het om de uitgifte van schadelijke stoffen van de SER in het milieu, de lucht vervuiling. Om hier in te compenseren wordt sinds 2008 de autokilometers van de dienstauto van de voorzitter en de zakelijke reizen van vlieg- en treinreizen van het personeel en de voorzitter gecompenseerd via de Climate Neutral Group.

Compensatie

Door jaarlijks te berekenen wat de SER aan autokilometers en vliegreizen aan broeikasgassen uitstoot, kan de Climate Neutral Group de CO₂-credits aan de atmosfeer toevoegen waardoor de broeikasgassen gecompenseerd worden. De uitstoot van de schadelijke stoffen wordt uitgedrukt in CO₂-equivalenten, dit is het klimaateffect van één ton CO₂ in de atmosfeer. Deze CO₂ kan worden gecompenseerd met een gelijke hoeveelheid CO₂-credits. Door middel van de mobiliteitsgegevens uit 2015 zijn de veroorzaakte broeikasgassen door de SER berekend. De berekening is gemaakt op basis van het aantal liters benzine die zijn ingekocht en het aantal zakelijke vlieg- en treinkilometers (*Bloem & Joost, 2016*).

Elektrische laadpunten

Op initiatief van de werkgroep en steun van de OR is in de zomer 2013 een laadpunt geïnstalleerd voor elektrische auto's in de parkeergarage. Deze faciliteit is zowel voor de medewerkers als de bezoekers van de SER beschikbaar (*Bloem & Joost, 2016*).

Werken op afstand

Om de CO₂-uitstoot te verminderen is het voor de medewerkers ook mogelijk om thuis te werken. Thuiswerken beperkt namelijk het aantal kilometers in het woon-werkverkeer. Het beleid voor thuiswerken is dat de medewerkers maximaal één dag of twee dagdelen thuis mogen werken. Mits in overleg met de leidinggevende en het werk zich leent voor thuiswerken. Uit het interview met het Hoofd P&O, is gebleken dat er binnen de SER een vergadercultuur aanwezig is en men het belangrijk vindt dat de medewerkers hier regelmatig zijn. Daarnaast vindt de organisatie het belangrijk dat er persoonlijk contact is.

PRODUCTEN EN DIENSTEN

Het aanbieden van duurzame producten en diensten. Voor de SER zijn dat het uitbrengen van adviezen en het gastvrij gelegenheid bieden om te vergaderen in het vergadercentrum.

Opsteller van adviezen

Sinds 1 januari 2014 brengt de SER geen papieren publicaties meer uit. Alle adviezen, rapporten en brochures worden voortaan gepubliceerd op de website. Het aantal prints in de drukkerij is hierdoor met vijfenvijftig procent verminderd. (*Bloem & Joost, 2016*).

Vergaderen

Een andere taak van de SER is het aanbieden van een gastvrije vergaderomgeving aan betrokken partijen. Uit een interview met een lid van de werkgroep is gebleken dat er binnen de SER op vrij traditionele wijze wordt vergaderd en mensen het belangrijk vinden om elkaar te zien tijdens onderhandelingen. Voor bezoekers van het vergadercomplex wordt het vrij gemakkelijk gemaakt om met de auto te komen door de voldoende parkeergelegenheid.

In dit interviews is naar voren gekomen dat duurzaamheid wel wordt meegenomen in de catering van het vergadercomplex. Door de medewerkers van de catering wordt er op toegezien dat het weggooien en verspilling van voedsel zoveel mogelijk wordt beperkt. Daarnaast vraagt de SER bij de reserveringen van vergaderzalen of mensen zich willen aanmelden om inzichtelijk te krijgen hoeveel mensen bijvoorbeeld een lunch nuttigen. Zo hoeft er na afloop van de vergadering minder eten weggegooid te worden en wordt verspilling op deze manier tegengegaan.

TRANSPORT

Het transport bij de SER heeft betrekking tot de dienstenwagen van de voorzitter en het vervoer van de medewerkers zelf. Aangezien het transport van goederen niet van toepassing is op de SER.

Dienstenauto voorzitter

De voorzitter wordt gereden in een auto met een B-label. Deze CO₂-uitstoot wordt gecompenseerd via de Climate Control Group.

Woon-werkverkeer

In de regeling woon-werkverkeer zijn verschillen in de kilometervergoedingen voor automobilisten en fietsers. Voor de auto krijgt een medewerker € 0,06 per kilometer en voor de fiets krijgt een medewerker € 0,19 per kilometer vergoeding. Het doel van dit verschil is om de medewerkers te stimuleren de auto te laten staan en met de fiets naar het werk te komen. De reiskostenvergoeding is daardoor iets aantrekkelijker geworden voor de fietsers ten opzichte van automobilisten. De kosten voor het openbaar vervoer worden niet volledig vergoed voor de medewerkers. De SER is dicht gelegen bij het station Den Haag Centraal en is gemakkelijk met het openbaar vervoer te bereiken. Tot slot biedt de SER een ruim en gratis parkeerterrein aan zijn medewerkers, wat een prikkel vormt om de auto te gebruiken en niet stimulerend werkt voor de fiets en het milieu.

4.4. Conclusie

Naar aanleiding van deze duurzaamheidsscan wordt geconcludeerd dat de SER de zaken omtrent de duurzame bedrijfsvoering goed op orde heeft en duurzaamheid leeft binnen de bedrijfsvoering. Wel toont deze analyse mogelijkheden aan waar de SER zich nog in kan verbeteren. Dit zijn geen directe knelpunten die de SER op korte termijn dient op te lossen. De meningen van de geïnterviewde medewerkers liggen allemaal op één lijn en komen ook overeen met de interne beleidsstukken. Aan de hand van deze huidige situatie is een aantal zaken opgevallen, waar de SER alert op moet zijn voor de duurzame bedrijfsvoering en waar nog kansen liggen. Deze onderwerpen zijn als volgt: bestuur van de SER, doelstellingen, medewerkers en communicatie, geen integraal duurzaam inkoopbeleid, energie, water, afval, emissie, producten en diensten en transport. Met deze informatie wordt deelvraag vijf “*Welke verbetermogelijkheden zijn er in de duurzame bedrijfsvoering van de SER?*” beantwoord.

Hoofdstuk 5 | Het ideaalbeeld

Dit hoofdstuk staat in het teken van de onderzoeksresultaten met betrekking tot het ideaalbeeld van duurzame bedrijfsvoering. Aan de hand van de gekozen duurzaamheidsthema's, de externe interviews met deskundigen en de interne interviews zijn deze onderzoeksresultaten weergegeven en geanalyseerd. Dit hoofdstuk bestaat uit twee paragrafen. De eerste paragraaf toont de onderzoeksresultaten van het ideaalbeeld volgens deskundigen. Vervolgens wordt in de tweede paragraaf de gewenste situatie weergegeven die aansluit bij de SER.

5.1. Externe analyse

In de eerste paragraaf zijn de onderzoeksresultaten en analyse te vinden die uit de externe interviews naar voren zijn gekomen. Deze paragraaf geeft antwoord op deelvraag drie *“Hoe voeren andere organisaties hun duurzaamheidsbeleid uit?”*

5.1.1. Profit

In deze paragraaf wordt de gewenste situatie weergegeven die behoort tot de 'P' van profit. Hierin worden de aspecten bestuur en inkoopbeleid toegelicht.

BESTUUR VAN DE SER

Volgens de ISO 26000 gaat het hierbij om de manier waarop de SER zijn besluiten neemt en integreert. Het goed organiseren van het bestuur is een voorwaarde om duurzaamheid goed te kunnen integreren in de bedrijfsvoering. Duurzaamheid moet een rol spelen in de besluitvormingsprocessen en -structuren. Belangrijk hierbij is om duurzaamheid te integreren in de strategie en doelstellingen, dat het bestuur betrokken is met het onderwerp en dat er geïnvesteerd moet worden in een duurzame cultuur, zodat alle medewerkers betrokken zijn bij duurzaamheid.

Alle vijf de organisaties uit de externe interviews hebben één of meerdere functies vrijgemaakt voor duurzaamheid. Twee organisaties hebben deze taken ondergebracht in een eigen duurzaamheidsafdeling. Vier respondenten zijn ervan overtuigd dat duurzaamheid niet binnen één afdeling gecentraliseerd mag en kan worden. Duurzaamheid bevindt zich namelijk overal en moet direct worden teruggezet naar de afdelingen waar het hoort, zodat het integraal in het werk van alle medewerkers terecht komt. Één persoon of een afdeling moet een initiërende aanjagende rol uitvoeren. Bij alle vijf de respondenten staan de duurzaamheidsmanagers of –afdelingen dicht bij het bestuur en beschikken zij over korte lijnen met het bestuur.

Doelstellingen

Uit alle externe interviews is naar voren gekomen dat deze organisaties klimaatneutraal als belangrijkste doelstelling hebben, dit varieert van jaartal 2020 tot 2030. Hierin is nog een verschil tussen een klimaatneutraal gebouw en klimaatneutraal werken. Daarnaast komt in de ISO 26000 naar voren dat het formuleren van meetbare doelstellingen nodig zijn om uiteindelijk verantwoording te kunnen afleggen.

Medewerkers en communicatie

Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat er draagvlak moet worden gecreëerd om duurzaamheid te laten slagen. De medewerkers moeten trots worden op duurzaamheid. Dit proberen de organisaties te realiseren door zoveel mogelijk te communiceren en te informeren naar de medewerkers over wat de organisatie goed doet op gebied van duurzaamheid. Dit wordt uitgevoerd door middel van speciale intranetpagina's, nieuwsbrieven of het organiseren van duurzaamheidsweken. Daarnaast moeten de medewerkers zoveel mogelijk betrokken worden in het duurzaamheidstraject door de medewerkers bijvoorbeeld te betrekken bij de renovatie naar een duurzaam gebouw, zoals bij de ASN Bank. Tot slot benoemt de meerderheid van de partijen dat het ontwikkelen van een aanspreekcultuur een bijdrage levert aan de bewustwording van de medewerkers.

INKOOPBELEID

Bij het inkopen van producten en diensten dient men volgens de ISO 26000 eerlijk zaken te doen door ethisch gedrag te tonen in de samenwerking van organisaties met zakelijke relaties. Dit gedrag is van belang voor het aangaan en onderhouden van productieve en legitieme relaties gebaseerd op eerlijkheid, rechtvaardigheid en integriteit. Via het inkoopbeleid kunnen organisaties druk uitoefenen om duurzaamheid te bevorderen in de keten. Dit kan gedaan worden door duurzaamheidseisen te stellen aan de eigen en andere organisaties. Om dit te bevorderen moeten de leveranciers gemonitord

worden op gebied met duurzaamheid. Denk hierbij aan het inkopen van producten en diensten bij leveranciers die gebruik maken van duurzame technologie en processen. Vanuit Ricoh wordt kenbaar gemaakt dat klanten bij aanbestedingen vaak vragen naar duurzame richtlijnen van bijvoorbeeld Pianoo, maar hier na gunning nooit meer op terug komen.

Uit vier interviews is naar voren gekomen dat de euro het nog te vaak wint van duurzaamheid. Eigenlijk moeten organisaties bij het nemen van beslissingen zich meten aan drie linialen. Hierbij moeten alle drie de onderwerpen (people, planet en profit) even relevant worden bij het nemen van beslissingen. Dit wordt ook erkend door een lid van de werkgroep. In dit interne interview wordt aangegeven dat bij inkoop de prijs nog altijd als belangrijkste factor wordt meegewogen, maar er ook een afweging gemaakt moet worden tussen de drie P's.

5.1.2. People

Deze paragraaf staat in het teken van het sociale aspect van duurzaamheid, de sociale systemen waarin de SER zich bevindt.

MAATSCHAPPIJ

Zowel Aegon als Ricoh doen aan vrijwilligerswerk. Bij Aegon is vrijwilligerswerk een onderdeel geworden van de CAO. Hierin wordt vermeld dat medewerkers twaalf uur per jaar mogen opnemen om vrijwilligerswerk uit te voeren onder werktijd. Alliander streeft ook naar het stimuleren van vrijwilligerswerk en heeft hier een eigen foundation voor opgericht. Ricoh daarentegen vertaalt dit door medewerkers tijdens werktijd maatschappelijk actief te laten zijn door het geven van sollicitatietrainingen en bliksemstages. Het stimuleren van het doen van vrijwilligerswerk levert volgens de ISO 26000 ook een bijdrage op aan de gemeenschap.

MENSENRECHTEN

Een mensenrechtenbeleid biedt richtlijnen voor medewerkers en andere mensen die aan de SER verbonden zijn. Uit de ISO 26000 is naar voren gekomen dat het zaak is om zowel formeel als informeel niet samen te werken met partijen die zich schuldig maken aan mensenrechtenschendingen. Hierbij moet worden gelet op onder welke maatschappelijke- en milieuomstandigheden goederen worden geproduceerd. Dit komt ook naar voren uit drie interviews. Zowel Aegon, ASN Bank en Unilever hebben een beleid waarin uitgesloten wordt samen te werken met partijen die bijvoorbeeld aan kinderarbeid doen of slechte arbeidsomstandigheden hebben.

5.1.3. Planet

Deze paragraaf heeft betrekking tot de impact van de SER op het milieu. Belangrijk hierbij is het beperken van natuurlijke hulpbronnen als water, energie en grondstoffen.

ENERGIE

De ASN Bank heeft een paar jaar geleden een kantoorgebouw gekocht met een energielabel F. Het gehele gebouw is volledig gestript om vervolgens te verduurzamen. Alles in dit gebouw voldoet nu aan de moderne milieu- en duurzaamheidseisen en het gebouw beschikt over een energielabel A+. Bij deze renovatie heeft de ASN Bank direct zonnepanelen op het dak laten plaatsen.

Volgens Unilever gaat de meeste energie in het gebouw uit naar de klimaatinstallaties. Unilever heeft een grote slag geslagen door het terugdringen van het nachtverbruik. Het klimaat bij Unilever wordt geregeld op basis van het meten van de CO₂ en op basis van de aanwezigheid van het aantal mensen in het gebouw.

WATER

De ASN Bank maakt gebruik van een grijswatercircuit. Op het dak van het gebouw wordt met speciale dakbedekking al het hemelwater opgevangen. Dit wordt beneden in de kelder opgeslagen in drie grote tonnen met een totale opslag van 45.000 liter water. Dit hemelwater wordt vervolgens gebruikt om de toiletten mee door te spoelen. Dit gebeurt dan niet meer met schoon drinkwater.

EMISSIONS

Alle vijf de geïnterviewde organisaties bieden hun medewerkers de mogelijkheid tot thuiswerken en wordt goed gefaciliteerd. Op deze manier hoeven de medewerkers niet meer onnodig naar kantoor te reizen.

PRODUCTEN EN DIENSTEN

Zowel Aegon, ASN Bank en Ricoh bieden hun medewerkers aan om gebruik te maken van videoconferentie. Bij Aegon zijn alle vergaderzalen voorzien van beeldschermen met camera's die de persoon volgen die aan het woord is. De ASN Bank heeft dit opgelost door iedere medewerker te voorzien van een laptop met camera.

5.2. Gewenste situatie SER

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten vertaald naar de gewenste situatie voor de SER zelf. Ook hier wordt dat gedaan aan de hand van de interne en externe interviews. In deze paragraaf wordt deelvraag vier *“Wat is het ideaalbeeld van duurzame bedrijfsvoering bij de SER?”* beantwoord.

5.2.1. Profit

In deze paragraaf wordt de gewenste situatie weergegeven die behoort tot de 'P' van profit. Hierin worden de aspecten bestuur, inkoopbeleid en financiën besproken.

BESTUUR VAN DE SER

Vanuit de literatuur is naar voren gekomen dat het voor het bestuur van de SER van belang is om duurzaamheid een rol te laten spelen in de besluitvormingsprocessen en –structuren. Hiervoor moet de SER een eigen duurzaamheidsstrategie formuleren, aansluitend op de strategie van de SER. Belangrijk hierbij is dat het bestuur van de SER zich betrokken voelt bij duurzaamheid om uiteindelijk te kunnen investeren in de bewustwording van de medewerkers.

Om dit proces te bewaken moet de SER een functie vrij maken voor een duurzaamheidscoördinator. Uit de externe interviews is naar voren gekomen dat het hebben van één persoon of afdeling bijdraagt aan het aansturen van een duurzame organisatie. Binnen de SER gaat deze medewerker een initiërende en aanjagende rol uitvoeren. Deze duurzaamheidscoördinator dient samen te werken met de Werkgroep Duurzaamheid. Vier externe deskundigen zijn er namelijk van overtuigd dat duurzaamheid niet bij één persoon of afdeling gecentraliseerd kan worden. Duurzaamheid bevindt zich overal en moet direct worden teruggezet naar de afdelingen, zodat het integraal in de organisatie van de SER terecht komt. Binnen de SER moet dit de taak van de werkgroep worden onder leiding van de duurzaamheidscoördinator. Hierbij zijn korte lijnen met het bestuur een vereiste, wat ook wordt benadrukt in de interviews.

Doelstellingen

Het formuleren van meetbare en duurzame doelstellingen helpt de SER uiteindelijk om verantwoording af te leggen. Terugkijkend naar de externe interviews is klimaatneutraal op dit moment een actuele doelstelling. Alle vijf de externe respondenten hebben namelijk als belangrijkste doelstelling klimaatneutraal worden. De SER is daarom genooddaakt om hier een doelstelling voor te formuleren en toe te passen. Hierbij moet wel benadrukt worden dat dit voor de SER een lange termijn doelstelling is, omdat dit samenhangt met de renovatie van de gevel en het dak.

Medewerkers en communicatie

De SER moet zich meer inzetten om meer draagvlak te creëren bij de medewerkers en daarmee de bewustwording te vergroten. Alle externe deskundigen zijn het er over eens dat het creëren van draagvlak tot de succesfactor behoort om duurzaamheid te laten slagen. Om dit te realiseren moet de SER zoveel mogelijk de medewerkers informeren door middel van veel communicatie. Tot slot dient de SER toe te werken naar een aanspreekcultuur, waarbij de medewerkers elkaar aanspreken op gedrag. Volgens de respondenten levert dit een bijdrage aan de bewustwording van de medewerkers.

INKOOPBELEID

Uit de literatuur is gebleken dat de SER bij het inkopen van producten en diensten genooddaakt is om eerlijk zaken te doen door ethisch gedrag te tonen in de samenwerking met organisaties. Deze relatie moet gebaseerd worden op eerlijkheid, rechtvaardigheid en integriteit. Zo oefent de SER druk uit om duurzaamheid te bevorderen in de keten. Belangrijk hierbij is om duurzaamheid te toetsen tijdens de gehele contractduur en niet te laten vallen na het aanbestedingstraject.

Uit zowel de interne als externe interviews en de literatuur is gebleken dat het voor de SER van belang is om de euro een minder grote rol te laten spelen bij het inkopen van producten en diensten. Bij het nemen van beslissingen moet de SER zich meten aan drie linialen. Zo is het de taak van de SER om bij het nemen van beslissingen alle drie de onderwerpen (people, planet, profit) even relevant te maken.

FINANCIËN

Indien de SER in de toekomst besluit over te stappen naar een andere vorm van bankieren, dan moet de SER duurzaamheid in de overwegingen meenemen. Bijvoorbeeld kiezen voor de bank die aandacht besteedt aan duurzaamheid. Dit geldt ook voor het pensioenfonds.

5.2.2. People

Deze paragraaf staat in het teken van het sociale aspect van duurzaamheid, de sociale systemen waarin de SER zich bevindt.

MAATSCHAPPIJ

Om te voldoen aan de ideale situatie moet de SER zich meer in gaan zetten voor de maatschappij in de vorm van vrijwilligerswerk. Drie respondenten hebben vrijwilligerswerk namelijk geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Het stimuleren van vrijwilligerswerk bij de SER levert volgens de literatuur een bijdrage aan de gemeenschap.

MENSENRECHTEN

De SER moet erop toezien dat zij zowel formeel als informeel niet samenwerken met partijen die zich schuldig maken aan mensenrechtenschendingen. De SER moet kritisch zijn op onder welke maatschappelijke- en milieuomstandigheden producten en diensten worden geproduceerd en geleverd. De SER moet de IMVO verklaring integreren in het aanbestedingstraject om uit te sluiten dat de SER zaken doet met partijen die aan kinderarbeid doen of werken met slechte arbeidsomstandigheden. Dit wordt ook toegepast door de externe organisaties en wordt benadrukt in de literatuur.

5.2.3. Planet

Deze paragraaf heeft betrekking tot de impact van de SER op het milieu. Belangrijk hierbij is het beperken van natuurlijke hulpbronnen als water, energie en grondstoffen.

ENERGIE

In 2030 moet de gevel van het SER-gebouw worden gerenoveerd. Tijdens deze renovatie moet de SER volgens het Hoofd FB streven naar een energielabel A door energie-efficiëntie als uitgangspunt te nemen. Dit is mogelijk in de bestaande bouw, zo is de ASN Bank van een energielabel F naar een energielabel A+ gegaan in bestaande bouw. Om te streven naar dit energielabel moet het SER-gebouw voorzien worden van een isolerende jas en moeten er nieuwe energiezuinige klimaatinstallaties worden geïnstalleerd. Voor de daken is de eerste grote renovatie niet aan de orde tot 2027. Dit biedt voor de SER nieuwe perspectieven om zelf energie op te wekken door het plaatsen van zonnepanelen op het dak. Uit de interviews met het FB is gebleken dat de SER in samenwerking met het ingenieursbureau Deerns de mogelijkheden voor zonnepanelen aan het onderzoeken is.

WATER

Voor de SER is het van belang om duurzaam om te gaan met het gebruik van hulpbronnen. Voor de renovatie in 2030 moet de SER het hergebruik van water meenemen in de overwegingen. Zo maakt de ASN Bank gebruik van een grijswatercircuit. Door op het dak van het gebouw via speciale dakbedekking water op te vangen en op te slaan, worden de toiletten met hemelwater doorgespoeld.

AFVAL

De mogelijkheden voor afvalscheiding voor de medewerkers zelf zijn beperkt. De SER is genooddaakt om de afvalstroom restafval te verminderen, wat benadrukt wordt door de werkgroep. Dit moet de SER op twee plekken in het gebouw aanpakken. Per verdieping moet een centraal inzamelpunt komen, met afvalscheidingsmogelijkheden. Daarnaast moet in het bedrijfsrestaurant een extra afvalscheidingsmogelijkheid worden toegevoegd bij het afruimen van de dienbladen.

Papier

De doelstelling voor het papierverbruik is niet behaald en daarom moet hier actie op worden ondernomen. Een aantal afdelingen zijn grootverbruikers. Deze afdelingen moeten worden aangesproken op het printgedrag. Uit het interview met het hoofd FB is naar voren gekomen dat er voor de SER mogelijkheden zijn in het digitaliseren van twee processen. Zo moet de SER de digitale handtekening in de bedrijfsvoering gaan hanteren en moeten werkprocessen gedigitaliseerd gaan worden om toe te werken naar digitaal werken.

EMISSIE

Om de CO₂-uitstoot te verminderen, is het voor de SER van belang om het werken op afstand meer te stimuleren. Zo dringt de SER zijn onnodige reisbewegingen terug. Alle vijf de geïnterviewde organisaties stimuleren namelijk hun medewerkers om zoveel mogelijk thuis te werken.

PRODUCTEN EN DIENSTEN

Voor het vergadercentrum moet de SER videoconference aanbieden. Met videoconference wordt de impact van het vergaderverkeer beperkt. Ook de leden van de werkgroep zien hier nog mogelijkheden in het vergadercentrum. Om de impact op de omgeving verder te verminderen moet de SER gaan sturen op papierloos vergaderen en het gebruik van de iPad-regeling te stimuleren.

TRANSPORT

De SER is genoodzaakt aanpassingen te doen in de regeling woon-werkverkeer om de fiets en het openbaar vervoer nog beter te stimuleren. Er moet dus een aanpassing worden gedaan om duurzaam gedrag beter te belonen. De vergoedingsregeling voor het openbaar vervoer moet aantrekkelijker worden gemaakt voor de medewerkers. Deze informatie is uit meerdere interviews met de medewerkers naar voren gekomen.

5.3. Conclusie

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten uit de interne en externe interviews, is de gewenste situatie voor de SER bepaald. Ondanks dat de SER de zaken over duurzame bedrijfsvoering goed op orde heeft, zijn er verbetermogelijkheden naar voren gekomen. Deze kansen zijn aan de hand van de gewenste situatie duidelijk geworden. Naar aanleiding van de gewenste situatie wordt geconcludeerd dat voor de SER de meeste veranderingen op het aspect planet liggen en deels in het aspect profit. Als er gekeken wordt naar het aspect people is de conclusie dat de SER zich hier goed voor inzet en betrokken is bij de maatschappij.

Hoofdstuk 6 | Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven. Vanuit de praktijkervaringen en de beschreven theorie zijn de conclusies getrokken om uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste conclusies getrokken met betrekking tot profit, people en planet.

6.1. Onderzoeksvraag

Dit onderzoek is voortgevloeid uit de behoefte om de duurzame bedrijfsvoering van de SER inzichtelijk te maken. Met het oog op de verbetermogelijkheden voor de duurzame bedrijfsvoering van de SER, zodat de SER een duurzaam strategisch beleid kan uitvoeren op de lange termijn. Naar aanleiding van de analyse van de huidige en gewenste situatie wordt geconcludeerd dat de SER zich actief inzet voor duurzame bedrijfsvoering. Echter toont het onderzoek aan dat er voor de SER nog kansen zijn om duurzaamheid verder te verankeren in de bedrijfsvoering. Hierbij moet wel worden benadrukt dat duurzaamheid een continu proces is en geen eindstation kent. Iedere dag moeten de medewerkers zich opnieuw inspannen om tot duurzaamheidsverbeteringen te komen. Bij elke stap in alle processen moet duurzaamheid het leidende principe worden. Tot slot kan voor dit onderzoek de conclusie getrokken worden dat de grootste slag te behalen valt in het aspect planet en deels in het aspect profit als men kijkt naar het beleid en de bewustwording van het personeel.

De onderzoeksvraag die gedurende dit onderzoek centraal stond, luidt als volgt: *“Welke verbetermogelijkheden zijn er voor de Sociaal-Economische Raad (SER) op het gebied van duurzame bedrijfsvoering, waarmee de SER op lange termijn een duurzaam strategisch beleid kan uitvoeren en daarmee een voorbeeldfunctie uitoefent?”* Aan de hand van de dataverzamelingsmethoden zijn de deelvragen gedurende het onderzoek beantwoord. Tot slot wordt door middel van onderstaande deelconclusies en aanbevelingen de onderzoeksvraag beantwoord.

6.2. Profit

De strategie voor de duurzame bedrijfsvoering staat niet zwart op wit op papier, maar wordt door de respondenten hetzelfde benoemd en komt uiteindelijk neer op de ‘practise what you preach’ visie. Dit is volgens de ISO 26000 niet voldoende en is het integreren van duurzaamheid in de besluitvorming een voorwaarde om duurzame bedrijfsvoering te laten slagen. Hierbij is het formuleren van een heldere duurzame strategie voor de SER dus van belang. Een goed duurzaamheidsbeleid draagt bij aan de strategische positie van de SER. Om dit proces te bewaken is er een vaste functionaris nodig die deze taak op zich neemt. Deze ontbreekt nu binnen de SER. Op deze wijze wordt duurzaamheid beter verankerd in de bedrijfsvoering. Deze functionaris moet een initiërende en aanjagende rol uitoefenen. De externe geïnterviewden zijn ervan overtuigd dat het scherper formuleren van de strategie bijdraagt aan de bewustwording van de medewerkers en het iedereen scherp houdt. Daarnaast wordt uit de onderzoeksresultaten geconcludeerd dat het hebben van korte lijnen van met het bestuur van belang is.

Uit de externe interviews wordt geconcludeerd dat duurzaamheid niet gecentraliseerd mag worden binnen één afdeling. Op dit gebied doet de SER het goed. De SER maakt gebruik van de Werkgroep Duurzaamheid die vertegenwoordigd wordt door medewerkers van verschillende afdelingen. Via deze manier wordt de gehele organisatie betrokken bij duurzaamheid.

In het verleden heeft de werkgroep doelstellingen opgesteld, maar deze lijn is niet doorgetrokken en zijn er geen nieuwe doelstellingen opgesteld. Er wordt enkel een indicatie gegeven waar de Werkgroep Duurzaamheid zich op wil gaan richten. Alle externe partijen daarentegen beschikken wel over lange termijn doelstellingen. Ook vanuit de literatuur wordt benadrukt dat het formuleren van meetbare doelstellingen nodig is om verantwoording te kunnen af leggen en het inzichtelijk te maken. Daarom moet de SER duurzame doelstellingen blijven formuleren.

Ondanks dat het aspect gedragsverandering buiten de scope van dit onderzoek valt, wordt naar aanleiding van de onderzoeksresultaten geconcludeerd dat dit een cruciaal aspect is binnen duurzaamheid. Zowel in de interne maar vooral de externe interviews wordt de mens als een belangrijke en onmisbare schakel neergezet binnen duurzaamheid. De werkgroep heeft zich de eerste paar jaren goed ingezet voor de bewustwording van de medewerkers, maar heeft deze focus losgelaten. Binnen de organisatie is merkbaar dat duurzaamheid nog niet bij iedereen even goed leeft

en dient de werkgroep toch die focus naar de medewerkers en de bewustwording weer op te gaan pakken. Zonder draagvlak heeft duurzaamheid geen kans van slagen.

De communicatiemiddelen die de SER hiervoor hanteert zijn juist en komen overeen met de communicatiemiddelen die de externe partijen ook gebruiken. Wel kan de communicatie binnen de SER meer worden gestimuleerd door de duurzame intranetpagina bij te houden en deze aantrekkelijker te maken voor de medewerkers.

Binnen de SER is een inkoop- en aanbestedingsbeleid aanwezig waar duurzaamheid alleen wordt benoemd voor het honderd procent duurzaam inkopen. Vanuit het FB worden meer duurzaamheidseisen gesteld aan leveranciers. Voor de overige inkoopende afdelingen is het daarom onoverzichtelijk hoe dit uit te voeren. Om eenduidigheid te creëren in de duurzame bedrijfsvoering, moet er voor duurzame inkoop ook SER-breed één lijn getrokken worden. De conclusie hierbij is dat de prijs niet als belangrijkste weging moet meetellen, maar er een balans moet worden gevonden tussen de drie P's. Dit wordt ook benadrukt in de triple bottom line opvatting van John Elkington.

6.3. People

Voor het onderdeel people wordt geconcludeerd dat de SER dit goed geregeld heeft en betrokken is bij de maatschappij. De SER is onder andere actief betrokken bij de samenleving in het onderwijs. Zo deelt de SER kennis over de overlegeconomie met studenten, reikt de scriptieprijs uit, helpt afstudeerders en biedt studenten stageplaatsen aan. Daarnaast heeft de SER ook drie medewerkers in dienst met een achterstand tot de arbeidsmarkt. Uit de interne interviews wordt geconcludeerd dat vrijwilligerswerk niet binnen de bedrijfsvoering van de SER past. De SER vindt dat niet noodzakelijk en weet zelf goed dat zij zich op andere manieren maatschappelijk inzetten.

Het is positief dat de SER bij nieuwe aanbestedingen, indien mogelijk, aan de leveranciers vraagt om de IMVO verklaring te ondertekenen. Hiermee toont de SER aan zelf achter zijn adviezen te staan, wordt MVO in de keten bevorderd en worden de mensenrechten verbeterd.

6.4. Planet

De grootste slag die de SER kan slaan in het verduurzamen van de bedrijfsvoering zit in de renovatie van het SER-gebouw. Omdat de SER te maken heeft met een oude gevel is de SER continu aan het compenseren wat de gevel aan warmte of koude doorlaat. In 2030 staat de renovatie van de gevel op de planning. Dit is een mooi moment voor de SER om na te denken over een duurzaam gebouw met een energielabel A en kan de SER hier een klimaatneutraal doelstelling aan hangen.

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er nog winst te behalen valt binnen het afvalbeleid van de SER. Zo worden er zowel op de afdelingen als in catering voor de medewerkers geen afvalscheidingsmogelijkheden aangeboden, met uitzondering van papier en karton. Tot het afval behoort ook de papierstroom die binnen de SER erg groot is. De doelstelling van het papierverbruik is niet behaald en daar moet de SER echt actie op ondernemen.

Voor de medewerkers van de SER wordt werken op afstand aangeboden voor in principe maar één werkdag vanwege de organisatiecultuur. In de externe interviews wordt thuiswerken alleen maar gestimuleerd om de CO₂-uitstoot te verminderen. Hieruit wordt geconcludeerd dat de SER dit beleid nader moet bekijken om te bepalen welke belangen zwaarder wegen. De aanwezigheid van het personeel vanwege de cultuur of het verminderen van CO₂-uitstoot en bijdrage aan duurzaamheid.

De SER beschikt over een groot vergadercomplex. Voor dit vergadercomplex is met uitzondering van de catering nog niet veel gebeurd op gebied van duurzaamheid. Hieruit wordt geconcludeerd dat de SER zich dus nog kan verbeteren door te kijken naar papierloos vergaderen, videoconference, vermindering in reisbewegingen en gebruik van duurzame materialen.

Tot slot blijkt uit meerdere interne interviews dat de regeling woon-werkverkeer nog meer aangepast kan worden om duurzaamheid in het vervoer meer te stimuleren. Als er gekeken wordt naar de vergoeding van de reiskostenvergoeding voor het openbaar vervoer, stimuleert de SER dit minder goed door maar de helft van deze kosten te vergoeden. De conclusie is dat het de regeling woon-werkverkeer momenteel goed is, waarbij de reiskostenvergoeding voor fietsers aantrekkelijker is dan voor automobilisten.

Hoofdstuk 7 | Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uiteen gezet die moeten bijdrage aan het verduurzamen van de bedrijfsvoering van de SER. De aanbevelingen geven verbetermogelijkheden weer waar de SER de grootste slag kan behalen.

7.1. Strategisch niveau

Hieronder volgende de aanbevelingen die op strategisch niveau worden gedaan. Op strategisch niveau wordt het beleid bepaald en ontwikkelingen op lange termijn vastgelegd die relevant zijn voor het primaire proces (*Drion & Sprang, 2012*).

DUURZAME STRATEGIE

Een goed duurzaamheidsbeleid draagt bij aan de strategische positie van de SER. Ondanks dat de medewerkers vinden dat ‘practise what you preach’ de achterliggende gedachte van het duurzaamheidsbeleid is, wordt de aanbeveling gedaan om de duurzaamheidstrategie scherper te formuleren in een duurzaamheidsbeleid. Met een duidelijke duurzaamheidsstrategie met bijbehorende missie en visie bepaalt de SER op strategisch niveau zijn duurzaamheidsbeleid. Op deze wijze weet iedereen in de organisatie waar de SER voor staat op het gebied van duurzame bedrijfsvoering. Het duurzaamheidsbeleid maakt ook inzichtelijk waar de prioriteiten liggen voor de duurzame bedrijfsvoering.

Om deze duurzame strategie te formuleren en te verankeren in de bedrijfsvoering wordt de aanbeveling gedaan om een functionaris aan te stellen in de functie van duurzaamheidscoördinator. Deze functionaris moet een initiërende en aanjagende rol spelen binnen de SER.

DUURZAME DOELSTELLINGEN

De SER moet de lijn voor duurzame doelstellingen doortrekken. Daarom wordt aanbevolen om nieuwe duurzame doelstellingen op te blijven stellen. Deze doelstellingen dienen aan te sluiten bij de nieuw geformuleerde duurzaamheidsstrategie. Het formuleren van meetbare doelstellingen voor de SER is nodig om verantwoording af te leggen en het inzichtelijk te maken.

Op basis van de geanalyseerde duurzaamheidsthema's is bepaald waar de prioriteiten liggen voor de SER. De vier belangrijkste pijlers waar de SER doelstellingen voor kan formuleren, hebben betrekking tot de volgende onderwerpen: duurzaam inkoopbeleid, klimaatneutraal gebouw, vermindering in papierverbruik, afvalscheiding en duurzaam vergaderen.

Voor deze pijlers zijn een aantal voorbeeld ambities opgesteld die de SER kan hanteren, deze ambities zijn als volgt:

- Vanaf 2017 moet de SER beschikken over een duurzaam inkoopbeleid SER-breed.
- Vanaf 2030 moet de SER beschikken over een klimaatneutraal gebouw.
- Binnen vijf jaar moet de SER tien procent eigen energie opwekken.
- Vanaf 2021 moet de SER volledig digitaal werken.

7.2. Tactisch niveau

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan op tactisch niveau. Op tactisch niveau wordt het beleid vertaald naar de te ondernemen acties. De voorbereiding op de uiteindelijke realisatie vindt op dit niveau plaats. Het tactisch niveau is op de middellange termijn gericht (*Drion & Sprang, 2012*).

DUURZAAM INKOOPBELEID

Bij de inkoopbeslissing neemt de prijs en kwaliteit nog vaak de overhand. Bij duurzaam inkopen is het van belang om de sociale en milieu aspecten mee te nemen in de overwegingen. Uiteindelijk zijn milieubesparende maatregelen vaak kostenbesparend. Zo kan de SER druk uitoefenen op het gedrag van de leveranciers op gebied van arbeidsomstandigheden, mensenrechten en milieu. De aanbeveling is om het huidige inkoop- en aanbestedingsbeleid aan te passen naar een duurzaam inkoopbeleid, toepasbaar voor alle inkoopende afdelingen binnen de SER. Op deze manier wordt uitgesloten dat andere inkoopafdelingen niet duurzame producten of diensten inkopen. Om tot een duurzaam inkoopbeleid te komen, wordt aanbevolen om een afstudeerder aan te trekken met als opdracht het schrijven van een duurzaam inkoopbeleid voor de gehele SER organisatie. Zo hoeft de werkgroep het FB deze taak niet op zich te nemen en kunnen zij zich focussen op andere duurzaamheidstaken.

WOON-WERKVERKEER

Om nog een grotere bijdrage te leveren aan het milieu, wordt de aanbeveling gedaan om de regeling woon-werkverkeer nog gunstiger te maken voor de duurzame medewerker. Op deze manier moet een groter gat ontstaan tussen de keuze voor de fiets en de auto om het fietsen te stimuleren en daarmee de CO₂-uitstoot te verminderen.

De tweede aanbeveling voor de regeling woon-werkverkeer heeft betrekking op de reiskosten voor het openbaar vervoer. Deze reiskosten worden nu voor de helft vergoed. Daarom is de aanbeveling om de vergoeding voor het openbaar vervoer te verhogen naar een honderd procent vergoeding. Door deze regeling aan te passen worden de medewerkers die met het openbaar vervoer reizen beter beloond en stimuleert het andere medewerkers om het openbaar vervoer te komen.

7.3. Operationeel niveau

In deze derde paragraaf zijn de aanbevelingen op operationeel niveau te vinden. Operationeel niveau is uitvoerend van karakter. Het betreft alle activiteiten die nodig zijn om een organisatie draaiend te houden (*Drion & Sprang, 2012*).

ENERGIEZUINIG GEBOUW

In 2030 is de gevel van het SER-gebouw toe aan renovatie. Dit is het moment voor de SER om toe te werken naar een energieneutraal gebouw en dus te voorzien in de eigen energiebehoeften. Hiermee wordt bedoeld dat het SER-gebouw geen negatief effect levert op het milieu. Hierbij moet wel benadrukt worden dat dit een aanbeveling op de lange termijn is. Het is belangrijk voor de SER om klimaatneutraal te worden, omdat Nederland namelijk nog een van de grootste energie verbruikers is van Europa. Op deze wijze draagt de SER bij aan het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstof en tonen zij het goede voorbeeld.

Door het SER-gebouw te renoveren voorkomt de SER ook dat er een nieuw gebouw moet worden gerealiseerd. Een aanbeveling voor de toekomstige renovatie is om de denkwijze van de heer Rau toe te passen. Zijn visie is om geen afval meer te produceren. Dit kan de SER in de renovatie meenemen door hergebruik toe te passen op de bouwmaterialen.

AFVALBELEID

Voor het afvalbeleid van de SER worden twee aanbevelingen gedaan. Één voor de kantooromgeving en een voor het bedrijfsrestaurant. Aangezien zowel in de kantoren als in het bedrijfsrestaurant één soort prullenbak wordt aangeboden aan de medewerkers, verzamelt de SER een grote stroom restafval in. Restafval is een afvalstroom die niet hergebruikt of gerecycled kan worden en verloren gaat in de verbrandingsovens. Bij het scheiden van afval kunnen waardevolle materialen opnieuw gebruikt worden.

Momenteel beschikt iedere medewerker binnen de SER over een eigen prullenbak en daar moet van worden afgestapt. Ondanks dat bij de werkgroep bekend is dat de meerderheid van de medewerkers gehecht zijn aan hun eigen prullenbak wordt deze aanbeveling gedaan. Er wordt aanbevolen om de afvalpunten per verdieping te centraliseren in de pantry's. In de pantry moet een centraal afvalpunt worden aangeboden met mogelijkheden voor afvalscheiding. Naast het verminderen van het restafval komt deze aanbeveling ook ten goede voor de gezondheid van de medewerker. Het brengt de medewerker meer in beweging.

De tweede aanbeveling heeft betrekking tot afvalscheiding in het bedrijfsrestaurant. De meeste etenswaren in het assortiment van het bedrijfsrestaurant zijn verpakt in plastic en zo verdwijnt dagelijks een grote hoeveelheid plastic tussen het restafval. De aanbeveling voor het bedrijfsrestaurant is om bij het afruimen van de dienbladen een extra afvalbak toe te voegen voor de afvalstroom plastic. Zo wordt het restafval verminderd en kan de afvalstroom plastic worden gerecycled.

Door aan afvalscheiding te doen, wordt er voor scheiding bij de bron gezorgd. Hierdoor is het afval beter te recyclen, waarmee de verwerkingskosten dalen en er vindt reductie plaats op de afvalfactuur. Daarnaast levert afvalscheiding een bijdrage aan het milieu, omdat afval niet verbrand hoeft te worden en als nieuwe grondstof gebruikt kan worden. Wat uiteindelijk ten goede komt aan de CO₂-uitstoot.

PAPIERVERBRUIK

Printen is binnen de SER erg dominant aanwezig. Aan printers zit een flinke CO₂-uitstoot verbonden. Daarom worden er twee aanbevelingen gedaan om het paperverbruik terug te dringen en daarmee de CO₂-uitstoot te verminderen.

De SER heeft goed in kaart hoeveel papier er door welke afdeling wordt verbruikt. Hier springen een aantal afdelingen uit als groot verbruikers. Voor de werkgroep is het niet inzichtelijk of deze afdelingen ook daadwerkelijk zoveel moeten printen voor hun werkzaamheden. De aanbeveling voor het papierverbruik is daarom om werkprocessen van deze afdelingen te analyseren om te kijken of zij ook met minder prints de werkzaamheden kunnen uitvoeren. Daarnaast kan het printpapier van tachtig grams worden vervangen door zestig of zeventig grams papier, dit is milieuvriendelijker en lichter papier. De allerbelangrijkste oplossing is echter om te zorgen voor een interne verankering van gedragsveranderingen rondom het printen.

Een andere aanbeveling om het papierverbruik terug te dringen, heeft betrekking op het digitaliseren van een werkprocessen. Zo moet de SER de digitale handtekening toe gaan passen en het archief digitaliseren.

DUURZAAM VERGADEREN

Voor de SER liggen nog kansen in het vergadercomplex en wordt de aanbeveling gedaan om duurzamer te vergaderen. De belangrijkste aanbeveling hiervoor is het vergaderen op afstand door middel van videoconferentie. Met deze maatregel wordt CO₂-uitstoot bespaard door het aantal reisbewegingen naar de SER te verminderen. Volgens Ricoh gaat namelijk de productiviteit omhoog en nemen de milieuprestaties en de reiskosten af. Iedereen kan efficiënter werken als men op afstand kan communiceren. Daarnaast levert het nog eens een werktijdsbesparing op van twee uur per week en resulteert videocommunicatie in dertig procent minder zakelijk reizen. Dit zijn minder kosten, maar vooral ook het terugdringen van de CO₂-uitstoot van de SER.

Hoofdstuk 8 | Implementatieplan

Naar aanleiding van de conclusie en aanbevelingen is in dit hoofdstuk een implementatieplan opgesteld. Na het vaststellen van de duurzame prioriteiten wordt aan de hand van dit implementatieplan aangegeven hoe de SER hiermee aan de slag moet gaan om de verbeteringen door te voeren.

7.1. Strategisch niveau

In deze paragraaf worden de stappen voor het implementatieplan op strategisch niveau vermeld.

DUURZAME STRATEGIE

Voor de SER is het van belang om over een eenduidige duurzaamheidsstrategie te beschikken. Daarom moet er een nieuw en scherper duurzaamheidsbeleid worden geformuleerd. Hierin moet de duurzame strategie van de SER met bijbehorende missie en visie in worden opgenomen. Dit is de eerste en belangrijkste stap die de SER moet zetten om duurzaamheid verder te verankeren in de bedrijfsvoering.

Dit dient in het eerste jaar te worden uitgevoerd. Deze activiteit moet worden uitgevoerd door de nieuwe aanbevolen functionaris in samenwerking met de Werkgroep Duurzaamheid. Door middel van brainstormsessies kunnen deze twee partijen bepalen waar duurzaamheid binnen de SER voor staat. In de strategie moet naar voren komen welke koers hiervoor gevolgd gaat worden op gebied van alle drie de P's. Zo wordt er een eenduidig duurzaamheidsbeleid gecreëerd die bovengenoemde partijen kunnen uitdragen naar de medewerkers om het draagvlak te vergoten en de medewerkers bewust te maken van de duurzame bedrijfsvoering.

Na het opstellen van de duurzame strategie, is het zorg om deze strategie in de toekomst ook te blijven waarborgen. Dit is een jaarlijks terugkomend proces. In de toekomst moet dit duurzaamheidsbeleid jaarlijks worden geëvalueerd door de duurzaamheidscoördinator en de werkgroep. Belangrijk hierbij is om te kijken welke doelstellingen zijn behaald en welke niet. Vervolgens moeten jaarlijks nieuwe prioriteiten worden gesteld.

DUURZAME DOELSTELLINGEN

Als tweede belangrijke stap moeten er nieuwe duurzaamheidsdoelstellingen worden geformuleerd aansluitend op de nieuwe duurzaamheidsstrategie. Ook dit moet in het eerste jaar plaatsvinden. Hiervoor zijn een aantal voorbeeld ambities genoemd in het vorige hoofdstuk. Nadat de duurzaamheidsstrategie goed geformuleerd is, moet aan de hand van de belangrijkste pijlers uit dit onderzoek de duurzame doelstellingen worden geformuleerd. Dit dient te worden uitgevoerd door de duurzaamheidscoördinator. Belangrijk hierbij is om toe te zien op de voortgang van deze doelstellingen. Jaarlijks moet de duurzaamheidscoördinator in samenwerking met de werkgroep de doelstellingen evalueren. Indien de doelstellingen niet behaald zijn, moeten deze worden bijgesteld.

7.2. Tactisch niveau

In deze paragraaf worden de stappen voor het implementatieplan op tactisch niveau vermeld.

DUURZAAMHEIDSCOÖRDINATOR

Voor de nieuwe functie duurzaamheidscoördinator moet een selectieprocedure worden opgesteld in samenwerking met de afdeling P&O. Belangrijk voor deze functie is dat de persoon ervaring heeft met duurzaamheid en ervaring heeft op gebied van cultuur- en gedragsveranderingen. De duurzaamheidscoördinator moet uiteindelijk een initiërende en aanjagende rol spelen binnen de organisatie van de SER.

DUURZAAM INKOOPBELEID

Om een SER-breed duurzaam inkoopbeleid te schrijven, wordt aanbevolen om hiervoor een afstudeerstudent van het HBO aan te trekken. Hier kan de SER een van de Hogescholen in de omgeving voor benaderen. De student dient een opleiding of minor te volgen gerelateerd aan inkoop om de juiste kennis in huis te halen. Deze aanbeveling kan de SER al op korte termijn laten uitvoeren.

WOON-WERKVERKEER

Voor de regeling woon-werkverkeer moeten er aanpassingen gemaakt worden in het beleid. Dit moet worden aangepast in het beleid van P&O. De duurzaamheidscoördinator moet in samenwerking met P&O een voorstel indienen. De prioriteit ligt in de aanpassing voor de volledige vergoeding van de reiskosten voor het openbaar vervoer.

7.3. Operationeel niveau

In deze paragraaf worden de stappen voor het implementatieplan op operationeel niveau vermeld.

ENERGIEZUINIG GEBOUW

Ondanks dat de renovatie ver in de toekomst is, moet de SER over tien jaar al beginnen met het opstellen van een plan van aanpak. Tegen die tijd moet de SER inzichtelijk hebben wat de huidige CO₂-uitstoot van het energieverbruik is. Zowel gebouwgebonden, procesgebonden als gebruikersgebonden. Pas als dit inzichtelijk is, kan de SER aan de slag gaan met het terugdringen van de CO₂-uitstoot. Hierbij is het van belang om zelf besparende maatregelen te treffen, maar ook het toepassen van duurzame energie.

AFVALBELEID

Voor deze aanbeveling moet het FB in samenwerking met de afvalleverancier Wildenberg Recycling tot een passend duurzaam concept komen. Hiervoor dient de afdeling FB een offerte op te vragen om de financiële gevolgen inzichtelijk te maken. Hierbij is het belangrijk om eerst een nulmeting te doen.

In de uitvoering van het scheiden van afval moeten de juiste faciliteiten worden aangeschaft. Dit moet gemakkelijk en efficiënt zijn voor de medewerkers. Vervolgens moeten de ingezamelde afvalstromen op de juiste manier verwerkt worden door mensen met kennis op dit gebied, namelijk Wildenberg. Op deze wijze zorgt de SER dat de grondstoffen op de juiste manier worden verwerkt. Tot slot moeten de gegevens inzichtelijk gemaakt worden door rapportages uit te brengen. Deze resultaten maken het afvalverbruik inzichtelijk en hierdoor kunnen er doelstellingen geformuleerd worden. Daarnaast is het voor de werkgroep van belang om deze resultaten te communiceren aan de medewerkers om de bewustwording te vergroten.

PAPIERVERBRUIK

De prioriteit om het papierverbruik te verminderen ligt op de afdelingen van de grootverbruikers. Door een analyse te maken van de werkprocessen van deze afdelingen wordt er gekeken of zij met minder prints ook hun werkzaamheden kunnen uitvoeren. Aan de hand van deze analyse dient een plan opgesteld te worden om het printen te optimaliseren. Bijvoorbeeld door middel van besparingsmaatregelen en milieuvriendelijke oplossingen. Digitaal werken is een grote omslag voor de medewerkers van de SER. Daarom wordt gekozen om een doelstelling voor over vijf jaar te formuleren, zodat er elk jaar stappen gemaakt kunnen worden naar deze doelstelling. Dit moet in nauw overleg worden gedaan met de desbetreffende afdelingen en in samenwerking met de afdeling ICT. De duurzaamheidscoördinator met expertise op het gebied van gedragsverandering kan dit proces begeleiden.

DUURZAAM VERGADEREN

Duurzaam vergaderen aan de hand van videoconference past niet geheel binnen de traditionele en fysieke vergadercultuur van de SER. Daarom moet dit stapsgewijs binnen de organisatie worden geïmplementeerd. Het advies hierbij is om een pilot te starten in één van de vergaderzalen. Op deze wijze kunnen de medewerkers aan het idee van videoconference wennen en kan worden gekeken of dit aanslaat binnen de organisatie. Hierbij is de taak van het FB en de Werkgroep Duurzaamheid om zo goed en duidelijk mogelijk te communiceren naar de medewerkers. De faciliteiten van videoconference moeten gemakkelijk en duidelijk zijn voor de medewerkers. Hierbij is het belangrijk om heldere werkinstructies op te stellen. Voor ondersteuning van de apparatuur dient te worden samengewerkt met de afdeling ICT. Voor het aanschaffen van de apparatuur kan vanuit het FB offertes worden opgevraagd. Deze pilot kan in het eerste jaar worden uitgerold.

7.4. Planning

In figuur 7.1 is de planning te vinden. In de planning zijn de activiteiten opgenomen die in de voorgaande paragrafen zijn besproken. De planning geeft een tijdbestek aan voor de komende vijf jaar.

Duurzaamheid is een continu proces en kent geen eindstation. Om dit proces te waarborgen wordt aan de SER geadviseerd om de PDCA-cirkel te hanteren. Het toepassen van de PDCA-cirkel zorgt voor een continuering van het verbeteringsproces van verduurzaming. Duurzaamheid is namelijk altijd in beweging en blijft zich ontwikkelen. Zo is de eerste stap in dit onderzoek al genomen, namelijk het bedenken van oplossingen voor de duurzaamheidskansen. De laatste drie stappen moet de SER zelf in uitvoering brengen door het te doen, te controleren en bij te stellen waar nodig is. Dit draagt bij aan de uiteindelijk verbetering van de duurzame bedrijfsvoering. De SER moet daarbij alert zijn om te blijven zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor duurzaamheid. Daarnaast is van belang om open te blijven staan voor nieuwe ontwikkelingen.



Figuur 7.1: Planning implementatie plan

Nawoord

Het laatste onderdeel van dit onderzoek is het nawoord. In het nawoord wordt in de eerste paragraaf een kritische reflectie gegeven op het uitgevoerde onderzoek. Daarnaast wordt in de tweede paragraaf een toelichting gegeven over de toegevoegde waarde van het onderzoek voor het facilitaire werkveld.

REFLECTIE

Één van de dataverzamelmethode was het afnemen van interviews bij externe organisaties die koplopers zijn op gebied van duurzaamheid. Het extern oriënteren bij andere organisaties heeft een grote bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Het enthousiasme van de respondenten en de interessante nieuwe inzichten, hebben de onderzoeker erg geïnspireerd. Echter heeft de onderzoeker vijf organisaties geïnterviewd, waardoor maar een kleine selectie respondenten is gehoord.

Voorafgaand aan het onderzoek is samen met de opdrachtgever de scope van het onderzoek bepaald. Waarbij de interne duurzame bedrijfsvoering het belangrijkste onderdeel was en het onderdeel medewerkers en gedrag buiten de scope van dit onderzoek is gevallen. Uiteindelijk is uit de externe interviews naar voren gekomen dat de medewerkers één van de belangrijkste succesfactor zijn van duurzame bedrijfsvoering. Zonder dit draagvlak heeft duurzaamheid namelijk geen kans van slagen. Hieruit wordt geconcludeerd dat dit aspect een gemis is geweest in dit onderzoek. Dit heeft tot gevolg dat een aantal aanbevelingen aan de opdrachtgever een kleinere kans van slagen hebben.

Duurzaamheid is een containerbegrip en wordt door iedereen anders geïnterpreteerd, wat een lastige bijkomstigheid was voor dit onderzoek. Door literatuurstudie is dit begrip afgebakend in het theoretisch kader. Ondanks dat de onderzoeker het begrip duurzaamheid voor dit onderzoek bij aanvang van de externe interviews heeft toegelicht, was dit tijdens de interviews lastig te managen. De deskundigen hielden hier vast aan hun eigen interpretaties, waardoor niet alles onderzoeksresultaten even goed te analyseren waren.

Tot slot ontbreekt in dit onderzoek de financiële gevolgen. Door de grote diversiteit in de aanbevelingen was het voor de onderzoeker niet haalbaar om de financiële consequenties in kaart te brengen. Dus door een breed scala aan aanbevelingen in combinatie met de beperkte tijd heeft de onderzoeker geen betrouwbare schatting kunnen maken van de financiële gevolgen. Dit is een beperking voor de opdrachtgever, omdat de uiteindelijke gevolgen van de aanbevelingen niet goed inzichtelijk zijn gemaakt. Hierdoor moet de organisatie zelf nog extra acties uitvoeren.

DUURZAAMHEID EN HET FACILITAIRE WERKVELD

De behoefte voor dit onderzoek is vanuit de facilitaire afdeling van de SER gekomen. Duurzame bedrijfsvoering is harde noodzaak, een Facility Manager ontkomt hier niet meer aan. Binnen de SER is de afdeling Facilitair Bedrijf één van de grotere afdelingen die de meeste invloed uitoefent op gebied van duurzame bedrijfsvoering van de SER. Een Facility Manager is nauw verbonden met het primaire proces van een organisatie. Dit maakt Facility Management geschikt om de duurzame strategie te vertalen naar de concrete acties en maatregelen om het te integreren in de bedrijfsvoering. De rol van de Facility Manager is dus belangrijk bij het concreet maken van duurzaamheid binnen de organisatie. Dit vergt extra kennis van een Facility Manager.

Dit onderzoeksrapport biedt voor organisaties handvaten over hoe zij de duurzame bedrijfsvoering kunnen inrichten binnen hun organisatie, een plan van aanpak. De huidige situatie van dit onderzoek en tevens ook de duurzame bedrijfsvoering van de SER biedt voor het werkveld inzichten. Dit wordt nog een stap verder vertaald in de gewenste situatie voor de SER. Met name de bevindingen van andere vooruitstrevende organisaties kunnen andere organisaties op ideeën brengen hoe duurzaamheid te integreren in de bedrijfsvoering. Hieronder volgen een aantal tips waar organisaties rekening mee moeten houden:

- Stel een scherpe duurzaamheidsstrategie op met missie en visie en doelstellingen, aansluitend op de strategie van de organisatie.
- Bepaal welke duurzaamheidsprioriteiten er voor de organisatie zijn en waar de risico's liggen. Hanteer hiervoor erkende duurzaamheidsstandaarden met duurzaamheidsthema's om de organisatie door te lichten.
- Creëer een zo groot mogelijk draagvlak onder de medewerkers, dit is het succes om duurzaamheid te laten slagen.
- Vergeet niet te leren van andere organisaties en sta vooral open voor kennis van externe partijen en nieuwe ontwikkelingen.

Literatuurlijst

SCHRIFTELIJKE BRONNEN

- Bossink, B. & Masurel, O. (2013) *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. (1^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv
- Drion, B. & Sprang, H. van (2012) *Basisboek Facility Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Global Reporting Initiative (5 augustus 2015) *Sustainability reporting guidelines*. Amsterdam: Global Reporting Initiative
- Moratis, L. & Veen, M. van der (2010) *Basisboek MVO; maatschappelijk verantwoord ondernemen*. (3^e volledige herziende versie) Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Roorda, N. (2010) *Duurzame ontwikkeling*. (2^e druk) Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Sociaal-Economische Raad. (2016) *Jaarverslag 2015*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- Sociaal-Economische Raad. (2015) *Publieksbrochure De Sociaal-Economische Raad*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- Sociaal-Economische Raad. (2000) *De winst van waarden*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Verhoeven, N. (2011) *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

DIGITALE BRONNEN

- Tubbing, L. (z.d.) *Hoe interviews te coderen?* Geraadpleegd 14 mei 2016
<http://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/>
- Consumentenbond (z.d.) *Wat is duurzaamheid?* Geraadpleegd op 5 april 2016
<http://www.consumentenbond.nl/duurzaam-consumeren/extra/duurzaamheid/>
- Platform Duurzaamheid (z.d.) *Wat is duurzaamheid?* Geraadpleegd op 11 mei 2016
<http://www.platformduurzaamheid.net/index.php?/Wat-is-Duurzaamheid/achtergrond-duurzaamheid/wat-is-duurzaamheid.html>
- ISO 26000 (z.d.) *ISO 26000 in het kort*. Geraadpleegd op 6 april 2016
<http://www.iso26000scan.nl/wat-is-iso-26000/iso-26000-in-het-kort>
- ISO 26000 (z.d.) *Wat is MVO?* Geraadpleegd op 6 april 2016
<http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>
- Meerman, K. (8 februari 2016). *De zeven belangrijkste trends in duurzaamheid voor 2016*. Geraadpleegd op 1 maart 2016
<https://www.werktrends.nl/7-belangrijkste-trends-in-duurzaamheid-2016>
- Muilwijk, E. (z.d.) *7S model*. Geraadpleegd op 25 februari 2016.
<http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>
- MVO Nederland & Rijksdienst Ondernemend Nederland e.a. (8 september 2014) *Wat is MVO?* Geraadpleegd op 25 maart 2016
<http://mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo>
- MVO Nederland Trendrapport . (januari 2015) *Exit fossiel*. Geraadpleegd op 1 maart 2016
<http://mvonederland.nl/trendrapport-2015/exit-fossiel>

MVO Nederland. (z.d.) *ISO 26000 Wegwijzer*. Geraadpleegd op 6 april 2016.
<http://mvonederland.nl/iso-26000-wegwijzer#tab=pane-title-step-1>

Rau, T. (2015) *Einde van bezit*. Geraadpleegd op 7 april 2016
<http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2015-2016/einde-van-bezit.html>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland & MVO Nederland. *MVO-wegwijzer ISO 26000*.
Geraadpleegd op 6 april 2016
<http://mvo-wegwijzer-iso26000.nl/>

Sociaal-Economische Raad (z.d.) *Meerjarenperspectief: drie centrale doelstellingen*.
Geraadpleegd op 8 maart 2016
https://www.ser.nl/nl/raad/ser_kort/drie_doelstellingen.aspx

Sociaal-Economische Raad. (z.d.) *SER in het kort*. Geraadpleegd op 5 april 2016
http://www.ser.nl/nl/raad/ser_kort.aspx

Sociaal-Economische Raad. (2016) *SER-Scriptieprijs 2016*. Geraadpleegd op 17 mei 2016
<https://www.ser.nl/nl/educatie/scriptieprijs-2016.aspx>

World Commission on Environment and Development (1992) *Our Common Future*.
<http://www.platformduurzaamheid.net/index.php?/Wat-is-Duurzaamheid/achtergrond-duurzaamheid/wat-is-duurzaamheid.html>

INTERNE BRONNEN

Berg, C.G. van den (24 augustus 2015) *Memo Inkoop- en aanbestedingsbeleid*.

Bloem, N. & Jans, J. e.a. (februari 2016) *Milieujaarverslag 2008-2015*.

Gelok, M. & Parlevliet, J. (6 oktober 2010) *Duurzaamheid binnen de SER*

James (z.d.) *Intranet Sociaal-Economische Raad*