



**Een Bijdrage aan Duurzaamheid
vanuit facilitaire optiek**

1. Voorwoord

Over Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en Duurzaamheid wordt veel gepraat; ook in facilitaire kringen. Maar leveren facility managers nu ook echt een duurzame bijdrage? Structureel, met duidelijk resultaat? Wat zijn daarbij de uitgangspunten en wat is de beste aanpak? Ofwel: hoe draagt de facility manager het beste bij aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het bedrijf waarvoor hij werkzaam is?

Om antwoord te krijgen op deze vragen heeft Hospitality Consultants in samenwerking met de Academy of Facility Management (NHTV Breda) een onderzoek gedaan, met als doel facility managers handvaten te bieden om op de juiste en meest efficiënte manier MVO te integreren in de organisatie.

MVO Nederland - een door het Ministerie van Economische Zaken opgerichte kennis- en netwerkorganisatie die het bedrijfsleven stimuleert om maatschappelijk verantwoord te ondernemen - omschrijft MVO als volgt:

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat u naast het streven naar winst (profit) ook rekening houdt met het effect van uw activiteiten op het milieu (planet) en dat u oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten het bedrijf (people). Het gaat er om een balans te vinden tussen people, planet en profit. Steeds vaker blijkt dat die balans leidt tot betere resultaten voor zowel het bedrijf als de samenleving.”

Ook facility management kan zich niet beperken tot milieubewuste maatregelen, zoals het gebruik van lichtsensoren, het scheiden van afval of het gebruik van openbaar vervoer. Het gaat om de combinatie van maatregelen en het omgaan met menselijk gedrag, motivatie en stimulans. Zoals over vele andere onderwerpen zal de facility manager ook over MVO een visie moeten hebben en op basis daarvan een succesvolle strategie moeten toepassen. Dit boekje is bedoeld om bij te dragen aan de invulling van Duurzaam Facility Management.

ir. Bernard Drion

Lector Facility Management, Academy of Facility Management NHTV Breda
Directeur Innovatie, Hospitality Consultants

2. De facility manager als een van de hoofdrolspelers

De gevolgen van niet duurzaam handelen worden voelbaar en de wetenschap schetst een eensluidend beeld. Kopstukken in onze maatschappij, zoals Al Gore, spreken zich uit over de noodzaak tot bezinning en dringen aan om tot actie over te gaan. Nicolas Sarkozy stelde: “We are the last generation that can prevent a catastrophe”

Bij de meeste bedrijven staat duurzaamheid dan ook op de agenda van de Raad van Bestuur of Directie. Maar het blijkt een lastig onderwerp. Want steeds weer steekt een belangrijk dilemma de kop op. We zijn het namelijk allemaal eens over de noodzaak en de urgentie, maar het écht doen, overgaan van PRATEN naar ACTIE, is nog lang niet overal aan de orde. Dat komt ondermeer doordat de resultaten niet in de directe omgeving worden gezien of gevoeld. Het is een sociaal dilemma dat onlosmakelijk verbonden lijkt met duurzaamheid.

MVO Nederland stelt dat duurzaamheid niet alleen draait om milieu (planet), maar vooral ook om people en profit. Een mooi facilitair voorbeeld dat de factoren people, planet en profit samenbrengt is het binnenklimaat. Uit onderzoek is gebleken dat een goed klimaat de arbeidsproductiviteit met 10 tot 15% verhoogt en het ziekteverzuim met zelfs een kwart verlaagt. Muffe kantoorlucht is volgens SenterNovem een kostenpost van formaat: werkgevers moeten er jaarlijks 5 miljard euro voor ophoesten. Er valt dus veel te verdienen met energiebesparing en verbetering van het binnenklimaat. Zo daalt het ziekteverzuim alleen al met 0,6% door 2 keer per jaar de filters in luchtverversingsinstallaties te vervangen.

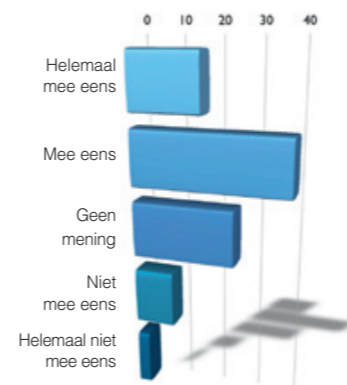
Uit een onderzoeksrapport van de Arbeidsinspectie komt naar voren dat bij 1 op de 5 bedrijven de werknemers klachten hebben over het binnenklimaat. Bij ongeveer 1 op de 4 bedrijven met klimaatproblemen is het binnenklimaat een continue bron van ontevredenheid bij de werknemers.

Dit soort voorbeelden onderbouwen de mening dat facility management een belangrijke rol speelt in MVO. Ongeveer 70% van de respondenten van de enquête, die in het kader van dit onderzoek is gehouden, is het ermee eens dat de facility manager een doorslaggevende rol moet hebben bij MVO-activiteiten. Tijdens expertbijeenkomsten was men het er zelfs over eens dat de facility manager wat betreft duurzaamheid een centrale positie in de organisatie heeft.

Zoals het onderzoek uitwijst spelen motivatie, hulpmiddelen en omstandigheden een grote rol bij MVO. En daarmee komen we op het terrein van facility management. Met name hulpmiddelen en omstandigheden - synoniem voor faciliteiten - zijn zaken waar de facility manager dagelijks mee bezig is. En door de voorbeeldwerking die van haar servicemedewerkers uit kan gaan heeft de facilitaire afdeling bovendien grote invloed op de motivatie van mensen.

3. Het onderzoek

Het doel van het onderzoek is facility managers handvaten te bieden om op de juiste en meest efficiënte manier MVO te integreren in de organisatie.



“De FM'er is bij uitstek de 'aanjager' van MVO binnen de organisatie”.

Voor het onderzoek zijn 2 enquêtes uitgezet. De eerste enquête, waarin is geïnformeerd naar de stand van zaken van duurzaamheid, is gestuurd naar facility managers. 50 organisaties hebben gereageerd. De tweede enquête was gericht aan medewerkers van kantoorhoudende organisaties in het algemeen en leverde 132 reacties op van 66 verschillende organisaties. Aan hen zijn vragen gesteld over gedrag en motivatie. Bovendien zijn 18 interviews afgenomen: met ter zake ervaren facility managers, duurzaamheidexperts en gedragsdeskundigen hebben individuele gesprekken plaatsgevonden. Daarnaast is literatuuronderzoek uitgevoerd en zijn bijeenkomsten belegd met experts. Dit boekje geeft de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek weer en de huidige stand van zaken van duurzaamheid binnen facility management.

Tijdens de expertbijeenkomsten, met 8 deskundigen, zijn de bevindingen van het literatuuronderzoek getoetst. Ook hebben deze bijeenkomsten input geleverd voor de keuze van het model (zie toelichting op pagina 7) aan de hand waarvan de kans op succes van duurzaamheid kan worden voorspeld.

Een van de enquêtes, met een respons van 50 facility managers, heeft veel informatie opgeleverd over ervaringen met betrekking tot duurzaamheid. De tweede enquête, waarin vooral duurzaam gedrag onder medewerkers werd behandeld, leverde 132 respondenten op.

Behalve het model hebben de interviews, enquêtes en expertbijeenkomsten waardevolle informatie opgeleverd op basis waarvan de onderzoekers de 4 fasen - die verderop in dit boekje beschreven worden - en de volgorde daarvan konden ontwerpen.

Over de keuze van de termen “duurzaamheid, sustainability of MVO” hebben we ons overigens niet druk gemaakt. Internationaal gezien lijkt alleen Nederland duurzaamheid in enge zin op te vatten: over het algemeen zien wij het als een milieukwestie. Terwijl sustainability, wat de letterlijke vertaling is, al sinds de Club van Rome (1972) people, planet en profit omvat.

4. Facility management en duurzaamheid; wat leeft er nu?

Zowel directies als facility managers en medewerkers zien duurzaamheid niet langer als een hype, maar als een belangrijk, vaststaand gegeven. MVO moet volgens hen een integraal onderdeel zijn van het totale ondernemen.

Binnen veel organisaties heeft het topmanagement expliciete aandacht voor MVO. In hun missie en visie komt dat ook ambitieus aan de orde. Echter bij slechts 50% van die organisaties is een expliciet MVO-beleid opgesteld en geïmplementeerd. Tevens blijkt dat slechts 22% van alle organisaties specifiek facilitair MVO-beleid heeft opgesteld.

Een opvallend onderzoeksresultaat is dat facility managers aangeven vooral op het gebied van planet een doorslaggevende rol te hebben. Echter gaat de meeste aandacht uit naar de factor people (bijvoorbeeld door te motiveren), terwijl ze aangeven daar nu juist onvoldoende kennis over te hebben. Daardoor is het niet verwonderlijk dat 25% zegt geen doorslaggevende rol te hebben op het gebied van people.

De invloed van facility management op profit wordt als niet gering ingeschat. Men is het er over eens dat duurzaam ondernemen tot profit leidt. Een van de geïnterviewde personen meent zelfs dat 95% van de bedrijven aan MVO doet vanwege de financiën.

Behalve in het gegeven voorbeeld van productiviteitswinst door klimaatverbetering, wordt aan profit bijgedragen door kostenbesparing als gevolg van minder energie- en materiaalverbruik. Investerings in gebouwinstallaties met duurzaamheid als doel worden enerzijds steeds sneller terugverdiend door de sterk stijgende energieprijzen, anderzijds leidt duurzaam ondernemen tot een positieve marktwerking omdat opdrachtgevers en consumenten duurzaamheid vaker laten meewegen in hun keuzes.

5. Drie hoofdvoorwaarden voor succesvolle implementatie

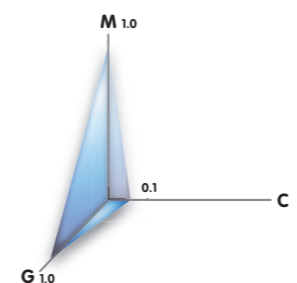
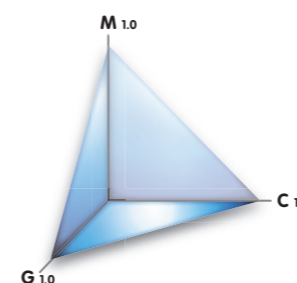
In de gesprekken met facility managers die er ervaring mee hebben, werd bevestigd dat MVO valt of staat met menselijk gedrag. Ook de experts zijn het erover eens dat gedrag een heel belangrijk aandachtspunt is. Maar - zo benadrukken zij - als dat gedrag niet tot resultaat blijkt te leiden, zullen de betrokken medewerkers snel weer op hun oude gewoontes overgaan. Hun veranderde opstelling lijkt immers toch geen nut te hebben. De conclusie was dat gedrag alleen beklift als het tot duidelijk resultaat, effect kan leiden. Met andere woorden: als het gedrag loont.

Met deze stelling als uitgangspunt is literatuuronderzoek gedaan en zijn diverse gedragsmodellen bestudeerd. Er zijn veel gedragsmodellen voorhanden die voor ondersteuning bij duurzaamheidontwikkeling in aanmerking zouden kunnen komen. De onderzoekers hebben gekozen voor een model dat eenvoudig is en waar zij ervaring mee hebben opgedaan. Het betreft het Triade model (Poiesz, 1999), dat slechts 3 factoren hanteert, toch nuttig is gebleken en desalniettemin wetenschappelijk verantwoord is. Het maakt de facility manager duidelijk op welke factoren hij grip dient te krijgen om het gewenste gedrag van medewerkers te bewerkstelligen.

Het Triade model gaat ervan uit dat iemand een bepaald gedrag (bijvoorbeeld digitaal archiveren) alleen zal vertonen als tegelijkertijd voldaan is aan drie voorwaarden:

- de persoon is gemotiveerd om het beoogde gedrag te vertonen (motivatie),
- de persoon beschikt over de benodigde kennis en hulpmiddelen om het gedrag te kunnen vertonen (capaciteit),
- omstandigheden zijn gunstig om het gedrag te kunnen vertonen (gelegenheid).

Daarmee hebben we de 3 hoofdvoorwaarden voor duurzaam gedrag gevonden: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Als men gemotiveerd is en de gelegenheid wordt geboden, maar men beschikt niet over de kennis, dan zal dat niet leiden tot het gewenste gedrag. Dat is de reden waarom tegelijkertijd aan deze voorwaarden moet worden voldaan. Het model voorziet in die vereiste simultaneïteit door de afzonderlijke voorwaarden een scoremogelijkheid te geven van 0 tot 1. Een score van 1 geeft aan dat volledig is voldaan aan de voorwaarde; 0 betekent dat er nog niets is bereikt. De kans op een bepaald gedrag wordt vervolgens berekend door de scores van de drie voorwaarden met elkaar te vermenigvuldigen. De uitkomst daarvan wordt visueel weergegeven, zoals in het linker voorbeeld. Hoe groter het volume van de piramide, hoe waarschijnlijker het gedrag. Om een hoge totaalscore te krijgen - ofwel een groot volume - moeten alle drie factoren zo hoog mogelijk zijn. Als twee factoren hoog scoren en slechts een van de factoren zeer laag (zie de rechter piramide in onderstaand voorbeeld), dan is de kans op het gewenste gedrag gering.



6. Strategie: de fasen en de juiste volgorde ervan

In de interviews met facility managers en experts is uitdrukkelijk de strategie - ofwel de weg naar MVO - aan de orde gekomen. Daarbij kwam duidelijk naar voren dat de volgorde waarin duurzame acties ondernomen worden doorslaggevend is voor het succes. Het doel van de strategie is het voldoen aan de drie genoemde voorwaarden van het Triade model: motiveren, gelegenheid bieden en capaciteit beschikbaar stellen.

Zowel de experts als de geïnterviewden onderschrijven dat de medewerkers bij aanvang van het proces nog niet actief betrokken moeten worden. Eerst moet het nut duidelijk gemaakt kunnen worden aan de hand van een aantal spraakmakende resultaten. Pas daarna kan gewerkt worden aan motivatie van medewerkers en gedragsbeïnvloeding. Andersom blijkt het niet te werken.

Tijdens het onderzoek ontstond het besef dat men niet moet verwachten dat MVO optimaal ontwikkeld zal zijn na het doorlopen van de fasen die hieronder omschreven worden. Door voortschrijdend inzicht en evoluerende techniek op het gebied van IT en energieverbruik zal na het doorlopen van die fasen een aantal initiatieven en acties achterhaald zijn. Wanneer de fasen doorlopen zijn, moet men weer met een nieuwe eerste fase beginnen. In die zin is het een continuproces waarbij de fasen cyclisch herhaald worden; het zijn dus itererende fasen.

Omdat gedragsverandering een van de belangrijkste aspecten is, moet uiteraard veel aandacht worden gegeven aan communicatie. Tijdens alle fasen dienen medewerkers geïnformeerd te worden over successen, resultaten, doel, relevantie en nut. 72% van de geënquêteerde medewerkers onderschrijft dit. Het onderzoek wijst voorts uit dat bewustwording wordt bevorderd door duurzaamheid een vast agendapunt te maken tijdens werkbesprekingen. Ook een regelmatig uitgegeven nieuwsbrief draagt daar aan bij.

De itererende fasen zijn ontwikkeld op basis van de interviews en worden hieronder uiteengezet.

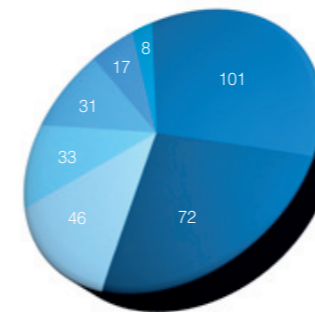
Fase 1: Nulmeting en quick wins

Het is raadzaam om als eerste in deze fase een (nul-)meting te doen, waarin wordt vastgelegd wat de status is ten aanzien van planet, people en profit. Deze meting wordt gebruikt om de werkelijke vorderingen meetbaar te maken door het resultaat na fase 4 te vergelijken met de vorige eerste fase. Achterin dit boekje wordt verwezen naar websites met concrete voorbeelden van metingen.

De eerste meting zal wellicht niet gestructureerd zijn. Maar na het doorlopen van de eerste serie van vier fasen kunnen de scores voortaan via het Triade model worden vastgesteld.

Met het resultaat van de nulmeting wordt tevens het doel omschreven, dat fase 4 moet opleveren.

Welke manier(en) is voor u het meest effectief om bewustwording op het gebied van MVO te verkrijgen?



Om zo snel mogelijk de aandacht van de organisatie te krijgen voor duurzaamheid, wordt bovendien aanbevolen om met quick wins te beginnen. Deze zijn cruciaal om management en medewerkers te laten zien dat duurzaamheid goed is voor de mens en milieu waarbij het nog geld oplevert ook. Daarbij moet men erop letten dat alleen acties ondernomen worden en maatregelen ingevoerd die volledig beïnvloed en gecontroleerd kunnen worden door de facilitaire afdeling en die geen directe gevolgen hebben voor de medewerkers. Er dient voor gewaakt te worden dat medewerkers geen moeite moeten doen, geen last ondervinden, of iets moeten uitvoeren waarvoor zij zich niet verantwoordelijk voelen. Medewerkers dienen eerst geleidelijk vertrouwd te raken met duurzaamheid en vooral het nut ervan.

Een voorbeeld van een quick win is het gebruik van Led-verlichting. De toch al geringe terugverdientijd van het vervangen van lampen wordt door de stijgende energieprijzen steeds korter.

Fase 2: Synergetische coalitie

Bij organisatieveranderingen speelt in het algemeen de voorwaarde dat deze geïnitieerd en gedragen worden door het topmanagement. Idealiter stelt het topmanagement een kader en ambitieniveau vast. Vervolgens wordt desbetreffend beleid geformuleerd en kan gestart worden met de invulling en uitvoering daarvan. Het topmanagement moet bovendien met commitment klaar staan wanneer in de organisatie weerstand komt tegen de veranderingen. De weg naar duurzaam ondernemen vormt geen uitzondering op dit top-downprincipe. Om na de eerste successen van de quick wins de volgende stappen naar duurzaamheid te kunnen zetten, heeft de facilitaire afdeling tevens hulp nodig van specialisten, maar ook van andere afdelingen binnen de organisatie. Om bijvoorbeeld milieubewuster met leaseauto's om te gaan is het niet afdoende alleen zuinige auto's toe te staan. Ook het P&O-beleid moet deze verandering ondersteunen en medewerkers overhalen om daadwerkelijk 'groenere' auto's te willen rijden. Marketing, communicatie en ICT zijn andere voorbeelden van afdelingen die bij het proces dienen te worden betrokken.

Ook moeten de stakeholders van duurzaamheid getraceerd worden, zoals individuen of leveranciers, die vanuit hun overtuiging duurzaamheid ondersteunen. Welke belangen hebben zij? Wat zijn hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Zij vormen de basis voor de olievlekwerking van duurzame initiatieven en zouden kunnen optreden als MVO-ambassadeur.

Fase 3: Optimale gelegenheid

We onderscheiden infrastructurele en gedragsgerelateerde acties en maatregelen. De eerste soort betreft bijvoorbeeld het verbeteren van klimaatinstallaties of het vervangen van lampen. In feite wordt het beoogde effect - in dit geval energiebesparing - altijd bereikt, ook zonder gedragsverandering. De tweede soort acties en maatregelen valt of staat met het gedrag van mensen. Denk aan dubbelzijdig printen, scheiden van afval en digitaal archiveren. Voor gedragsgerelateerde acties en maatregelen is het van cruciaal belang dat zij duurzaam gedrag niet alleen mogelijk maken, maar zelfs makkelijker en aantrekkelijker dan niet-duurzaam gedrag.

Van de drie hoofdvoorwaarden dient gelegenheid eerst te worden behandeld. Want motiveren en het ter beschikking stellen van kennis of hulpmiddelen heeft helemaal geen zin als de mogelijkheid niet wordt geboden aldus te handelen. MVO is uiteindelijk altijd een samenspel van techniek en services aan de ene kant, en vooral menselijk gedrag aan de andere kant. In deze fase worden die techniek en services gereed gemaakt die voor de (gedrags-)veranderingen noodzakelijk zijn en zo wordt de gelegenheid geboden duurzaam te handelen.

Fase 4: Gedragsgerichte compositie

Motivatie en capaciteit krijgen in deze fase aandacht. Een verrassend gegeven uit het onderzoek is dat de respondenten zeggen veel aandacht te geven aan motivatie, maar in dezelfde enquête geven ze aan over onvoldoende kennis te beschikken om medewerkers te kunnen motiveren. Voor een groot deel komt die motivatie evenwel tot stand door voorbeeldwerking van resultaten die de quick wins laten zien. Ook de communicatie rond die resultaten en de vooruitgang ten opzichte van de laatste meting werken motiverend.

Bij te verwachten weerstand is het verstandig eerst een pilot uit te voeren met gemotiveerde medewerkers, zodat de voordelen en opbrengsten zichtbaar worden. Daarnaast motiveert het als bij het aanpassen van techniek en services zoveel mogelijk de ideeën en suggesties van medewerkers mee worden genomen in de uiteindelijke invulling en daar vooral veel ruchtbaarheid aan wordt gegeven. Dat zal ook anderen stimuleren betrokken te zijn.

Belonen is over het algemeen een goede manier om duurzaam gedrag te bewerkstelligen, zo is gebleken. En dat hoeft niet altijd geld te kosten. Medewerkers vinden namelijk waardering van leidinggevendens minstens zo belangrijk.

Na het doorlopen van fase 4 kan het overigens nodig blijken bepaald gedrag, verplicht te stellen. Zeker als het ingrijpende, kostbare (technische) maatregelen betreft, waarbij gedrag essentieel is voor het succes. Het steunen van goede doelen met bijvoorbeeld een deel van energiebesparing is overigens een ander initiatief dat duurzaam gedrag, ook op de langere termijn, blijkt te stimuleren.

Zoals eerder aangegeven wordt onder capaciteit in het Triade model verstaan dat personen beschikken over de benodigde kennis en hulpmiddelen om het gewenste gedrag te vertonen. Als er bijvoorbeeld dubbelzijdig moet worden geprint dan moet - behalve beschikbaarheid van een daartoe geëigende printer (gelegenheid) - vooral ook bij de gebruikers bekend zijn wat de printinstellingen op de computer moeten zijn. Dat is kennis.

Capaciteit in de zin van kennis wordt bewerkstelligd door voorlichting, instructies, demonstraties en dergelijke. Hulpmiddelen moeten praktisch van aard zijn. Zij moeten als het ware een duwtje in de rug geven om het geheugen op te frissen of om duurzaam gedrag makkelijk te maken. Een voorbeeld daarvan is het versturen van een sms: "Vergeet niet je computer uit te zetten." Of het uitdelen van een tasje aan de medewerkers waarin zij thuis oude batterijen doen en die bij de facilitaire dienst inleveren.

Als de manier waarop gemotiveerd wordt duidelijk is en de benodigde kennis en hulpmiddelen (capaciteit) aan de medewerkers ter beschikking staan, kan begonnen worden aan de compositie. Daaronder verstaan we het aan elkaar relateren van de drie hoofdvoorwaarden volgens het Triade model. De derde voorwaarde - gelegenheid - was immers al in de vorige fase geregeld.

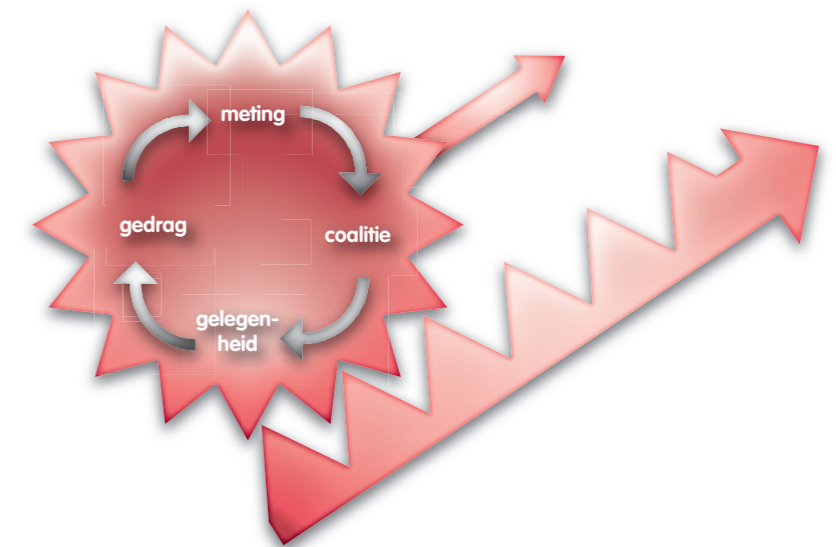
Per categorie uit de facilitaire producten- en dienstenlijst (bijvoorbeeld NEN 2748) worden motivatie, capaciteit en gelegenheid vervolgens geïnventariseerd, geoptimaliseerd en vastgesteld.



Over welke aspecten heeft de facilitaire afdeling in het kader van MVO ruim voldoende kennis?

Volgende cyclus

Wanneer de medewerkers gemotiveerd zijn, zij de benodigde capaciteit hebben en hen de gelegenheid wordt geboden, is het tijd voor de volgende meting. De scores worden vastgesteld. Motivatie en capaciteit wordt gemeten aan de hand van een enquête onder de medewerkers. Een audit moet de scores opleveren van de omstandigheden, ofwel gelegenheid. Door de scores te vermenigvuldigen, zoals aangegeven, ontstaat inzicht in de kans op het veranderde duurzaam gedrag. En daarmee is een nieuwe fase 1. gestart in de ontwikkelingscyclus van MVO.



7. Casus Wereld Natuur Fonds (WNF)



Een vooraanstaand icoon op het gebied van duurzaamheid is het Wereld Natuur Fonds (WNF). Naast de pakkende doelstellingen en uitstraling levert het 'nieuwe' gebouw in Zeist veel positieve belangstelling voor duurzaamheid op. Hieronder worden de belangrijkste aspecten beschreven.

Missie

De algemene missie van het WNF is: "Door samenwerking bouwen aan een toekomst waarin de mens leeft in harmonie met de natuur". Dat wordt op verschillende manieren nagestreefd, waaronder het realiseren van een duurzaam gebouw.

Doel

Een van de belangrijkste doelen was een CO2-neutraal kantoorgebouw. Door aldus te anticiperen op de klimaatverandering - de meest ernstige wereldwijde bedreiging van de natuur - wil het WNF bewijzen dat aantrekkelijke huisvesting goed kan samengaan met hoge mate van natuurvriendelijkheid en duurzaamheid.

Strategie

Het eigenzinnige ontwerp is gebaseerd op vier stappen. De eerste is het beperken van het energieverbruik. Het gebruik van duurzame energiebronnen vormt de tweede stap. Pas als deze twee stappen niet in de totale energiebehoefte kunnen voorzien, is stap 3 - het efficiënte gebruik van eindige energiebronnen - een optie. En als uiterste maatregel (stap 4) geldt het compenseren van de CO2-uitstoot die uit stap 3 volgt.

Resultaat

Het CO2-neutrale kantoorpand is een van de meest duurzame en energiezuinige kantoorgebouwen van Nederland.

Maatregelen

Binnen de organisatie worden 10 principes gehanteerd om aan het doel bij te dragen. Deze gelden niet alleen bij het WNF, maar vrijwel elke organisatie. Voorbeelden hiervan zijn:

- toepassen van goede isolatie;
- inkopen van groene stroom;
- installeren van bewegingssensoren.

Tevens wordt energie bespaard door aangepaste verlichting, computers, beeldschermen en serverruimtes.

Voorbeelden van aanzienlijke investeringen zijn een bodemopslagsysteem dat gebruik maakt van de constante bodemtemperatuur en zo het gebouw in de zomer koelt en in de winter verwarmt. Wanden en plafonds zijn afgestreeken met het milieuvriendelijke natuurproduct leem, dat de eigenschap heeft warmte en vocht op te nemen en af te staan. In de plafonds zijn klimaatmatten aangebracht die via een ingenieus systeem van 'waterbuisjes' zorgen voor verwarming en koeling van het gebouw. Daarnaast zijn FSC-gecertificeerd hout, zonnepanelen en drielaags glas gebruikt.

Duurzaam facility management en gedrag

"Op het gebied van duurzaamheid kan de facilitaire afdeling veel dingen zelf doen zonder de directe hulp van medewerkers. Wel belangrijk is het om de duurzame investeringen en veranderingen te communiceren en de keuze hiervoor uit te leggen. Door als facilitaire afdeling het goede voorbeeld te geven, zullen medewerkers eerder bereid zijn duurzaam gedrag te vertonen", zo wordt door WNF gesteld.

Een van de taken van de facility manager is om de ontwikkelde duurzame doelen, maatregelen en acties op een zo duidelijk en plezierig mogelijke manier te implementeren en zichtbaar te maken. Ook wordt door het WNF in een jaarplan en milieujarverslag het duurzaamheidsbeleid ook extern inzichtelijk gemaakt.

Tips

WNF: "Energiebesparende maatregelen zijn in aanschaf soms duurder, maar leiden op langere termijn tot besparingen. Bepaal eerst de belangrijkste kostenposten aan de hand van het verbruik van afgelopen jaren en tracht daarbij mogelijke besparingsmaatregelen te vinden".

Om de motivatie bij sommige aandachtgebieden te vergroten is een beloningssysteem een handige aanvulling. Een mooi voorbeeld hiervan is het vervoersbeleid van het WNF. Om het autogebruik te verminderen krijgen medewerkers uitsluitend kosten voor woonwerkverkeer per OV of fiets vergoed. Autokilometers voor woonwerkverkeer komen niet voor vergoeding in aanmerking. Daarnaast wordt in het kader van duurzaamheid een gezonde manier van leven gestimuleerd door samen te sporten; met daling van ziekteverzuim als gevolg.

8. Casus TNT Post



Een andere grote speler waarbij duurzaamheid hoog in het vaandel staat is TNT Post. TNT voert het duurzaamheidsprincipe zowel intern als extern ver door.

Missie

“Wij zijn een onderdeel van het probleem en dus is het onze verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de oplossing”. Dat is de kern van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Voor TNT betekent dit méér dan alleen de wet- en regelgeving volgen. Een bekend voorbeeld in deze context is hun World Food Program, in samenwerking met de Verenigde Naties.

Doel

De Raad van Bestuur ziet het als een plicht om meer te doen dan wat de overheid, de maatschappij en de klant van haar verwacht. Zij wil al haar middelen, vaardigheden en netwerken inzetten voor blijvende veranderingen en hier leiderschap in nemen.

Strategie

TNT: “Het management moet duurzaamheid willen én durven verweven in de langetermijnvisie en moet hier vervolgens budget voor vrijmaken. Voor elke activiteit geldt dat men investeert voordat men terugverdient. Hoewel veel ondernemingen anders denken, geldt dit ook voor milieugerichte maatregelen”.

Uitgangspunt hierbij is het 'Planet Me'-programma binnen TNT. Nieuwe gebouwen moeten CO2-neutraal zijn tijdens de exploitatiefase en voor bestaande gebouwen worden reductiedoelstellingen geformuleerd.

Daarnaast betreft TNT de leveranciers bij het 'vergroenen' van de facilitaire dienstverlening. Op die manier laat je de markt binnen de zelf geschetste kaders bereiken wat op duurzaamheidsgebied mogelijk is. Dit is een vaste contractafspraken met de leveranciers. Onlangs is TNT een stap verder gegaan en heeft zij haar leveranciers gevraagd mee te denken over hoe ze het eerste 'green depot' duurzaam en milieuvriendelijk kunnen faciliteren. Verrassend is dat dit positiever uitpakte dan verwacht en zijn nu leveranciers voor TNT de markt aan het verkennen.

Maatregelen

TNT heeft diverse maatregelen getroffen, waaronder het inkopen van 100% groene stroom, het uitvoeren van pilots met technische oplossingen zoals voorschakeling TL-verlichting, investeringen in Hr-ketels en het bundelen van diverse facilitaire disciplines binnen de interne organisatie, waardoor ideeën en expertise worden uitgewisseld (Green Team genoemd).

Resultaat

Relatief kleine aanpassingen bewerkstelligen forse reducties van gas en elektra, dus van CO₂, die zich op de korte/middellange termijn terugverdienen. Zo heeft de pilot voorschakeling TL-verlichting uitgewezen dat panden ongeveer 14% minder stroom verbruiken. De investering werd binnen drie jaar terugverdiend. Dit soort milieu-investeringen moeten volgens TNT voor ondernemingen 'business as usual' zijn.

Op 1 oktober 2008 opent TNT haar eerste groene productielocatie met 'groene facilities' en in het eerste kwartaal van 2010 wordt de eerste groene hoofdkantoorlocatie in gebruik genomen.

Duurzaam facility management en gedrag

Begrip voor investeringen ontstaat als medewerkers niet alleen zien wat iets kost maar ook wat het oplevert voor het milieu (Planet), de maatschappij (People) én de winst (Profit). Zichtbare acties van een bedrijf stimuleren milieubewust gedrag bij de medewerker. Daarnaast moet geïnvesteerd worden in gedragsaanpassing. Het één versterkt namelijk het ander.

TNT start met een programma dat milieubewust gedrag moet bevorderen door inzichtelijk te maken waarom duurzaamheid belangrijk is en wat dit voor gevolgen heeft voor hen, de maatschappij én het bedrijf. Het aandragen van eigen initiatief en het leren van elkaar staat hierin centraal. Het wordt gemaakt voor en door de medewerker zelf.

TNT beschikt al enkele jaren over een ISO-14001-certificaat (milieumanagementsysteem). In het kader hiervan worden jaarlijks KPI's vastgesteld op gas- en elektraverbruik. De resultaten daarvan worden maandelijks gemonitord. Ook dit levert een bewustwording op.

Tips

De maatschappij verwacht dat je als onderneming verantwoordelijkheid neemt voor de gevolgen die jouw activiteiten hebben op de maatschappij en het milieu. De klant verlangt duurzame producten en de overheid verscherpt haar wet- en regelgeving. Je kunt als onderneming afwachten tot de ontwikkelingen je inhalen óf je neemt zelf het initiatief door met de eigen producten in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. De vraag is: wat doe jij zelf aan duurzaamheid?

9. WIAR Organisation Development

Rokers hebben het moeilijk. Vaak moeten ze afkeurende blikken uit hun directe omgeving ondergaan. Ze steken een verse peuk op uit een pakje voorzien van de meest verschrikkelijke teksten. En nu zie je ze als groepjes junks voor cafés, bars en zelfs kantoren en bedrijven staan. Vol goede voornemens houden zij zich staande “Ik dacht ééntje maar, en nam er toen nog twee”, zong Doe Maar al.

Volgens velen is de mens een rationeel wezen, maar handelt hij er zelden naar. We zitten vol aandriften en tegenstrijdigheden. “Ik ga afvallen. Dit is beslist mijn laatste Snickers!” Mooie intenties, zou een psycholoog zeggen, maar leiden ze tot feitelijk ander gedrag?

Zo is het wellicht ook met organisaties en duurzaamheid. Veel mooie woorden, veel beleidstaal, veel voornemens tot cultuurverandering, veel interessante modellen, maar leidt het tot feitelijk ander gedrag? Leidt het tot andere keuzes? Net als mensen zitten ook bedrijven gevangen in paradoxen: er zijn allerlei waarden die elkaar concurreren. Bijvoorbeeld historie en beschermde gebouwen. Vanuit duurzaamheid zeg je “afbreken en een duurzaam gebouw neerzetten” maar vanuit historie en cultuurbescherming houd je dit slopen tegen.

De vraag is nu: “Hoe kom je van duurzaam denken naar duurzaam doen?” In het gedrag - ook van organisaties - zie je hoe keuzes werkelijk uitvallen. Gedrag gaat over vaste patronen en over routines. Hoe bevrijd je jezelf uit de klem van de alledaagsheid?

De meest voorkomende reactie van organisaties op de nieuwe maatschappelijke constellatie is het ontwerpen van een strategie, zo u wilt: het schrijven van beleid. We zien op tal van websites van indrukwekkende bedrijven begrippen als Business Principles, Social Responsibility en Corporate Governance. Engelse begrippen waarmee specifieke ethische principes worden aangeduid; leidraad over hoe te handelen. Fair Trade organisaties die hun ideologisch standpunt duidelijk maken. Tegelijkertijd zien we een andere werkelijkheid: die van de Probo Koala, van Enron en Parmalat. Hoe krijgen we die werelden bij elkaar?

Ik ben van huis uit socioloog en psycholoog. Wat mij in de gesprekken over duurzaamheid opvalt is dat onderschat wordt hoe ingewikkeld menselijk gedrag is. Gedrag verander je echt niet zomaar. Ik denk dat we daar allemaal in onze eigen omgeving treffende voorbeelden van kunnen benoemen. (Hoe vaak hoor ik niet: “We gaan een cultuuromslag doen. Volgend jaar klaar!” of “Ja, maar dat zit tussen de oren!” en “We knallen er een voorlichtingscampagne tegen aan, dat werkt zeker!”). Inmiddels is breeduit bekend dat het zo niet werkt, maar we gaan er onverdroten mee door om vervolgens, bij de zoveelste teleurstelling, te zuchten over de weerstand van mensen tegen verandering.

Zo niet, maar hoe dan wel?

Als je - vanuit een ethisch principe - rechtstreeks gedrag probeert te beïnvloeden, zullen de mensen hier niet of slechts ten dele in mee gaan. Ze zien het eerder als betutteling. “Dat maak ik zelf wel uit”. Volgens mij spelen bij veranderingen een paar factoren een rol. In ieder geval is de noodzaak daar, de tijd is rijp voor duurzaamheid. Er is urgentie. Dat hebben we mee. Verder geloof ik sterk in technische maatregelen, processen en systemen.

Neem een paar specifieke, duidelijke maatregelen en geef daar veel ruchtbaarheid aan; pak de Quick Wins. Handel in volgorde van oplopende ingewikkeldheid. Maak de resultaten zichtbaar en kom dan langzaamaan naar factoren die steeds meer gedragsbeïnvloedend zijn.

Een mooi voorbeeld vind ik BCC. Ik volg ze al een paar jaar via hun uitingen (websites, folders) en ook bezoek ik gericht en geregeld hun winkels. Wat ze strategisch willen uitstralen hebben ze echt gerealiseerd door de winkels duurzaam in te richten. Daarnaast zie je het bijscholen van personeel. Als klanten komen voor een koelkast wordt in het verkoopgesprek expliciet het aspect duurzaamheid meegenomen. Door het duurzaamheidsaspect te verankeren in de dagelijkse systemen en processen, maakt een organisatie duidelijk waar zij staat. Dat het serieus en menens is.

Om uit de val van de betutteling te ontsnappen, stuur je dus op technische maatregelen, processen en systemen. En langs die weg probeer je - uiteindelijk - gedrag mee te krijgen. “U hoeft het er niet mee eens te zijn, maar we gaan het wel doen!” De systemen zullen het andere gedrag opleggen: ‘van moeten naar willen’ en dus niet ‘van willen naar moeten’. Want wat is er mis met moeten? Laat in concreto zien waar de organisatie voor staat, zonder zalvende verhalen. De visie van de jaren 70 was: We mogen mensen niets opleggen. Maar dat is toch onzin! Wat is er mis om te zeggen dat de organisatie ergens voor staat en dat zij haar handelen daarop aanpast? Managers en medewerkers kunnen toch moeilijk zeggen dat het ze niets interesseert? Past die werknemer dan nog wel bij het bedrijf?

Het zal duidelijk zijn dat die nadruk op systemen, processen en faciliteiten, en minder op mooie woorden en veel praatjes, past bij de facility manager en ook die facility manager veel mogelijkheden biedt. De zienswijze plaatst de facility manager in zijn nieuwe rol (nl. die van gedragsveranderaar). Dat is alleen geloofwaardig als je FM veel dichterbij het werkproces plaatst en een voortrekkersrol geeft. Pas dan heeft FM echt iets over duurzaamheid te melden.

Aldus Michael Geerdink

Interessante websites

MVO Algemeen:

www.milieucentraal.nl
www.mvonderland.nl
www.duurzaamondernemen.nl
www.duurzaammb.nl
www.minvrom.nl
www.hier.nu
www.kvk.nl/duurzaamondernemen

MVO en FM:

www.fmoverheid.nl
www.fmm.nl

Meten MVO prestaties:

www.mvonderland.nl/aandeslagmetmvo/hoemvobentu
www.alumni-logistiek.s5.webgenerator.nl/files/.nulmeting.doc

Techniek:

www.utwente.nl/pao/info_voor/medewerkers/arbo/arbo/klimaat_werkoppervlakte/
www.mvonderland.nl/marktplaats/duurzameproducten

Wet en regelgeving:

www.mvonderland.nl/degrotemvobibliotheek/richtlijnenenregelgeving
www.keurmerk.startpagina.nl
www.aim.vrom.nl

Gedrag:

www.gedragsmanagement.nl

Wetenswaardigheden:

www.krantvandeearde.nl
www.green2.nl
www.duurzaam2020.nl

Cases

www.duurzaammb.nl/page/voorbeelden_duurzaam_ondernemen
www.dhv.nl/mvoverslag2006/cases

Boek

Sustainable Practice for the Facilities Manager
door Sunil Shah - 2007

Met dank aan

mevrouw I. de Bekker (Hospitality Consultants),
mevrouw I. van de Berge (Ahrend),
mevrouw S. Brouwer (Hospitality Consultants),
de heer P. Buis (Randstad Diemermere),
de heer P. Dortland
(Ministerie Verkeer en Waterstaat),
de heer J. Essens (Universiteit van Tilburg),
de heer L. Fokker (NHTV),
mevrouw M. van Gasteren (student NHTV),
de heer M. Geerdink (WIAR),
mevrouw D. Heeroma (NHTV),
de heer H. Hendriks (Uvt),
de heer J. Kleute (ING),
de heer P. Malaise (Ecover),
de heer F. Meijer (TNT),
de heer F. Melissen (NHTV),
de heer R. van der Palen (Ahrend),
de heer P. Peeters
(Lector Duurzaamheid NHTV),
de heer T. Poiesz
(Hoogleraar Tias Nimbas business school),
mevrouw H. Scholten (Denso Europe),
de heer I. Siebert (Ricoh),
de heer D. Slieker (Climate Neutral Group),
de heer S. Sluimer (WNF),
de heer S. Tiebosch
(Ministerie van Verkeer en Waterstaat),
de heer R. van Tilburg (DHV Consultants),
de heer H. Visser (Hospitality Consultants),
de heer D. van Wagenberg (UvW),
de heer M. Weerdenburg (WHC),
de heer S. van Wijk (Centerparcs),
alle enquêtedeelnemers.

Colofon

Opdrachtgever

Hospitality Consultants B.V.

Onderzoek

Danou Stassen, Mark Thoma, Frans Melissen,
Harm van den Boogaard

Redactie

Bernard Drion, Frans Melissen, Danou Stassen,
Mark Thoma

Website

www.hospitalityconsultants.nl/fairfacilitair

Ontwerp

MUNTZ Marketing & Communication Group

Hoewel bij het redigeren van deze uitgave de grootst mogelijke zorgvuldigheid wordt betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie na verloop van tijd verouderd of niet meer juist is. Wij zijn niet aansprakelijk voor gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van dit rapport.

© 2008, Hospitality Consultants, Academy of Facility Management NHTV

