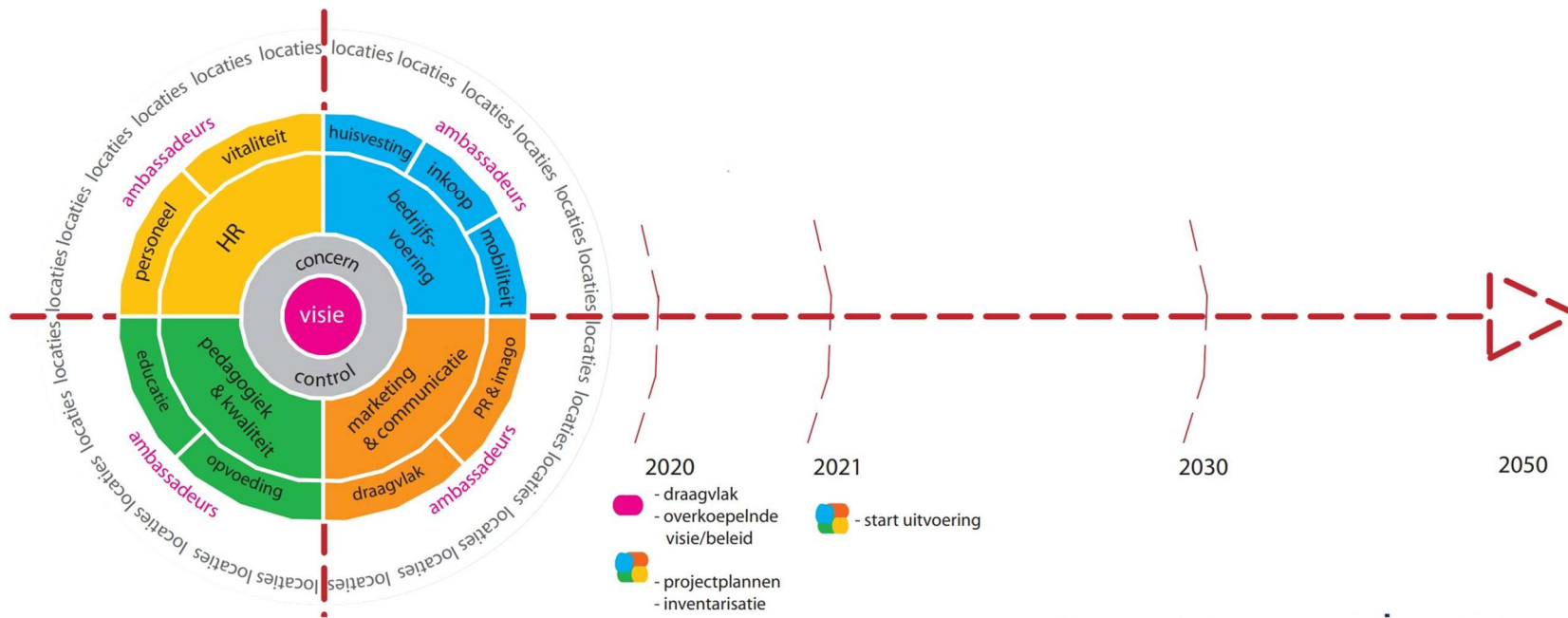


VERBINDEN DOOR DUURZAAMHEID



Samen op weg naar een duurzame organisatie

Matrix definiëren en implementeren van duurzaamheid binnen de organisatie

Bij het zetten van de eerste stappen naar verduurzaming van een organisatie kan bovenstaand diagram verheldering bieden. Vaak wordt bij verduurzaming alleen gedacht aan energiebesparing, maar het thema gaat door alle lagen en bedrijfsvelden van een organisatie heen. Daarom blijft de inzet niet alleen beperkt tot de afdeling bedrijfsvoering, maar moet het proces gezamenlijk in alle bedrijfslagen worden gedragen en aangepakt. In bovenstaand diagram is te zien hoe bedrijfsvoering, HR, marketing & communicatie en pedagogiek & kwaliteit gezamenlijk ingrijpen op de duurzaamheid.

Bij HR draait het om duurzame inzet van het personeel in een gezonde werkomgeving. Binnen pedagogiek en kwaliteit gaat het enerzijds om het opvoeden van de toekomstige generatie, anderzijds tegelijkertijd ook om het intern informeren van medewerkers om het gebruikersgedrag te veranderen. In marketing & communicatie wordt uitgedragen hoe je je plannen binnen alle lagen van je organisatie laat landen en hoe de gemaakte plannen op de lokaties worden uitgevoerd, maar ook hoe je naar buiten als organisatie duurzaamheid uitstraalt. Een sterke visie als vertrekpunt vormt de grondslag van de activiteiten binnen alle genoemde bedrijfsvelden.

Om een beeld te krijgen van de huidige situatie en de haalbaarheid van je ambities als organisatie is het onderstaand document een nuttige tool. Loop de elementen in de matrix stapsgewijs door om een eerste overzicht te krijgen van de aanleiding, doelen en behoeften, en een outline te maken voor een planmatige aanpak met de juiste mensen.

1 - AANLEIDING

Wat is de aanleiding geweest om duurzaamheid binnen de organisatie op de kaart te willen zetten? Welke gebeurtenissen gingen hieraan vooraf?
Waarom willen wij verduurzamen?

Voorbeelden:

- *Initiatief vanuit de OR of het bestuur (bottom up of top down)*
- *Wereldwijde actualiteit en focus op het onderwerp*
- *Rol van de organisatie in de maatschappij*

2 - SITUATIE NU

Inventariseer de huidige situatie: Waar staan we nu? Hoe geven wij nu binnen de organisatie vorm en invulling aan het aspect duurzaamheid? Is duurzaamheid een thema binnen onze organisatie? Leeft het bij de medewerkers? Maak een schematisch overzicht van je milieu- impact (bijvoorbeeld CO2-voetafdruk) en laat deze doorrekenen. Wat gaat goed en wat niet? Zijn er verrassende uitkomsten?

Voorbeelden:

- *Op dit moment is er minimale aandacht voor duurzaamheid.*
- *Er is geen overstijgend beleid op dat gebied.*
- *Een overkoepelende visie ontbreekt.*
- *We weten niet wat onze milieu impact is.*

3 - DOELSTELLING

Formuleer je ambitie: Waar willen we naartoe? Denk groot. Dat inspireert.
Wat gaan we ermee doen? Hoe verankeren we duurzaamheid in onze organisatie? Wat willen we bereiken?

Voorbeelden:

- *We integreren duurzaamheid in alle lagen en alle bedrijfsvelden van de organisatie.*
- *Onze CO2 voetprint is in 2030 gehalveerd ten opzichte van nu.*
- *In 20xx zijn wij volledig overgestapt naar ledverlichting.*
- *Als organisatie onderscheiden wij ons in onze branche op het gebied van duurzaamheid door koplopers te zijn.*

4 - BEHOEFTE VAN DE ORGANISATIE

Inventariseer wat de organisatie nodig heeft. Zijn er behoeften voor duurzaamheid? Wat zijn **vanuit de missie, visie en strategie** van de organisatie de behoeften? Wat zijn projecten die daadwerkelijk iets bijdragen aan de organisatie en komen deze overeen met de doelen in het gestelde strategisch (meer)jarenplan als geheel? Inventariseer daarnaast **wat speelt binnen de organisatie**. Waar zien medewerkers nu al concrete aanknopingspunten voor maatregelen die meteen geïmplementeerd kunnen worden (QuickWins)?

Voorbeelden:

- *De organisatie heeft behoefte aan een overkoepelend beleidsplan gebaseerd op een inspirerende visie op duurzaamheid met daarop aansluitende duidelijke ambities.*
- *De organisatie zoekt naar een goede balans tussen bestuurlijk opgelegd beleid van boven (Top down) en groeiende belangstelling/integratie van de operationele lagen (Bottom up).*
- *De organisatie wil duurzaamheid integreren op alle afdelingen.*
- *De organisatie wil duurzaamheid naar buiten uitstralen.*

5 - NOODZAAK VANUIT OMGEVING

Zijn er **wettelijke regels** op het gebied van duurzaamheid die de urgentie verhogen? Wat is onze rol binnen de **maatschappij**? Zijn er **economische** factoren (zoals bijvoorbeeld stijgende energie- of materiaalprijzen) waardoor de organisatie moet handelen? Welk **imago** hebben wij?

Voorbeelden:

- *Het kind staat centraal. Kinderen hebben de toekomst. De huidige generatie (wij) heeft een morele verantwoordelijkheid voor de toekomstige generaties.*
- *We moeten voldoen aan de wetgeving die voortkomt vanuit het Wet milieubeheer (het activiteitenbesluit)*
- *Alle kantoorpanden hebben in 2023 verplicht een energielabel C.*

6 - PLAN:

Bepaal de scope van je programma: Definieer duurzaamheid. Maak duurzaamheid een onderwerp in alle lagen van je organisatie. Wat leeft bij de medewerkers? Laat de medewerkers aangeven wat zij belangrijk vinden. Welke beleidsvelden zijn er? Wil je alle beleidsvelden in een keer betrekken of opeenvolgend? Gebruik de uitkomsten van de inventarisatie.

Kijk met welke **concrete maatregelen** de doelen bereikt kunnen worden. Denk in stappen, zo worden onhaalbaar lijkende doelen behapbaar. Leg de **doelen vast in een plan**. Wat is wanneer bereikt en wie is verantwoordelijk? Wat is de interne werklast? Heb ik externe hulp nodig? Bedenk maatregelen die bij je organisatie passen. Als iets te omslachtig of ingewikkeld is voor medewerkers is het risico groot dat zij afhaken.

Evalueer regelmatig: Een plan is leuk maar als je er niets mee doet dan gaat er niets veranderen. Een evaluatie helpt ook om gevoel en realiteit in evenwicht te brengen. Soms lijkt het dat er niets wil lukken maar als je terugkijkt en meet dan zie je dat je toch vooruitgegaan bent. Dat is belangrijk voor de motivatie.

Voorbeeld:

- *Stap 1: Draagvlak creëren, campagne starten*
- *Stap 2: Overkoepelend visie en beleidsplan maken*
- *Stap 3: Projectplannen schrijven. Hierin evalueren welke Quickwins alvast uitgevoerd kunnen worden. (Momentum binnen de organisatie vasthouden)*
- *Stap 4: Nulmetingen uitvoeren*
- *Stap 5: Keuzes voor (deel)projecten afhankelijk van de uitkomsten van stap 3 en 4*
- *Stap 6: Starten met implementatie*
- *Stap 7: Periodiek evalueren*

7 - ROLLEN EN TAKEN

Maak een persoon leider. Maak tijd vrij voor een persoon voor een bepaalde periode om intern onderzoek te kunnen doen. Verzamel informatie. **Win ambassadeurs:** Vind personen binnen de organisatie die achter het programma staan en mee kunnen helpen sneller te implementeren. **Maak werkgroepen** voor de verschillende onderwerpen (personeel, huisvesting, inkoop, afval, mobiliteit, educatie). Kijk naar de raakvlakken van de bedrijfstakken onderling.

Voorbeelden:

- *Afdeling facilitair is verantwoordelijk voor verduurzaming van de huisvesting.*
- *Afdeling pedagogiek coördineert duurzame educatie van kinderen en werknemers (Raakvlak met afdeling communicatie).*
- *Afdeling HR bekijkt de aspecten voor het terugbrengen van ziekteverzuim en duurzame inzet van personeel. (Raakvlak met afdeling facilitair t.a.v. binnenklimaat gebouwen).*

8 - FINANCIËEL

Breng de kosten en baten in beeld. Focus naast het economische aspect ook op het maatschappelijk rendement en het imago van de organisatie.

Wat zijn de positieve en wat zijn de negatieve baten?

Maak een financiële toets. Stel de volgende vragen: Wat is de investeringsbehoefte? Met welke middelen wordt het project gefinancierd. Wat zijn de consequenties als we niets doen? **Wat als wij het niet doen** en de concurrent wel?

Voorbeelden:

- *Alle lokaties schakelen gefaseerd over naar LEDverlichting. Deze investering zal binnen maximaal 5 jaar terugverdiend zijn.*
- *Er worden kosten gemaakt voor educatie en materiaal om gebruikers voor te lichten over een energiezuinig klimaatstelsel, waarvan het rendement voornamelijk in het – onderscheidend - imago van de organisatie is terug te zien.*
- *Het installeren van ... [maatregel] zal alleen rendabel zijn indien het voor alle lokaties tegelijk gebeurt.*

9 - RISICO'S

Hebben wij de meest belangrijke risico's in beeld gebracht? Hebben wij maatregelen bedacht om de kans dat de risico's zich gaan voordoen te verkleinen? Kunnen wij reageren en de gevolgen van de risico's beperken?

Eenzijds zijn er de **risico's die direct met het project** te maken hebben (tijd, geld, resources, kwaliteit, etc.). Dit zijn de risico's waar je het makkelijkst op kunt sturen. Zorg voor voldoende mandaat binnen de organisatie om de projecten uit te kunnen voeren. Doe alleen zelf waar je goed in bent en haal zo nodig advies in huis voor de dingen die je niet zelf kunt doen. Ook moet ervoor gewaakt worden dat het momentum niet verloren gaat door te lang in abstracte discussies te blijven hangen waardoor de basis op ten duur de interesse verliest.

Daarnaast heb je risico's die uit **omgevingsfactoren ontstaan**. Denk hierbij aan wijzigende wetgeving, demografische ontwikkelingen, economische ontwikkelingen, ecologische factoren. Soms kan ook de politiek een project verstoren of heb je te maken met stakeholders die de voortgang van de projecten tegen houden. Denk bijvoorbeeld aan verhuurders, burens, leveranciers, nutsbedrijven, etc..... Hou de impact voor de organisatie in de gaten als het project in zijn geheel niet slaagt. Bouw go en no go momenten in.

Voorbeelden:

- *Er is niet voldoende draagkracht binnen de organisatie.*
- *Interesse verzandt omdat te lang op bestuurlijk niveau abstracte discussies gevoerd worden.*
- *Hap snap ingrepen die geen overkoepelend beleid hebben leiden tot desinvesteringen.*
- *De markt zakt in waardoor minder middelen beschikbaar.*
- *De wetgeving gaat veranderen.*

10 - COMMUNICATIE

Welke **sleutelpersonen** binnen en buiten de organisatie hebben we nodig om onze plannen breed op de kaart te (laten) zetten? Wat is de belangrijkste boodschap die we naar buiten willen brengen? Volgen we in de communicatie de beleidsvelden die we als eerste aanpakken of ligt een andere keuze voor de hand? Van welke **communicatiekanalen** maken we nu gebruik en hoe kunnen we deze inzetten om de duurzaamheidsplannen door de hele organisatie bekend te maken?

Voorbeelden:

- *In de maandelijkse interne nieuwsbrief verschijnt steeds een bericht of update over de stappen die we als organisatie zetten en wat onze medewerkers daarvan merken, of zelf kunnen/moeten doen.*
- *Op onze website en social media vermelden wij regelmatig wat onze meest recente ingreep of aanpassing is geweest.*
- *Alle ambassadeurs/werkgroepleden brengen eenmalig/regelmatig binnen hun eigen afdeling of team een korte presentatie over de geformuleerde visie en het beleid incl. stappen/consequenties binnen hun afdeling.*
- *Op alle lokaties komen voor iedereen begrijpelijke en goed uitvoerbare handleidingen/protocollen voor de maatregelen die te maken hebben met het gebruikersgedrag.*

Tot slot: Verduurzamen doe je samen. Focus op wat je wilt bereiken, niet op de obstakels!

Tot stand gekomen in samenwerking met: Kinderopvangorganisatie 2samen n.a.v. een opdracht van Het Waarborgfonds Kinderopvang

Geschreven door: Romy Schneider

Redactie: Maaïke Kluit

Datum: 12-03-2020