

3. Duurzame bedrijfsvoering

In het werkgeverschap van Achmea staat 'Het Nieuwe Werken' centraal. Door tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk te maken, leveren we niet alleen een bijdrage aan het terugdringen van het autogebruik en minder uitstoot van CO₂, maar kunnen medewerkers ook hun werk-privébalans afstemmen op hun persoonlijke omstandigheden. Ons duurzaam werkgeverschap blijkt daarnaast ook uit het proactief beleid ten aanzien van diversiteit, re-integratie van arbeidsongeschikte medewerkers, carrièremogelijkheden voor vrouwen, het verlenen van mantelzorg en het faciliteren van vrijwilligerswerk.

Achmea heeft zich ten doel gesteld om eind 2011 CO₂-neutraal te zijn in alle bedrijfsprocessen. Daarvoor stellen we jaarlijks de CO₂-uitstoot vast en bepalen we waar verbeteringen te behalen zijn. Dat doen we door duurzaamheidscriteria in te voeren voor energieverbruik, mobiliteit, afvalverwijdering, papier- en watergebruik en kantoren(ver)bouw. Ook in onze leveranciersketen hebben we bij Achmea in 2010 duurzaamheid geïntroduceerd. Eind 2013 willen we

alleen nog werken met leveranciers die voldoen aan onze duurzaamheids-eisen.

3.1 MEDEWERKERS

DUURZAAM EN INNOVATIEF WERKGEVERSCHAP: BELEID

Achmea is een werkgever die ook voor medewerkers doet waar zij als onderneming voor staat. We zijn alleen geloofwaardig als we dat wat klanten van ons verwachten ook naar

onze medewerkers waarmaken. Achmea heeft te maken met allerlei maatschappelijke ontwikkelingen. Een toenemende mate van individualisering, een zelfbewust mens, vraagstukken rond de werk-privébalans en knelpunten in mobiliteit. Ons antwoord daarop is een eigentijdse, innovatieve invulling van het werkgeverschap. Daarmee willen we talentvolle en ambitieuze medewerkers blijven aantrekken, behouden en ontwikkelen. Dit zien we als voorwaarde voor verdere groei van onze onderneming en om toegevoegde waarde voor onze klanten en aandeelhouders te realiseren. Als een van de beste werkgevers van Nederland (zie externe waardering voor ons werkgeverschap, [pagina 150](#)) wil Achmea ook aantrekkelijk blijven voor talentvolle en ambitieuze

medewerkers. Met een cultuur die is gebaseerd op respect en vertrouwen. Waar nodig passen we maatwerk in de uitvoering van ons werkgeversbeleid toe. Dit is het fundament van hoe Achmea als werkgever wil zijn – nu en in de toekomst.

BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN EN RESULTATEN IN 2010

In 2010 hebben zich belangrijke ontwikkelingen voorgedaan. Zo is er een nieuwe Achmea-CAO afgesloten, is er overleg gevoerd over een nieuw Sociaal Plan, hebben we onze Zilverpool ([zie ook pagina 104](#)) voortgezet voor medewerkers van 57,5 jaar en ouder die boventalig zijn geworden en hebben we een begin gemaakt met het stroomlijnen van onze personele instroomactiviteiten. In de bijlage Feiten en Cijfers, Medewerkers vindt u hierover meer informatie.

Dashboard 2010

KPI	DOELSTELLINGEN	REALISATIE
MBO	70% deelnemingscore	85% deelnemingscore
Beleving managementstijl	Handhaven goede score	78% (2009: 73%)
Ziekteverzuim	Lager dan 4%	4,34%: <i>niet gehaald</i>
Opleiding	3% van de loonsom	2,88% van de loonsom: <i>niet gehaald</i>
Percentage vrouwen in (sr.) management- en directieposities	20%	24,4%

Dashboard 2011

KPI	DOELSTELLINGEN
MBO	80% deelnemingscore
Beleving managementstijl	78%
Ziekteverzuim	Lager dan 4%
Opleiding	3% van de loonsom
Percentage vrouwen in (sr.) management- en directieposities	20%

DUURZAAM EN INNOVATIEF WERKGEVERSCHAP: TOEPASSINGEN

Mijn Loopbaan

Dit jaar werd het virtuele loopbaanadvies- en ontwikkelingscentrum 'Mijn Loopbaan' gelanceerd op intranet. Hier vinden medewerkers het uitgebreide opleidingsaanbod van de Eureko Academy, de Business Schools, de divisies en externe voorkeurleveranciers waar ze op kunnen inschrijven. Daarnaast kunnen medewerkers zichzelf testen met een loopbaanscan, een loopbaanspiegel, carrièreankers en 360 graden feedback. Ook worden coachingtips gegeven. Medewerkers hebben de mogelijkheid een groeiplan te maken en kunnen hun eigen verhaal kwijt op 'Mijn Loopbaan'. Er zijn tips te vinden over het opstellen van een CV, hoe je kunt netwerken en hoe je een sollicitatiegesprek voorbereidt. In 2011 wordt 'Mijn Loopbaan' nog meer het virtuele centrum voor de loopbaan, ontwikkeling en vitaliteitsbevordering van de medewerker bij Achmea.

Achmea Werkconcept

Juist omdat Achmea door heel Nederland zit, brengt dat het dilemma van automobilititeit met zich mee. Dat realiseert Achmea zich terdege. Vandaar dat we dat willen aanpakken. Een van de belangrijkste pijlers van het sociaal innovatiebeleid is het Achmea Werkconcept. Met dit concept stellen we ons achter plaats- en tijdonafhankelijk werken, waarbij resultaatsturing steeds belangrijker wordt. Dat betekent dat collega's en anderen elkaar op andere manieren en in andere omgevingen zullen ontmoeten. Maar ook dat er andere IT-voorzieningen, nieuwe huisvestingsconcepten en vergoedingen en regelingen moeten worden getroffen. Het Achmea Werkconcept biedt oplossingen voor problemen over de bereikbaarheid van personeel en de bereikbaarheid van locaties en klanten. En voor maatschappelijke vraagstukken over mobiliteit en duurzaamheid.

Het Achmea Werkconcept kent een aantal belangrijke voordelen:

- minder tijd in de file, minder reistijd;
- lager (ziekte)verzuim, hogere productiviteit door de mogelijkheid zelf te kiezen voor werkplek en -tijd;
- minder kantoorruimte, lagere facilitaire kosten: de norm voor 2012 is 0,8 fte per werkplek en voor 2013 0,7 fte per werkplek;
- aantrekkelijk werkgeverschap;
- verminderen van de CO₂-uitstoot.

Maatwerk in de arbeidsrelatie

De ene medewerker is de andere niet. Daarom is een andere belangrijke pijler van sociale innovatie het 'Levensfasebewust Diversiteitbeleid'. Door zijn etnische afkomst, sekse, levensfase, kennis/ervaring staat elke medewerker anders in het leven. Dat realiseert Achmea zich heel goed. Reden om in 2007 het veranderingsprogramma 'Levensfasebewust Diversiteitbeleid' in het leven te roepen, waarvoor Achmea in 2010 de slot-enquête hield. Aan deze enquête deden 7.354 medewerkers mee; een respons van 47%. Dat leverde de volgende conclusie op: medewerkers vinden dat ze wel de capaciteit hebben om hun taken goed uit te voeren, maar krijgen niet altijd de gelegenheid dit

te doen. De capaciteiten van medewerkers worden dus niet altijd goed benut. De belangrijkste voorgestelde maatregel is om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven.

Inspirerend werkgeverschap bij Avéro Achmea

Voor de nieuwe marketing & sales-organisatie formuleerde Avéro Achmea (vanuit het medewerkers- en cultuurperspectief van Avéro's visie en strategie) de volgende twee kritische succesfactoren:

Uitblinkende marketing & sales-professionals: intermediairen en ketenmanagers

Dit betekent dat we onze medewerkers opleiden tot intermediairen en ketenmanagers. Door middel van een opleidingsprogramma op maat (met een tussenpersoonstage en het programma 'Klantwaarde in het DNA') zetten we in op de ontwikkeling van deze twee kerncompetenties. Een ontwikkeling die we verder ondersteunen met de jaarlijkse beoordeling van al onze medewerkers.

De belangrijkste voorgestelde maatregel is om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven

Inspirerende werkomgeving gericht op performance

We focussen op het structureel uitstekend functioneren van onze medewerkers voor een inspirerende werkomgeving. Zo zetten we een vitaliteitsprogramma in voor management en medewerkers, zijn we gestart met 'Living the Brand' om het merk Avéro Achmea te doorleven en betrekken we medewerkers actief bij de veranderslag

die Avéro Achmea momenteel doormaakt. Ook het verder ontwikkelen van onze leidinggevenden in de managementbijeenkomsten en -trainingen draagt bij aan de inspirerende werkomgeving voor al onze medewerkers.

Vitale mensen functioneren beter

Vitale en fitte mensen functioneren beter, niet alleen op het werk maar ook privé. Vanuit deze gedachte

ondertekenden het NOC*NSF, De Lotto, Ernst&Young, DSM, NS, Randstad en Zilveren Kruis Achmea op 30 juni 2010 een intentieverklaring om werknemers qua vitaliteit naar een Olympisch niveau te brengen. Met 'The Olympic Team Challenge' werd een vitaliteitsprogramma gestart voor de circa 100.000 medewerkers van alle deelnemende partijen. De eerste 400 medewerkers zijn in 2010 begonnen aan dit vitaliteitsprogramma waarin ze een half jaar lang (onder begeleiding) aan hun persoonlijke gezondheidsdoelen werken. In 2011 zullen de volgende 350 medewerkers instromen. We vinden het belangrijk om Nederland, dus ook onszelf, vitaler te maken. Door bewust om te gaan met gezondheid en risico's

te beperken willen we dat ook in de toekomst de kosten van de zorg betaalbaar blijven.

TRAINING EN OPLEIDING: BELEID

Een van de centrale thema's in het werkgeverschap van Achmea is de professionele en persoonlijke groei en ontwikkeling van medewerkers. Daar zorgen we voor door centraal managementopleidingen aan te bieden. Daarnaast organiseren veel divisies hun eigen vakgerichte opleidingen en trainingen. In 2010 werd 2,88% van de loonsom uitgegeven aan opleidingskosten. In 2009 was dit 2,68%. Het streefcijfer is nog steeds 3%.

TRAINING EN OPLEIDING: TOEPASSINGEN

Management Development

Met 'Management Development' (MD) kunnen (aankomende) managers en specialisten, afgestemd op de levensfase waarin ze zich bevinden, zich op maat ontwikkelen. Omdat de doelgroepindeling niet helemaal voldeed aan de ontwikkelbehoeften van de 'Management Development'-kandidaten, zijn onlangs vier nieuwe doelgroepen vastgesteld. Dat zijn opwaarts potentieel, zijwaarts potentieel, ander potentieel en talentprogramma. 'Management Development' zet voor elk van deze doelgroepen een eigen 'ontwikkel-track' op met verschillende interventies en instrumenten.

Deze nieuwe werkwijze wordt in 2011 ingevoerd.

In 2010 is de instroom en het benoemingsproces van medewerkers op posities 'boven CAO' verbeterd.

In 2010 deden 989 medewerkers mee aan het MD-programma en zijn er 885 Individuele Ontwikkelprogramma's gestart. Inmiddels zijn er 605 MD-rapporten besproken. Ter vergelijking: in 2009 hebben 963 medewerkers deelgenomen aan het MD-programma en zijn er 817 Individuele Ontwikkelprogramma's gestart.

Eureka Academy

De Eureka Academy biedt een hoogwaardig ontwikkelaanbod en draagt daarmee voor een belangrijk deel bij aan de doelstelling van Achmea om *Employer of Choice* te worden. De leergangen van de Eureka Academy richten zich op hoger opgeleide medewerkers (managers, programmamanagers en specialisten). De leerevents – korte cursussen die ingaan op actuele thema's binnen Achmea – richten zich

We vinden het belangrijk om Nederland, dus ook onszelf, vitaler te maken. Door bewust om te gaan met gezondheid en risico's te beperken willen we dat ook in de toekomst de kosten van de zorg betaalbaar blijven.

Ook het verder ontwikkelen van onze leidinggevenden in de management-bijeenkomsten en -trainingen draagt bij aan de inspirerende werkomgeving voor al onze medewerkers

op doelgroepen in de cirkel rond 'Management Development' (talenten, *early leaders*).

Met dit aanbod sluit de Eureka Academy nauw aan op de ontwikkelprofielen van het 'Management Development'-programma. Maar de Eureka Academy heeft ook een belangrijke netwerkfunctie, waar interne samenwerking wordt gestimuleerd en een bijdrage wordt geleverd aan Achmea-brede trajecten als Identiteit, Change en Leiderschapsontwikkeling. Voor een overzicht van de opleidingen, [klik hier](#).

Eureka Academy Life & Pensions

Op de Eureka Academy Life & Pensions wordt het inhoudelijk vakmanschap van medewerkers van Eureka verhoogd en verdiept. We verbinden de experts met de medewerkers die de kennis nodig hebben voor hun werkzaamheden en zorgplicht. Zo wordt kennis en ervaring uitgewisseld, zowel binnen als buiten het concern, nationaal als internationaal. De Eureka Academy Life & Pensions is belangrijk vanwege de adviserende rol met betrekking tot leerinterventies. Met een ruim aanbod aan opleidingen, workshops en evene-

menten binnen onze vakgebieden verhoogt de Eureka Academy Life & Pensions de kwaliteiten van medewerkers binnen de branche. Voor een overzicht van de opleidingen, [klik hier](#).

In 2010 heeft de Eureka Academy Life & Pensions ruim 4.800 cursisten opgeleid. Hieronder vallen ook ongeveer 2.700 Permanente Educatie-cursisten. Het doel van 3.700 cursisten is daarmee ruimschoots behaald.

MEDEWERKERBETROKKENHEID: BELEID

Achmea wil weten wat er onder de medewerkers leeft. Daarom wordt elk jaar in september een Medewerker Betrokkenheid Onderzoek gehouden. Op basis van de uitkomsten worden speerpunten vastgesteld waaraan de organisatie het jaar erop gaat werken. Vervolgens meten we het resultaat van onze inspanningen. Alle kernindicatoren zijn ten opzichte van 2009 gestegen: zowel respons, medewerkerbetrokkenheid, tevredenheid, arbeidsmotivatie als kwaliteit van

directe leiding. Dit geldt ook voor de speerpunten die voor 2010 waren geformuleerd: Vertrouwen, Vertrouwensgedragingen en Betrokkenheid bij doelen. 42% van de medewerkers vindt Achmea de meest vertrouwde verzekeraar. Op de vraag of Achmea goed op weg is de meest vertrouwde verzekeraar te worden, antwoordde 70% bevestigend.

Het Medewerker Betrokkenheid Onderzoek 2010 heeft weer vier speerpunten opgeleverd waarin Achmea extra energie gaat steken. Door hieraan meer aandacht te besteden, vergroten we de medewerkerbetrokkenheid en dat helpt Achmea om de meest vertrouwde verzekeraar en werkgever te worden. De vier speerpunten voor 2011 zijn: Betrokkenheid bij doelen, Vertrouwensgedragingen, Kernwaarde Vernieuwen en Duurzame inzetbaarheid en -ontwikkeling van medewerkers. In de [bijlage Feiten en Cijfers](#), Medewerkers vindt u hierover meer informatie. Er is geen enkel punt waar Achmea slecht op heeft

gescoord; de punten waarop de minste vooruitgang te zien was, zijn aangeduid als speerpunten voor 2011.

HERPLAATSEN VAN MEDEWERKERS: BELEID

Het Achmea Transfer Center (ATC) is een belangrijk hulpmiddel om vraag en aanbod van arbeidskrachten goed op elkaar af te stemmen. Door de bedrijfsbrede toepassing van 'SENS' zullen de komende twee jaar functies verdwijnen. 'SENS' (Samen Effectief Naar Succes) is de naam van het vaardigheden programma waarmee Achmea sinds 2008 haar medewerkers leert om hun werkzaamheden continu te verbeteren. Dit doet Achmea om ervoor te zorgen dat de klant de kwaliteit krijgt die hij wil, op het moment dat hij wil en tegen een redelijke prijs. Per eind 2010 zijn in totaal al ruim 5.000 fte opgeleid in het werken volgens deze nieuwe werkwijze. Naast verbeteringen van klanttevredenheid en medewerkertevredenheid, heeft deze werkwijze tot nu toe ook geresulteerd in een reductie

van ongeveer 525 fte en een jaarlijkse besparing van € 10,5 miljoen aan overige kosten.

Het Achmea Transfer Center ondersteunt kandidaten bij het vinden van een andere passende functie binnen of buiten Achmea. De kandidaten zijn medewerkers van wie, als gevolg van een reorganisatie of efficiëntere uitvoering van werkprocessen, de functie komt te vervallen of wordt verplaatst. Doel is om dit zo veel mogelijk op te vangen door externen uit te laten stromen en te vervangen door internen, tijdelijke contracten niet te verlengen en vacatures niet in te vullen. Het Achmea Transfer Center begeleidt interne medewerkers die boventallig zijn naar een andere functie, zowel binnen als buiten Achmea. Medewerkers die om gezondheidsredenen hun functieplek moeten verlaten, komen overigens niet in het ATC terecht maar worden via de reguliere procedures in een andere functie geplaatst. In de [bijlage Feiten en Cijfers](#), Medewerkers vindt u cijfers over het Achmea Transfer Center.

MEER VROUWEN AAN DE TOP: BELEID

In 2008 heeft Achmea het charter 'Talent naar de Top' ondertekend. Een initiatief van TopBrainstorm om de overheid, het bedrijfsleven en vrouwen te stimuleren om structureel meer vrouwelijk talent aan de top te krijgen. Iets wat Achmea onderschrijft. Dit sluit aan bij onze sociale innovatie, het modern werkgeversbeleid en het diversiteitbeleid waar we voor staan. Achmea wil hiermee een cultuur creëren waarin het vanzelfsprekend is om een vrouw in een topfunctie te benoemen. In de [bijlage Feiten en Cijfers](#), Medewerkers vindt u de cijfers over 'vrouwen aan de top'.

MEER VROUWEN AAN DE TOP: TOEPASSING

- In mei 2010 heeft de Raad van Bestuur nog eens om een aantal maatregelen gevraagd om meer vrouwen in topposities te benoemen. Dat heeft onder meer tot de volgende maatregelen geleid:

- er wordt proactief geselecteerd door middel van een 'scoutinglijst'

van namen van vrouwen die eventueel geschikt zijn. Deze lijst wordt actief gebruikt door 'Management Development';

- 'Management Development' spreekt divisies aan als ze niet werken volgens de procedure om bij het benoemen van topfuncties de voorkeur te geven aan vrouwen;
- in de benoemingsnotities wordt aan de Raad van Bestuur voorgesteld in welke mate aan de procedure is voldaan.

Voor de doelgroep worden verder verschillende projecten georganiseerd, waaronder netwerkbijeenkomsten. In 2010 is veel aandacht besteed aan empowerment van vrouwen. Dit heeft zichtbaar effect gehad. Vrouwen binnen Achmea mobiliseren zich en worden zichtbaarder en krachtiger. Hiervoor deden vrouwelijke medewerkers van Achmea mee aan het 'Female Development Program' en het 'Female Mentoring Program' waarin veel mannelijke senior-managers en directeuren als mentor optraden.

ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN: BELEID

Discriminatie, pesten, seksuele intimidatie en agressie zijn vormen van afwijkend gedrag die we binnen Achmea niet tolereren. Daarvoor zijn de regelingen met betrekking tot Intern Klachtrecht en Ongewenste Omgangsvormen opnieuw vastgesteld. Maar ook medewerkers die worden geconfronteerd met het niet-correct toepassen van arbeidsvoorwaarden en regelingen kunnen op grond van deze regeling terecht bij de interne vertrouwenspersoon. Per kernlocatie zijn daarvoor vertrouwenspersonen (een vrouw en een man) aangesteld om medewerkers te ondersteunen. De interne vertrouwenspersoon biedt eerste opvang, geeft collegiaal advies en begeleidt de medewerker bij het indienen van een klacht.

OVERLEG MET MEDEZEGGEN- SCHAP EN VAKORGANISATIES: BELEID

In 2010 hadden de medezeggenschapsorganen diverse overlegvergaderingen met de bestuurders. Ook de vakorganisaties voerden regelmatig overleg met de bestuursorganen. Daarnaast vond er wekelijks informeel overleg plaats tussen het Dagelijks Bestuur van de Centrale Ondernemingsraad, de voorzitter van de Raad van Bestuur en de directeur Group Human Resources. In 2010 kreeg de Centrale Ondernemingsraad in totaal 26 adviesaanvragen en instemmingsverzoeken voorgelegd. Dit zijn, naast de verslagen en agenda's van de Centrale Ondernemingsraad, openbare stukken die op intranet bekend worden gemaakt. Het medezeggenschapintranet kent

een forum waarop wordt gediscussieerd over medezeggenschap. De Centrale Ondernemingsraad en de vakorganisaties hebben regelmatig formeel en informeel contact en wisselen informatie uit.

Achmea heeft in 2010 de Centrale Ondernemingsraad – opnieuw ruimer dan wettelijk verplicht volgens de Wet Harrewijn – geïnformeerd over de beloningsverhoudingen binnen het bedrijf. Onder andere over de salarissen van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, inclusief hun optieregelingen, pensioenopbouw, onkostenvergoedingen, et cetera.

OVERLEG MET MEDEZEGGENSCHAP EN VAKORGANISATIES: TOEPASSING

Bij het adviseren heeft de Centrale Ondernemingsraad te maken met dilemma's. Een voorbeeld daarvan is de adviesaanvraag over maatregelen om het bedrijfs onderdeel Syntrus Achmea winstgevend te maken in 2014. Hiervoor zouden alle activiteiten op één locatie moeten

worden geconcentreerd. Met een grootschalige verhuizing van medewerkers van de locatie Amsterdam naar de regio Utrecht als gevolg. Naar verwachting zouden veel medewerkers hier niet voor kiezen, gezien de grotere reisafstand en – vooral – langere reistijd als gevolg van de files in deze regio. Een moeilijk besluitvormingsproces, vooral omdat de effecten voor medewerkers pas in 2013/2014 duidelijk zouden worden en de inhoud van het Sociaal Plan voor die periode nog niet bekend is. De Centrale Ondernemingsraad stemde uiteindelijk toch in met het voornemen de activiteiten te verplaatsen naar de regio Utrecht, omdat het niet-winstgevend worden van Syntrus meer werkgelegenheid zou kosten dan de voorgestelde maatregel.

"Er zijn ruim 5.000 FTE opgeleid in het werken volgens deze nieuwe werkwijze"

3.2 MILIEU

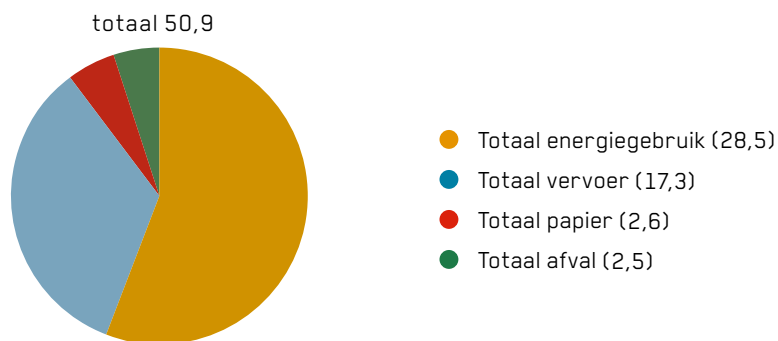
Verdeling CO₂-emissie naar energiebron in 2009

IN 1000 TON



CO₂-uitstoot totaal naar categorie in 2009

IN 1000 TON



² De CO₂-*footprint*-cijfers van 2008 en 2009, zie [Dashboard](#), pagina 17.

Footprint-gegevens zijn een jaar later dan het verslagjaar beschikbaar. In de eerste meeting over 2008 is er een *footprint* vastgesteld van 52,6 KTON CO₂. Bij de vaststelling van de *footprint* over 2009 zijn er voor de gegevens over 2008 een tweetal onderdelen bijgesteld, te weten: Vliegkilometers (+3,2 KTON) en afval (+2,7 KTON). Deze discrepanties kwamen aan het licht door het opbouwen van ervaring met het vergaren van de gegevens in 2009, waardoor achteraf de uitkomst over 2008 moest worden bijgesteld. Hierdoor is de *footprint* over 2008 naar boven bijgesteld van 52,6 naar 58,5 KTON CO₂.

Ter vergelijking:

50,9 ton staat gelijk aan circa:

- 1.620.000 bomen die 1 jaar moeten groeien;
- Het jaarlijks energieverbruik van 5655 huishoudens.

CO₂-*footprint* 2009-2008²

In 2009 was er sprake van een afname van 7,6 KTON (13%) CO₂ ten opzichte van het jaar ervoor.

Energie en mobiliteit:

- afgenomen (resp. 13%, 22%)

Papier:

- ongeveer gelijk gebleven. Door een andere berekeningsgrondslag zijn de cijfers over beide jaren minder goed vergelijkbaar.

Afval:

- aantal kg is met 14% afgenomen.

BELEID

Milieu is voor Achmea een belangrijk aandachtspunt. We meten onze CO₂-footprint en streven naar een zo groot mogelijke reductie hiervan. We hebben beleid op alle milieuaandachtsgebieden die voor een kantorenorganisatie relevant zijn. Met doelstellingen op de belangrijkste gebieden, zoals energie, duurzaam bouwen, inkoop en mobiliteit. Om deze doelen te borgen in de organisatie en concreet in te vullen, is er zowel bij onze facilitaire als IT-organisatie een MVO-kernteam ingericht. Achmea berekent vanaf 2008 jaarlijks haar CO₂-footprint. Met deze berekening krijgen we inzicht in de daadwerkelijke CO₂-uitstoot. Op basis daarvan kunnen we reductietrajecten inzetten en de voortgang meten. In 2009 is er een afname gerealiseerd van 7,6 KTON (13%) CO₂ ten opzichte van 2008.

Energie

De doelstellingen van Achmea op het gebied van energie zijn:

1. een gemiddelde energie-efficiency-verbetering van 2% van het elektra- en gasverbruik per jaar te realiseren over de periode 2005-2020: 20% energie-efficiency in gebouwen, met acht deelnemende kernlocaties en 10% in de keten;
2. het reduceren van onze CO₂-footprint en het restant compenseren. Achmea doet dit hoofdzakelijk op de belangrijkste categorieën energieverbruik en vervoer (zie toepassingen Energie en Mobiliteit).

Met bovenstaande doelen geeft Achmea ook invulling aan de verplichtingen die voortkomen uit de ondertekening van de Meerjarenafpraak Energie Efficiëntie (MJA3).³

Duurzaam bouwen

Achmea werkt vanuit een groot aantal locaties verspreid door het hele land. Binnen deze locaties zijn verschillende bouwperiodes, stijlen en daarmee ook maten van duurzaamheid vertegenwoordigd. Voor

alle panden, zowel eigendom als huur, kijken we waar we de duurzaamheid kunnen verhogen. Dat gebeurt op het moment dat er nieuwbouw, verbouw, renovatie en onderhoud moet plaatsvinden. Hierbij worden de volgende doelstellingen aangehouden:

- bij grootschalige verbouw, renovatie en onderhoudsprojecten wordt gestreefd naar een EnergiePrestatieCoëfficiënt-waarde⁴ (EPC) die ten minste 30% onder de (huidige) EPC-waarde van het nog te verbouwen pand ligt (bron: Milieubeleidsplan);
- bij nieuwbouw: EPC-waarde van ten minste 30% onder de EPC-eis uit het bouwbesluit (bron: Milieubeleidsplan).

De eerder genoemde doelstelling op het gebied van energie-efficiency loopt voor een deel samen met duurzaam bouwen. Bij duurzaam bouwen komen echter ook zaken als gebruikte materialen, recycling, bouwafval, et cetera aan de orde.

Duurzaam inkopen

In 2010 is een nieuw duurzaam inkoopbeleid geformuleerd, waarvan in 2011 de eerste fase wordt uitgevoerd. Achmea keek al naar criteria voor prijs, kwaliteit en functionaliteit, nu wordt aan het inkoopbeleid ook duurzaamheid toegevoegd. Hierbij gaan we uit van de volgende driedeling:

Waar moeten onze toeleveranciers aan voldoen?

In de concept-Achmea-duurzaamheidsverklaring staat dat Achmea van elke ondernemingen waarmee zij zaken doet verwacht dat zij bijdragen aan de ambitie van Achmea om duurzaam te ondernemen. Dat zij de verplichtingen naleven die voortvloeien uit nationale en internationale wet- en regelgeving en dat zij duurzaamheid structureel in hun bedrijfsactiviteiten hebben verankerd. Bedoeling van deze verklaring is dat alle partners zich hieraan conformeren. De implementatie hiervan vindt eind eerste kwartaal 2011 plaats.

³ De deelname aan de MJA3 is in 2009 getekend door de Executive Board van Achmea. In de MJA3 spannen de banken en verzekeraars zich in om gezamenlijk een gemiddelde energie-efficiencyverbetering van 2% per jaar te realiseren over de periode 2005-2020. [Klik hier](#) voor meer informatie.

⁴ De EPC-waarde is een theoretisch berekende energiecoëfficiënt van een gebouw, een maat voor de energie-efficiency. Hoe lager het getal, hoe energiezuiniger het gebouw.

Waarom moeten de producten die Achmea inkoopt voldoen?

Een vervolgstap die in 2011 verder wordt ingevuld, is het opstellen van productcriteria per productgroep. Deze duurzame criteria worden aanvullende eisen in het inkoopproces. Hiervoor worden wegingsfactoren opgesteld en consequenties benoemd bij het niet-nakomen van de beschreven productcriteria. De implementatie hiervan zal eind tweede kwartaal 2011 plaatsvinden.

Het meten en monitoren van de duurzaamheid van partners en producten.

Dit is de laatste stap waarin meet- en monitoringprocessen worden

opgezet om bovenstaande twee stappen te borgen. Deze laatste stap is in de tijd nog niet hard gepland. De conceptnotitie staat gepland voor vierde kwartaal 2011.

Mobiliteit

Naast energie heeft mobiliteit de grootste impact op onze CO₂-footprint. In 2010 zijn we gestart met het in kaart brengen van het bestaande mobiliteitsbeleid en de toepassing daarvan binnen Achmea. Om vervolgens te onderzoeken hoe de toepassingen kunnen worden verduurzaamd. Onze doelstelling is om een bijdrage te leveren aan het reduceren van het verkeer op de

weg. Eind 2013 moet dat 10% minder zijn dan in 2010. Dit is ook extern bevestigd door de ondertekening van de regionale convenanten mobiliteitsmanagement Haaglanden, Utrecht en Leeuwarden / Fryslân.

Papier- en afvalmanagement

Als financieel concern gebruikt Achmea vele tonnen papier. Het gebruikte papier voor kopiëren en printen is FSC-gecertificeerd. Voor blanco papier (voor kopiëren en printen) kopen we alleen nog 75 grams-papier in. Papier wordt gescheiden ingezameld en verwerkt. Doelstelling is om het papierverbruik structureel terug te dringen. Voor 2010 is als doel gesteld om 5% minder blanco papier te verbruiken ten opzichte van 2008. Achmea streeft ernaar zoveel mogelijk afval te voorkomen. Dit doen we samen met onze toeleveranciers, klanten, verwerkers in de keten en medewerkers. We zijn voortdurend op zoek naar alternatieven, hergebruik of recycling, daar waar dat mogelijk is. Het afval dat overblijft wordt milieuvriendelijk verwerkt.

Duurzame catering

Achmea vindt het belangrijk dat medewerkers kunnen kiezen uit verschillende biologische producten in het assortiment van de bedrijfsrestaurants. Voor 2010 was het doel om 20% biologische catering te realiseren. Vanwege de financiële crisis werd cateraars gevraagd de kosten te reduceren. Daarom is de doelstelling voor 2010 bijgesteld naar 15%. Voor 2011 is de doelstelling een herijking van het duurzaam cateringbeleid met een uitbreiding van uitsluitend biologische producten.

TOEPASSINGEN

Energie

Bij het invullen van onze doelen en het formuleren van beleid op het gebied van energie maken we onderscheid in twee soorten energieverbruik. Namelijk gebouwgebonden energieverbruik en keten- en procesgebonden energieverbruik.

Gebouwgebonden energieverbruik

Denk hierbij aan het gebouw zelf, de schil (isolatie en dergelijke), de

"wij zijn voortdurend op zoek naar alternatieven, hergebruik of recycling"

installaties in het gebouw (koeling, verwarming en dergelijke) en de indeling van het gebouw (keuken en koelruimtes aan de schaduwzijde).

Energiebesparing in panden

Aan de hand van de energiebesparingsrapporten die in 2009 per pand zijn opgesteld, is er in 2010 een energie-efficiencyplan (EEP) opgesteld voor de acht kernlocaties van Achmea. Hiermee is ruim 85% van het totale energie-

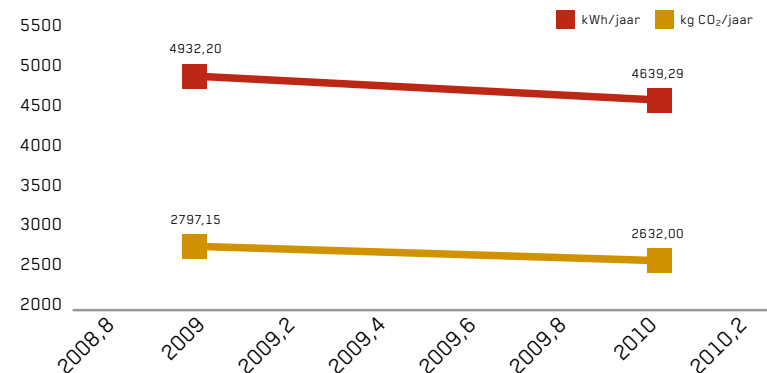
verbruik van Achmea afgedekt (op basis van gegevens jaarverslag 2009 inclusief verbruiken van een aantal datacentra). In 2011 worden de maatregelen uit het EEP in de betreffende panden geïmplementeerd.

Keten- en procesgebonden energieverbruik

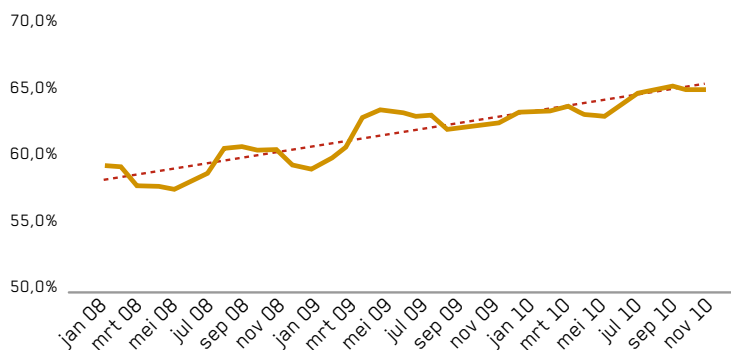
Het gaat hierbij om de **middelen**, energie die wordt gebruikt door elektrische apparatuur zoals IT-apparatuur, printers, koffiezet-

Energiebesparing

OP COMPUTERGEBRUIK



Virtualisatiegraad



automaten, en om energie die kan worden bespaard door een **proces** anders in te richten. Bij dit laatste gaat het bijvoorbeeld over het lokaal of centraal opslaan van data.

Virtueel servergebruik

Achmea heeft met Atos Origin afspraken gemaakt over het terugdringen van de CO₂-uitstoot door het virtueel gebruiken van de servers. Virtueel gebruik houdt in dat we zo efficiënt mogelijk

omgaan met de capaciteit van de servers door slechts dat gedeelte in te kopen dat nodig is. Een server kan op deze manier worden gedeeld en daardoor zijn er minder servers nodig. In de grafiek hiernaast zien we dat de servers in toenemende mate virtueel worden ingezet. De stippellijn geeft het target aan en de blauwe lijn de daadwerkelijke realisatie. Het project ligt op koers, circa 65% van de servercapaciteit wordt virtueel ingekocht.

Energieverbruik verhouding laptop/desktop

Vanuit milieuoverwegingen en kostenperspectief is begin 2010 bepaald dat Achmea zo veel mogelijk overstapt van desktops op laptops. Hier zijn we in het tweede deel van het jaar mee begonnen, wat resulteerde in een verbeterde verhouding laptops/desktops.

Door de verschuiving in de verhouding laptops/desktops ten gunste van de laptops is in 2010 een besparing van circa 6% energie en CO₂-uitstoot van onze computers gerealiseerd.

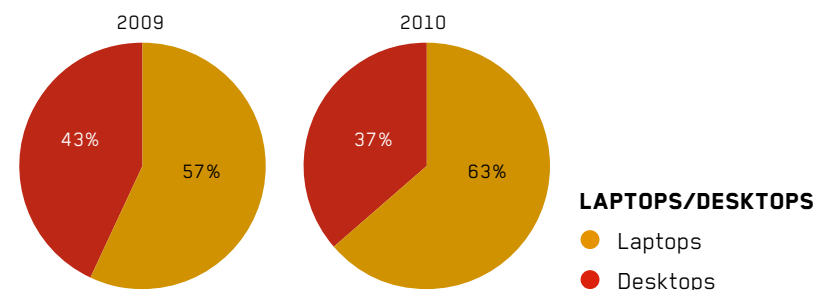
Totaal energieverbruik elektriciteit en gas en bijbehorende CO₂-uitstoot

Het totale elektraverbruik is licht gedaald. Het gasverbruik is gestegen

Energieverbruik en CO₂-uitstoot

	2010	2009
dekkingsgraad voor elektra circa	86% (o.b.v. fte's)	89% (o.b.v. fte's)
dekkingsgraad voor gas circa	95% (o.b.v. m ² kantooroppervlak)	89% (o.b.v. m ² kantooroppervlak)
grijze stroom (kWh)	0	0
groene stroom (kWh)	45.037.649	46.510.815
CO ₂ -uitstoot stroom	0	0
totaal elektra	45.037.649	46.510.815
gas (m ³)	6.527.520	5.663.278
CO ₂ -uitstoot gas	11.734.523	10.037.594
totaal CO ₂ -uitstoot	11.734.523	10.037.594

Verhouding energieverbruik



door de hogere dekkingsgraad en koude winter.

We gaan in verband met de tijdige beschikbaarheid van verbruiksgegevens vanaf 2010 over naar rapportage over de periode 1 oktober tot en met 30 september.

Aandachtspunt is dat de gemeten panden voor de energiedoelstellingen en voor de CO₂-footprint niet 100% overeenkomen. Dit geeft verschillende waarden. In 2011 wordt dit geharmoniseerd.

Duurzaam bouwen

De belangrijkste activiteiten op het gebied van duurzaam bouwen in

2010 waren de nieuwbouwprojecten in Leiden en Apeldoorn.

Onder het motto 'werken in het groen' is in het eerste kwartaal van 2010 de nieuwbouw in Apeldoorn gestart. Daarbij werd een bijenvolk geschonken aan de Veluwe.

Opschoningswerkzaamheden in het bos-gebied moeten ervoor zorgen dat er weer een vitaal bos ontstaat. Sloopmateriaal van oude gebouwen wordt zoveel mogelijk gerecycled. Bomen van de parkeerplaats die moeten wijken voor de nieuwbouw zijn zorgvuldig verpakt meegenomen door het groenbedrijf voor verplanting. In de nieuwbouw Apeldoorn zijn onder andere de volgende

duurzaamheidsmaatregelen genomen: Warmte Koude Opslag (WKO), Lage Temperatuur Verwarming (LTV), dry cooling, zonwering, aanwezigheidsdetectie en daglichtschakeling, diervriendelijke LED-buitenverlichting, noodverlichting zonder accu's. Ook bij de nieuwbouw Leiden is een groot aantal duurzaamheidsmaatregelen genomen: Warmte Koude Opslag (WKO), Lage Temperatuur Verwarming (LTV), aanwezigheidsdetectie op verlichting en klimaatsysteem, zonwering in gevelbekleding aan de zoninvloed aangepast.

Al deze initiatieven hebben effect op het energiegebruik van de locaties. Verwachte besparingen uit maatregelen EEP (t/m 2012) voor de deelnemende locaties ten opzichte van 2008 (exclusief de nieuwbouw) is 7,4%. In 2011 zullen de EPC-waarden van zowel Leiden als Apeldoorn worden berekend.

Duurzaam inkopen

In de lijnorganisatie hebben de operationeel vakspecialisten,

samen met de senior inkopers, MVO structureel op de agenda gezet in de contacten met onze leveranciers. Daarmee zijn duurzaamheid en maatschappelijke betrokkenheid onderwerpen van gesprek geworden.

Vooruitlopend op het Achmea Duurzaam Inkoopbeleid nemen we duurzaamheid nu al mee bij een aantal grote contracten. Hierin worden eisen gesteld op het gebied van duurzaamheid. Een voorbeeld zijn de aanvullende eisen op het gebied van de overgang naar groene IT, invoering van een andere manier van werken en ethisch ondernemen bij een IT-dienstverlener van Achmea.

Metten van duurzaamheidsbeloften van onze leveranciers

In 2009 heeft ons facilitair bedrijf de ontwikkeling van het initiatief om een Sustainable Rating en Verification Institute op te richten ondersteund, naast Rabobank Nederland, ABN AMRO, IBM en NEVI (Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement). Dit heeft in 2010 geleid tot de oprichting van het FIRA Rating

System®, een online-ratingsysteem waarin duurzame prestaties en processen van leveranciers zijn vastgelegd. De bedoeling is dat op deze manier onafhankelijke en vergelijkbare informatie over duurzaamheidsprestaties beschikbaar is.

In het eerste kwartaal van 2011 zal Achmea, samen met een nader te bepalen aantal leveranciers, een pilot uitvoeren. Hieruit moet blijken of FIRA daadwerkelijk kan bijdragen aan het meetbaar maken van de duurzaamheidsbeloften van leveranciers. Op basis van deze pilot zal worden besloten of de samenwerking met FIRA verder wordt voortgezet.

Mobiliteit

Achmea probeert op verschillende manieren automobilititeit te beperken: door minder te reizen en anders – duurzaam – te reizen.

Minder reizen dankzij 'Het Nieuwe Werken'

Binnen Achmea wordt al op diverse plekken gebruikgemaakt van de

mogelijkheden om thuis te werken. In het kader van het project 'Achmea Werkconcept' (AWC) streven we ernaar om dit voor de meeste medewerkers mogelijk te maken. Doel van AWC is om de voorwaarden te creëren waarin tijd- en plaats-onafhankelijk werken optimaal mogelijk wordt. Hierdoor kunnen medewerkers bewust kiezen waar en wanneer zij het beste hun werk kunnen doen. Door onnodig reizen te voorkomen, levert Achmea een bijdrage aan het verminderen van CO₂-uitstoot en filestress.

De Conference Card, vergaderen via de telefoon

Doordat Achmea vertegenwoordigd is op diverse locaties in Nederland, is een groot deel van de medewerkers veel tijd aan het reizen om elkaar te ontmoeten. In 2010 heeft Achmea gewerkt aan het laagdrempeliger maken van het gebruik van conferencing services. Het gebruik van conferencing services maakt het mogelijk om minder te reizen voor vergaderingen, maar levert ook mogelijkheden op om spitsmijdend

Ons bedrijf

vanuit huis te vergaderen. Het gebruik past in de brede strategie om 'Het Nieuwe Werken' in het bedrijf te introduceren. In totaal hebben 2000 medewerkers de beschikking gekregen over de

De conferencecard

Weet je hoeveel uur reistijd hier aan tafel zit?

Je kunt ook Telefonisch vergaderen!
Bestel deze nieuwe dienst nu via de IT shop op achmea.net



achmea 

ConferenceCard als middel om direct gebruik te kunnen maken van conferencing services. Zo'n 700 medewerkers maakten ook daadwerkelijk gebruik van de mogelijkheid om een of meer vergaderingen telefonisch te doen. Achmea's ambitie is om het aantal medewerkers met een ConferenceCard voor komend jaar te verdubbelen. Hiervoor zullen we (nog) meer aandacht geven aan de mogelijkheden van interne media, de mogelijkheid openstellen om gebruik te maken van webconferencing en grotere groepen medewerkers van de ConferenceCard te voorzien. Daarnaast zal Achmea onderzoek doen om het effect op de CO₂-uitstoot te kunnen kwantificeren. Door gebruik te maken van de ConferenceCard in plaats van duurdere 0900-nummers is in 2010 circa € 25.000 bespaard.

Pilot met elektrische auto's

In 2010 zijn de voorbereidingen begonnen voor een proef die begin 2011 start. Op de trajecten tussen de kernlocaties Apeldoorn en Zeist worden dan twee elektrische auto's

ingezet. Op beide locaties komen elektrische oplaadpunten. Doel van deze proef is om gebruikerservaring op te doen met zakelijk elektrisch vervoer. De uitkomsten van deze proef zullen worden gebruikt bij het Achmea-beleid over mobiliteit.

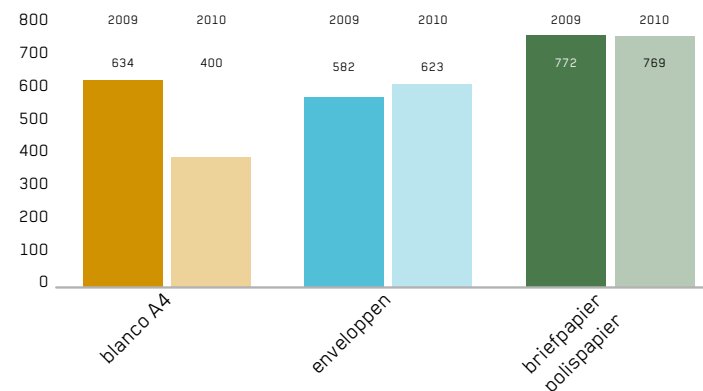
Papier- en afvalmanagement Papier

De doelstelling om het blanco papierverbruik in 2010 met 5% terug te brengen ten opzichte van

2008 is ruimschoots gehaald: het gebruik van blanco papier is met 36% teruggebracht. Zowel het papier als de papiergroothandel en de leveranciers van briefpapier en enveloppen zijn FSC-gecertificeerd. Het totale verbruik is met circa 10% gedaald. Dit komt met name door een sterke vermindering van het verbruik van blanco papier. De oorzaak van deze daling is niet onderzocht, maar ligt naar verwachting in een combinatie van factoren:

Overzicht papierverbruik

X 1000KG



minder printers, meer dubbelzijdig printen en minder printen. Er is een kleine toename van het verbruik van enveloppen door uitgestelde acties uit 2008 en toename van eindejaarsacties van divisie Zorg.

Afvalmanagement

Op het gebied van afvalmanagement loopt er binnen Achmea een aantal initiatieven.

Inzameling mobieltjes in het kader van microverzekeren

Vanaf december 2010 is Achmea IT begonnen met het verzamelen van oude mobiele telefoons van Achmea-collega's. Met het opgebrachte geld, door de verkoop van complete toestellen of onderdelen, steunt Achmea in 2011 DHAN Foundation in India (in het kader van microverzekeren, meer hierover in [hoofdstuk 4](#)). In 2010 zijn er in totaal 234 mobiele telefoons, 75 werktelefoons, 4 PDA'S en 155 privételefoons ingeleverd. Deze hebben samen circa € 3.000 opgebracht.



Inzameling tonercartridges

Achmea zamelt apart lege tonercartridges in zodat deze kunnen worden gerecycled. Daarbij gaat ook een financiële bijdrage naar Stichting AAP. In 2010 zijn in totaal 4.402 lege tonercartridges ingezameld.

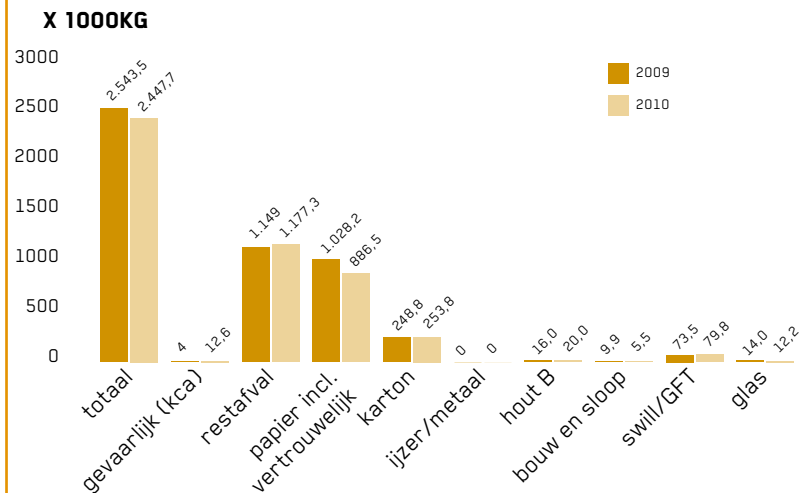
Inzameling PET-flesjes

In samenwerking met onze partners SITA en Coca-Cola zijn, na een succesvolle pilot in twee panden, in 16 panden van Achmea PET-flesjes apart ingezameld om te worden gerecycled. Deze inzameling sluit aan bij de inzameling van kunststoffen in de huishoudelijke markt en bij de *cradle to cradle*-gedachte om materialen te hergebruiken.

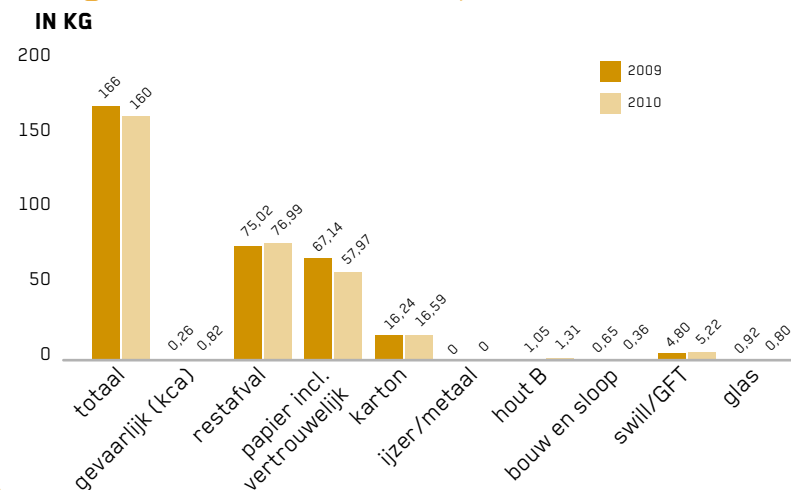
Duurzame koffiebekers

Binnen Achmea gebruiken we jaarlijks circa 20 miljoen niet-recyclebare koffiebekers. Sinds oktober worden in Tilburg als pilot duurzame koffiebekers gebruikt. Onderzocht wordt of de gebruikte bekertjes mee kunnen in de kartonstroom om als oud papier te worden hergebruikt. Achmea heeft de primeur met deze methode.

Ingezameld afval totaal



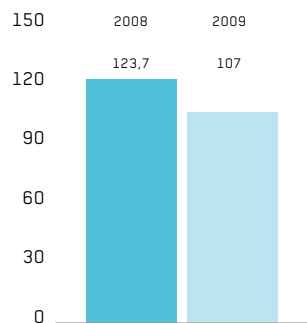
Ingezameld afval per fte



Het gebruik van de duurzame bекers en de inzameling ervan draagt bij aan de maatschappelijke doelstellingen om gebruik te maken van hernieuwbare grondstoffen, meer grondstoffen op een hoogwaardige manier te hergebruiken, minder restafval te verbranden en minder CO₂ uit te stoten. De pilot zal worden uitgebreid naar Apeldoorn en Zeist om ook hier te toetsen of de afvalstroom schoon genoeg blijft om als karton te kunnen recycleren. Bij gebleken succes zullen de duurzame bекers binnen heel Achmea worden ingezet.

Waterverbruik

X 1000L



Afval

Door het opschonen van bepaalde facilitaire processen is er aanzienlijk meer klein chemisch afval (kca) ontstaan. De daling van het papierafval wordt veroorzaakt door minder gebruik van papier.

Duurzame catering

In 2010 bestond 9% van de inkoop van het assortiment in de bedrijfsrestaurants uit biologische producten. Het betreft alle zuivelproducten (melk, karnemelk en eieren) en biologische varianten binnen het assortiment kaas, vleeswaren en brood. Het gestelde doel van 15% is in 2010 wegens onvoldoende animo niet gehaald. Daarnaast is het assortiment van Douwe Egberts uitgebreid met duurzame thee. Naast de Good Origin-koffie wordt Utz Certified English Blend-thee verstrekt bij alle automaten binnen Achmea. Daarmee bevatten alle circa 20 miljoen consumpties die jaarlijks worden genuttigd, duurzame thee of koffie.

Water

Het waterverbruik is gedaald. Omdat de verbruikscijfers voor water laat beschikbaar komen, worden de verbruikscijfers van het jaar voorafgaand aan het verslagjaar gerapporteerd. In 2008 was er sprake van een bovengemiddeld verbruik, terwijl in 2009 dit weer op gemiddeld niveau lag. Het minder bijvullen van een vijver en het beter functioneren van een regenbron hebben hierbij een rol gespeeld. In 2010 zijn er alleen op de achtergrond activiteiten verricht om het waterverbruik binnen Achmea te laten dalen. Zo is geïnventariseerd in de sanitaire ruimtes en pantry's waar al waterbesparende kranen worden gebruikt. Hiermee werd duidelijk op welke locaties het zinvol is kraankoppen te vervangen door zuiniger exemplaren. In het eerste kwartaal van 2011 wordt hierover een beslissing genomen. Tevens is het onderwerp op de agenda gezet voor de nieuwbouwprojecten.

WAT ACHMEA NOG WIL BEREIKEN

Achmea stelt zich ten doel CO₂-neutraal te zijn in alle bedrijfsprocessen en de milieubelasting te minimaliseren, ook in de inkoopketen. Diversiteit, re-integratie, mobiliteit, een goede werk-privébalans en opleidingen staan centraal in het streven naar toonaangevend werkgeverschap. Invulling geven aan 'Het Nieuwe Werken' speelt daarin een belangrijke rol.

Inkoop

Achmea heeft de ambitie om duurzaamheidscriteria gefaseerd te implementeren in de inkoopketen. In 2011 wordt aan alle leveranciers gevraagd een zogenoemde duurzaamheidsverklaring te ondertekenen als eerste stap in dit proces.

Klimaat

Achmea wil eind 2011 CO₂-klimaatneutraal opereren in de bedrijfsvoering. Daarvoor vindt continu onderzoek plaats naar welke reductiemaatregelen nodig zijn op het gebied van energiegebruik en mobiliteit. Op deze manier wordt elk jaar onze *footprint* vastgesteld om nieuwe doelstellingen aan te koppelen.