

# Ketenanalyse: Impact in dienstverlening



team  
EIFFEL

# Inhoud

<b>1   Inleiding en verantwoording .....</b>	<b>3</b>
1.1 Activiteiten – Team EIFFEL.....	3
1.2 CO2-Prestatieladder .....	6
1.3 Wat is een ketenanalyse .....	6
1.4 Doel van de ketenanalyse .....	6
1.5 Verklaring ambitieniveau .....	7
1.6 Leeswijzer.....	7
<b>2   Scope 3 &amp; keuze ketenanalyse .....</b>	<b>8</b>
2.1 Inleiding .....	8
2.2 Selectie ketens voor analyse.....	8
2.3 Scope ketenanalyse PMC .....	9
2.4 Primaire & Secundaire data .....	10
2.5 Allocatie data .....	10
<b>3   Identificeren van de invloedssferen .....</b>	<b>11</b>
3.1 Waardecreatiemodel Team EIFFEL .....	11
3.2 Theoretisch Kader .....	12
3.3 Footprint vragenlijst .....	14
3.4 Learning & Development .....	17
<b>4   Verdieping in de keten .....</b>	<b>18</b>
<b>5   Kwantitatieve doelstelling.....</b>	<b>19</b>
<b>6   Bronvermelding .....</b>	<b>20</b>
<b>7   Verklaring opstellen ketenanalyse .....</b>	<b>21</b>

## 1 | Inleiding en verantwoording

Bij Team EIFFEL delen ongeveer 3.000 professionals hun kennis om organisaties in zowel de publieke als de private sector vooruit te helpen en zo een positieve impact te hebben op belangrijke en uitdagende kwesties. Onze dominante diensten liggen op het gebied van juridisch, financieel, data, analytics, engineering, projectmanagement en supply chain. Door deze kennisdomeinen slim te combineren, creëren we innovatie en op maat gemaakte diensten.

Team EIFFEL pakt grote en complexe thema's aan, waaronder de bestrijding van financiële criminaliteit, juridische kwesties binnen de overheid, de energietransitie, gebiedsontwikkeling en leefbaarheid. Om dit te bereiken, bieden we vier hoofddiensten aan via meerdere sterke merken.

Team EIFFEL is in de juridische structuur van Team EIFFEL de hoogste entiteit.

### 1.1 Activiteiten – Team EIFFEL

Per 01-01-2025 is de dienstverlening van Team EIFFEL opgedeeld in vier Business Lines, te weten:

1. Projectmanagement & Engineering
2. Legal Advisory
3. Finance Advisory
4. Business Services

#### Projectmanagement & Engineering

De Business Line Engineering & Project Management excelleert in ontwerp, project- en procesmanagement binnen de fysieke leefomgeving. Samen met onze opdrachtgevers werken we aan een toekomstbestendig Nederland, met impact op bereikbaarheid, mobiliteit, energietransitie en leefbaarheid. Wij zijn de partner die meedenkt, actie onderneemt en de reis samen beleeft. Wij bieden een full-servicepakket, inclusief ontwerp, (strategisch) advies, interim management en integraal projectmanagement. Van het ontwikkelen van contractstrategieën en het managen van risico's tot het organiseren van community engagement-sessies en alles daartussenin: wij zorgen voor een optimale service voor onze opdrachtgevers. Wij ondersteunen energiebedrijven bij het oplossen van belangrijke knelpunten in het net. Wij adviseren over investeringen voor nieuwe waterzuiveringsinstallaties. Wij beperken risico's bij grootschalige infrastructuurrenovaties. Met onze expertise en tools dragen wij bij aan de planningsprocessen van complexe projecten en programma's.

Markten

Infrastructuur, mobiliteit, waterbeheer, farmacie, industrie en openbare ruimte

## Legal Advisory

Wij zijn marktleider in interim juridische dienstverlening. Onze juristen hebben een achtergrond in het privaot- en publiekrecht. Wij adviseren over complexe juridische zaken, nemen op interim- of projectbasis achterstanden en dossiers over, dragen bij aan procesoptimalisatie en verbeteren de kwaliteit van juridische documenten en procedures. Ons doel is altijd om blijvende resultaten te leveren. Van actuele onderwerpen zoals de Environment and Planning Act, de Open Government Act en privacyregelgeving tot bredere wetwijzigingen, de kans is groot dat u te maken krijgt met een tijdelijk tekort aan juridische capaciteit of een specialist nodig hebt op een specifiek gebied.

De gezondheidszorgsector staat voor grote uitdagingen: betaalbaarheid, een vergrijzende bevolking en de nasleep van de COVID-19-pandemie. Wij geloven dat het mogelijk is om betaalbaarheid en kwaliteit te behouden door te focussen op preventie en het verhogen van de efficiëntie. Het beheren van de front-end zorgt voor inkomstenbeheersing, terwijl toezicht aan de back-end de procesefficiëntie waarborgt. Wij begrijpen de front-end, de back-end en alles daartussenin.

### Markten

Gemeenten, waterschappen, ministeries, zelfstandige bestuursorganen, private markt, ziekenhuizen en zorginstellingen.

## Finance Advisory

De rol van finance is niet meer reactief maar leidend. We zien deze verschuiving in alle sectoren. Dat vraagt om meer dan alleen expertise. Door onze krachten te bundelen, helpen we Nederland naar een financiële toekomst te navigeren die is gebouwd op wendbaarheid, controle, voorspelbaarheid en duurzaamheid.

Fagro is al tientallen jaren een toonaangevende naam in interim Finance & Control. Met diepgaande kennis en uitgebreide ervaring in financial control, business control en procesoptimalisatie ondersteunen we organisaties bij het bereiken van duurzame vooruitgang. Onze kracht ligt in ons vermogen om de taal van de regio te spreken en de cultuur van Limburg en Noord-Brabant diepgaand te begrijpen. Door onze dienstverlening uit te breiden met CSRD, dashboarding, analytics en reporting, zetten we de volgende stap voorwaarts. Hiermee vergroten we onze impact en ondersteunen we bedrijven beter bij het ontwikkelen van een toekomstbestendig en wendbaar bedrijfsmodel. Voor de zuidelijke provincies is Fagro de vertrouwde partner bij het vertalen van financiële data naar datagedreven inzichten en duurzame resultaten.

In de regio's West, Midden, Oost en Noord-Nederland is EIFFEL Finance & Business Operations de sterke partner voor zowel profit- als non-profitorganisaties. Wij zijn een ervaren kracht in financiële dienstverlening, opgebouwd uit drie dienstverleners die bekend staan om het combineren van strategisch denken met praktische uitvoering.

Landelijk zijn wij de kennispartner die organisaties begeleidt door verschillende diensten, van consultancy tot detachering, en die alles ondersteunt van grote industrieën tot kleine gemeenten. De komende jaren adviseren en ondersteunen we de overheid bij het aanpakken van grote uitdagingen, maar onze expertise in financiële en zakelijke controle, compliance, governance, risicomangement, CSRD, analytics, rapportage en project- en veranderingmanagement reikt veel verder dan de publieke sector. Waar we ook ingrijpen, we passen ons niet alleen aan verandering aan, we helpen ook de koers van de bedrijfsvoering te bepalen.

#### Markten

Gemeenten, waterschappen, ministeries, zelfstandige bestuursorganen, private markt en onderwijs.

#### **Business Services**

Financiële instellingen worden geconfronteerd met toenemende eisen. Nieuwe regelgeving, de strijd tegen financieel-economische criminaliteit, technologie, duurzaamheid, en dat alles terwijl ze te maken hebben met een groeiende claimcultuur, luidruchtige cliënten en banken die onder streng toezicht staan. Deze uitdagingen vereisen veel aandacht en kunnen afleiden van de kernactiviteiten van het bedrijf. Wij nemen die last op ons, zodat onze cliënten gefocust kunnen blijven. Wij leveren interim professionals die direct kunnen ingrijpen om incasso, klachten, projectmanagement of financieel gerelateerde taken af te handelen. Daarnaast kunnen we complete projectorganisaties opzetten om deze thema's aan te pakken.

Daarom zijn wij de full-service partner voor expertise en capaciteit in consultancy en detachering, die zowel strategische inzichten als operationele ondersteuning biedt. Wij helpen financiële instellingen, verzekeraars, pensioenfondsen en grote organisaties bij het oplossen van complexe uitdagingen en het verbeteren van hun effectiviteit. Ons doel is om de leidende partner te zijn voor financiële instellingen, bedrijven en verzekeraars in Nederland door gespecialiseerde kennis, innovatie en samenwerking te benutten om regelgeving te vereenvoudigen, processen te optimaliseren en duurzame waarde te creëren.

Markten

Banken, verzekeraars, pensioenfondsen en beheerders, accountancy en advocatenkantoren.

## **1.2 CO2-Prestatieladder**

Als dienstverlenende (kennis)organisatie zijn Team EIFFEL en haar consultants slechts zijdelings betrokken bij eventuele fysieke productieprocessen. Bij processen en activiteiten waar Team EIFFEL en haar consultants wel invloed in en op hebben en/of nauw betrokken krijgt duurzaamheid een steeds grotere rol. Op plekken waar Team EIFFEL zeker weet dat we impact kunnen maken, zijn we al druk bezig met CO2-reductie, zoals met onze kantoorpanden in o.a. Arnhem, Hilversum en Utrecht en ons wagenpark. Ook richting onze leveranciers stellen wij steeds vaker eisen inzake duurzaamheid en zal dit steeds nadrukkelijker een onderdeel vormen voor de keuze van een leverancier.

## **1.3 Wat is een ketenanalyse**

Een ketenanalyse houdt in dat van een bepaald product of dienst de CO2-uitstoot wordt berekend van de gehele keten. Met de gehele keten wordt de gehele levenscyclus van het product bedoeld: van winning van de grondstof tot en met het einde van de levensduur. Nu is dit bij Team EIFFEL lastig aangezien wij een kennisorganisatie zijn. Middels deze ketenanalyse proberen we te laten zien waar de invloed van Team EIFFEL in de keten ligt en welke stappen wij kunnen formuleren om actief bij te kunnen dragen aan reductie in de keten. Zie voor de verdere toelichting paragraaf 1.1.1. CO2-Prestatieladder.

## **1.4 Doel van de ketenanalyse**

De belangrijkste doelstelling voor het uitvoeren van deze ketenanalyse is het identificeren van CO2-reductiekansen, het definiëren van reductiedoelstellingen en het monitoren van de voortgang.

Op basis van het inzicht in scope 3 emissies en de keten wordt een reductiedoelstelling geformuleerd. Binnen het energiemanagementsysteem dat is ingevoerd wordt actief gestuurd op het reduceren van de scope 3 emissies.

Het verstrekken van informatie aan partners binnen de eigen keten en sectorgenoten die onderdeel zijn van een vergelijkbare keten van activiteiten is hier nadrukkelijk onderdeel van. Team EIFFEL zal op basis van deze ketenanalyse stappen ondernemen om partners binnen de eigen keten te betrekken bij het behalen van de reductiedoelstellingen. Ook zal Team EIFFEL op basis van de

inventarisatie kijken waar zij in de huidige dienstverlening invloed kunnen uitoefenen op de projecten.

### **1.5 Verklaring ambitieniveau**

Op basis van de scope 1 en 2 doelstellingen op onze footprint en de maatregelen die in het recente verleden zijn genomen ziet Team EIFFEL zichzelf als koploper. Op basis van de onderwerpen in deze ketenanalyse en de daaraan gekoppelde doelstelling ziet Team EIFFEL zichzelf als middenmoot.

In deze ketenanalyse focust Team EIFFEL zich op haar kernactiviteit in het waardecreatiemodel, inzet van kennis en kunde bij de klant. Naast kennis en kunde is bewustwording een belangrijk element in de dienstverlening. Door deze elementen i.r.t. duurzaamheid te combineren in initiatieven richting onze professionals zou er theoretisch gezien CO2-reductie behaald kunnen worden. Aangezien Team EIFFEL opereert in een sterk concurrerenden markt en eisen en wensen omtrent duurzaamheid door partijen ongeveer hetzelfde wordt ingevuld, schat Team EIFFEL zichzelf in als middenmotor.

### **1.6 Leeswijzer**

In dit rapport presenteert Team EIFFEL de ketenanalyse. De opbouw van het rapport is als volgt:

- Hoofdstuk 2: Scope 3 & keuze ketenanalyse
- Hoofdstuk 3: Identificeren van schakels in de keten
- Hoofdstuk 4: Verdieping in de keten
- Hoofdstuk 5: Kwantitatieve doelstelling
- Hoofdstuk 6: Bronvermelding
- Hoofdstuk 7: Verklaring opstellen ketenanalyse

## 2 | Scope 3 & keuze ketenanalyse

### 2.1 Inleiding

De basis voor de ketenanalyse is een Product-Markt Combinatie (PMC). In onderstaande afbeelding zijn de PMC's van Team EIFFEL weergegeven. De PMC's zijn opgesteld op basis van de dienstverlening en omzetcijfers over 2024.

Vertical	Privaat	Publiek	Totale Omzet
Central Governments & Profit	6,67%	9,93%	16,60%
Conquaestor	1,93%	0,68%	2,60%
Energy Transition	3,56%	0,37%	3,93%
Finance & ESG	11,48%	3,95%	15,43%
Financial Institutions	13,65%	0,37%	14,02%
Local Governments	3,62%	11,81%	15,43%
Overig	0,39%	0,03%	0,42%
EIFFEL Projects	4,00%	13,39%	17,39%
Supply Chain & Procurement	8,25%	0,61%	8,87%
Technology	4,17%	1,14%	5,31%
Totaal	57,72%	42,28%	100%

Tabel 1: PMC's Team EIFFEL

De achterliggende berekeningen zijn terug te vinden in bijlage 4.A.1 Kwalitatieve Analyse.

### 2.2 Selectie ketens voor analyse

Team EIFFEL zal conform de voorschriften uit handboek 3.1 van de CO2-Prestatieladder uit de top twee PMC's een keten moeten kiezen om een ketenanalyse op te stellen. De top twee betreft:

- Financial Institutions – Privaat;
- EIFFEL Projects – Publiek.

De top zes wordt vervolgens compleet gemaakt met:

- Local Governments – Publiek
- Finance & ESG – Privaat
- Central Governments & Profit – Publiek
- Supply Chain & Procurement – Privaat



## 2.3 Scope ketenanalyse PMC

Om een specifieke keten binnen een bovengenoemde PMC te kiezen, heeft Team EIFFEL de top vijf klanten van de top vijf PMC's inzichtelijk gemaakt.

### **Financial Institutions – Privaat - (13,65%)**

1. Rabobank - 47,7%
2. Achmea - 10,6%
3. ABN-AMRO - 10,4%
4. Nationale Nederlanden - 4,84%
5. ING - 3,68%

### **EIFFEL Projects – Publiek (13,39%)**

1. Rijkswaterstaat - 52%
2. Gemeente Amsterdam - 15,13%
3. Gemeente Den Haag - 12,10%
4. Provincie Noord-Holland - 4,25%
5. HDSR - 3,05%

### **Local Governments – Publiek (11,81%)**

1. Gemeente Rotterdam - 17,71%
2. Belastingdienst - 8,03%
3. Gemeente Amsterdam - 6,42%
4. Gemeente Den Haag - 5,60%
5. Gemeente Eindhoven - 1,90%

### **Finance & ESG – Privaat (11,48%)**

1. Vebego - 3,09%
2. IPP-PRS Holding - 2,32%
3. OCI - 2%
4. Maandag - 1,9%
5. Sitech Services – 1,77%

### **Central Governments & Profit – Publiek (9,93%)**

1. Belastingdienst - 53,79%
2. RVO - 11,33%
3. Immigratie- en Naturalisatiedienst – 7,19%
4. Nederlandse ministerie - 6,85%
5. UWV - 3,94%

Team EIFFEL heeft ervoor gekozen om keten initiatieven in deze ketenanalyse toe te spitsen op de kern van haar dienstverlening, inzet van kennis en kunde bij de klant, zie paragraaf 3.1. Door initiatieven te bedenken die in lijn zijn met de kern van de dienstverlening kunnen initiatieven op alle bovenstaande PMC's toegepast worden. Om de impact van de initiatieven in een specifieke keten weer te geven, is er voor gekozen de keten 'Financial Institutions – Privaat – Rabobank' uit te werken. Team EIFFEL kiest voor het uitwerken van deze keten, omdat hier absoluut gezien de meeste professionals werken en daarom de 'impact' van een medewerker het beste weergegeven kan worden.

## 2.4 Primaire & Secundaire data

In deze ketenanalyse wordt voornamelijk gebruik gemaakt van primaire data aangeleverd door Team EIFFEL.

VERDELING PRIMAIRE EN SECUNDAIRE DATA	
Primaire data	Verdeling van de PMC's, projectadministratie Rabobank
Secundaire data	SKAO – impact van het CO2-Prestatieladder certificaat, IPCC, Rabobank.

Figuur 1: Verdeling primaire en secundaire data

## 2.5 Allocatie data

Er wordt geen gebruik gemaakt van allocatie van data.

### 3 | Identificeren van de invloedssferen

Zoals in paragraaf 2.3 vermeldt richt deze ketenanalyse zich op de kern van de dienstverlening van Team EIFFEL. De kern van de dienstverlening wordt uitgelegd aan de hand van het 6-kapitalen model en het waardecreatiemodel.

#### 3.1 Waardecreatiemodel Team EIFFEL

Het waardecreatiemodel brengt in één oogopslag in beeld waartoe een organisatie op aard is, en hoe zij doelen en effecten bereikt.

Het waardecreatiemodel geeft weer van welke resources (zowel financieel, als ook bijvoorbeeld grondstoffen en mensen) een onderneming gebruikmaakt (input), hoe de organisatie die omzet (activiteiten) in producten en diensten (output) – feitelijk het bedrijfsmodel – en welke waarde dat toevoegt of vernietigt voor stakeholders en de samenleving als geheel (outcome/impact) op de korte én lange termijn.

De input van het waardecreatiemodel bestaat uit alles wat nodig is om waardecreatie te starten en bestaat uit zes verschillende vormen van kapitaal. Deze zes kapitalen zijn:

- |                  |                     |
|------------------|---------------------|
| 1. Financieel;   | 4. Menselijk;       |
| 2. Natuurlijk;   | 5. Intellectueel;   |
| 3. Geproduceerd; | 6. Sociaal/netwerk. |

Voor de kernactiviteit van Team EIFFEL, het inzetten van kennis en kunde door onze professional bij de opdrachtgever, zijn alle zes de kapitalen belangrijk. Kennis en kunde komt vooral tot uiting in de kapitalen 'natuurlijk', 'intellectueel' en 'geproduceerd'.

#### Natuurlijk

In de missie van Team EIFFEL om Nederland toekomstbestendig te maken, richten we ons ook op het verduurzamen van onze eigen bedrijfsvoering. Om dit kracht bij te zetten is Team EIFFEL gecertificeerd op de CO2-Prestatieladder. Dit instrument bestaat uit vijf stappen en helpt de organisatie inzicht te krijgen in zijn CO2-uitstoot en deze te reduceren.

Met onze dienstverlening ondersteunen wij daarnaast onze klanten bij het inzichtelijk maken en het verbeteren van hun duurzaamheidsprestaties.

#### Geproduceerd

Toekomstige generaties moeten zicht houden op het volledig kunnen ontplooiën van hun talenten. Daarbij mogen ze niet beperkt worden door de rekening die deze generatie voor ze achterlaten voor eigen succes in deze tijd.

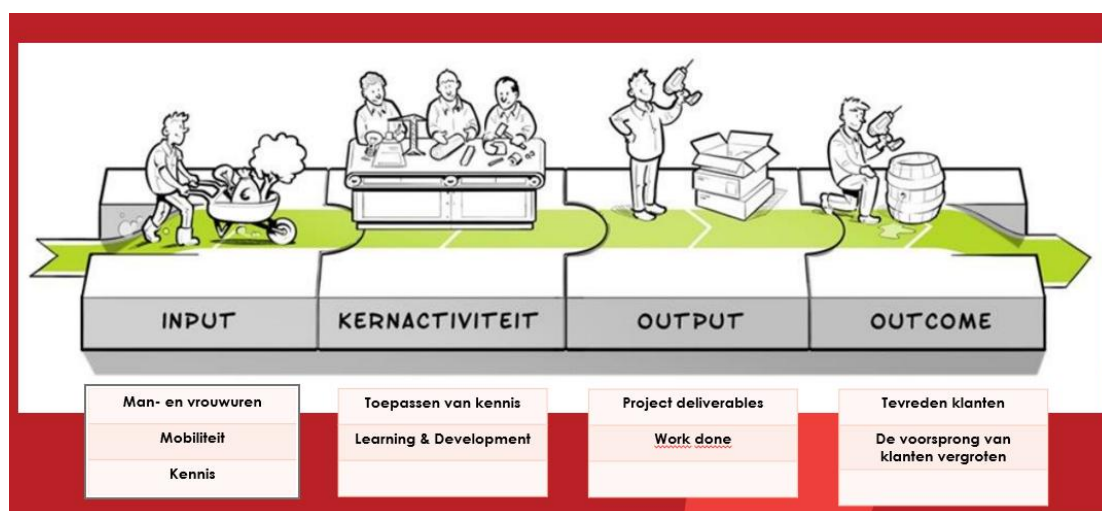
Team EIFFEL is toegewijd aan het minimaliseren van haar impact op het milieu d.m.v. terugdringen van haar CO2 uitstoot uit IT-infrastructuur, kantoorlocaties en mobiliteitsvoorzieningen middels duurzaam mobiliteitsbeleid, energiebesparing, recycling en het verminderen van afval.

Waar het kan neemt de organisatie de keten mee in haar doelstelling en probeert deze bewuster te maken, voor een nog grotere impact.

### Intellectueel

Daar waar mensen groeien, groeit de waarde van Team EIFFEL. Die overtuiging is voor alle ondernemingen binnen Team EIFFEL de kern van het bestaan. De dienstverlening is zo goed als haar mensen zijn. Team EIFFEL investeert in het aannemen van goed opgeleide professionals en het trainen en opleiden van haar medewerkers, via onder andere het Team EIFFEL Academy.

Daarnaast investeert Team EIFFEL in doorontwikkeling van branchebrede kennis en inzichten, door participatie in kenniscapaciteiten van brancheverenigingen en ontwikkelinitiatieven.



Figuur 2: Versimpelde waardeketen Team EIFFEL

### 3.2 Theoretisch Kader

In het rapport uit 2022 van de 'Intergovernmental Panel on Climate Change' (IPCC) wordt een aantal studies aangehaald die verbanden aantonen tussen kennis, bewustwording en houding t.a.v. milieu/duurzaamheid en emissie reductie. Zie onderstaande alinea's:

*"A positive relationship was found between general and carbon-specific knowledge and the attitude towards carbon-specific behaviours in US consumers (Polonsky et al. 2012). One example, pertaining to students, found*

*that the gain of environmental knowledge resulted in more environmentally favourable attitude among these high school students (Bradley et al. 1999). A comparison across states in the USA, for example, shows that environmental awareness can be a mitigating factor of territorial GHG emissions (Dietz et al. 2015). A 1% increase in 'environmentalism' – defined as the 'environmental voting record of the state's Congressional delegation' (Dietz et al. 2015) – leads to a 0.45% decrease in emissions.*

*Environmental knowledge is not always directly translating into decreased ecological footprint (Csutora 2012). While pro-environmental action is lagging behind, research shows that this is not caused by people undervaluing the environment, but rather by people structurally underestimating how much others care (Bouman and Steg 2019). Other evidence shows that there are multiple causal pathways through which a more educated population can effect emissions, some of which may be positive and others negative (Lutz et al. 2019). A more educated population is more productive and can drive higher economic growth and therefore emissions (Lenzen and Cummins 2013). Moreover, education that is designed to specifically inform decision makers of the impacts of their decisions and provide behavioural nudges can be a way to reduce emissions (Duarte et al. 2016)." (IPCC, 2022, IPCC\_AR6\_WGIII\_FullReport.pdf.)*

Uit bovenstaande alinea's blijkt dat wanneer een 'milieubeweging' met 1% toeneemt een reductie van 0,45% wordt gerealiseerd. Daarnaast wordt aangegeven dat wanneer er speciaal ontworpen onderwijs/trainingen zijn voor beleidsmakers (informereren over impact van besluiten en 'duwtjes in de rug') dat dit ook kan leiden tot emissie reductie.

Met conclusies uit het rapport van de IPCC in het achterhoofd richt deze ketenanalyse zich daarom op impact in de keten via kennisdeling en -verbreding en bewustwording door, bij en van onze consultants. Het doel van de ketenanalyse is dan ook om te kijken op welke manier deze drie aspecten verwerkt kunnen worden in de dienstverlening van de consultant. Met deze aanpak kiezen we bewust niet voor de 'makkelijke' maatregelen op bijvoorbeeld woon-werk verkeer, maar kijken we naar de echte impact om te verduurzamen in de keten en om de kennis en bewustwording over duurzaamheid te vergroten.

Deze ketenanalyse zal resulteren in een overzicht van activiteiten en doelstellingen om o.a. kennis en kunde op te doen en bewustzijn te creëren om zo invloed in de keten te kunnen uitoefenen. Team Kwaliteit zal in contact staan met de verschillende stakeholders en voortgang monitoren. De

reductiekansen zijn geformuleerd met betrokkenheid van de directie van Team EIFFEL.

We realiseren ons hierbij dat dit bestand gezien moet worden als dynamisch. We zullen dit document jaarlijks met nieuwe inzichten en ervaringen aanvullen om hierbij optimaal resultaat te kunnen behalen.

### **3.3 Footprint vragenlijst**

Medio 2022 heeft het kennis expertise team (KET) van de Business Unit Energie & Transitie een footprint vragenlijst ontwikkeld. Deze footprint vragenlijst is ontwikkeld omdat het KET na eigen onderzoek constateerde dat het geringe bewustzijn van duurzaamheid bij een medewerker van EIFFEL een van de belangrijke factoren is waardoor kennis en kunde bij de medewerkers van EIFFEL zich beperkter ontwikkelde.

Het doel van de vragenlijst was daarom als volgt:

1. een eerste indruk krijgen van een doorsnee medewerker footprint;
2. een eerste indruk krijgen waar je als medewerker zelf invloed/impact kunt hebben;
3. een eerste bijdrage tot creëren van meer bewustwording van duurzaamheid en;
4. uiteindelijk komen tot een middel om structureel te verbeteren op bewustwording en de mogelijkheid tot sturing op verbeteringen.

Footprint vragenlijst

De vragen uit de vragenlijst zijn onderverdeeld in vier onderwerpen en 27 vragen. De onderwerpen zijn:

- Afval;
- Mobiliteit;
- Wonen;
- Voedsel;

De vragen hebben betrekking op het gedrag van de medewerker in zijn privésituatie (vb. hoe vaak per week eet jij kip/varkensvlees/vis thuis?) en op het werk.

Bij iedere vraag heb je keuze uit vijf antwoorden die een bepaalde waarde vertegenwoordigen. Na het invullen van de 27 vragen komt er een persoonlijke 'footprint profiel' uit. Naar aanleiding van jouw profiel krijg je tips en tricks hoe je jouw footprint kunt verkleinen.

## Voortgang

Halverwege 2024 heeft het (KET) de uitrol van een footprint vragenlijst in de organisatie overgedragen aan Team Kwaliteit. In samenwerking met Team Data en Team Marketing & Communicatie heeft Team Kwaliteit verder gewerkt aan de uitrol van de vragenlijst.

Voor de uitrol is ervoor gekozen om de vragenlijst aan te bieden via het communicatiekanaal van Team EIFFEL, de Team EIFFEL app. Deze app kan zowel via de telefoon als via de laptop benaderd worden. Er is gekozen voor de Team EIFFEL app omdat alle medewerkers van Team EIFFEL toegang hebben tot de app en hiermee het bereik het grootst is.

Om de resultaten te bewaren en inzichtelijk te maken is door Team Data een datalaag gebouwd in PowerBI. Deze datalaag vertaalt zich naar onderstaand dashboard. In dit persoonlijke dashboard vind je jouw totaal score, score per onderwerp, profiel en advies per categorie.



Figuur 3: PowerBI footprint vragenlijst

Daarnaast ontvang je na het invullen een automatisch gegenereerd mailtje met jouw profiel en de E-learning over de footprint die ten grondslag ligt aan de vragenlijst.

Beste , Onlangs heb je de CO2 Footprint-vragenlijst ingevuld om inzicht te krijgen in jouw persoonlijke impact op het klimaat. Op basis van jouw antwoorden ben jij een . Jouw scores hebben we gevisualiseerd in een Power BI dashboard. Daar vind je ook tips om je persoonlijke impact te verbeteren. Via onderstaande link kun je jouw inzichten bekijken. Natuurlijk zijn jouw resultaten uitsluitend voor jou zichtbaar en worden niet gedeeld met anderen. Op termijn zullen wel totaal scores met de organisatie gedeeld worden, zodat je ook kunt zien hoe je het doet ten opzichte van je collega's. [Klik hier om je resultaten in te zien](#).  
In sommige adviezen wordt verwezen naar een document. Deze hebben wij alvast bijgevoegd. In deze E-learning wordt meer context gegeven over de onderwerpen en vragen." Met vriendelijke groet,

#### Figuur 4: Automatisch antwoord na invullen

Als laatste check is de vragenlijst neergelegd bij de Privacy Officer van Team EIFFEL. De Privacy Officer heeft echter geoordeeld dat Team EIFFEL geen rechtmatige grondslag heeft om bepaalde vragen uit de vragenlijst te stellen aan medewerkers. De vragenlijst in de opgezette vorm voldoet volgens de Privacy Officer daarmee niet aan de AVG.

#### Vervolgstappen

De Privacy Officer heeft een aantal alternatieven gegeven waarmee de vragenlijst alsnog uitgerold kan worden. Team Kwaliteit onderzoekt nu of met deze alternatieven het initiële doel van de vragenlijst gehandhaafd blijft. Omdat wij verwachten dat het doel nog steeds behaald kan worden met een aangepaste vragenlijst, gebruiken wij deze vragenlijst in deze ketenanalyse



### 3.4 Learning & Development

Zoals in het waardecreatiemodel naar voren komt is er binnen Team EIFFEL veel aandacht voor kennisdeling en -verbreding. In het kapitaal 'intellectueel' is de Team EIFFEL academy al benoemt. Aan de basis voor het leren en ontwikkelen staat de afdeling Learning and Development. Onderstaand wordt de context van deze afdeling gegeven.

Het doel van L&D is impact maken op drie niveaus en daarin een juiste balans te maken:

1. Het individu: ik zit op de beste plek om mezelf te ontwikkelen (onderdeel van 'talent centraal');
2. Business Unit: brug slaan tussen gevraagde skills door opdrachtgever en vaardigheden van de medewerker van Team EIFFEL;
3. Team EIFFEL organisatie: efficiënte operatie en juiste leercultuur om de strategische doelstellingen van Team EIFFEL te realiseren.

Vanuit dit doel zijn de in- en output-stromen binnen L&D:

#### Input vanuit:

1. De organisatie (Team EIFFEL);
2. Een Business Unit (BU) / expertiseteam;
3. De professional en/of consultant in samenspraak met de Performance Manager (PM)

#### Output vanuit:

1. Verschillende leerinterventies (voorbeelden zijn):
  - a. E-learnings;
  - b. Klassikale training;
  - c. Webinars;
  - d. Kennisdocumenten;
  - e. Coaching;
  - f. Opdrachten;
  - g. Programma's (combinatie van leerinterventies);
    - i. Traineeship (< 1 jaar werkervaring) – Accelerator Program;
    - ii. Onboarding programma's voor professionals (1 – 5 jaar werkervaring) en consultants (> 5 jaar werkervaring);
    - iii. Teamspecifieke programma's op vakinhoudelijke skills;
    - iv. Leiderschapsprogramma's;
    - v. En soortgelijke als bovenstaand.

## 4 | Verdieping in de keten

In dit hoofdstuk pakken we de keten Financial Institutions – Rabobank vast.

In het impactverslag 2024 van Rabobank staat dat de uitstoot van Rabobank over haar wereldwijde operationele activiteiten (scope 1 & 2) 0,069 Mton CO<sub>2</sub>, oftewel 69.000 ton CO<sub>2</sub> is.

Uit het jaarverslag van Rabobank over 2024 komt naar voren dat er in totaal 42.865 FTE werkzaam was op 31-12-2024. Dit aantal is opgedeeld in eigen medewerkers en inhuur medewerkers:

- Eigen medewerkers: 35.854 (83,6%)
- Inhuur medewerkers: 7.011 (16,4%)

Rabobank geeft in haar jaarverslag aan dat alle benoemde inhuur medewerkers in Nederland werkzaam zijn (pagina 106).

Het aandeel van inhuur medewerkers is  $69.000 * 0,164 = 11.316$  ton CO<sub>2</sub>.  
Per inhuur medewerker is dat  $11.316/7.011 = 1,61$  ton CO<sub>2</sub>.

Vanuit de Vertical Financial Institutions waren er in 2024 238 professionals werkzaam bij Rabobank. Dat zou betekenen dat deze professionals bij de Rabobank 383,2 ton CO<sub>2</sub> uitstoten.

## 5 | Kwantitatieve doelstelling

Zoals in hoofdstuk 3 benoemd is er een verband tussen kennis, bewustwording en houding t.a.v. milieu/duurzaamheid en emissie reductie. Deze elementen hebben een rol in het waardecreatiemodel van Team EIFFEL. Voor het verhogen van de bewustwording is een tool ontwikkeld en voor het vergroten van kennis staat onze Learning & Development afdeling gesteld.

Door de keten van professionals uit de Vertical Financial Institutions werkzaam bij de Rabobank inzichtelijk te maken, kunnen we ook kwantificeerbaar maken wat voor kwantitatieve CO2-impact de professionals daar kunnen maken.

Als we uitgaan van de cijfers uit het IPCC rapport en dit toepassen op de 238 medewerkers kan Team EIFFEL door het vergaren van kennis en betere bewustwording maximaal 45% reductie bewerkstelligen. Van de huidige uitstoot, 383,2 ton CO<sub>2</sub>, is dat maximaal 172 ton CO<sub>2</sub>.

### Doelstelling

In 2025 reduceert Team EIFFEL door het vergaren van kennis en betere bewustwording haar uitstoot bij Rabobank met 25%. Dat is 43 ton CO<sub>2</sub>.

## 6 | Bronvermelding

Bron / Document	Kenmerk
Handboek CO2-prestatieladder 3.1, 22 juni 2020	Stichting Klimaatvriendelijk Aanbesteden & Ondernemen
Corporate Accounting & Reporting standard	GHG-protocol, 2004
Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard	GHG-protocol, 2010a
Product Accounting & Reporting Standard	GHG-protocol, 2010b
Nederlandse norm Environmental management – Life Cycle assessment – Requirements and guidelines	NEN-EN-ISO 14044
Jaarverslag Rabobank 2024	Annual Report 2024
Impact rapport Rabobank 2024	Impactrapport 2024
Verslag IPCC 2022	IPCC_AR6_WGIII_FullReport.pdf

De opbouw van dit document is gebaseerd op de Corporate Value Chain (Scope 3) Standaard. Daarnaast is, waar nodig, de methodiek van de Product Accounting & Reporting Standard aangehouden (zie de onderstaande tabel).

Corporate Value Chain (Scope 3) Standard	Product Accounting & Reporting Standard	Ketenanalyse
H3. Business goals & Inventory design	H3. Business Goals	Hoofdstuk 1
H4. Overview of Scope 3 emissions	-	Hoofdstuk 2
H5. Setting the Boundary	H7. Boundary Setting	Hoofdstuk 2
H6. Collecting Data	H9. Collecting Data & Assessing Data Quality	Hoofdstuk 3
H7. Allocating Emissions	H8. Allocation	Hoofdstuk 2
H8. Accounting for Supplier Emissions	-	Hoofdstuk 4
H9. Setting a reduction target	-	Hoofdstuk 5

Figuur 5: Theoretische norm en onderbouwing ketenanalyse

## 7 | Verklaring opstellen ketenanalyse

Deze ketenanalyse is opgesteld door Sander van der Laan. De ketenanalyse is daarnaast volgens het vier-ogen principe gecontroleerd door Daan Meijers van de Duurzame Adviseurs. Daan is als CO2-adviseur nauw betrokken bij de dossiervorming van de CO2-Prestatieladder voor Team EIFFEL en heeft daarom kennis van de organisatie wat helpt bij het schrijven van een ketenanalyse. Daarnaast is Daan vanuit zijn functie betrokken bij het opstellen van andere ketenanalyses wat hem op dit gebied een ervaringsdeskundige maakt.

### Ondertekening

Auteur(s):	Sander van der Laan, Team EIFFEL
Kenmerk:	Impact in Dienstverlening
Datum:	17-4-2025
Versie:	1.0
Verantwoordelijke:	Yke Bonenberg

Handtekening autoriserende manager: