Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De voorbeeldfunctie van de Facilitaire Afdeling om iedereen te inspireren

Haeghe Groep

Saskia den Boer
HBO Facility Management
20021700

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De voorbeeldfunctie van de Facilitaire Afdeling om iedereen te inspireren

Auteur: Saskia den Boer
20021700
4A

Haagse Hogeschool
Economie & Management
Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
Postbus 19050
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider: Mw. E. van den Berg
Medebeoordelaar: Mw. W. van den Heuvel

Opdrachtgever: Haeghe Groep
Kerketuinenweg 24
Postbus 43070
2504 AB Den Haag

Bedrijfsmentor: Dhr. S. Verhoeven

Onderzoeksperiode: februari 2006- mei 2006

Auteursreferaat

Een onderzoek naar de mogelijkheden van **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen** (MVO) in opdracht van de Facilitaire Afdeling van de Haeghe Groep. De probleemstelling die voor dit onderzoek is gebruikt: “Welke mogelijkheden op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen zijn er en welke van deze mogelijkheden kan de Facilitaire Afdeling van de Haeghe Groep toepassen binnen de bedrijfsvoering, waarbij de kosten minimaal blijven?” De doelstelling van het onderzoek is een verbeterd **imago** van de Facilitaire Afdeling en een bijdrage leveren aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het primaire proces van de HGR. Daarnaast wil de afdeling een **voorbeeldfunctie** vervullen op het gebied van MVO, zodat de rest van de organisatie het nut hiervan inziet. Het onderzoek is verdeeld in drie delen, namelijk theoretisch kader, huidige situatie en de aanbevelingen. In het theoretische kader is eerst een omschrijving gegeven van de organisatie. Vervolgens is er een verantwoording voor het onderzoek gedaan. Om het begrip **MVO** nader te toe te lichten is in hoofdstuk 3 een heldere uitleg gegeven van het begrip. Tot wordt het theoretische kader afgesloten met een methodiek om MVO te verankeren binnen de bedrijfsvoering. In de huidige situatie is door middel van een MVO scan een beschrijving gegeven waar de FA op dit moment staat op het gebied van MVO. Vervolgens is de gewenste situatie beschreven. In het slotdeel zijn vervolgens conclusies getrokken uit de resultaten van het onderzoek. De belangrijkste conclusie was dat de FA al veel inspanningen heeft gedaan op het gebied van MVO, maar dit niet heeft gerapporteerd. Dit dient eerst gedaan te worden voordat er verder uitgebreid kan worden op het gebied van MVO. Aan de hand van de conclusies zijn aanbevelingen gegeven. Er zijn tevens aanbevelingen gedaan hoe de FA zich verder kan uitbreiden op het gebied van MVO.
De aanbevelingen zijn vervolgens omgezet in een implementatieplan.

Indexreferaat
Facility Management, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, MVO, People, Planet, Profit, voorbeeldfunctie, duurzaam ondernemen, verankering, voordelen, Haeghe Groep, gemeente, imago

Verklarende begrippen
FA = Facilitaire Afdeling
HGR = Haeghe Groep
WSW = Wet Sociale Werkvoorziening
IBHG = Industrieel Bedrijf Haeghe Groep
I&A = Inkoop en Administratie
AZ = Algemene Zaken
SW = Sociale Werker
MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
SU = Service Unit
BU = Busines Unit
B&B = Bestuur en Beleid
P&D = Producten en diensten
K&P = klant en productgebruik
M&O = Maatschappij en omgeving

Managementsamenvatting

In dit onderzoek staat de volgende probleemstelling centraal:

"Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en welke van deze mogelijkheden kan de Facilitaire Afdeling van de Haeghe Groep toepassen binnen de bedrijfsvoering, waarbij de kosten minimaal bliiven?"

Aanleiding en doelstelling

Het primaire proces van de Haeghe Groep is op zichzelf al maatschappelijk verantwoord. Het primaire proces is namelijk het ontwikkelen van mensen met een arbeidshandicap om zodoende een gepaste baan op de arbeidsmarkt te vinden of er in ieder geval zo dicht mogelijk tegenaan. Het Management Team van de Facilitaire Afdeling is van mening dat deze maatschappelijke verantwoordelijkheid verder uitgebreid dient te worden met de overige aspecten op het gebied van MVO en vindt het noodzakelijk dat dit terugkomt in de bedrijfsvoering van de FA. Daarnaast kan de FA fungeren als voorbeeldfunctie voor de gehele organisatie, om zodoende de directie er van te overtuigen dat MVO in de gehele bedrijfsvoering verankerd dient te worden.

Belangrijkste Conclusies

Uit het onderzoek kwamen de volgende belangrijke conclusies naar voren:

- De FA heeft al veel inspanningen op gebied van MVO gedaan, maar heeft dit niet op papier vastgelegd.
- MVO is een blijvende verantwoordelijkheid en kan worden geïntegreerd volgens een zestal fases.
- De FA is beleidsvormend en beleidsvolgend en heeft hiermee een belangrijke rol in het bedrijf om MVO te verankeren in de gehele organisatie. De FA kan een voorbeeldfunctie vervullen voor de gehele HGR, wanneer deze afdeling MVO heeft geïntegreerd binnen de bedrijfsvoering.

Belangrijkste adviezen

Aan de hand van de resultaten van het onderzoek zijn de volgende belangrijkste aanbevelingen geven:

- Als eerste is het belangrijk om een sleutelfiguur aan te stellen, die het gehele proces gaat begeleiden. In dit geval is de aangewezen persoon de Manager FA, die ondersteund wordt door een Management Team (afdelingshoofden van de FA).
- Contact onderhouden met de Stakeholders om zodoende op de hoogte te blijven van klachten. Dit kan via de e-mail, maar er kunnen ook bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten georganiseerd worden om het draagvlak te continueren.
- Om MVO te verankeren binnen de bedrijfsvoering, dient MVO geïntegreerd te worden binnen deze strategie. Daarnaast dient er in de strategie rekening gehouden met de stakeholders.
- Voordat er verder uitgebreid gaat worden op het gebied van MVO, is het verstandig om eerste de inspanningen uit het verleden te meten en te verslagleggen. Deze resultaten kunnen aan de buitenwereld worden laten zien door middel van bijvoorbeeld de website of via MVO Nederland. Vervolgens kan er verder uitgebreid worden op het gebied van MVO.

De FA kan zich uitbreiden op het gebied van MVO door:

- Partner te worden van MVO Nederland. Dit brengt als voordeel met zich mee dat de afdeling in contact komt met meerdere bedrijven die gespecialiseerd zijn op het gebied van MVO. Hierdoor blijven bedrijven op de hoogte van de ervaringen. Mogelijk zou hier een samenwerking uit voort kunnen vloeien.
- De pers uit te nodigen bij speciale gelegenheden om een grotere naamsbekendheid te krijgen.
- Uitbreiden van de leveranciersselectie
- Door te doneren aan goede doelen

- Gezamenlijk aanbesteden om zodoende hogere eisen aan de leveranciers op het gebied van MVO te kunnen stellen.

Nadat de aanbevelingen zijn doorgevoerd binnen de FA, kan de rest van de HGR overtuigd worden om MVO te verankeren binnen de gehele organisatie. De FA fungeert dan als een voorbeeldfunctie.

Voorwoord

Dit rapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht in de periode februari 2006 tot en met mei 2006, voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Haeghe Groep (HGR) te Den Haag.

De Manager Facilitaire Afdeling heeft mij in september 2005 bijzonder geïnteresseerd tijdens een rondleiding in het bedrijf. Deze rondleiding was bedoeld voor eerstejaarsstudenten van de Haagse Hogeschool, om ze op deze manier kennis te laten maken met het werkveld van een Facility Manager. Zelf was ik mentor van deze eerstejaars studenten. Het leek me fantastisch om mijn afstudeeronderzoek uit te voeren in deze bijzondere onderneming.

In goed overleg met de heer Simon Verhoeven, Hoofd Facilitaire Afdeling, is mijn opdracht tot stand gekomen, namelijk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Dit leek mij een enorme uitdaging aangezien er binnen de HGR al veel wordt gedaan aan MVO. Daarnaast is het een onderwerp waar ik als toekomstig Facility Manager veel aan zou kunnen hebben.

Tijdens mijn afstudeerperiode heb ik een leuke, maar vooral ook leerzame tijd gehad bij de HGR. De medewerkers waren behulpzaam om mij te helpen en mij de nodige informatie te verschaffen.

Dit rapport was nooit tot stand gekomen zonder de hulp van een aantal personen. Als eerste zou ik graag de heer Simon Verhoeven willen bedanken voor de leerzame opdracht, de verschaffing van informatie en de goede begeleiding gedurende deze periode. Vervolgens wil ik graag alle medewerkers van de Haeghe Groep bedanken, die mij zo enthousiast geholpen hebben om deze opdracht tot een positief resultaat te brengen. Last but not least wil ik Eva van den Berg bedanken voor de goede begeleiding.

Saskia den Boer
Den Haag, mei 2006

Inhoudsopgave

Inleiding..... 1
Hoofdstuk 1: Haeghe Groep..... 3
1.1 Korte omschrijving..... 3
1.2 Cultuur..... 3
1.3 De Facilitaire Afdeling..... 4
1.4 Strategie Facilitaire Afdeling..... 5
1.5 Karakterschets Facilitaire Afdeling..... 5
1.6 De FA is indirect commercieel..... 5
1.8 Conclusie..... 5

Hoofdstuk 2: Verantwoording onderzoek..... 6
2.1 Aanleiding..... 6
2.2 Doelstelling..... 6
2.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen..... 6
2.4 Randvoorwaarde..... 7
2.5 Doelgroepanalyse..... 7
2.6 Methoden van onderzoek..... 7
2.7 Kwaliteit van de meetinstrumenten..... 9
2.7 Conclusie..... 10

Hoofdstuk 3: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen..... 11
3.1 Oorzaken..... 11
3.2 Definities..... 11
3.3 People..... 12
3.4 Planet..... 13
3.5 Profit..... 13
3.6 MVO Nederland..... 14
3.7 Voordelen MVO..... 14
3.8 Convenant duurzaam inkopen..... 15
3.9 Duurzaamheidsverslaglegging..... 15
3.10 Conclusie..... 15

Hoofdstuk 4: De verankering van MVO..... 16
4.1 Ervaring koplopers..... 16
4.2 Het ontwikkelen van competenties..... 17
4.3 Verankering van MVO competenties..... 19
4.4 Het creëren van draagvlak..... 19
4.5 Interactie met stakeholders..... 19
4.6 Juridische afdwingbaarheid..... 19
4.7 Fases van de verankering..... 20
4.8 Relevantie van MVO voor de FA en de verankering in de gehele organisatie..... 21
4.9 Conclusie..... 21

Hoofdstuk 5: Huidige situatie..... 22
5.1 Totale score Facilitaire Afdeling..... 22
5.2 Analyse bestuur en beleid..... 23
5.3 Analyse producten en diensten..... 21
5.4 Analyse milieuzorg..... 24
5.5 Analyse klanten en productgebruik..... 25
5.6 Analyse leveranciers..... 25
5.7 Analyse maatschappij en omgeving..... 26
5.8 Analyse aanvullend onderwerp op de scan..... 26
5.9 SWOT analyse..... 26
5.10 Conclusie..... 27

Hoofdstuk 6: Gewenste situatie..... 28
6.1 Gewenste situatie opdrachtgever..... 28
6.2 Resultaten enquête: "wensen en behoeften medewerkers FA..... 28
6.3 Draagvlak..... 29
6.4 Resultaten benchmarken..... 30
6.5 Conclusie..... 30

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen..... 31
7.1 Conclusies..... 31
7.2 Aanbevelingen..... 32
7.3 Kosten en batenanalyse..... 35
7.4 Personele/organisatorische gevolgen..... 36
7.5 Maatschappelijke gevolgen..... 38

Hoofdstuk 8: Implementatieproces..... 39

Bronvermelding..... 41

Inleiding

"MVO is cruciaal voor het succes van een bedrijf. Wie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ziet als een kans om op een vernieuwende manier zijn bedrijf te voeren, boort daarmee nieuwe markten aan, zet de toon en schept mogelijkheden voor het bedrijf en de omgeving."[1] Met andere woorden MVO biedt kansen en is een goede mogelijkheid om de positie van een bedrijf te versterken.

De Haeghe Groep (HGR) is op zichzelf een maatschappelijk verantwoorde onderneming, omdat mensen met een arbeidshandicap worden ontwikkeld zodat zij een gepaste baan op de arbeidsmarkt kunnen vinden, of in ieder geval zo dicht mogelijk er tegenaan. Het Management Team van de Facilitaire Afdeling (FA) van de HGR is van mening dat de HGR zich pas een maatschappelijk verantwoorde organisatie kan noemen, wanneer de overige aspecten van MVO binnen de gehele bedrijfsvoering worden verankerd. Zij willen een stap in de goede richting zetten. Een tweede aanleiding voor het uitbreiden op het gebied van MVO, is dat de FA daarmee de gehele organisatie kan overtuigen om MVO te integreren binnen de bedrijfsvoering. De FA kan hierin een voorbeeldfunctie vervullen voor de gehele organisatie.

Naar aanleiding van de bovenstaande gegevens is er onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en eventuele uitbreiding van MVO binnen de FA van de HGR. Hiervoor is de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en welke kan de Facilitaire Afdeling van de Haeghe Groep het beste toepassen binnen de bedrijfsvoering, waarbij de kosten minimaal blijven?"

Als onderzoeksopzet is in de eerste fase theoretisch onderzoek verricht. Daarnaast is er empirisch onderzoek gedaan. Ter oriëntatie zijn er diverse interviews gehouden met de afdelingshoofden, om op deze manier een goed beeld te vormen van de organisatie. Na een analyse te hebben gemaakt van deze gegevens, is er overgegaan tot alleen empirisch onderzoek. Deze gegevens zijn enerzijds vergaard door bezoeken te brengen aan externe bedrijven, die zich hebben gespecialiseerd op het gebied van MVO. Anderzijds zijn deze gegevens totstandgekomen door een MVO scan uit te voeren binnen de HGR. Aanvullend zijn bij de scan diepte-interviews gehouden. Op deze manier kon de huidige situatie vastgesteld worden en eventuele verbeterpunten worden ontdekt. Ook is er een enquête gehouden onder de medewerkers van de FA, om zodoende achter de wensen en behoeften te komen. Uiteindelijk was dit voldoende om een beleidsadvies hierover uit te brengen.

De probleemstelling is de leidraad in dit rapport, maar is in diverse subprobleemstellingen verdeeld om zodoende een logische opbouw te creëren. Het rapport is opgebouwd in drie delen, namelijk het theoretisch kader, de huidige situatie en het beleidsadvies.

In het theoretische deel is als eerste onderzoek gedaan naar het begrip MVO. Vervolgens is er een organisatieanalyse gemaakt om een helder beeld te vormen van de HGR. De organisatieanalyse is terug te vinden in hoofdstuk 1. In hoofdstuk 2 wordt een probleemanalyse gemaakt, waarbij het onderzoek wordt uitgelicht. Hierin zal tevens het plan van aanpak worden belicht. In hoofdstuk 3 zal vervolgens een heldere beschrijving worden gegeven van het begrip MVO.

In hoofdstuk 4 worden fases beschreven hoe een bedrijf MVO kan verankeren binnen de bedrijfsvoering van de FA. Deze fases zullen tevens binnen de HGR worden toegepast. Daarnaast wordt er in dit hoofdstuk beschreven waarom MVO van belang is voor een Facilitaire Afdeling en welke rol de FA hierin speelt. In de huidige situatie is vastgesteld waar de HGR op dit moment staat op het gebied van MVO. Deze gegevens zijn vergaard door de MVO scan en aanvullende diepte-interviews. De huidige situatie is terug te vinden in hoofdstuk 5.

[1] http://www.mvo.mkb.nl/Publicaties/Ondernemenmetmeerwaarde. Citaat van Karien van Gennip, Staatssecretaris Economische Zaken.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 de gewenste situatie in kaart gebracht. Hierbij is rekening gehouden met de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA. Om hier achter te komen is er een enquête verspreid, waarop zij konden invullen wat hun wensen op dit gebied zijn. De enquête is door middel van simpel taalgebruik aangepast aan de SW medewerkers (Sociale Werkers), zodat zij net als alle andere medewerkers van de FA, betrokken worden binnen het proces en hiermee een stuk draagvlak wordt gecreëerd.

Het slotdeel bestaat uit het beleidsadvies en het implementatieproces. De conclusies en aanbevelingen worden beschreven in hoofdstuk 7. In dit hoofdstuk wordt ook de kosten en batenanalyse in kaart gebracht. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 het implementatieproces beschreven, wat een afgeleide is van de methodiek van hoofdstuk 4.

Hoofdstuk 1: Haeghe Groep

In de jaren '20 werden in Den Haag twee sociale werkplaatsen opgericht, namelijk de particuliere vereniging AVO en de werkplaats van de stichting Schroeder van der Kolk (SK). AVO richtte zich voornamelijk op de fysiek gehandicapte mensen en SK vooral op mensen met een psychische en verstandelijke handicap. Later volgde op lokaal niveau onder andere een werkplaats voor blinden, een industriële werkplaats, tuin- en groenonderhoud en administratief werk. Uiteindelijk kwamen al deze voorzieningen bijeen onder de Gemeentelijke Dienst Arbeidsvoorzieningen (GDA). In 1995 werd de organisatie van de Haagse Sociale Werkvoorziening samengesmolten tot de gemeentelijke dienst: de Haeghe Groep (HGR).

1.1 Korte omschrijving

De HGR voert de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) uit in Den Haag[2]. De missie is dan ook**:** *"Het bevorderen dat mensen met een arbeidshandicap zoveel mogelijk werken op de reguliere arbeidsmarkt of zo dicht mogelijk daar tegen aan."* Dit betekent dat men als primaire proces binnen de HGR mensen met een arbeidshandicap ontwikkelt, met als doel, dat deze ontwikkeling kan leiden tot een zinvolle baan op de arbeidsmarkt, of er in ieder geval zo dicht mogelijk tegenaan. Om deze doelstelling te realiseren gaat men binnen de HGR als volgt te werk. Ten eerste staat de ontwikkeling van de medewerker centraal. Op basis van tests en trainingen wordt een individueel traject uitgezet. Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat de betrokkene een functie kan vervullen buiten de HGR, al dan niet eerst op detacheringbasis. Ten tweede biedt de HGR mensen de mogelijkheid om onder aangepaste omstandigheden te kunnen werken. Denk hierbij bijvoorbeeld aan aangepaste stoelen en machines.

De visie kan als volgt omschreven worden: *"De arbeidsmarkt neemt arbeidsgehandicapten op"*

Uitgaande van deze missie en visie heeft HGR de volgende strategie: *"De HGR is een arbeid ontwikkelbedrijf waar mensen met een arbeidshandicap zich kunnen ontwikkelen in en tijdens hun werk aan de hand van hun individueel ontwikkelingsplan (IOP). Het doel is dat de medewerkers kunnen (leren) werken en een salaris kunnen verdienen, waarmee ze in hun onderhoud kunnen voorzien."*

Binnen de HGR werken zo'n 2600 medewerkers. Deze medewerkers bestaan uit SW medewerkers (2297), ambtenaren (247) en beambten (45). Met SW medewerkers wordt bedoeld, de mensen met een arbeidshandicap die ontwikkeld worden binnen de HGR. Zij kunnen komen te werken in de zogenaamde "binnenbedrijven" en "buitenbedrijven". Met buitenbedrijven wordt bedoeld dat de SW medewerkers ook buiten de HGR geplaatst kunnen worden. Bijvoorbeeld door het schoonhouden van de woon- en leefomgeving of ander schoonmaakwerk. Onder de buitenbedrijven vallen de kaarsenmakerij, Schoon Schip, Omnigroen, Diensten en Haegheflor. Met binnenbedrijven wordt bedoeld, dat de SW medewerkers komen te werken in het Industrieel Bedrijf binnen de HGR (IBHG). Deze medewerkers hebben vaak een dusdanige handicap, dat zij een iets meer beschutte werkplek nodig hebben. Dit houdt in dat zij eenvoudige werkzaamheden uitvoeren en extra begeleiding krijgen, zodat zij zich zowel in hun werkzaamheden kunnen ontwikkelen als op persoonlijk vlak. Onder de binnenbedrijven vallen Haeghe Techniek, Haeghe Pak, Haeghemont en Haeghe Ateliers. De Bedrijfsmanagers van de vijf binnenbedrijven leggen elk verantwoording af aan de Directie van de Haeghe Groep en opereren niet geheel zelfstandig. Deze bedrijven vallen onder de directie.[3] De directie bestaat uit een algemeen directeur en een directeur sociale zaken.
De binnen- en buitenbedrijven bij elkaar vormen de 9 bedrijfsunits. Informatie over deze bedrijfsunits is te vinden in de bijlagen[4].

1.2 Cultuur

Binnen de HGR kan gesproken worden over een personencultuur[5], omdat men erg mensgericht opereert. Deze persoonscultuur komt duidelijk naar voren in een aantal waarden en normen die de HGR hanteert:

[2] www.haeghegroep.nl
[3] bijlage 2: Organogram Haeghe groep
[4] bijlage 1: De bedrijven van de haeghe Groep

- Elkaar respecteren en waarderen
- Informele werksfeer tussen werknemers
- Klantgericht werken met de medewerkers
- Resultaatgericht en professionaliteit
- Veilige werkomgeving bieden
- Gelijkwaardige behandeling medewerkers
- Bestrijden ongewenst gedrag en omgangsvormen
- Eerlijkheid, oprechtheid, integriteit en moreel gedrag
- Teamwork

1.3 De Facilitaire Afdeling

De FA bestaat uit een viertal afdelingen, namelijk Inkoop en Administratie (I&A), Catering, Algemene Zaken (AZ) en Huisvestingzaken. De structuur is beschreven in het organogram[6], deze is in de bijlagen toegevoegd. In totaal werken er binnen de FA rond de 70 medewerkers, waaronder 50 SW medewerkers.

Inkoop & Administratie

De stafafdeling I en A ondersteunt inkoop- en aanbestedingsprocessen. Onder de taken van deze afdeling vallen:

- Inkoopspecificaties vaststellen in samenwerking met de interne klant
- Een selectie maken van leveranciers
- Offertes aanvragen
- Het opstellen van een raamovereenkomst
- Het verzorgen van de nazorg van het inkoopproces

Catering

De afdeling Catering verzorgt de cateringactiviteiten binnen de HGR. De volgende activiteiten vallen onder de taken van de Catering:

- Uitgifte van een breed assortiment tijdens koffie, thee en lunchpauzes
- Koffie en theevoorziening voor vergaderingen en andere bijeenkomsten
- Ontbijt, lunch en diner op aanvraag
- Recepties en partijen
- Automatenservice

Algemene Zaken

De afdeling AZ bezorgt een breed scala aan activiteiten binnen de HGR. Activiteiten die zij verrichten zijn:

- Beveiliging
- Postvoorziening
- Kantoorbenodigdheden
- Abonnementen op (vak)bladen en verenigingen
- Het beheersen van het bedrijfsarchief
- Kopiëren en printen
- Zorgen voor de ontvangst van gasten
- Het verwerken van de (storing)meldingen.

De afdeling is onder te verdelen in de sectoren bodediensten, documentaire informatievoorziening, kantoorbenodigdheden, kopieer en print en de receptie/beveiliging.

Huisvestingzaken

De afdeling Huisvestingszaken heeft de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de panden en terreinen, die noodzakelijk zijn voor het goed functioneren van de HGR medewerkers. De afdeling is onder te verdelen in de sectoren centraal en decentraal. Centraal en decentraal vallen de volgende activiteiten onder de taken:

- Onderhoud terreinen en panden
- Onderhoud gebouwgebonden installaties
- Werkplekinrichting
- Schoonmaakonderhoud

[5] Cozijnsen, A.J.; Vrakking, W.J.: Verander Management, blz 175. Tweede druk
[6] bijlage 2: organogram FA

- Afvalbeheer

1.4 Strategie Facilitaire Afdeling

De FA heeft er voor gekozen om de visie van de HGR, integraal over te nemen: *"De arbeidsmarkt neemt arbeidsgehandicapten op"*

De missie[7] van de FA, is de opdracht, oftewel het bestaansrecht op lange termijn (drie tot vijf jaar): "*De FA is een professionele dienstverlener, die als leer-/werkbedrijf resultaatgericht toegevoegde waarde levert, waarbij de klant centraal staat*"

De strategie is een samenhangend geheel van de visie, de missie en doelen van de FA en de gekozen strategische opties om die doelen te bereiken: *"Een bijdrage leveren aan het zo dicht mogelijk naar de reguliere arbeidsmarkt brengen van SW medewerkers door:*

- *Een professionele, resultaatgerichte en klantgerichte facilitaire dienstverlening;*
- *En leer-/werkplekken aan te bieden; binnen geldende financiële en personele randvoorwaarden"*

1.5 Karakterschets FA

Als gekeken wordt naar het "speelveld" van de FA van de HGR, dan kan er vastgesteld worden dat het hier een Service Unit (SU) betreft. Dit houdt in dat het om een resultaatverantwoordelijke eenheid gaat, met een grote mate van verantwoordelijkheid om het gecontracteerde resultaat te realiseren. Verder is de FA volledig kostenverantwoordelijk en legt men zich vast op een gegarandeerde bijdrage aan de organisatie als geheel. Deze bijdrage bevat bijna altijd een productie- en een financiële component.

Binnen de FA van de HGR komen enkele kenmerken van de SU direct naar voren:

- Zo wordt de FA afgerekend op de bijdrage aan organisatiedoelen, het resultaat en de kwaliteit van de dienstverlening. Deze doelen worden jaarlijks vastgelegd in jaarplannen.
- De invloed van de klant, opdrachtgever en de afnemer is groot.
- Men is bezig met het structureel vastleggen van 'het contact met de klant' en de communicatie in vormen van dienstverleningsovereenkomsten, bewonersgids, AO, SLA's etc.

1.6 De Facilitaire Afdeling is indirect commercieel

De FA van de HGR is indirect commercieel als leer-/werkbedrijf voor de Service Unit Diensten. Dit heeft te maken met het uitzenden van door de FA ontwikkelde SW medewerkers op de reguliere arbeidsmarkt. Dit levert voor de BU Diensten een hogere omzet op. Toch gebeurt dit niet vaak. Dit komt door het feit dat het bedrijfsleven, de SW medewerkers niet snel opneemt binnen hun organisatie. Daarnaast krijgt de FA een jaarlijkse subsidie van de gemeente.

1.7 Conclusie

De HGR voert de WSW uit. Met hun missie proberen zij zoveel mogelijk mensen met een arbeidshandicap te ontwikkelen, zodat zij een gepaste baan op de arbeidsmarkt kunnen vinden, of er in ieder geval zo dicht mogelijk tegenaan. De FA kan gezien worden als een Service Unit en bestaat uit de afdelingen Huisvesting, AZ, Catering en Inkoop en probeert een bijdrage te leveren aan deze missie, door deze in de strategie mee te nemen. Binnen de HGR heerst een persoonscultuur, omdat men zeer mensgericht is. Dit komt tevens tot uiting in de waarden en normen van het bedrijf. De FA verkrijgt enerzijds subsidie van de gemeente. Per jaar worden er nog te weinig ontwikkelde SW medewerkers opgenomen binnen andere bedrijven.

[7] Jaarplan FA, 2006

Hoofdstuk 2: Het onderzoek

Wanneer het begrip “onderzoek” wordt opgezocht in het woordenboek, komt de volgende betekenis naar voren: “proberen om iets beter te leren kennen, om er een beter inzicht in te krijgen”[8]. Een onderzoek is onderhevig aan interne- en externe factoren, die van invloed zijn op het resultaat van het onderzoek. Een interne factor die invloed heeft op het resultaat van dit onderzoek, is voornamelijk de bereidheid van medewerkers om informatie te verschaffen. Externe factoren, die van invloed zijn op het resultaat van het onderzoek zijn voornamelijk de gastvrijheid van de omgeving om te benchmarken en de hoeveelheid informatie, die vrijgegeven is over het onderwerp van dit onderzoek. Een onderzoek is altijd gekoppeld aan een opdrachtgever. Wanneer het begrip “opdrachtgever”[9] in het woordenboek wordt opgezocht, blijkt de volgende betekenis: “Iemand die een opdracht geeft”. In dit geval is dat de heer Simon Verhoeven (Manager FA) van de HGR. In dit hoofdstuk wordt het onderzoek in kaart gebracht. Eerst zullen er een aantal aspecten aan bod komen, hoe het onderzoek tot stand is gekomen. Deze aspecten zijn: de aanleiding, de doelstelling, de probleemstelling en de subprobleemstellingen, de randvoorwaarden en de doelgroepanalyse. Tot slot wordt de methode van onderzoek en de kwaliteit van de meetinstrumenten beschreven.

2.1 Aanleiding

In goed overleg met de opdrachtgever, is mijn onderzoek totstandgekomen. MVO wordt onder bedrijven steeds meer gezien als een “hype”. Meestal doen organisaties aan MVO om sympathie te krijgen vanuit de omgeving en op die manier meer klanten te winnen. Binnen de FA van de HGR spelen andere factoren mee. Ten eerste is de HGR op zichzelf al een Maatschappelijk Verantwoorde organisatie door mensen met een arbeidshandicap te ontwikkelen, zodat zij een gepaste baan kunnen vinden op de arbeidsmarkt of er in ieder geval zo dicht mogelijk tegen aan. Het Management Team van de Service Unit FA is van mening dat deze maatschappelijke verantwoordelijkheid verder uitgebreid dient te worden met de overige aspecten op het gebied van MVO. Zij vinden het noodzakelijk dat dit in bedrijfsvoering terugkomt, anders kan de HGR zich geen maatschappelijk verantwoorde organisatie nomen. Ten tweede zal MVO kunnen leiden tot een nog beter imago voor de FA en kan dan een voorbeeldfunctie vervullen voor de rest van de organisatie, om zodoende de gehele organisatie ervan te overtuigen van het nut van MVO.

2.2 Doelstelling

Een onderzoek heeft altijd een doel. Dit onderzoek heeft als hoofddoelstelling voor de opdrachtgever dat een uitbreiding op het gebied van MVO een beter imago oplevert. Ook wil de FA een voorbeeldfunctie vervullen op het gebied van MVO, zodat de rest van de organisatie tevens overgaat tot het verankeren van MVO binnen de bedrijfsvoering. Daarnaast zou de uitbreiding van MVO voor in de toekomst een hulpmiddel kunnen zijn, waarbij de omgeving (bedrijven) uiteindelijk meer ontwikkelde mensen opneemt in de reguliere arbeidsmarkt.

2.3 Probleemstelling en subprobleemstellingen

De probleemstelling, die in dit rapport centraal staat is:

“Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en welke kan de Facilitaire Afdeling van de Haeghe Groep het beste toepassen binnen de bedrijfsvoering, waarbij de kosten minimaal blijven?”

Een uitleg van de begrippen mogelijkheden, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en bedrijfsvoering staan beschreven in de bijlagen[10].

Om de bovenstaande probleemstelling te beantwoorden, is deze onderverdeeld in verschillende subprobleemstellingen. De subprobleemstellingen zijn zoveel mogelijk SMART[11] geformuleerd (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgebonden). Deze zijn:

- Wie is de HGR?

[8] http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=onderzoek
[9] http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=opdrachtgever
[10] Bijlage 4: Uitleg begrippen uit de probleemstelling
[11] Wijnen, G., Renes, W. en Storm, P.:Projectmatig werken. Het Spectrum B.V, Utrecht 2001.

- Wat is de bedrijfsvoering van de FA?
- Wat is MVO?
- Welke tien maatschappelijke problemen zijn er?
- Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van MVO?
- Welke voordelen brengt MVO voor andere bedrijven?
- Hoe kan MVO verankerd worden binnen de bedrijfsvoering van de FA?
- Wat zijn de wensen van de medewerkers van de FA op het gebied van MVO?
- Wat is de huidige situatie op het gebied van MVO binnen de FA van de HGR?
- Met welke mogelijkheden kan de FA van de HGR zich uitbreiden op het gebied van MVO?
- Wat zijn hiervan de financiële consequenties?
- Wat de organisatorische gevolgen hiervan?

2.4 Randvoorwaarde

Er is één randvoorwaarde waaraan het onderzoek is verbonden. Deze is:

- Bij de aanbevelingen dient rekening gehouden te worden met de kosten; deze zullen minimaal dienen te blijven, tenzij deze kosten in baten binnen drie jaar terugverdiend kunnen worden.

2.5 Doelgroepanalyse

In de doelgroepanalyse kan onderscheid gemaakt worden tussen de hoofddoelgroep en de subdoelgroep. De hoofddoelgroep is de groep voor wie het onderzoek direct nuttig is, de groep voor wie het onderzoek is uitgevoerd dus. Onder de subdoelgroep wordt de groep verstaan, waarbij het onderzoek indirect voordelen of nadelen oplevert. Het onderzoek is niet direct voor deze groep uitgevoerd. Hieronder volgt eerst een beschrijving van de hoofddoelgroep met betrekking tot dit onderzoek. Vervolgens wordt de subdoelgroep in kaart gebracht.

Hoofddoelgroep:

- De belangrijkste doelgroep is de Facilitaire Afdeling van de HGR. Daarnaast kan de gehele HGR ook als hoofddoelgroep gezien worden, als zij het nut inzien van MVO.

Subdoelgroep:

- De maatschappij is een subdoelgroep. Het rapport is niet direct voor hen geschreven, maar heeft wel als doel om beter in de maatschappij te staan.
- De omgeving vormt een subdoelgroep. Met omgeving wordt in dit geval de bedrijven bedoeld. Een bewustwording van MVO kan er voor zorgen dat bedrijven ontwikkelde mensen op zullen nemen binnen het arbeidsproces van de eigen organisatie. Hierdoor kunnen zij zelf ook een verbeterd imago krijgen.

2.6 Methode van onderzoek

Het beginpunt van het onderzoek is de probleemanalyse. Er is vastgesteld welke personen of instanties betrokken zijn bij het onderzoek (De FA van de HGR en de omgeving), wat zij willen (Een onderzoek naar de mogelijkheden van MVO binnen de werkprocessen van de FA) en welke randvoorwaarde er gesteld is (Minimale kosten, tenzij het binnen drie jaar terugverdiend kan worden). Aan de hand van deze gegevens is de probleemstelling, met de subprobleemstellingen geformuleerd. Deze dienen als leidraad in het gehele rapport. In deze fase van de formulering van de probleemstelling is deskresearch verricht en zijn er informele gesprekken met de opdrachtgever gevoerd. Dit kan op zichzelf al als kwalitatief vooronderzoek worden beschreven[12].

In de tweede fase van het onderzoek is een onderzoeksplan gemaakt. Hierbij is een onderzoeksstrategie gekozen voor de beantwoording van de probleemstelling. Per subprobleemstelling is vastgesteld, hoe er onderzocht gaat worden. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwantitatief- en kwalitatief onderzoek. Een nadere toelichting op deze twee type onderzoeken is vermeld in de bijlagen[13]. Om gegevens te vergaren, is gebruik gemaakt van diverse dataverzameling methoden. Daarnaast is vastgesteld in welke vorm het onderzoek plaatsvindt, bij wie of wat het onderzoek plaatsvindt, welke analysetechnieken worden gebruikt en in welk tijdspad dit geldt.

[12] Genet, C.M. Methode van onderzoek en statistiek, code 2384. Afdeling Facility Management, Haagse Hogeschool.
[13] Bijlage 5: Uitleg begrippen kwalitatief- en kwantitatief onderzoek

Voordelen en nadelen kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek, omdat de resultaten van het onderzoek van kwalitatieve aard dienen te zijn. Mijn inziens biedt kwalitatief onderzoek meer voordelen dan nadelen[14]. Voordelen van kwalitatief onderzoek zijn: oog voor context, goed inlevingsvermogen, openheid, flexibiliteit in werkwijze en intensief contact om vertrouwen te winnen. Nadelen van kwalitatief onderzoek zijn: moeilijk om de juiste conclusies te trekken en men moet goed gesprekken kunnen voeren.

Om de informatie van het kwalitatieve onderzoek te vergaren, is gebruik gemaakt van diverse dataverzameling methoden. Zo zijn er diepgaande interviews gehouden met de verschillende afdelingshoofden van de FA, is er gebruikt gemaakt van bestaande gegevens (jaarverslagen, literatuur, tijdschriften, stageverslagen, intranet en Internet) en is er geobserveerd.
Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de vorm van deskresearch en survey. Onder deskresearch wordt verstaan: “het bureauonderzoek”. Hierbij is toegespitst op boeken, internet en tijdschriften, de inhoudsanalyse. Onder survey wordt verstaan: “Een groot aantal onderzoekseenheden over veel kenmerken onderzoeksgegevens verzamelen”. Hieronder vallen enquêtes, observaties en in dit geval ook de MVO scan.

Kwantitatief onderzoek

Voor het onderzoek naar MVO is tevens gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, echter wel in mindere mate dan kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek is voornamelijk gebruikt om achter de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA te komen. Gezien de grootte van de afdeling was het niet mogelijk om hiervoor gebruik te maken van kwalitatief onderzoek. Mijn inziens biedt kwantitatief onderzoek de volgende voordelen[15]: de wensen van een grote populatie kan worden onderzocht en gegevens zijn gemakkelijk te ordenen. Een nadeel van kwantitatief onderzoek is: bij teveel gegevens is het moeilijk om met elke medewerker rekening te houden.

Wie of wat

Belangrijk voor het onderzoek is te weten wie of wat je gaat onderzoeken. Wie betrek je in het onderzoek? Binnen dit onderzoek zullen de vier afdelingshoofden en van de FA worden geïnterviewd, tevens zal een MVO scan worden afgenomen bij deze vier afdelingshoofden en de manager FA. Daarnaast zijn er verschillende bezoeken gebracht aan externe bedrijven. Ook is gebruik gemaakt van een bestaande fases om MVO te verankeren binnen de FA van de HGR. Deze fases zijn totstandgekomen door de koplopers op het gebied van MVO, waarbij deze fases steeds weer terug bleken te komen, ondanks de verschillende soorten bedrijven.
Om te benchmarken is een bezoek gebracht aan Combiwerk te Delft. Daarnaast is er een FD vakbeurs bezocht, waarbij een workshop werd gegeven over de verankering van MVO in het Facilitair Bedrijf. Na deze workshop is een interview gehouden met Agnita Korsten (de spreker van deze workshop) van AOS Nederland, Business Unit Manager Interim Management.

Analysetechniek

Onder analysetechniek wordt verstaan: “Een systematische en doelgerichte werkwijze”. Hierbij is het belangrijk om na te denken over wat er met de verzamelde gegevens gedaan wordt. Bij dit onderzoek zal voornamelijk gebruik gemaakt worden van tabellen, maatstaven, samenvatten, definiëren van begrippen, relateren en procesmodellen.

Tijdspad

Tot slot is het ook belangrijk om rekening te houden met de factor tijd. Het onderzoek vindt plaats in de periode februari 2006 tot en met mei 2006. Dat betekent dat elke subprobleemstelling verbonden is aan een bepaalde tijdsduur. In de bijlagen[16] is het onderzoeksplan toegevoegd. Hierin is per subprobleemstelling vermeld hoe er is onderzocht, bij wie of wat is onderzocht, met welke analysetechniek en binnen welke tijdsduur.

[14] Genet, C.M. Methode van onderzoek en statistiek, code 2384. Afdeling Facility Management, Haagse Hogeschool.
[15] Genet, C.M. Methode van onderzoek en statistiek, code 2384. Afdeling Facility Management, Haagse Hogeschool.
[16] Bijlage 6: Onderzoeksopzet

In fase drie van het onderzoek zijn de verschillende subprobleemstellingen verbonden aan een hoofdstuk. Zo is in hoofdstuk 1 de organisatieanalyse terug te vinden. In hoofdstuk 2 bevindt u zich nu, dit is de verantwoording van het onderzoek. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 dieper ingegaan op het begrip MVO. Hierin worden de belangrijkste aspecten met betrekking tot dit onderwerp beschreven. In hoofdstuk 4 worden fases beschreven om MVO te verankeren in een bedrijfsvoering. Deze fases worden tevens toegepast in het onderzoek om MVO te verankeren binnen de FA van de HGR. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 de huidige situatie vastgesteld. Dit is gedaan door de resultaten van de MVO scan en de diepte-interviews te verwerken in staafdiagrammen. De uitwerking hiervan is terug te vinden in de bijlagen. De analyse van de resultaten zijn beschreven in het hoofdstuk. In hoofdstuk 6 wordt de gewenste situatie beschreven. Hierin zijn de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA verwerkt, om zodoende hiermee rekening te houden bij de aanbevelingen. In hoofdstuk 7 worden vervolgens de conclusies van het onderzoek getrokken worden. Aan de hand van deze conclusies, zijn er aanbevelingen gedaan met de daarbij horende kosten. In hoofdstuk 8 wordt tot slot het implementatieproces beschreven volgens de fases uit hoofdstuk 4.

2.7 Kwaliteit van de meetinstrumenten

Om de huidige en de gewenste situatie in kaart te brengen is gebruik gemaakt van de MVO scan, interviews en enquêtes. In deze paragraaf zal per meetinstrument beschreven worden hoe er aan het instrument gekomen is, waarop de vragen gebaseerd zijn en wat de kwaliteit van de instrumenten is.

MVO scan

Het is lastig om de huidige situatie op het gebied van MVO vast te stellen. Dit komt omdat het begrip erg omvangrijk is. Daarom is er gezocht naar een geschikt instrument om de huidige situatie vast te stellen. In dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van de MVO scan. Deze scan is gevonden op de website van Careprofit[17] en is van oorsprong bedoeld om het bedrijf die het best aan MVO doet vast te stellen. Dit bedrijf wordt vervolgens beloond met de MVO prijs. Het is een initiatief van de ING bank en Good Company en is bedoeld om MVO te stimuleren. Het is een uitstekend instrument om de huidige situatie vast te stellen, omdat deze scan veel aspecten van het fenomeen behandelt. De scan is verdeeld in zes deelgebieden. Binnen elk deelgebied wordt een aantal vragen gesteld, waarop elk afdelingshoofd een cijfer van 1 t/m 4 dient te geven. Natuurlijk zullen niet alle vragen van toepassing zijn op een bepaalde afdeling. Deze zullen dan ook buiten beschouwing gelaten worden. Daarnaast is elk persoon anders, waardoor vragen op verschillende manieren benaderd kunnen worden. Daarom is ter controle de MVO scan uitgevoerd bij de Manager FA. De antwoorden per afdeling kunnen dan gecontroleerd worden. Een tweede controlemiddel is het gebruik maken van een diepte-interview aanvullend op de scan. Hierbij dient er doorgevraagd te worden waarom er tot een bepaalde beoordeling is gekomen, door middel van voorbeelden. In principe kan deze scan voor alle bedrijven gebruikt worden als uitgangspunt. Eventueel zouden enkele vragen aangepast kunnen worden, zodat de vraag van toepassing is op het betreffende bedrijf. In hoofdstuk 5 wordt dieper op de scan in gegaan. In dit hoofdstuk wordt tevens beschreven welke vragen wel en welke niet van toepassing waren op de FA van de HGR.

Diepte-interview

Het diepte-interview is gebruikt als aanvulling op de MVO scan. Met dit meetinstrument kan verantwoording afgelegd worden, waarom er voor een bepaalde beoordeling is gekozen. Hiervoor is geen gebruik gemaakt van standaard vragen, die vooraf voorbereid waren. Dit komt omdat er tijdens het gesprek ingesprongen dient te worden op de antwoorden die het afdelingshoofd op dat moment geeft. Daarnaast dienen de afdelinghoofden voorbeelden te geven, om op die manier het gegeven cijfer te onderbouwen. Het is lastig om vooraf de kwaliteit van een diepte-interview vast te stellen. Wel is het diepte-interview van toegevoegde waarde op de scan, zodat dit de kwaliteit van de scan verbetert.

Enquête

Om achter de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA te komen, is gebruik gemaakt van een enquête. De enquête is van toegevoegde waarde voor het onderzoek om zodoende een deel van de gewenste situatie vast te stellen. De enquêtevragen zijn gebaseerd op de vragen/stellingen uit de MVO scan. Dit is gedaan om de huidige situatie en de gewenste situatie op dezelfde aspecten te onderzoeken. In de enquête zijn knelpunten vanuit de resultaten van MVO scan verwerkt, maar

[17] http://www.careprofit.nl/includes/scan.pdf

ook is onderzocht wat men van de activiteiten vindt zoals het nu binnen de FA gedaan wordt. De kwaliteit van dit meetinstrument kan goed zijn, maar ook minder. Dit is afhankelijk van de respons. Het invullen van de enquête is niet verplicht. Dit betekent dat niet iedereen de enquête zal invullen. Wel kunnen de wensen en behoeften vastgesteld worden als het respons meer dan 50% is.

2.8 Conclusie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende probleemstelling: *"Welke mogelijkheden op het gebied van MVO zijn er en welke van deze mogelijkheden kan de FA van de HGR toepassen binnen de bedrijfsvoering, waarbij de kosten minimaal blijven?"* Het onderzoek heeft als doel voor de FA van de HGR dat dit een verbeterd imago oplevert. Om antwoord te geven op de probleemstelling is het onderzoek verdeeld in subprobleemstellingen. Deze zijn elk beantwoord door gebruik te maken van kwalitatief of kwantitatief onderzoek.

- Wie is de HGR? Voor deze subvraag is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek d.m.v. internet, jaarverslagen, oude stageverslagen en intranet.
- Wat is MVO? Om het begrip MVO te verkennen is tevens gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek d.m.v. internet, oude scripties, literatuur, artikelen uit tijdschriften en benchmarking.
- Welke tien maatschappelijke problemen zijn er? Om deze subvraag te beantwoorden, is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van internet, literatuur en rapportages.
- Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van MVO? Om antwoord te geven op de vraag welke mogelijkheden er op het gebied van MVO zijn, is er gebruikt gemaakt van kwalitatief onderzoek m.b.v. benchmarking, internet, literatuur en artikelen.
- Welke voordelen brengt MVO voor andere bedrijven? Voor deze subvraag is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Dit is gedaan door benchmarking, internet, artikelen met praktijkvoorbeelden en literatuur goed te bestuderen.
- Hoe kan MVO verankerd worden binnen de bedrijfsvoering van de FA? De verankering van MVO is onderzocht d.m.v. kwalitatief onderzoek. Er is gebruik gemaakt van internet, literatuur en rapportages.
- Wat zijn de wensen van de medewerkers van de FA op het gebied van MVO? Om antwoord te geven op deze subvraag is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, omdat er teveel medewerkers bij de FA werkzaam zijn. Er is een enquête verspreid onder deze medewerkers om zodoende achter de wensen en behoeften te komen.
- Wat is de huidige situatie op het gebied van MVO binnen de FA van de HGR? De huidige situatie is beschreven d.m.v. een menging van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Dit betekent dat er enerzijds kwalitatief onderzoek is gedaan door de MVO scan en diepte-interviews af te nemen met de afdelingshoofden. In totaal zijn er 4 afdelingshoofden onderzocht en de Manager FA.
- Met welke mogelijkheden kan de FA van de HGR zich uitbreiden op het gebied van MVO? Om antwoord te geven op deze subvraag is kwalitatief onderzoek gedaan. Er is gebruik gemaakt van internet, artikelen, literatuur, scripties, benchmarking en een bezoek aan de workshop "de relevantie van FM voor het facilitair bedrijf"
- Wat zijn hiervan de financiële consequenties? Om achter de financiële consequenties te komen is kwalitatief onderzoek gedaan d.m.v. benchmarking.
- Wat zijn de personele/organisatorische gevolgen hiervan? De organisatorische gevolgen zijn onderzocht d.m.v. kwalitatief onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van scripties, rapportages, internet, benchmarking en literatuur.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een onderzoeksplan, die als leidraad fungeert gedurende het gehele onderzoek. De kwaliteit van de meetinstrumenten zijn over het algemeen goed. Mijn inziens is vooral de MVO scan een goed hulpmiddel om de huidige situatie vast te stellen. Daarnaast maakt het gebruik van de twee controle middelen het beeld van de huidige situatie compleet. De kwaliteit van de enquête is iets minder. Dit komt doordat het invullen van de enquête niet verplicht is. Dit zal een lager respons geven, maar wanneer de meerderheid de enquête invult is het resultaat representatief genoeg om een deel van de gewenste situatie vast te stellen.

Hoofdstuk 3: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

MVO is een begrip dat nauw verbonden is aan het begrip duurzaam ondernemen en duurzame ontwikkeling. Het begrip werd in 1987 geïntroduceerd door de World Commission on Environment and Development[18], ook wel de Commissie Brundtland genoemd. In de Dikke van Dale staat dat "duurzaam" betekent: geschikt/bestemd om lang te bestaan, bestendig." Het begrip heeft dus niets te maken met de milieuprestaties van een bedrijf, maar vooral om continuïteit. Daarnaast zorgt een duurzaam bedrijf ervoor dat het een positieve impact heeft op de rest van de wereld en de toekomst hiervan en laat zich daarop afrekenen[19]. In dit hoofdstuk worden eerst een aantal oorzaken genoemd voor het fenomeen MVO en worden er enkele definities gegeven van dit begrip. Vervolgens zal er dieper ingegaan worden op de drie P's (people, planet en profit). Ook worden de voordelen van MVO beschreven voor bedrijven met een aantal praktijkvoorbeelden. Tot slot worden de begrippen MVO Nederland, het convenant duurzaam inkopen en duurzaamheidverslaglegging toegelicht.

3.1 Oorzaken

Afgelopen jaren is er veel belangstelling ontstaan voor het begrip MVO. Men ziet het fenomeen als urgent. De hoofdoorzaak voor MVO is ontstaan in 1967[20]. De Italiaanse industrieel Aurelio Peccei en de Schotse wetenschapper Alexander King vonden dat zij iets moesten ondernemen tegen de wereldwijde milieuvervuiling. Daarom nodigde zij in 1968, 36 Europese wetenschappers uit voor een bijeenkomst in Rome. Vanaf dat jaar kwamen de wetenschappers jaarlijks bijeen in steeds een ander land om over het milieu te praten. In 1972 bracht de Club van Rome het rapport "De grenzen aan de groei" uit. Hierin werd voor het eerst een verband gelegd tussen economische groei en de gevolgen hiervan voor het milieu. Over de hele wereld zijn inmiddels 12 miljoen exemplaren verkocht. Het is de verdienste van de Club van Rome dat de zorg om het milieu nu een onderwerp is dat wereldwijd in de belangstelling staat bij regeringen, wetenschappers, de industrie, vakbonden. Het betekent helaas niet dat de wereld sindsdien veel schoner is geworden. De Club van Rome heeft wel wat invloed, maar geen politieke macht zoals regeringen of economische macht zoals multinationals.

Naast de hoofdoorzaak die hierboven beschreven is, zijn er volgens MVO Nederland nog een aantal oorzaken[21] te noemen. Als eerste oorzaak kan de invloed van de automatisering genoemd worden. Consumenten en maatschappelijke organisaties weten wat er zich afspeelt binnen de bedrijfspoorten. Informatie is snel beschikbaar onder invloed van de automatisering en de nieuwsjagers van de media. Daardoor hebben veel meer partijen, zowel binnen als buiten het bedrijf, de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op het bedrijfsbeleid. De tweede oorzaak voor de toegenomen belangstelling is de globalisering. Daardoor gaan meer bedrijven in binnen- en buitenland steeds meer een relatie met elkaar aan. Deze relaties zijn steeds zichtbaarder en leiden tot discussies over wie waarvoor verantwoordelijk voor is. Als derde oorzaak kan de verschuiving tussen de rollen van de overheid, de private sector en maatschappelijke organisaties gezien worden. De overheid ondersteunt steeds meer maatschappelijke processen en maakt minder gebruik van dwingende wetten en regels. De maatschappij spreekt bedrijven steeds vaker een bijdrage te leveren aan een oplossing voor de maatschappelijke vraagstukken. Deze zijn klimaatverandering, armoedebestrijding, biodiversiteit, concurrentiekracht, arbeidsparticipatie, mensenrechten, kwaliteit van de arbeid, gezond leven, duurzame landbouw en leefbaarheid. Een uitleg van de maatschappelijke vraagstukken zijn terug te vinden in de bijlagen[22].

3.2 Definities

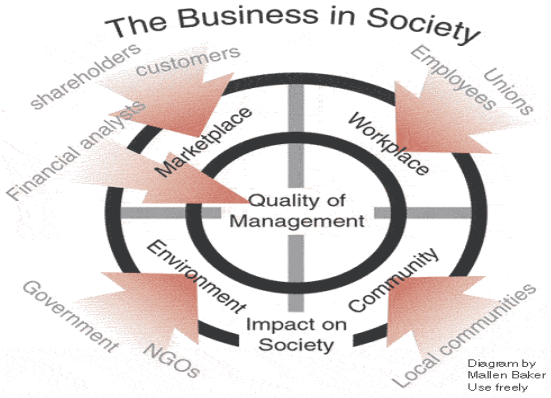
MVO wordt gekenmerkt door vele sterk van elkaar onderscheiden invalshoeken. Een sluitende definitie van MVO en een aanvaard wetenschappelijk model is er nog niet. Diverse organisaties hebben getracht een passende definitie te ontwikkelen voor het begrip MVO. Hieruit is gebleken dat er wel degelijk een overlap is. Hieronder zullen een aantal definities worden beschreven.

[18] Waardenburg, M. Communicatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen: Be good and tell it, tweede druk
[19] Managementteam, 10 maart 2006, blz.51
[20] http://www.scriptieservice.fnv.nl/clubvr.html
[21] Maatschappelijk verslag 2004, pagina 4
[22] Bijlage 7: de tien maatschappelijke vraagstukken

MVO gaat over de vraag:

"Hoe kunnen bedrijven bedrijfsprocessen managen teneinde een algemene positieve impact op de maatschappij te creëren?"[23]

Hierbij hoort de onderstaande illustratie. Een uitleg is bij deze definitie en illustratie is nodig. Bedrijven dienen binnen hun bedrijfsvoering aandacht te besteden aan twee aspecten, namelijk kwaliteit van het management (zowel kwaliteit van de medewerkers als kwaliteit in de processen) en de aard van de omvang met de impact op de maatschappij (op alle vlakken). Externe stakeholders (belanghebbenden), raken in toenemende mate betrokken bij de bedrijfsactiviteiten. De meesten kijken naar de prestaties van het bedrijf, goed of slecht, in termen van de producten en diensten, in termen van impact op het milieu en lokale gemeenschappen, of hoe het bedrijf haar medewerkers behandelt en ontwikkelt.

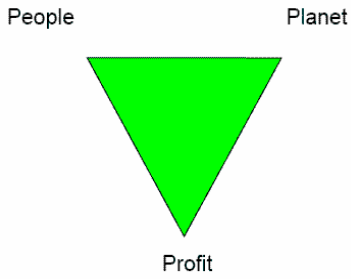


Figuur 1: Schematische weergave van het begrip MVO

"MVO houdt in dat ondernemerschap mede benut wordt om een bijdrage te leveren aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken"[24]

De definitie uit het maatschappelijke verslag 2004 laat zien dat bedrijven aan MVO moeten doen, om zodoende de maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Deze zijn in paragraaf 3.1 nader toegelicht.

"Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op lange termijn in drie dimensies: markt (het economische rendement), mens (de gevolgen voor de mens, binnen en buiten de onderneming) en milieu (de effecten op het natuurlijk leefmilieu)."[25]



In deze definitie van de SER doelt men op de drie P's, deze worden hieronder besproken. De drie P's zijn: People, Planet en Profit. Het gaat er hierbij om, dat men in de doelstelling van de onderneming het begrip MVO opneemt en hier in de bedrijfsvoering rekening mee houdt. Vervolgens is het van belang om deze drie elementen met elkaar in de balans te brengen.

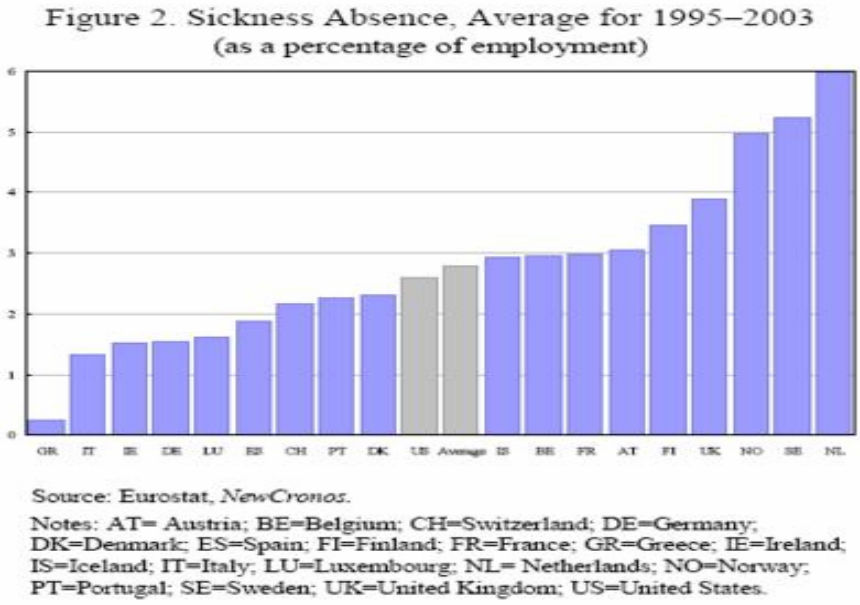
Figuur 2: PPP driehoek

3.3 People

Onder het begrip people worden bij MVO de prestaties gerekend van de onderneming op sociaal ethisch gebied[26]. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: " Hoe gaat het bedrijf om met haar personeel en hoe presteert zij op het gebied van sociale cohesie (maatschappij in ruimere zin)?" Belangrijke thema's die hierbij een rol spelen zijn: behartiging van mensenrechten, omkoping en fraude, kinderarbeid, man/vrouw verhoudingen, diversiteit en discriminatie, medezeggenschap en gedragscodes. Wanneer een bedrijf het begrip people opneemt in de bedrijfsvoering, verbetert dit tevens de relatie met de stakeholders (belanghebbenden, zoals: klanten, medewerkers, leveranciers en gemeentelijke instellingen). Door contact te onderhouden met de stakeholders, kan er meer rekening gehouden worden met de wensen en behoeften. Dit bevordert de tevredenheid. Andere belangrijke elementen die onder het begrip people vallen zijn gezondheid en

[23] http://www.mallenbaker.net/csr/dutch/definition.html
[24] Het maatschappelijk verslag 2004, MVO Nederland in beweging
[25] http://www.maatschappelijkverantwoordondernemen.net
[26] http://www.duurzaam-ondernemen.nl/

veiligheid. Uit onderzoek is gebleken dat Nederland het hoogste ziekteverzuim van Europa heeft[27]. Dit is tevens te zien op de illustratie op de volgende pagina. Zoals uit de illustratie blijkt heeft Griekenland het laagste ziekteverzuim. Er zijn hiervoor nog geen oorzaken gevonden.



Figuur 3: Nederland heeft het hoogste ziekteverzuim van Europa

3.4 Planet

"De zeespiegel stijgt, de ijskap van de Noordpool is kleiner geworden en de gemiddelde temperatuur in Europa neemt toe. Extreme weersverschijnselen komen steeds vaker voor en schaden economie en samenleving. Klimaatverandering is dus een urgent probleem[28]." De meeste wetenschappers zijn het er over eens dat de menselijke activiteit de grootste oorzaak is voor de klimaatverandering[29]. In de illustratie hieronder is weergegeven welke risico's er gelopen worden als het klimaat verandert.

Figuur 4: effecten van klimaatverandering in Nederland

Onder het domein planet worden bij MVO de prestaties gerekend van de onderneming op het gebied van milieu in ruime zin. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: "Hoe pakt een bedrijf

[27]http://images.google.nl/imgres?imgurl=http://images.vpro.nl/img.db%3F25225065%2Bs(150)&imgrefurl http://www.vpro.nl/programma/tegenlicht/afleveringen/25123003/items/25225048/&h=153&w=150&sz=5&tbnid=eSNKTRqBgoioZM:&tbnh=91&tbnw=89&hl=nl&start=13&prev=/images%3Fq%3Dziekteverzuim%2Bnederland%26svnum%3D10%26hl%3Dnl%26lr%3D%26sa%3DG
[28] http://www.spaarhetklimaat.nl/Isolatie/gevolgen.asp
[29] MVO Nederland: maatschappelijk verslag 2005, pagina 9

haar verantwoordelijkheid op ten aanzien van het belasten van het milieu, de natuur en het landschap?" Bedrijven dienen steeds meer verantwoording op dit gebied af te leggen. Om de leefomgeving van de toekomstige generaties veilig te stellen, is het van belang om het milieubewustzijn mede op te nemen in de bedrijfsvoering.

3.5 Profit

Profit staat voor de vraag of er nog winst wordt gemaakt. Tot dit deelgebied[30] worden niet alleen de pure financiële prestaties van de onderneming (winst, omzet en dergelijke) gerekend. Thema's die hierbij een rol spelen zijn: werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, locatiebeleid, politieke betrokkenheid, uitbesteding, economische effecten van de diensten en producten. Ook sponsoring, medewerkerparticipatie, winstbestemming en dergelijke horen hier thuis. Een bedrijf dat aan MVO doet, denkt dus niet alleen aan zijn aandeelhouders, maar ook aan andere belanghebbenden. Een bedrijf die veel geld verdient, terwijl hij tonnen gif het milieu in slingert, of kinderen voor zich laat werken tegen een hongerloon, loopt een groot risico op een consumentenboycot en kan vervolgens die winst ook vergeten[31].

3.6 MVO Nederland

Om het bedrijfsleven en met name het midden en klein bedrijf te stimuleren, is er een kennis- en netwerkorganisatie opgericht genaamd MVO Nederland. Het doel van MVO Nederland is het bedrijfsleven, maatschappelijk veld, overheid, onderwijs en onderzoek bij elkaar te brengen om van elkaar te leren, elkaar te inspireren en samen te zoeken naar effectieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Ieder bedrijf die aan MVO doet, kan partner worden van MVO Nederland. Partners bij MVO Nederland zijn bedrijven, die hun kennis en ervaring over MVO graag met anderen willen delen. Een voordeel van contact onderhouden met bedrijven die aan MVO doen, is dat er een mogelijke samenwerking uit voort kan vloeien.

3.7 Voordelen MVO voor bedrijven

Buiten dat MVO een bijdrage levert aan de maatschappij, mens en milieu, kan het fenomeen ook andere voordelen opleveren voor het bedrijf. Hieronder worden enkele voordelen besproken.

- Bedrijven kunnen hun imago verbeteren door gehoor te geven aan de eis van consumenten, aandeelhouders, maatschappelijke organisaties en actiegroepen. Daarnaast kan er bij de aanschaf van de producten en diensten rekening gehouden worden met bijvoorbeeld dwangarbeid en kinderarbeid. Werkzoekenden zullen eerder kiezen voor een organisatie met een verbeterd imago, waardoor een onderbezetting zal worden tegengegaan. Een voorbeeld waarbij het imago is verbeterd is BP. In het artikel "Lieveheersbeestjes bij de BP pompstations", wordt beschreven dat er een tijd is geweest dat medewerkers en klanten last hadden van agressie bij de pompstations. Bovendien is er zelfs een medewerker van de BP omgekomen bij een roofoverval. BP heeft nu regelmatig acties om agressie en onveiligheid te verminderen. Een voorbeeld hiervan is dat zij zich hebben aangesloten bij de stichting Zinloos Geweld. Hierdoor staan bedrijven weer open voor een samenwerking[32].
- Een prettig werkklimaat resulteert in een afname van het ziekteverzuim en een enthousiasme en hoge productiviteit onder de medewerkers. Een praktijkvoorbeeld dat hierbij gegeven kan worden komt uit het artikel "Dat ze elders beter betalen, is geen reden om weg te gaan". [33] In dit artikel wordt beschreven dat een goed salaris leuk is, maar zeker niet de doorslag geeft om een overstap te maken naar een andere werkgever. Naast aantrekkelijke secundaire arbeidsvoorwaarden, leuke collega's en een prettige sfeer speelt ook de vrijheid om een eigen invulling aan de baan te geven een grote rol; Hierbij hebben niet alleen de werknemers, maar ook de werkgevers profijt. Het bedrijf "Kadaster" heeft dit bewerkstelligd door middel van het motto: "werk en leven", met als resultaat dat de werknemers tevreden zijn.
- "Als overheid kan je duurzaam ondernemen bij bedrijven stimuleren"[34]. In dit artikel wordt beschreven dat een Europese aanbesteding bij de provincies Zuid Holland en

[30] http://www.duurzaam-ondernemen.nl/
[31] Managementteam, 10 maart 2006, blz.51
[32] MVO Nederland 2005, artikel: "Lieveheersbeestjes bij de BP pompstations", blz. 66
[33] MVO Nederland, artikel: "dat ze elders beter betalen, is geen reden om weg te gaan". Een artikel van D. van 't Erve
[34] www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/praktijkvoorbeelden

Utrecht heeft geleid tot een nieuw innovatief samenwerkingsverband van automatenleverancier Maas en koffiebranderij Peeze. Zij hebben samen aanbesteed, met tot gevolg dat de beide provincies niet alleen een goede prijs kregen, maar ook hogere eisen konden stellen aan de leveranciers op het gebied van duurzaamheid. Beide provincies hebben voor deze aanbesteding de Duurzaam Inkopen prijs 2004 gewonnen.

- MVO leidt tot innovatie, dit zal de concurrentiekracht versterken[35].
- Door een reductie van schadelijke effecten voor het milieu zal een verbeterd leefklimaat worden gecreëerd voor toekomstige generaties.
- Maatregelen op het gebied van energiebesparing wordt snel terugverdiend[36].

3.8 Convenant duurzaam inkopen

SenterNovem ontwikkelde in het afgelopen jaar in samenwerking met gemeenten, provincies en waterschappen de menukaarten duurzaam inkopen en milieumanagement[37]. Dit zijn praktische hulpmiddelen om met duurzaam inkopen en milieumanagement aan de slag te gaan binnen een organisatie. Het kan gezien worden als een soort menukaart waarin overheden zelf gestructureerd milieu- en sociale criteria vastleggen in het inkoopbeleid, het inkopen zelf en het monitoren. Daarnaast kunnen de inkopers een concreet referentiekader geboden worden wat duurzaam inkopen precies inhoudt. De FA van de Haeghe Groep heeft dit convenant onlangs getekend en zet hiermee een stap in de goede richting.

3.9 Duurzaamheidsverslaglegging

Het belangrijkste criterium voor een goed beleid is transparantie. Door te rapporteren in een maatschappelijk of duurzaamheidsverslag[38] staat een bedrijf sterk. Het is een hulpmiddel om te laten zien wat er in het afgelopen jaar is gepresteerd op het gebied van MVO. Daarnaast wordt beschreven hoe dit is gedaan en welke keuzes er zijn gemaakt. Hoe wordt er voor gezorgd dat het milieu zo min mogelijk wordt belast? Hoe wordt er omgegaan met mensen binnen en buiten het bedrijf? Ook is het een mogelijkheid om dingen die niet goed gingen zelf uit te leggen en te nuanceren en met welke dilemma's men binnen het bedrijf is geconfronteerd en welke overwegingen tot bepaalde strategische keuzes hebben geleid. Kortom door middel van het duurzaamheidverslag wordt er verantwoording afgelegd over de genomen activiteiten met de beweegredenen en kan er een nieuwe koers worden bepaald voor de komende periode.
Het duurzaamheidverslag kan gemaakt worden door middel van het GRI (Global Reporting Initiative). Dit zijn richtlijnen opgesteld voor alle soorten organisaties. Deze Nederlandse vertaling is terug te vinden op de website: www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Dutch.pdf. Een bedrijf heeft zelf de keuze om het duurzaamheidverslag beknopt te maken of niet. Daarnaast kan er voor gekozen worden om een deel op drukwerk te publiceren en een deel op het internet. Op deze manier wordt de toegankelijkheid van het verslag vergroot. Bij veel organisaties is een verbeterpunt de cijfermatige onderbouwing. Om die onderbouwing te verzamelen, is het verstandig om deze gegevens te meten, te verzamelen, te gebruiken voor interne sturing en voor externe bedrijfsvoering.

3.10 Conclusie

MVO is een ruim begrip; er is niet één specifieke betekenis voor het begrip te geven. Dit komt door de vele mogelijkheden, die er op dit gebied zijn. Wel heeft het begrip raakvlakken met de 3 P benadering en de tien maatschappelijke vraagstukken. Naast het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, brengt het fenomeen MVO ook voordelen voor bedrijven met zich mee. Door de inspanningen te rapporteren in een duurzaamheidsverslag kan een organisatie zich verantwoorden op het gebied van MVO. Daarnaast is het een hulpmiddel om de koers voor de komende periode te bepalen. In de volgende hoofdstukken zal bekeken worden hoe deze theorie toegepast kan worden binnen de FA van de Haeghe Groep.

[35] MVO Nederland 2005:"MVO vraagt om ondernemers met lef", interview met staatssecretaris Karien van Gennip
[36] www.novib.nl
[37] FMI, vaktijdschrift van Facility Management Nederland: "Duurzaam inkopen en milieumangement". 12e jaargang, nummer 11, 2005, blz. 19
[38] http://www.duurzaamondernemen.nl/verslaglegging.asp

Hoofdstuk 4: De verankering van MVO

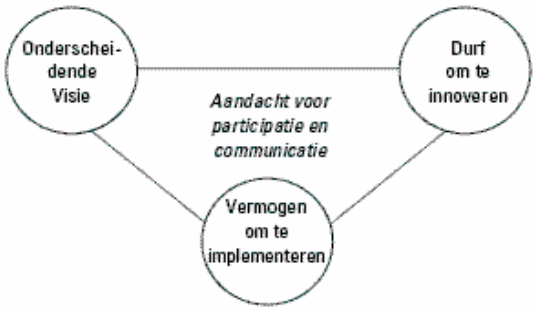
In de rapportage: "Ondernemen met Meerwaarde"[39], wordt het complete proces beschreven waarmee MVO binnen een organisatie verankerd kan worden. Onder diverse bedrijven (uit deze rapportage), die dit proces doorlopen hebben, is onderzocht hoe zij dit gedaan hebben. Hieruit is gebleken dat elk bedrijf dezelfde fases heeft doorlopen om MVO te verankeren binnen de bedrijfsvoering. Het feit dat deze fases bij de andere bedrijven een succes was, wil niet zeggen dat dit ook voor de HGR zal gelden. Wel geven deze richtlijnen een goed beeld van de te nemen stappen. De FA van de HGR zal dan ook een eigen invulling aan deze fases geven. Om te laten zien dat deze fases een succes was bij andere bedrijven, wordt eerst een beschrijving gegeven van de ervaringen van de koplopers. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op wat er nodig is binnen bedrijfsvoering om MVO te verankeren en wordt daarom besproken welke competenties noodzakelijk zijn binnen de bedrijfsvoering, het integreren van deze competenties, het creëren van draagvlak, interactie met stakeholders en de juridische afdwingbaarheid. In het laatste deel van het hoofdstuk worden de te doorlopen fases beschreven. Tot slot wordt besproken hoe MVO vanuit de FA verder verankerd kan worden in de gehele organisatie.

4.1 Ervaring van de koplopers

Onder koplopers in MVO worden bedrijven bedoeld met een duidelijke staat van dienst op dit terrein. Zij doen al jarenlang aan MVO en vinden het vanzelfsprekend dat MVO wordt geïntegreerd in de bedrijfsvoering. Zij weten inmiddels uit ervaring dat MVO een complex vraagstuk is, waarbij een balans gevonden dient te worden tussen bedrijf en samenleving. Wil men het in balans brengen goed aanpakken, dan vraagt dat om nieuwe manieren van samenwerken binnen en buiten de omgeving. De onderzochte organisaties beseften in de loop van de tijd dat zij geconfronteerd werden met een veranderde omgeving. Dit waren niet alleen alledaagse veranderingen, maar ook fundamentele veranderingen in de maatschappelijke omgeving, met name het sparen van het milieu aangespoord door de Club van Rome. Juist deze laatste veranderingen stelden nieuwe eisen, die niet zuiver economisch van aard waren. Door dit inzicht besloot men op een ingrijpende manier te reageren op deze veranderingen en een verbinding te zoeken tussen MVO en hun business propositie. De onderzochte bedrijven beschouwden het zoeken naar die verbinding als een strategisch leerproces, waarin zij de veranderingen in de maatschappij vertaalden in nieuwe ideeën en concepten. Voor hen werd MVO op drie manieren zichtbaar:

1. In de motieven om de verankering van MVO op strategisch niveau op te pakken;
2. In de innovatieve ideeën verankerd in de strategie; en
3. In de concrete middelen, die gebruikt worden om deze benadering in praktijk te brengen.

De vertaling van deze motieven, ideeën en middelen is voor elk bedrijf natuurlijk verschillend. Wel is gebleken dat er drie kenmerken van cruciaal belang zijn bij de integratie van MVO, namelijk: een onderscheidende visie, de durf om te innoveren, en het vermogen om vernieuwingen te implementeren. Deze drie kenmerken worden hieronder toegelicht.



Figuur 5: Visie, implementatie en innovatie

Onderscheidende visie

Om succesvol te worden, dient de nieuwe visie uiteindelijk te leiden tot verbetering van de

[39] Cramer, J; Jacobs, C.; Jonker, J.: Ondernemen met meerwaarde, Een overzicht van praktische resultaten van het nationale onderzoeksprogramma MVO, 2003-2004.

bedrijfsprestaties op één of meerdere van de volgende terreinen: namelijk het creëren van extra omzet, kosten te verlagen, de winstgevendheid te vergroten of de marktpositie te versterken. Wanneer een bedrijf MVO wil gaan verankeren binnen de bedrijfsvoering, is het van belang dat er een sleutelfiguur wordt aangesteld, die hiervoor ook de macht en capaciteit bezit. Dit kan één persoon zijn, maar ook een groep, bijvoorbeeld een aantal hoofden van afdelingen. Zij zijn zich ervan bewust dat aard en kwaliteit van de relaties van het bedrijf met stakeholders fundamenteel moest veranderen. Daarnaast zijn zij op zoek naar vernieuwing binnen het bedrijf op basis van nieuwe waarden en samenwerkingsverbanden. Tot slot is het belangrijk om draagvlak te creëren voor deze onderscheidende visie.

Durf om te innoveren

Stap 2 is het omzetten van de geformuleerde visie in praktisch uitvoerbare ideeën. De keuze voor vernieuwingen wordt gebaseerd op een combinatie van interne bedrijfswaarden en ideeën, die van buiten worden aangedragen. Dit kunnen bijvoorbeeld klanten zijn. Om de geformuleerde visie om te zetten in concrete voorstellen zijn twee voorwaarden van belang, namelijk “geduld” en “experimenteerruimte”. Met geduld wordt bedoeld dat het enige tijd kan kosten om te innoveren en met experimenteerruimte wordt bedoeld dat organisaties de ruimte en de middelen moeten creëren om te kunnen experimenteren. Wanneer de hoofdlijnen in grote lijnen uiteengezet zijn, kunnen deze overdraagbaar gemaakt worden naar andere mensen binnen de organisatie. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld gebruik te maken van een (management)systeem. Hierdoor kunnen meerdere mensen in de organisatie de samenhang tussen de verschillende aandachtspunten zien, in plaats van de visie te vertalen in een aantal los van elkaar staande activiteiten. Hierdoor ontstaat er een totaalvisie van de organisatie en worden de medewerkers bij het proces betrokken.

Vermogen om te implementeren

Om de nieuwe visie en de praktische uitwerking daarvan goed te laten verlopen, is het belangrijk dat de organisatie zelf ook mee verandert. De integratie van de nieuwe visie en de concrete ideeën kan op de volgende manieren: door trainingen, introductiecursussen, speciale workshops, het maken van schema’s, publicaties etc. Daarnaast dient er gecommuniceerd te worden met stakeholders buiten de organisatie, zoals toeleveranciers, markten, aandeelhouders, potentiële werknemers en andere relevante partijen uit de omgeving. Binnen de organisatie zelf dienen coördinatoren aangesteld te worden om projecten op te zetten en met succes uit te voeren. Wanneer al deze activiteiten tegelijk worden gevoerd, komt het proces van vernieuwing in een stroomversnelling. Wanneer in het proces waarden als vertrouwen, respect en integriteit worden opgenomen, wordt dit proces vergemakkelijkt.

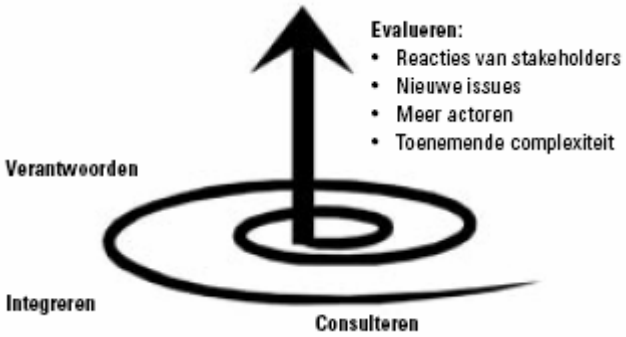
4.2 Het ontwikkelen van noodzakelijke competenties

Het is een uitdaging om een balans te vinden tussen diverse maatschappelijke waarden. Deze waarden zijn afhankelijk van de verwachtingen van de stakeholders en de manier van bedrijfsvoeren. Leren open staan voor wat er maatschappelijk van hen verwacht wordt, is van belang bij MVO. Er moet kunnen worden nagegaan welke verantwoordelijkheden worden geaccepteerd en tot hoever de verantwoordelijkheid reikt. Als een bedrijf dat kan, beschikt deze over de juiste competenties, omdat zij bereidt zijn beslissingen over de bedrijfsvoering breder, dieper, rijker en beter verdedigbaar te maken.

Breder: er wordt meer rekening gehouden met perspectieven en alternatieven
Dieper: er wordt meer rekening gehouden met het verleden en lange termijngevolgen
Rijker: Beslissingen worden genomen op grond van meer argumenten
Beter verdedigbaar: het handelen is beter bestand tegen kritiek wanneer de organisatie zich meer op goede, steekhoudende argumenten baseert.

Afhankelijk van de opvattingen van interne en externe stakeholders, wordt bepaald of een bedrijf MVO competent gevonden wordt. Dit oordeel is gebaseerd op de manier waarop een bedrijf invulling geeft aan MVO. Dit kan een gevoel van trots oproepen binnen de organisatie, de binding van klanten vergroten en het vertrouwen van aandeelhouders versterken. Stakeholders kunnen bij hun beoordeling ook rekening houden met de wijze waarop er is gecommuniceerd, in hoeverre hun mening is meegenomen en hoe de organisatie de resultaten van het handelen op het gebied van MVO zichtbaar maakt. Op basis van deze gedachtegang kan er bij het opbouwen van de benodigde competenties, drie bedrijfsprocessen onderscheiden worden: consulteren, integreren en verantwoorden. Deze begrippen worden in de figuur hieronder nader toegelicht. Vaak

verschillen de competenties per organisatie, maar over het algemeen wordt er gebruik gemaakt van deze drie begrippen.



Figuur 6: Processen van MVO: Consulteren, integreren en verantwoorden in de bedrijfsvoering

Sommige organisaties zoeken bij het consulteren van betrokkenen vooral naar mogelijkheden om met externe partijen (bijvoorbeeld klanten) af te stemmen waar de grenzen van hun verantwoordelijkheid liggen. Andere organisaties richten zich meer op het intern bespreken van de eigen kernwaarden en stellen vervolgens de grenzen van de eigen verantwoordelijkheid vast. De figuur laat zien dat deze begrippen geïntegreerd kunnen worden in de bedrijfsvoering en dat de samenhang van deze processen essentieel is. Zo kan een organisatie bijvoorbeeld van te voren de verantwoordelijkheden zorgvuldig afstemmen met de belangrijkste stakeholders en deze ook integreren in de bedrijfsvoering, maar wanneer er verzuimd wordt hierover verantwoording af te leggen, kan dit alsnog een negatief oordeel tot gevolg hebben.

Consulteren
In dit proces wordt er op de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid gericht en het vaststellen hiervan. Een lastig punt hierbij is dat er bij voorhand niet vaststaat wie dit mag bepalen. Hierdoor kunnen verschillende stakeholders dan ook verschillende standpunten innemen. De organisatie moet zich de vraag stellen met welke interne en externe stakeholders zij rekening wil houden. Door middel van het consultatieproces schept een organisatie een kader voor MVO en legt deze vast in een gedragscode of de zogenaamde “business principes”.

Integreren
Bij dit begrip gaat het om de structurele verankering van de verschillende verantwoordelijkheden ten aanzien van MVO in bestaande organisatiesystemen, zoals functioneringsgesprekken, bedrijfstrainingen, vaste agendapunten voor vergaderingen, een beloningssystematiek, het inwerken van nieuwe medewerkers, een vaste katern in het bedrijfsblad, audits, etc.

Verantwoorden
In dit proces wordt er verantwoording afgelegd aan bijvoorbeeld de stakeholders over de wijze waarop is gehandeld. De belangrijkste activiteiten zijn hier het transparant maken van de handelswijze binnen de organisatie, het meten van prestaties, het communiceren van de resultaten en het aangeven waarom er op deze wijze gehandeld is. Andere voorbeelden van verantwoorden zijn het opstellen van duurzaamheidrapporten, maatschappelijke jaarverslagen of een soortgelijk document.

Uit het bovenstaande blijkt dat elke organisatie een andere invulling geeft aan MVO. Deze verschillen zijn te verklaren door de redenen waarom er aan MVO wordt gedaan en de manier waarop bedrijven aandacht geven aan MVO. Hierin kunnen drie hoofdstrategieën worden onderscheiden:

- Outside-in; Risico oriëntatie: Bij deze strategie wordt invulling gegeven aan MVO door het identificeren, bewaken en beheersen van risico’s om daarmee reputatieschade of andere kosten te voorkomen.
- Inside-out; Identiteit oriëntatie: Bij deze strategie draait het om de eigen identiteit van de organisatie. De belangrijkste doelen zijn het vergroten van de trots op de eigen organisatie en de onderlinge loyaliteit.
- Integrated; Open systeem/keten oriëntatie: Bij deze strategie krijgt MVO invulling vanuit een reflectie op de rol en functie van de organisatie binnen de maatschappij. Hierbij kan gedacht worden aan het reduceren van milieuschade, arbeidsproblemen of andere maatschappelijk ongewenste situaties als belangrijkste doelen.

Deze drie strategieën zijn onafhankelijk van elkaar. Een bedrijf kan dus kiezen voor één strategie of voor meerdere van deze. Meestal kiezen bedrijven voor één strategie.

4.3 Verankering van MVO competenties

Om deze competenties te verankeren in de organisatie, is een aanpassing nodig van de structuur, cultuur en strategie. Wanneer de competenties worden ingebed in de structuur van de organisatie, zorgt dit voor de borging van een aantal acties. Bijvoorbeeld het aanpassen van de werkprocedures, het opstellen van gedragscodes of het jaarlijks opstellen van een verslag (duurzaamheidsverslaglegging) behoren tot deze acties. De aanpassing van de structuur gaat over het algemeen gepaard met een aanpassing van de cultuur, waarbij het gaat om een aanpassing van de essentiële kernwaarden. Tot slot zorgt de verankering van MVO in een organisatie voor een lange termijn besluitvorming in de strategie. Voorbeelden hiervan zijn het opnemen van MVO doelen in jaarplannen en het bewaken van resultaten door het toevoegen van criteria aan scorecards en/of functionerings- en beoordelingsinstrumenten.

De verankering van MVO dient in ieder geval breed in de organisatie plaats te vinden. De competenties kunnen het beste gedeeld worden met een grote groep mensen. Inspanningen van één individu of een kleine groep mensen maakt een organisatie kwetsbaar. Het voordeel van een integrale benadering onder de medewerkers is dat zij overtuigd raken van het belang en daar vervolgens ook in onderlinge samenhang naar handelen. De competenties worden op deze manier een eigenschap van de organisatie, omdat de medewerkers elkaar kunnen opvangen en aanvullen.

4.4 Het creëren van draagvlak

De top van een organisatie kan het noodzakelijk vinden om MVO te integreren binnen de bedrijfsvoering. Maar hoe zit het met de rest van de medewerkers? Om er voor te zorgen dat er draagvlak gecreëerd wordt onder de medewerkers, is het belangrijk om deze vroegtijdig in het proces te betrekken. Dit kan gedaan worden door de interesse te wekken door middel van informatie bijeenkomsten, maar ook door de wensen en behoeften van de medewerkers te onderzoeken. Daarnaast is het van belang om de taal aan te passen aan de medewerkers, zodat zij het gevoel krijgen dat er met hen rekening wordt gehouden en dat zal de kans op weerstand kleiner maken.

4.5 Interactie met Stakeholders

Een van de belangrijkere onderdelen van MVO is het onderhouden van relaties met de stakeholders. Onder stakeholders wordt verstaan: “Elk groep of elk individu die het bereiken van het doel van de organisatie kan beïnvloeden of die er zelf door wordt beïnvloed.” Voorbeelden van stakeholders kunnen zijn: klanten, eigen medewerkers, aandeelhouders, overheden, de financiële sector, lokale gemeenschap, werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties, concurrenten, toeleveranciers, de wetenschappelijke wereld en adviseurs. Voor elk bedrijf is het de kunst om in te schatten wie deze stakeholders zijn.

De eerste vraag waarmee bedrijven worden geconfronteerd is: Wat is de aard en kwaliteit van mijn bestaande stakeholders relatie? Deze relatie kan per stakeholdergroep sterk verschillen. De relatie hangt af van de ambitie die het bedrijf stelt aan de omgang met de betreffende stakeholder. De relaties zijn niet statisch, bedrijven opereren in een omgeving die aan diverse veranderingen onderhevig is. Daarom ontstaat vaak de noodzaak tot het leggen van nieuwe relaties, met nieuwe mogelijke belanghebbenden.

4.6 Juridische afdwingbaarheid

MVO is tot nu toe nog niet beschreven in de juridische literatuur. Wel is er een uitgebreide regelgeving op het terrein van milieurecht, het recht t.a.v. de arbeidsomstandigheden en andere vergelijkbare onderdelen. Toch leiden deze niet tot een reguleringsbeleid of trend welke onder de noemer “juridisch wetgeving op het gebied van MVO” valt. In de afgelopen tijd zijn er wel diverse codes, conventies en richtlijnen opgesteld met het uitdrukkelijke oogmerk om een gedetailleerd, gereglementeerd MVO-kader te scheppen, maar deze zijn niet juridisch bindend. Met andere woorden; bij overtreding van een juridische niet bindende regel geen correctieve actie op basis van de overtreden regel mogelijk.

4.8 Fases van de verankering

Om invulling te geven aan MVO is niet een standaard aanpak voor handen; het is een zoekproces waarin ieder bedrijf een eigen benadering ontwikkelt. Toch zijn er een zestal hoofdactiviteiten bekend om de implementatie van MVO succesvol te laten verlopen. Deze zes hoofdactiviteiten zijn ontwikkeld door bedrijven met ruime praktijkervaringen op het gebied van MVO[40] en worden hieronder beschreven:

- In de eerste fase dient er een voorlopige missie en visie te worden geformuleerd en indien wenselijk een gedragscode
- In de tweede fase dient er een dialoog opgesteld te worden met alle stakeholders (alle belanghebbenden) over hun verwachtingen en op basis daarvan de missie en de visie bijstellen
- In de derde fase dient er een korte en een lange termijn strategie te worden ontwikkeld met betrekking tot MVO en op grond daarvan kunnen actieplannen worden opgesteld, waarbij rekening wordt gehouden met verbeteringen op milieu- , sociaal- en/of economisch gebied.
- In de vierde fase wordt een monitoring- en rapportagesysteem opgesteld. Hiervoor kan de duurzaamheidsverslaglegging gebruikt worden (transparantie).
- In de vijfde fase wordt de voortgang van de integratie geborgd door kwaliteit- en managementsystemen
- In de laatste fase speelt de interne en externe communicatie een belangrijke rol, de aanpak en de behaalde resultaten worden besproken. Dit kan bijvoorbeeld door middel van de plan-do-check-act cirkel van Deming.

Figuur 7: Deming Cirkel van Edwards Deming

Plan: In deze fase wordt het beleid voor de lange termijn vastgesteld. Daarnaast worden er doelstellingen geformuleerd, die omgezet worden in actieplannen. Deze actieplannen moeten omgezet worden in operationeel uitvoerbare mogelijkheden.
Do: De actieplannen worden geïmplementeerd en er vindt een praktische uitvoering plaats.
Check: In deze fase is het belangrijk na te gaan of de actieplannen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Tevens worden er in deze fase knelpunten onderzocht en wat de oorzaken hiervan zijn. Vervolgens kunnen de resultaten worden omgezet in directe maatregelen om de doelstellingen en actieplannen bij te stellen.
Act: Dit is de beoordelingsfase, waarbij getoetst wordt of het beleid daadwerkelijk opnieuw de cirkel in kan gaan.

Kort samengevat betekent dit dat knelpunten en de goede aspecten per jaar worden geïnventariseerd en voor het komende jaar de strategie op deze knelpunten worden aangepast. Hiermee blijft de kwaliteit van MVO gewaarborgd. Daarnaast is het duurzaamheidverslag een hulpmiddel om jaarlijks te evalueren.

Om een goede strategie te formuleren, zal eerst vastgesteld dienen te worden, in welke fase het bedrijf zich nu bevindt. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door de MVO scan. Deze scan zal in het volgende hoofdstuk dieper worden belicht. Vervolgens zal worden vastgesteld welke onderdelen geen aandacht meer vergen en welke juist wel. Verstandig is om als eerste die activiteiten verder te ontwikkelen, waarin het bedrijf sterk is.

4.7 Relevantie van MVO voor de Facilitaire Afdeling en de verankering in de gehele organisatie

Wanneer MVO alleen in de FA geïntegreerd wordt, zal een organisatie daar uiteindelijk niet veel aan hebben. De FA is slechts een klein deel van de organisatie. De FA zelf kan wel een verbeterd

[40] Cramer, J; Jacobs, C.; Jonker, J.: Ondernemen met meerwaarde, Een overzicht van praktische resultaten van het nationale onderzoeksprogramma MVO, 2003-2004.

imago hebben, maar naar de maatschappij toe zal dit niet veel invloed hebben, omdat dit vaak een interne gelegenheid is. Daarom is het van belang MVO door de gehele organisatie te integreren. Hoe kan dit het beste gedaan worden? In de workshop "De relevantie van MVO voor het Facilitair Bedrijf" is verteld dat het noodzakelijk is om in eerste instantie de directie en vervolgens de rest van de organisatie van MVO te overtuigen. De FA speelt hierbij een belangrijke rol[41] en is hierin:

- Beleidsvolgend (committerend): Voorbeelden van een beleidsvolgende visie komt terug in de strategie, structuur, cultuur, leveranciers en externe relaties.
- Beleidsvormend en verrassend vooruitlopend (initiërend): Voorbeelden van een beleidsvormende visie komt terug bij de inkoop, huisvesting, energie en onderhoud.

Door committerend en initiërend te zijn, vormt de FA een voorbeeldfunctie voor de gehele organisatie. Dit is de basis om MVO verder door de organisatie te verankeren. De directie kan gemotiveerd worden door het goede voorbeeld van de FA over te nemen, maar kan ook geïnteresseerd raken door bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten. Daarin dient de directie er van overtuigd te worden in hoeverre MVO bij andere bedrijven een succes is en welke voordelen dit voor hen heeft opgebracht. Wanneer de directie de noodzaak van MVO inziet, kunnen dezelfde fases doorlopen worden als eerder in dit hoofdstuk is beschreven.

4.8 Conclusie

In dit hoofdstuk stond het verankeren van MVO centraal. De koplopers op het gebied van MVO hebben allen dezelfde fases doorlopen om MVO te verankeren. Omdat dit bij hen ook een succes was, is er voor gekozen deze fases ook toe te passen bij de FA van de HGR. Anderzijds dient er binnen de FA van de HGR een eigen invulling aan MVO gegeven te worden, omdat elk bedrijf verschilt. Wanneer MVO binnen de FA van HGR verankerd wordt, zal dit de nodige consequenties met zich meebrengen. In eerste instantie dient er een sleutelfiguur aangesteld te worden, in dit geval is de aangewezen persoon de Manager FA. Hij is op zoek naar vernieuwing binnen het bedrijf, door MVO te laten integreren binnen de gehele bedrijfsvoering. Hiervoor dienen er een aantal fases doorlopen te worden. Voordat er met deze fases begonnen kan worden is het eerst verstandig om te kijken waar de FA op dit moment staat op het gebied van MVO. Dit wordt binnen de FA van de HGR onderzocht door middel van de MVO scan. In hoofdstuk 5 wordt er dieper op deze scan ingegaan. De resultaten uit deze scan zijn tevens in dit hoofdstuk terug te vinden. De volgende fases dienen doorlopen te worden:

In de eerste fase dient er een voorlopige missie en visie geformuleerd te worden. Hierin dient MVO steeds weer in terug te komen. De Manager FA heeft aan het begin van dit onderzoek deze visie ontwikkeld, namelijk de mogelijkheden op het gebied van MVO in kaart brengen, zonder dat er extra kosten bij komen. In de tweede fase wordt er een dialoog opgesteld met de stakeholders om op die manier draagvlak te creëren en rekening te houden met hun wensen. Voor de HGR zijn de volgende stakeholders van belang: de medewerkers, de klanten (afnemers van de diensten), gemeentes en omliggende bedrijven. In hoofdstuk 6 wordt hier dieper op ingegaan. In dat hoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de enquête "wensen en behoeften van de medewerkers van de FA". Deze enquête is aangepast aan de taal van de SW medewerkers om zodoende een groter betrokkenheidgevoel te creëren. Daarnaast wordt er in deze fase de FA gevraagd of men het nut ziet van MVO. Aan de hand van de eerste twee fases kan in de derde fase de korte en lange termijn strategie aangepast worden, door dit om te zetten in actieplannen. In de vierde fase wordt er een rapportagesysteem opgesteld. De FA kan dit doen door MVO te verslagleggen. In de vijfde fase wordt de voortgang en de kwaliteit van de integratie geborgd door kwaliteit- en managementsystemen. De FA kan hierbij bijvoorbeeld proberen een ISO certificaat te behalen. In de laatste fases is het van belang om behaalde resultaten te bespreken. Dit kan gedaan worden door de plan-do-check-act cirkel van Deming. Knelpunten kunnen meegenomen naar het volgende jaar erop en omgezet worden in nieuwe actieplannen of verandering van de strategie.

Tot slot is het van belang om MVO niet alleen binnen de FA te integreren, maar ook binnen de gehele organisatie. Nadat de directie is overtuigd, kunnen dezelfde fases doorlopen worden om MVO te verankeren. De FA heeft hierbij een voorbeeldfunctie voor de rest van de organisatie en is hierin committerend en initiërend.

[41] Workshop "De relevantie van MVO voor het Facilitair Bedrijf". Spreker: Agnita Korsten.

Hoofdstuk 5: Huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt per afdeling van de FA van de HGR vastgesteld wat de huidige stand van zaken is op het gebied van MVO. Zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, wordt door middel van de MVO scan[42] bekeken welke punten er op het gebied van MVO verbeterd zouden kunnen worden. Deze scan is afgenomen bij elk afdelingshoofd van de FA. Aan het gebruik van deze scan zijn een aantal voor- en nadelen verbonden, namelijk:

Voordelen	Nadelen
Een gemakkelijk hulpmiddel om vast te stellen waar een afdeling staat op het gebied van MVO	Iedere afdeling geeft een eigen interpretatie aan de vraagstellingen en zal deze hoger of lager waarderen dan een andere afdeling.
De vragen/stellingen uit de scan omvatten talloze aspecten van MVO	
Door middel van het beoordelen met een cijfer kan vastgesteld worden of de afdeling met een voldoende of onvoldoende wordt beoordeeld	

Figuur 8: Voordelen en nadelen van het gebruik van de MVO scan

Uit de bovenstaande tabel kan worden afgelezen, dat de MVO scan[43] meer voordelen dan nadelen heeft. Om de huidige situatie nog beter te kunnen beoordelen, zijn er aanvullend nog diepte-interviews. Hierdoor zal er met het nadeel, zoals hierboven is beschreven, rekening gehouden worden. Daarnaast is de huidige situatie vastgesteld door eigen observaties. Ter controle is de MVO scan ook bij de Manager FA afgenomen, waarbij hij een oordeel gaf over alle afdelingen.

De scan is verdeeld in zes delen, namelijk: bestuur en beleid, producten en diensten, milieuzorg, klanten en productgebruik, leveranciers en maatschappij en omgeving. Per deel worden er een aantal vragen gesteld die het afdelingshoofd kan beoordelen met een cijfer van 1 tot en met 5. De cijfers kunnen als volgt gedefinieerd worden.

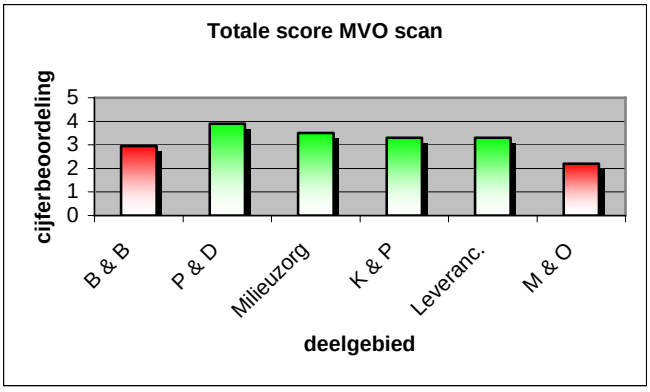
1= Zeer oneens, 2= Oneens, 3= Twijfelachtig, 4= Eens en 5= Zeer eens

Onder de cijfers 1 en 2 wordt verstaan dat deze punten nog verbeterd kunnen worden. Het cijfer 3 zal per geval bekeken dient te worden. De cijfers 4 en 5 betekenen dat dit punt redelijk tot goed ontwikkeld is.

5.1 Totale score Facilitaire Afdeling

De resultaten van de MVO scan van de verschillende afdelingen zijn vergeleken met de resultaten die de Manager FA gaf . Over het algemeen bleken de afdelingen het redelijk eens te zijn met de Manager FA. Om een duidelijk beeld te schetsen van deze resultaten waar de gehele FA van de HGR op dit moment staat op het gebied van MVO, is een staafdiagram met een gemiddelde score van de afdelingen gemaakt. De groene staven uit het diagram laten zien dat dit deelgebied voldoende ontwikkeld is. De rode staven expliceren dat dit deelgebied nog niet echt ontwikkeld is. Het staafdiagram wordt op de volgende pagina weergegeven.

[42] Bijlage 8: mvo scan
[43] www.careprofit.nl



Legenda

B&B = bestuur en beleid
P & D = producten en diensten
Milieuzorg = Milieuzorg
K & P = klanten en productgebruik
Leveranc. = leveranciers
M & O = maatschappij en omgeving

Figuur 9: staafdiagram met de resultaten van de MVO scan voor de gehele FA

Uit het staafdiagram kan opgemaakt worden dat de deelgebieden bestuur en beleid en maatschappij en omgeving het minst goed zijn ontwikkeld. Het totale cijfer wat de afdeling FA scoort op de MVO scan is een 3,2. Dit betekent dat er nog wel een aantal aspecten verbeterd kunnen worden, maar dat ze over het algemeen een voldoende scoren. In de paragrafen die volgen, wordt een analyse gemaakt van de resultaten. De uitwerking van de resultaten van de afzonderlijke afdelingen zijn toegevoegd in de bijlagen[44].

5.2 Analyse bestuur en beleid

De FA scoort op de MVO scan op het gebied van bestuur en beleid een gemiddeld cijfer van een 2,95. Hieronder volgt de analyse.

- Over het algemeen hebben alle afdelingen van de FA naast bedrijfseconomische doelstellingen ook milieu- en sociale doelstellingen. De afdeling AZ daarentegen heeft deze doelen niet. Zij hebben één doel en dat is bezuinigen. Hierbij wordt er wel rekening gehouden met het milieu, maar het is niet een van de doelstellingen. Voorbeelden van milieudoelstellingen die genoemd zijn door de overige afdelingen zijn: het tekenen van het convenant duurzaam inkopen, de aanschaf van groene stroom, de inkoop van schone auto's en het gebruik van milieuvriendelijke producten (groene kantoorartikelen). Een voorbeeld van een sociale doelstelling is het ontwikkelen van de SW medewerkers. Daarnaast is men bij de afdeling Inkoop op dit moment bezig met het project "schone kleren". Dit project is voortgekomen uit het convenant duurzaam inkopen en heeft als doel dat er werkkleding wordt ingekocht, waarbij rekening is gehouden met de arbeidsomstandigheden waaronder de kleren zijn gemaakt.
- De FA hanteert over het algemeen geen kwaliteitssysteem zoals bijvoorbeeld ISO of INK.
- Over de gehele HGR zijn dezelfde gedragsregels opgesteld. Hier hoort iedereen zich aan te houden. De afdeling Catering en AZ waren hiervan niet op de hoogte.
- Binnen de FA wordt, net als binnen de hele HGR, eens in het jaar de functioneringsgesprekken gevoerd en een keer in de drie jaar de beoordelingsgesprekken.
- Financiële prestaties worden over het algemeen niet inzichtelijk gemaakt voor de medewerkers. Deze vraag was voor de afdeling Inkoop niet van toepassing, aangezien deze afdeling uit 1 persoon bestaat. De afdeling Catering bestaat uit een hoofd Catering en voor de rest uit SW medewerkers, zij interesseren zich niet voor financiële prestaties. De afdeling AZ maakt deze prestaties niet inzichtelijk, maar binnen de afdeling hoort men het vaak wel van "horen en zeggen". De afdeling Huisvesting maakt deze prestaties wel inzichtelijk.
- Sociale- en milieuprestaties zijn niet inzichtelijk voor de medewerkers van de FA. Op deze manier zijn de medewerkers niet op de hoogte welke milieubelastende activiteiten of juist minder milieubelastende activiteiten er binnen de afdelingen bestaan.
- De afdelingen Huisvesting, Inkoop en Catering kunnen niet aantonen dat hun inspanningen op milieu- en sociaal vlak meer opleveren dan dat ze kosten. Er worden wel inspanningen gedaan op dit vlak, maar er kan niet aangetoond worden dat dit meer

[44] Bijlage 9: de gehele uitwerking van de MVO scan per afdeling

oplevert. De afdeling AZ daarentegen kan wel aantonen dat hun inspanningen meer opbrengen dan ze kosten. Zo hebben zij in het afgelopen jaar alle printers gecentraliseerd en de standaardinstelling gezet op dubbelzijdig printen. Hiermee heeft de afdeling enorm kunnen bezuinigen[45]. Daarnaast had deze maatregel ook positieve gevolgen voor het milieu.

5.3 Analyse producten en diensten

De afdeling FA scoort in de MVO scan op het gebied van producten en diensten een gemiddeld cijfer van een 3,9. Hieronder volgt de analyse.

- Bij het ontwikkelen/aanschaffen van nieuwe producten en diensten wordt er bij de afdelingen Huisvesting en Inkoop wel expliciet aandacht besteed aan de te verwachten milieubelasting van die producten en diensten. Zo wordt het verven en het lakken uitsluitend gedaan zonder oplosmiddel (waterdrager). Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van wasbare handdoekrollen in de toiletten in plaats van papierdrogers. Deze worden dus gerecycled. Ook wordt er gebruik gemaakt van energiezuinige lampen door het hele gebouw van de HGR. Binnen de afdeling AZ wordt er wel een beetje rekening mee gehouden, maar niet helemaal. De afdeling Catering besteed hier geen expliciete aandacht aan.
- Er zijn binnen de FA duurzame producten in het assortiment opgenomen. Voorbeelden hiervan zijn Max Havelaar koffie (fair trade) en de stadsbanken die van duurzaam hout zijn gemaakt (ESF hout).
- Binnen de werving en selectie wordt binnen de FA van de HGR rekening gehouden met gelijke kansen voor achterstandsgroepen. Dit kan aangetoond worden doordat er SW medewerkers werkzaam zijn binnen de afdeling (en natuurlijk in de hele HGR).
- Het totale pakket arbeidsvoorwaarden is flexibel binnen de FA. Voor de ambtenaren wordt gebruik van een cafetariamodel. Voor de SW medewerkers zijn er ook gunstige arbeidsvoorwaarden maar er wordt niet gebruik gemaakt van een cafetaria model.
- Binnen de afdelingen Huisvesting, Inkoop en Catering heeft men een functieomschrijving met duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Binnen de afdeling AZ heeft bijna iedereen dit. Ze zijn er mee bezig om deze functieomschrijving op papier te zetten. Wel weet men binnen de afdeling wat de taken en de verantwoordelijkheden zijn.
- Binnen de FA worden regelmatig inspanningen gedaan op het gebied van het vergroten van de medewerkertevredenheid. Zo wordt er met verjaardagen en ziekte een bloemetje gegeven, wordt er eens in de zoveel tijd happy hour georganiseerd en houdt men het einde van het jaar de zogenaamde eindejaarsbijeenkomsten. Onderzoek naar de medewerkerstevredenheid wordt over het algemeen niet gedaan.
- Er wordt bij de functioneringsgesprekken gekeken of er verdere ontwikkelingswensen mogelijk zijn. Daarnaast wordt er voor de SW medewerkers door middel van een IOP (Individueel Ontwikkeling Plan) gekeken wat de verdere mogelijkheden zijn.
- Binnen de FA wordt er verder gegaan dan de ARBO wetgeving voorschrijft met de inspanningen om de belasting van de medewerkers te verkleinen. Dit is noodzakelijk, omdat de SW medewerkers vaak een aangepaste werkplek hebben. Daarnaast moeten machines extra veilig worden gemaakt en gemakkelijk te gebruiken zijn.
- Er kan niet echt aangetoond worden dat er relatief veel vrouwen vertegenwoordigd zijn in verantwoordelijke functies binnen de FA. Binnen de afdeling Huisvesting werken geen vrouwen, de afdeling Inkoop bestaat uit één persoon. Binnen de afdeling Catering is er een verantwoordelijke functie en deze wordt vervuld door een man. Binnen de afdeling AZ daarentegen werken 3 vrouwelijke coördinatoren.

5.4 Analyse milieuzorg

De afdeling FA scoort op het gebied van milieuzorg een gemiddeld cijfer van een 3,5. Hieronder volgt de analyse.

- Bij de afdelingen Huisvesting en AZ is het milieubeleid niet schriftelijk vastgelegd en dus ook niet bij de medewerkers bekend. Voor de grote orders binnen de FA is het convenant duurzaam inkopen getekend, deze geldt voor alle gemeentelijke instellingen. Dit is niet bij alle medewerkers bekend. De afdeling Catering heeft wel een milieubeleid en deze is ook bij de medewerkers bekend. Zij weten dat ze afval en dergelijke dienen te scheiden.

[45] jaarplan 2006, terugblik op 2005

- Over het algemeen wordt de opbrengst van energiesparende en energiezuinige maatregelen niet gemeten. Wel wordt regelmatig het energieverbruik gemeten, dit verbruik wordt vervolgens gekoppeld aan oorzaken om op die manier de volgende maand het energieverbruik te reduceren.
- Binnen de FA worden regelmatig maatregelen genomen om de milieubelasting van de werkzaamheden te verminden. Een ander voorbeeld dat hierbij gegeven kan worden is de wasbare handdoekrollen in de toiletten. Deze kunnen hergebruikt worden, wanneer deze gewassen zijn.
- De FA gebruikt groene stroom
- De afdeling Huisvesting is verantwoordelijk voor de afvalscheiding, papierscheiding en recycling etc. Dit gebeurt binnen de FA van de HGR wel, maar men kan niet aantonen dat hierdoor kosten bespaard worden, omdat dit niet gemeten wordt.

5.5 Analyse klanten en productgebruik

De FA scoort in de MVO scan een gemiddeld cijfer van een 3,3 op het gebied van klanten en productgebruik. Hieronder volgt de analyse.

- Het beleid hoe er met klachten om wordt gegaan is per afdeling van de FA verschillend. Zo heeft de afdeling Huisvesting een klachtensysteem. De klachten komen binnen op een centraal meldpunt. Vervolgens wordt er een bevestiging gestuurd met daarin de naam van de persoon die de klacht gaat oplossen. Vervolgens wordt de klacht opgelost. De afdeling Inkoop heeft geen beleid hoe er met klachten om dient te worden gegaan. Binnen de afdeling Catering is er geen klachtenbeleid, maar de SW medewerkers worden wel opgeleid hoe er met klachten omgegaan moet worden. De grotere klachten worden door de Hoofd Catering opgelost. Binnen de afdeling AZ is er een beleid voor de wijze waarop er met klachten wordt omgegaan. Wanneer medewerkers van de afdeling AZ een klacht hebben, komen ze bij de Hoofd AZ terecht. Vervolgens worden deze klachten opgelost volgens het klachtenreglement van de HGR.
- De FA is actiever in de voorlichting over het gebruik van de producten en diensten t.a.v. de veiligheid. De SW medewerkers hebben veiligere machines nodig om de werkzaamheden uit te voeren. Ook hebben zij een langere uitleg nodig; er wordt dus een uitgebreide voorlichting gegeven aan de SW medewerkers hoe de machines gebruikt dienen te worden. Daarnaast wordt er een maandelijkse voorlichting over het energieverbruik gehouden.
- Binnen de afdelingen Huisvesting, Catering en AZ wordt wel regelmatig onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de klanten. Zo gaat men er bij de afdeling Huisvesting vanuit wanneer er een klacht is opgelost, dat dit goed is gedaan. Als er toch nog klachten zijn, wordt dit opnieuw gemeld in het meldpunt. Daarnaast worden er klanttevredenheid onderzoeken gedaan. De afdeling Catering houdt periodiek klanttevredenheid onderzoeken door middel van enquêtes. De afdeling Inkoop daarentegen gaat er vanuit “geen nieuws is goed nieuws” wanneer een advies is gegeven over een bepaalde inkoop/order.
- Over het algemeen denken de afdelingshoofden dat men de FA ziet als een maatschappelijk verantwoorde organisatie. Dit komt omdat er werk wordt geboden aan mensen met een arbeidshandicap.

5.6 Analyse leveranciers

De FA scoort in de MVO scan een gemiddeld cijfer van een 3,3 op het gebied van leveranciers. Hieronder volgt een analyse.

- De FA doet niet altijd actief navraag/onderzoek naar de milieueffecten van het productieproces van de leveranciers, ondanks het convenant duurzaam inkopen. Voorbeelden dat dit wel is gebeurd, is dat er geen gebruik wordt gemaakt van producten die tropisch hout bevatten. Daarnaast wordt er wordt zoveel mogelijk naar gestreefd om biologisch afbreekbare producten te gebruiken bijv. bij gootsteenontstoppers. De afdeling Inkoop is op dit moment bezig te veranderen van leverancier die sanitaire producten levert. Hierbij willen zij wel letten op de milieueffecten waaronder deze producten zijn gemaakt. De afdeling Catering dient zich te houden aan de gemeentelijke aanbestedingen bij de aanschaf van de producten. Dit geldt ook voor de afdeling AZ.

- Bij de keuze van de leveranciers wordt de ene keer wel en de andere keer geen rekening gehouden met de arbeidsomstandigheden waaronder de producten van de leveranciers tot stand zijn gekomen. Voorbeelden wanneer dit wel is gebeurd, is bijvoorbeeld Max Havelaar koffie en het project “schone kleren”.

5.7 Analyse maatschappij en omgeving

De FA scoort op het gebied van maatschappij en omgeving een gemiddeld cijfer van een 2,2. Hieronder volgt een analyse.

- De afdeling Huisvesting en AZ hebben op papier staan wie de belangrijkste stakeholders voor hen zijn. De belangrijkste stakeholders zijn: eigen medewerkers, afnemers en leveranciers. De afdelingen Catering en Inkoop echter niet.
- De afdeling Huisvesting heeft projecten gericht op het verbeteren van de leefomgeving. Voorbeelden hiervan zijn: de inrichting van de kantoortuinen, zodat de medewerkers prettig en functioneel kunnen (samen)werken. Een ander voorbeeld is het plaatsen van overdekte rookplekken, zodat het rookbeleid consequent uitgevoerd kan worden. De overige afdelingen hebben niet van dit soort projecten, omdat dit niet onder de taken valt.
- Er wordt niet jaarlijks aan goede doelen gedoneerd. Wel worden gebruikte toners meegegeven aan de stichting AAP (een goed doel).
- Binnen de FA wordt men niet aangemoedigd zich in te zetten als vrijwilliger. De organisatie stelt hiervoor geen tijd, geld of middelen ter beschikking.

5.8 Analyse aanvullend onderwerp op de scan

De scan omvat veel aspecten van MVO. Toch was er een aspect, die niet in de scan behandeld werd die toch van belang is om de huidige situatie vast te stellen. Dit onderwerp is aanvullend op de scan onderzocht bij de afdelingshoofden.

Ziekteverzuim

Het terugdringen van het ziekteverzuim is een van de speerpunten van de FA. Voor een analyse van het verzuim is het eerst van belang om de populatie van de FA te beschrijven. De FA is opgebouwd uit: SW medewerkers, ambtenaren/beambten en ID-medewerkers. Aangezien de SW medewerkers ingeleend worden bij de afdeling Diensten, heeft de FA betreffende deze medewerkers geen leidinggevende rol bij ziekteverzuim. Het ziekteverzuim[46] van de FA ziet er als volgt uit:

Populatie	T/m april 2004	T/m april 2005
Ambtenaren/beambten (13.58 fte)	1.85	1.87
ID medewerkers (7.33 fte)	13.43	7.22

Figuur 10: Ziekteverzuim FA

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het ziekteverzuim van de ambtenaren laag is, ondanks dat het ziekteverzuim met 2/100 is toegenomen. Bij het Management Team van de FA leeft de gedachte dat aan het hogere verzuimpercentage van de ambtenaren voornamelijk psychisch/sociale problemen ten grondslag liggen. Het verzuim van de ID medewerkers (Instroom en doorstroom medewerkers) is afgenomen. Toch scoort deze groep nog een hoog verzuimpercentage. Dit heeft er mede mee te maken, dat een groot deel van deze groep een arbeidshandicap heeft en mogelijk daardoor genoodzaakt is om te verzuimen.

5.9 SWOT analyse

Aan de hand van de resultaten van de MVO scan en de bestudeerde theorie kan de volgende SWOT analyse opgesteld worden:

[46] Plan van aanpak ziekteverzuim FA 2006

Sterkte	**bedreigingen**
• Efficiënte processen • Leer/werkbedrijf, FA maakt indirect deel uit van het primaire proces • Klantgerichtheid • Gemotiveerd Management Team • FA is slagvaardig, omdat zij een eenheid is • De FA heeft al veel inspanningen op het gebied van MVO verricht	• Beperkte opname SW medewerkers • Management Team wil uitbreiden op het gebied van MVO, maar is dit kostentechnisch mogelijk?
Zwakte	**Kansen**
• Geen extra budget voor MVO • Draagvlak gehele FA continueren • Als alleen de FA uitbreidt op het gebied van MVO, is dit maar een service unit van het gehele bedrijf. • De inspanningen op het gebied van MVO zijn niet gemeten en vastgelegd	• Betere opname SW medewerkers in het bedrijfsleven • Partner MVO Nederland • Samenwerking • Duurzaamheidsverslaglegging • Doneren aan goede doelen • FA als voorbeeldfunctie op het gebied van MVO voor de gehele organisatie

Figuur 11: SWOT analyse

5.10 Conclusie

De MVO scan is naar mijn mening een goed hulpmiddel om de huidige situatie mee vast te stellen. In principe omvatten de vragen uit de scan veel aspecten van MVO. Om de huidige situatie compleet te maken, is er onderzoek gedaan naar het ziekteverzuim binnen de afdeling. Natuurlijk waren niet alle vragen uit de scan van toepassing. Een vraag die bijvoorbeeld niet van toepassing was op de FA was: "Ten opzichte van onze concurrenten investeren wij duidelijk meer tijd en geld aan productinnovatie?" De FA heeft geen concurrenten.
Een ander opvallend punt uit de scan is de structuur. Onder het deelgebied "producten en diensten" wordt de volgende vraag gesteld: "Bij werving en selectie besteden we aantoonbaar aandacht aan gelijke kansen voor achterstandsgroepen?" Deze stelling zou beter passen onder het deelgebied "bestuur en beleid". Toch is er voor gekozen om deze structuur van de scan aan te houden zoals hij is, om zodoende verwarring te voorkomen.
Alle bedrijven zouden de scan kunnen gebruiken om de huidige situatie vast te stellen. Echter zou ieder bedrijf de vragen wel dienen aan te passen aan de eigen situatie. Aan de hand van de MVO scan kan geconcludeerd worden, dat de FA op de goede weg is op het gebied van MVO. De deelgebieden die een onvoldoende scoren zijn "bestuur en beleid" en "maatschappij en omgeving". De onvoldoende voor "bestuur en beleid" komt, omdat er vaak wel een beleid is gemaakt voor bepaalde milieu- en sociale doelstellingen, maar dat deze niet gemeten worden of op papier worden gezet. Als men aan MVO doet, is het belangrijk om dit aan de buitenwereld te laten zien. Daarnaast wordt kwaliteit niet gecontroleerd door middel van bijvoorbeeld een INK model. De onvoldoende voor "maatschappij en omgeving" komt voornamelijk omdat er geen tijd, geld of middelen beschikbaar worden gesteld voor vrijwilligerswerk. De vraag die hierbij naar bovenkomt is dan: Willen de medewerkers van de FA dit wel? Daarnaast wordt er niet aan goede doelen gedoneerd. Op het gebied van "producten en diensten" en "milieuzorg" scoort de FA erg goed. Er zijn veel milieumaatregelen genomen, die de milieubelasting verminderen. Ook kan er geconcludeerd worden uit de scan dat de FA veel extra's voor de medewerkers doet, bijvoorbeeld bij ziekte of verjaardag. Op het gebied van de leveranciers is een convenant duurzaam inkopen getekend, waarbij er bij de keuze van de leveranciers rekening wordt gehouden met de arbeidsomstandigheden en de milieubelasting van het productieproces. Dit zou de FA nog verder kunnen ontwikkelen, omdat er de ene keer wel en de andere keer geen rekening mee wordt gehouden.

Wanneer MVO verankerd wordt in de gehele organisatie, kan om de huidige situatie vast te stellen wederom de MVO scan gebruikt worden. Dat de FA goed op weg is op het gebied van MVO, wil niet zeggen dat de gehele organisatie ook goed op weg is.

Hoofdstuk 6: De gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt de gewenste situatie in kaart gebracht. Onder gewenste situatie wordt verstaan: "een situatie waarnaar verlangd wordt"[47]. Om de gewenste situatie te beschrijven en draagvlak te creëren, is er enerzijds intern onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de belanghebbenden van het onderzoek, namelijk de medewerkers van de FA. Anderzijds is onderzocht hoe andere organisaties MVO hebben verankerd binnen de bedrijfsvoering en welke voordelen dit voor hen heeft opgebracht. Hiervoor is een bezoek gebracht aan Combiwerk te Delft, de FD vakbeurs (workshop de verankering van MVO in het Facilitair Bedrijf) en is er een interview gehouden met Agnita Korsten van AOS Nederland.

Om achter de wensen en behoeften van de medewerkers te komen, is een enquête[48] verspreid onder alle medewerkers van de FA. In totaal zijn 53 enquêtes verspreid. Hiervan zijn er 38 ingevuld teruggekomen. Dit is een respons van 72%. Om draagvlak te creëren, is er verteld dat er onderzoek naar MVO wordt gedaan en welke voordelen dit met zich meebrengt. Daarnaast is er een uitleg gegeven over het begrip, zodat men binnen de organisatie hiermee bekend zou worden. Deelname was niet verplicht, wel werd er bij verteld dat op deze manier rekening zou worden gehouden met de wensen en behoeften van deze medewerkers. Daarnaast is het taalgebruik van de enquête aangepast, zodat deze voor alle (SW) medewerkers toegankelijk was.

Er is gekozen om enquêtes te verspreiden (kwantitatief onderzoek) vanwege het hoge aantal medewerkers binnen de FA van de HGR (ongeveer 60/70). Wanneer er met elke medewerker een diepte interview gehouden zou worden, zou dit teveel tijd in beslag nemen. Daarnaast bestaat de enquête uit 20 gesloten vragen en één open vraag. De 20 vragen zijn verdeeld in drie delen, namelijk in mens, maatschappij en milieu (3 P's). Deze vragen zijn gebaseerd op enerzijds op de bestudeerde theorie en anderzijds de verschillende deelgebieden van de MVO scan. Bij de open vraag kon er ingevuld worden welke wensen en behoeften er nog meer op het gebied van MVO waren, die in de overige 20 vragen niet genoemd waren. De enquête is toegevoegd in de bijlagen.

6.1 Gewenste situatie opdrachtgever

De opdrachtgever heeft een gewenste situatie in gedachte, waaruit het onderzoek is ontstaan. Door middel van een diepte interview is gebleken hoe de opdrachtgever de gewenste situatie ziet. De ideale situatie voor de opdrachtgever zou zijn, dat er zoveel mogelijk toepassingen op het gebied van MVO kunnen worden geïmplementeerd, waarbij de kosten minimaal blijven. Uiteindelijk zal hiermee een verbetering van het imago gerealiseerd worden. Het is belangrijk dat de medewerkers van de FA trots zijn op de organisatie en tevreden zijn met de arbeidsomstandigheden en werksfeer, waaronder zij hun werkzaamheden verrichten.

6.2 Resultaten enquête: "Wensen en behoeften medewerkers FA"

In deze paragraaf worden de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA in kaart gebracht. Dit wordt gedaan door de vragen in te delen naar wat de medewerkers belangrijk of zeer belangrijk vonden. Daarnaast wordt er aangegeven bij welke vragen het merendeel van de medewerkers neutraal was, of welke vragen men onbelangrijk of zeer onbelangrijk vond. De uitslag van de enquêtes is verwerkt in een Excel bestand. Deze is toegevoegd in de bijlagen.

Zeer belangrijk en belangrijk

Uit de enquêtes is gebleken[49] dat men over het algemeen het antwoord "zeer belangrijk" weinig aankruist. Niet één keer is dit antwoord door het merendeel aangekruist. Daarentegen werd het antwoord "belangrijk" wel vaak door het merendeel aangekruist. Een reden hiervoor kan zijn, dat men wel het nut van de vraag/stelling inziet, maar het niet ziet als hoogste prioriteit. De volgende vragen/stellingen vonden de medewerkers belangrijk of zelfs zeer belangrijk:

- Binnen de FA zouden mannen en vrouwen gelijke carrièrekansen moeten hebben
- De FA van de HGR zou meer sociale doelstellingen moeten hebben
- De FA van de HGR zou meer onderzoek moeten doen naar de tevredenheid van de klanten

[47] http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=gewenst
[48] bijlage 10: enquête "wensen en behoeften medewerkers FA"
[49] bijlage 11: Uitwerking resultaten in excel

- Bij de keuze van de leveranciers zou de FA actief navraag moeten doen naar de arbeidsomstandigheden waaronder de producten zijn gemaakt
- De FA van de HGR zou goede doelen moeten steunen
- Bij de aanschaf van nieuwe producten en diensten zou expliciet aandacht besteed moeten worden aan de milieubelasting van die producten of diensten
- Ik zou het leuk vinden als de HGR vaker positief in de pers komt
- De FA van de HGR zou zich meer op projecten moeten richten om de leefomgeving te verbeteren
- De FA van de HGR zou een milieubeleid schriftelijk moeten vaststellen om zich te kunnen verantwoorden op dit gebied
- De FA van HGR zou regelmatig maatregelen moeten nemen om de milieubelasting van de werkzaamheden te verminderen
- Bij de keuze van de leveranciers zou de FA van de HGR onderzoek moeten doen naar de milieueffecten.
- In het bedrijfsrestaurant moet de FA in het assortiment rekening houden met milieu, geen genetisch gemodificeerde producten en het dierenwelzijn.

Neutraal

Over het algemeen werd het antwoord “neutraal” redelijk vaak ingevuld. Dit kan betekenen dat de vraag niet begrepen wordt, of dat men geen verband ziet welk nut de vraag/stelling heeft voor de FA van de HGR. Toch werd het antwoord “neutraal” slechts een keer door de meerderheid ingevuld. Dit was bij de volgende vraag/stelling:

- Ik zou enige dagen per jaar aan vrijwilligerswerk willen doen (naar keuze), als de FA van de HGR mij daar de mogelijkheid toe gaf.

Onbelangrijk en zeer onbelangrijk

Het antwoord “onbelangrijk” of “zeer belangrijk”, werd wel eens ingevuld, maar niet een keer door de meerderheid. Dit betekent dat het merendeel het nut van MVO inziet binnen de FA van de HGR.

Overige wensen

Naast de 20 gesloten vragen, konden de medewerkers van de FA bij de laatste vraag de overige wensen en behoeften invullen. Hier kwamen de volgende wensen en behoeften uit.

- Een gezamenlijk project opstarten in bijvoorbeeld derde wereldlanden op het gebied van onderwijs, kooktoestellen of waterpompen.
- Een milieubeleid is belangrijk, maar dit moet niet te ver doorwerken. Er dient rekening gehouden te worden met het beperkte budget van de FA. Daarnaast dient het beleid niet ten koste te gaan van de medewerkertevredenheid van de FA.

6.3 Draagvlak

Naast de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA, is een van de belangrijkste aspecten voor het succesvol laten verlopen van de verankering van MVO binnen de FA, het creëren van draagvlak. Dit is gedaan door de medewerkers van de FA vroeg in het MVO proces te laten betrekken. Door middel van de enquête is er een uitleg gegeven over het begrip MVO. Daarnaast konden zij de eigen wensen en behoeften aangeven. Ook in de enquête zelf werden twee vragen gesteld waaruit afgeleid kon worden of er voldoende draagvlak binnen de FA is om MVO te verankeren binnen de bedrijfsvoering van de FA. Deze vragen waren:

- In hoeverre vindt u het belangrijk om werkzaam te zijn voor een organisatie, die goed scoort op het gebied van MVO? Op deze vraag antwoordde 18% van de medewerkers met zeer belangrijk, 53% met belangrijk, 21% met neutraal en slechts 8% met onbelangrijk.
- Ik zou het leuk vinden als de buitenwereld ons als een maatschappelijk verantwoorde organisatie ziet. Op deze vraag antwoordde 34% van de medewerkers op zeer belangrijk, 53% op belangrijk, 8% op neutraal en 5% op onbelangrijk.

Uit het bovenstaande kan afgeleid worden dat MVO binnen de organisatie zeker wel een behoefte is om dit proces binnen de FA te verankeren.

6.3 Resultaten benchmarken

Tenslotte is het belangrijk om bij de gewenste situatie positieve ervaringen van bedrijven, die MVO al verankerd hebben in de bedrijfsvoering, te inventariseren.

Combiwerk[50]

Combiwerk kan beschouwd worden als een soortgelijk bedrijf als de HGR. Zij leiden tevens mensen op zodat zij een gepaste baan kunnen vinden op de arbeidsmarkt. Op MVO gebied zijn zij al wat verder. Uit het diepte-interview met de heer Marinus van Beek (Bedrijfsmanager), kwamen de volgende resultaten.

Combiwerk doet voornamelijk aan MVO met als doel meer ontwikkelde SW medewerkers te detacheren. Zij hebben zich voornamelijk op people gericht. Een maatregel die zij genomen hebben is goede afspraken maken met de gemeente. De gemeente geeft subsidie om de mensen binnen het bedrijf op te leiden. Daarnaast verkrijgt Combiwerk haar geld, in tegenstelling tot de Facilitaire Afdeling van de HGR, uit het detacheren van de opgeleide mensen. Wanneer dit onvoldoende in een jaar gebeurt, zal de gemeente extra subsidie moeten geven. Combiwerk zag dit als een kans, om de gemeente er van te overtuigen om meer ontwikkelde mensen binnen de arbeidsmarkt van de gemeente op te nemen. Daarnaast is er een samenwerkingsverband gesloten met TU Delft. Binnen dit bedrijf werken heel wat opgeleide beveiligers van Combiwerk. Tot slot heeft Combiwerk om meer naamsbekendheid te krijgen voor elke verandering binnen het bedrijf de pers uitgenodigd. Op deze manier wordt de omgeving bewust van het feit wat zij binnen het bedrijf doen.

Workshop FD vakbeurs: De verankering van MVO in het Facilitair Bedrijf[51]

Op de FD vakbeurs gaf Agnita Korsten, Business Unit Manager Interim Management bij AOS Nederland, een workshop over de verankering van MVO binnen het Facilitair Bedrijf. Ze heeft zich in dit onderwerp erg verdiept en wilde haar kennis hierover meegeven door middel van een workshop. In deze kwamen verschillende praktijkvoorbeelden aan bod. De workshop was gebaseerd op haar ervaringen met MVO. Vervolgens is er na de workshop nog een kort met haar gesproken. De vragen die aan haar gesteld zijn, waren voornamelijk gebaseerd over het verankeren van MVO van de FA naar de gehele organisatie. De gewenste situatie volgens Agnita Korsten, ziet er als volgt uit.

De visie van de FA binnen een organisatie dient op het gebied van MVO beleidsvolgend en beleidsvormend te zijn. Een beleidsvolgende visie wordt teruggezien in de strategie, structuur, managementsystemen, innovatie, cultuur, gedrag, leveranciers en externe relaties. Een beleidsvormende visie wordt teruggezien bij inkoop, facilitair beheer, wagenpark, huisvesting, energie en onderhoud. Wanneer MVO wordt vertaald wordt naar de FA, dient er rekening gehouden te worden met de 3 V's. Deze zijn achtereenvolgens: Verantwoorde keuze, Verminderd verbruik en Verwijderen reststoffen. Voorbeelden die genoemd werden onder een verantwoorde keuze waren duurzaam aanbesteden, groene kantoorartikelen, biologische catering, duurzaam huisvesten, duurzame werkplek, gezonde werkplek en energie. Onder verminderd verbruik werden voorbeelden genoemd als papierbesparing, energie en wagenparkbeheer. Tenslotte werden onder verwijderen reststoffen: de implementatie van een afvalbeleid genoemd en een microvezel schoonmaakmethode.
Uiteindelijk leverde dit een driedubbel rendement op, namelijk een bijdrage MVO, besparingen en een verbeterd imago van de Facilitaire Organisatie.

6.4 Conclusie

Om een gewenste situatie te creëren is het van belang dat alle partijen die in het proces betrokken zijn worden ondervraagd. Hiervoor is de Manager FA ondervraagd, de medewerkers van de FA en externe bedrijven. Aan de hand van de resultaten van de huidige situatie en de resultaten van de gewenste situatie kunnen in de het hoofdstuk hierop conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gegeven. De medewerkers van de FA hebben in de enquête aangegeven, dat zij slechts één vraag/stelling onbelangrijk vonden. Zij zijn niet geïnteresseerd in vrijwilligerswerk, wanneer de FA hier tijd, geld en middelen ter beschikking voor stelt. Deze zal dan ook buiten beschouwing worden gelaten bij de aanbevelingen.

[50] Bron: Interview: Marinus van Beek, combiwerk, 6 april 2006
[51] Bron: Interview Agnita Korsten, AOS Nederland, 29 maart 2006 en workshop FD vakbeurs: De verankering van MVO in het Facilitair Bedrijf

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

Aan het begin van dit onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Welke mogelijkheden op het gebied van MVO zijn er en welk van deze mogelijkheden kan de Facilitaire Afdeling van de Haeghe Groep toepassen in de bedrijfsvoering, waarbij de kosten minimaal blijven?"

Om antwoord te geven op deze probleemstelling is deze verdeeld in subprobleemstellingen. Deze subprobleemstellingen zijn verwerkt in de voorgaande zes hoofdstukken.

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Deze conclusies zijn gebaseerd op de resultaten van het gehele onderzoeksproces. Dit onderzoek bestond uit deskresearch, waarbij diverse literatuuronderzoeken in zijn gedaan. Ook is er onderzoek gedaan op het internet om praktijkvoorbeelden te onderzoeken. Om de huidige situatie in kaart te brengen is er een MVO scan uitgevoerd op de verschillende afdelingen binnen de FA. Aanvullend aan deze scan zijn diepte interviews gehouden om zodoende de nodige informatie compleet op een rij te hebben. Ter controle is de scan tevens uitgevoerd bij de Manager FA. Op deze manier konden de antwoorden van de afdelingshoofden vergeleken worden met die van de Manager FA. Daarnaast zijn er bezoeken gebracht aan verschillende externe bedrijven, om er erachter zien te komen wat de mogelijkheden zijn op dit gebied en waar er op gelet moet worden als MVO verankerd wordt in de bedrijfsvoering. Hiervoor is tevens een bezoek gebracht aan de FD vakbeurs, waar een workshop werd aangeboden over de verankering van MVO in de bedrijfsvoering van de FA. Vervolgens wordt er aan de hand van deze conclusies aanbevelingen gedaan. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een kosten- en batenanalyse.

7.1 Conclusies

In de onderzoeksperiode zijn heel wat ontdekkingen gedaan. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek volgen in deze paragraaf.

De HGR op zichzelf is op het gebied van people een maatschappelijke organisatie

De HGR zelf kan gezien worden als een maatschappelijke organisatie op het gebied van people. Het primaire proces van de HGR, namelijk het ontwikkelen van mensen met een arbeidshandicap, is op zichzelf een maatschappelijk verantwoorde activiteit.

MVO is een omvangrijk begrip, met diverse mogelijkheden

In hoofdstuk 3 zijn diverse definities gegeven van het begrip MVO. Uit dit hoofdstuk bleek dat MVO raakvlakken heeft met enerzijds people, planet en profit. Anderzijds kan MVO er voor zorgen dat de maatschappelijke vraagstukken niet zorgwekkender worden. Er zijn diverse mogelijkheden op het gebied van MVO, het maakt dan ook niet uit welke mogelijkheden er toegepast worden binnen een bedrijf. Uiteindelijk gaat het erom dat de buitenwereld zoveel mogelijk bekend raakt met de activiteiten, die binnen de organisatie worden gedaan op het gebied van MVO.

MVO levert vele voordelen op

De verankering van MVO levert ook voordelen op voor de FA en/of de gehele organisatie zelf. Uit verschillende praktijkvoorbeelden bleken de volgende voordelen: verbeterd imago, een prettig werkklimaat, hogere productiviteit, tevreden werknemers en mogelijk minder ziekteverzuim.

De verankering van MVO in de FA is een stapsgewijze methode

Om MVO te verankeren binnen de FA dient er volgens een stapsgewijs proces gewerkt te worden. In de eerste fase dient er een voorlopige missie en visie te worden geformuleerd. Vervolgens is het belangrijk om in de tweede fase alle stakeholders te ondervragen en vanuit deze verwachtingen de missie en de visie bij te stellen. In de derde fase wordt er een korte en lange termijn strategie ontwikkeld met actieplannen waarbij rekening gehouden wordt met verbeteringen op milieu-, sociaal- en/of economisch gebied. Daarnaast is het belangrijk om in de vierde fase een monitoring- en rapportagesysteem op te stellen. In de vijfde fase worden er door middel van kwaliteits- en managementsystemen de voortgang van de verankering geborgd. Tenslotte wordt er in de laatste fase geëvalueerd. Hierin speelt de interne en de externe communicatie een belangrijke rol en zullen de behaalde resultaten worden besproken. Een invulling aan deze fasen is

voor elk bedrijf verschillend. Een belangrijk aspect is dat er een sleutelfiguur aangesteld dient te worden, die het gehele proces gaat begeleiden.

FA goed op weg

Uit de MVO scan en de diepte-interviews is gebleken dat de FA van de HGR goed op weg is op het gebied van MVO; Er zijn diverse maatregelen genomen op dit gebied. Wanneer per deelgebied van de MVO scan bekeken wordt in hoeverre de FA ontwikkeld is kan het volgende geconcludeerd worden. Op het gebied van bestuur en beleid scoort FA onvoldoende, dit betekent niet dat ze dit deelgebied onvoldoende ontwikkeld hebben. Er zijn namelijk wel inspanningen op het gebied van MVO op dit deelgebied gedaan, maar deze worden niet gemeten en op papier vastgelegd. Voor de deelgebieden producten en diensten, klanten en productgebruik, leveranciers en milieuzorg scoort de FA voldoende. Voorbeelden van maatregelen op deze deelgebieden zijn het gebruik van Max Havelaar koffie (fair trade), het convenant duurzaam inkopen, gecentraliseerde printers, het gebruik van milieuvriendelijke schoonmaakmiddelen en het gebruik van kantoorartikelen die minder belastend zijn voor het milieu. Toch zijn deze maatregelen niet bij iedereen bekend. Tot slot scoort het deelgebied maatschappij en omgeving onvoldoende. Dit komt mede doordat men binnen de FA niet aan goede doelen doneert. Daarnaast wordt er door de organisatie geen tijd en geld beschikbaar gesteld om aan vrijwilligerswerk te doen. Dit laatste maakte ook niets uit, omdat uit de enquête “wensen en behoeften van de medewerkers van de FA” bleek dat zij hierin niet geïnteresseerd waren. Kortom de maatregelen die al genomen zijn op het gebied van MVO vormen in ieder geval een goede basis, maar dienen op papier vastgelegd worden. Dan pas kan de FA van de HGR verder uitbreiden op het gebied van MVO.

Wensen en behoeften medewerkers

Uit het onderzoek naar de wensen en behoeften van de medewerkers, is gebleken wat zij het meest belangrijk vonden. Over het algemeen zagen de medewerkers het nut van de meeste stellingen wel in. Een vraag vonden zij minder belangrijk, namelijk eens per jaar aan vrijwilligerswerk doen als de FA van de HGR hier tijd en geld ter beschikking voor zou stellen. Uit de enquête is tevens gebleken dat er voldoende draagvlak is om MVO binnen de bedrijfsvoering van de FA te implementeren.

Verankering MVO in de gehele organisatie

De FA kan MVO wel integreren binnen de bedrijfsvoering, maar dit heeft niet veel invloed op de buitenwereld. De FA is slechts een afdeling, een klein stuk van de gehele organisatie. Wanneer de hele organisatie aan MVO zou doen, zou de HGR zelf een verbeterd imago kunnen krijgen binnen de maatschappij. De FA zou wel als voorbeeldfunctie kunnen fungeren, door MVO eerst binnen de eigen afdeling te verankeren. De rest van de organisatie zou dan een voorbeeld kunnen nemen aan de FA.

MVO is geen project, maar een blijvende verantwoordelijkheid

In de workshop over de verankering van MVO in het Facilitaire Bedrijf werd duidelijk dat dit niet een kwestie is van een aantal projecten. MVO is iets wat in de strategie meegenomen dient te worden en is een blijvende verantwoordelijkheid. De omgeving verandert continu. Het is belangrijk deze veranderingen in de gaten te houden en hierop in te spelen. Blijf op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op het gebied van MVO en probeer met de concurrenten mee te gaan. Daarnaast is het belangrijk te beseffen dat de medewerkers van de FA deze verantwoordelijkheid ook in blijven zien. Betrek deze dan ook in het gehele proces.

7.2 Aanbevelingen

Aan de hand van de bovenstaande conclusies, kunnen er aanbevelingen gedaan worden. Omdat er als randvoorwaarde van het onderzoek is gesteld dat er geen extra kosten bij mochten komen, is hier bij de aanbevelingen rekening mee gehouden. Eerst worden er een aantal algemene aanbevelingen gegeven. Vervolgens worden de aanbevelingen gegeven per deelgebied van de MVO scan. Sommige deelgebieden worden samen genoemd, omdat hierbij dezelfde aanbevelingen bij gelden. Daarnaast is er bij de aanbevelingen rekening gehouden met de fases uit hoofdstuk 4.

“Algemene aanbevelingen”

Aanwijzen van een sleutelfiguur

Als eerste is het belangrijk een sleutelfiguur aan te stellen die het gehele proces zal gaan leiden, deze persoon is verantwoordelijk voor alle beslissingen omtrent dit fenomeen. Hiervoor komt de

Manager FA in aanmerking. Daarnaast is het belangrijk dat de verschillende afdelingen op één lijn zitten, anders kan MVO niet binnen de organisatie verankerd worden. De aanbevelingen/mogelijkheden die in deze paragraaf worden gegeven, zullen door deze persoon worden gecoördineerd. De overige afdelingen kunnen met vragen bij deze persoon terecht.

Partner worden van MVO Nederland

MVO Nederland is op zoek naar gepassioneerde partners, die door middel van praktijkvoorbeelden bedrijven wil stimuleren over te gaan tot MVO. Bedrijven hoeven geen volleerde MVO'ers te zijn. Wel wordt er verwacht dat de partner een enthousiaste ambassadeur is van het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Daarnaast ontvangt de partner 2 abonnementen op het MVO kwartaalblad. Op deze manier kan er op de hoogte gebleven worden van de ontwikkelingen op MVO gebied en ontstaat er een netwerk van partners op het gebied van MVO, waarmee men eventueel samen mee kan werken of voerleg kan plegen.

Samenwerking aangaan met andere bedrijven

In de strategie van de FA is tevens opgenomen dat zij mensen willen ontwikkelen om een gepaste baan op de arbeidsmarkt te vinden. Hierbij functioneert de HGR als het ware als een detacheringbureau. Dit kan dus naast de subsidie die zij jaarlijks van de Gemeente krijgen, een extra omzet opbrengen. Toch is het gebleken dat het lastig om deze mensen uit te zenden. Een mogelijke oplossing hiervoor kan een samenwerking met andere bedrijven zijn. Combiwerk is bijvoorbeeld een samenwerking aangegaan met de TU Delft. Daarnaast wordt in het boek "Samenwerken[52] aan Meerwaarde" het belang uitgelegd van een samenwerking tussen een gemeentelijke instelling en het bedrijfsleven. De FA zou bijvoorbeeld de catering kunnen verzorgen voor andere bedrijven.

MVO verankeren in de gehele organisatie

Als de FA alleen aan MVO doet, zal dit niet echt veel invloed hebben op de maatschappij. Daarom is het verstandig om MVO te integreren in de gehele HGR. Dit kan op de volgende manier gedaan worden. In eerste instantie dient de directie ervan overtuigd te worden dat MVO veel voordelen oplevert. De FA speelt hierbij een belangrijke rol[53] en is hierin:

- Beleidsvolgend (committerend): Voorbeelden van een beleidsvolgende visie komt terug in de strategie, structuur, cultuur, leveranciers en externe relaties.
- Beleidsvormend en verrassend vooruitlopend (initiërend): Voorbeelden van een beleidsvormende visie komt terug bij de inkoop, huisvesting, energie en onderhoud.

Door committerend en initiërend te zijn, vormt de FA een voorbeeldfunctie voor de gehele organisatie. Zo zou de FA bijvoorbeeld in het eerste jaar MVO kunnen verankeren in de bedrijfsvoering. Na een jaar zullen de eerste voordelen en nadelen zichtbaar zijn. Bij positief resultaat, kan de directie er van overtuigd worden MVO te verankeren in de gehele organisatie. De FA fungeert dan als voorbeeld voor de gehele organisatie.

"Bestuur en beleid" en "Milieuzorg"

Meten en verslagleggen van de inspanningen op het gebied van MVO (verantwoorden)

Het is verstandig om de opbrengsten van deze inspanningen jaarlijks te rapporteren en aan de buitenwereld te laten zien. Voordat er wordt uitgebreid op het gebied van MVO dient dit eerst te gebeuren. Dit kan gedaan worden door jaarlijks een maatschappelijk of duurzaamheidverslag[54] te op te stellen. Met dit verslag wordt inzichtelijk gemaakt wat er in een jaar is gepresteerd, maar ook hoe dat is gedaan: welke keuzes er zijn gemaakt, wat men heeft gedaan om het milieu zo min mogelijk te belasten en hoe is er zorgvuldig omgegaan met de mensen binnen en buiten het bedrijf. Daarnaast biedt deze rapportering de mogelijkheid om aspecten die niet goed gingen zelf uit te leggen of te nuanceren, dilemma's waarmee men binnen het bedrijf is geconfronteerd en de overwegingen die tot bepaalde strategische keuzes hebben geleid toe te lichten. Kortom dit verslag dient dus als een verantwoording op het gebied van MVO en is een nuttig instrument om de koers te bepalen voor de volgende periode, waarin nieuwe doelen worden gesteld en nieuwe initiatieven

[52] Vlaming de, H.: Samenwerken aan Meerwaarde; Hoe gemeenten en bedrijven kunnen samenwerken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. VNG uitgeverij, Den Haag, 2002
[53] Workshop "De relevantie van MVO voor het Facilitair Bedrijf". Spreker: Agnita Korsten.
[54] www.duurzaamondernemen.nl/verslaglegging.asp

beginnen. Het maatschappelijk of duurzaamheidverslag is gemakkelijk op te stellen. De richtlijnen voor dit verslag kunnen op internet[55] teruggevonden worden en zijn totstandgekomen door het GRI. Deze richtlijnen gelden voor alle soorten organisaties.

Strategieverandering

De hoofdstrategie die aangehouden dient te worden is een menging van de inside-out strategie (zie hoofdstuk 4, paragraaf 4.3), waarbij MVO draait om de identiteit van de organisatie en de integrated strategie waarbij de FA een voorbeeld kan zijn binnen de maatschappij. Daarnaast dient in de missie en visie het fenomeen MVO geïntegreerd te worden.

"Leveranciers"

Uitbreiding leverancierssselectie op het gebied van MVO

Zoals uit de MVO scan is gebleken, heeft de FA van de HGR een convenant duurzaam inkopen getekend. Dit betekent dat zij op de goede weg zitten op het gebied van MVO, wat betreft het leveranciersbeleid. Daarentegen zou de leverancierssselectie, waarbij er onderzoek gedaan wordt naar de arbeidsomstandigheden waaronder hun product tot stand is gekomen, nog wat meer uitgebreid kunnen worden. Zo kan er bijvoorbeeld een target gesteld worden dat er in 2010 50% van de leveranciers binnen de FA, bestaat uit leveranciers die binnen hun productieproces rekening houden met het milieu en de arbeidsomstandigheden.

Gezamenlijk aanbesteden, om leveranciers te verplichten duurzaamheid mee te nemen in de producten en diensten (bijvoorbeeld bedrijven uit MVO Nederland)

In hoofdstuk 3 is een praktijkvoorbeeld genoemd van twee bedrijven die gezamenlijk zijn gaan aanbesteden en hierdoor extra druk op de leveranciers kunnen zetten op het gebied van MVO. De FA van de HGR zou dit ook kunnen doen. Wanneer er gezamenlijk aanbesteed zou worden en dit inderdaad extra druk zou zetten op de leveranciers.

"Maatschappij en omgeving"

Contacten onderhouden met stakeholders (consulteren)

Om er achter komen wat de wensen en behoeften van de belangrijkste stakeholders zijn en of deze in de jaren heen veranderen, is het belangrijk om met hen in contact te blijven. Wanneer de stakeholders ontevreden zijn en dit niet onderzocht wordt, zal dit doorwerken in het positieve imago van het bedrijf. Zo kunnen er klanttevredenheid onderzoeken bij zowel de medewerkers van de FA, als bij de omgeving (afnemers) gehouden worden om zodoende draagvlak te continueren.

Doneren aan goede doelen

Uit het wensen en behoeften onderzoek onder de medewerkers is gebleken dat men het belangrijk vindt dat de FA van de HGR aan goede doelen zal gaan doneren. Hierbij kan gedacht worden aan een jaarlijkse opruiming van de werkplek. Alle oude spullen, kunnen gedoneerd worden aan een goed doel zoals Stichting 2bfair[56]. Deze stichting heeft structurele armoedebestrijding als doel. Dit doen zij door beginnende producten bij te staan bij de eerste stappen op de wereldmarkt. Daarnaast garanderen een eerlijk loon, normale arbeidsomstandigheden, tegengaan van kinderarbeid en gelijke rechten mannen en vrouwen.

Uitnodigen van pers

Om naamsbekendheid en een verbeterd imago te creëren, is het belangrijk om de organisatie in een positief daglicht te zetten[57]. Dit kan gedaan worden door bij elk nieuw project, naast dit op de website te vermelden, de pers uit te nodigen. Dit heeft als doel dat de buitenwereld bewust wordt van de werkzaamheden binnen de HGR. Daarnaast zullen de medewerkers van de FA van de HGR trots zijn op hun organisatie, wanneer deze vaak positief in de publiciteit zal staan.

Informatiebijeenkomsten over MVO

De medewerkers kunnen in het proces worden betrokken door bijvoorbeeld informatiebijeenkomsten te houden. Dit heeft enerzijds als doel afdelingshoofden te laten veranderen van strategie. Afdelingshoofden dienen te beseffen dat zij bij hun doelstellingen

[55] http://www.globalreporting.org/guidelines/2002/2002Dutch.pdf
[47] www.2bfair.nl
[57] Interview Marinus van Beek, bedrijfsmanager Combiwerk

rekening houden met milieu, sociale- en economische aspecten. Anderzijds wordt de medewerkers het idee gegeven dat zij in het proces betrokken worden. Op dit moment is er al draagvlak gecreëerd bij het merendeel van de medewerkers, maar dit draagvlak dient wel gecontinueerd worden. Op deze manier wordt weerstand (door onwetendheid) van de medewerkers voorkomen.

Evalueren

Tot slot is het belangrijk om jaarlijks goed te evalueren. Door te evalueren komt men erachter wat er in het afgelopen jaar minder goed is gegaan en wat juist wel. De beste manier hiervoor is gebruik te maken van een managementsysteem zoals de Deming cirkel, zoals beschreven is in hoofdstuk 4. Daarnaast kan het duurzaamheidsverslag hier een goed hulpmiddel bij zijn, omdat de resultaten van het afgelopen jaar hierin verwerkt staan.

"Producten en diensten" en "Klanten en productgebruik"

Op dit deelgebied worden geen aanbevelingen gegeven, omdat er een ruime voldoende op dit gebied is gescoord.

7.3 Kosten en batenanalyse

In deze paragraaf staan de kosten en baten centraal. Het onderzoek heeft op dit moment al kosten met zich meegebracht, namelijk de stagevergoeding van de stagiaire.

februari	102 x 2,03 = 207,06 euro
Maart	138 x 2,03 = 280,14 euro
April	138 x 2,03 = 280,14 euro
totaal	**667,34 euro**

Figuur 12: kosten stagiaire

Als randvoorwaarde van het onderzoek werd gesteld dat de aanbevelingen geen extra kosten met zich mee mochten brengen, omdat de FA afhankelijk is van een beperkt budget. In de aanbevelingen is hier rekening mee gehouden. Toch kan er niet ontkomen worden aan een aantal minimale kosten. Deze worden in deze paragraaf beschreven.

Wanneer er informatiebijeenkomsten gehouden zullen worden, zullen hier extra kosten bijkomen door de genodigden te voorzien van een kop koffie en een koekje. Deze kosten zullen minimaal zijn.

Het uitnodigen van de pers kan geld kosten, maar dit hoeft niet. Wanneer de pers wordt uitgenodigd om de HGR in het regionieuws (tv west) te laten, brengt dit geen extra kosten met zich mee. Wil men tussen de uitzendingen door een bepaalde boodschap overbrengen d.m.v. een reclamespotje, kan dat het beste gedaan worden als er veel mensen kijken (bijvoorbeeld rond etenstijd). Dan komen de kosten op 100 euro[58].

Baten

De kosten van de aanbevelingen zijn minimaal, zoals hierboven beschreven is. Belangrijker is: Wat gaan de aanbevelingen de FA opbrengen? Ter verduidelijking worden de baten in het schema hieronder weergegeven. Sommige baten zijn moeilijk te kwantificeren. Er kan van tevoren niet bewezen worden dat door de verankering van MVO bijvoorbeeld daadwerkelijk het ziekteverzuim afneemt.

Aanbeveling	Mogelijke baten
Aanwijzen van een sleutelfiguur	✪ Een vraagbaak voor problemen ✪ Heldere coördinatie van het implementatieproces
Informatiebijeenkomsten over MVO	✪ Draagvlak creëren en continueren ✪ Nieuwe ideeën, nieuwe gedachtes door

[58] www.tvwest.nl

	de medewerkers mee te laten denken ✿ Onderhouden contact met de stakeholders
Meten en verslagleggen van de inspanningen op het gebied van MVO (verantwoorden)	✿ Er wordt verantwoording afgelegd van wat er afgelopen jaar is gebeurd op het gebied van MVO ✿ De resultaten kunnen aan de buitenwereld worden laten zien, bijvoorbeeld op de website of via MVO Nederland ✿ Mogelijk minder ziekteverzuim ✿ Mogelijk verbeterd imago ✿ Grotere naamsbekendheid
Contacten onderhouden met stakeholders (consulteren)	✿ Ontdekken van klachten/knelpunten ✿ Draagvlak creëren ✿ Relaties versterken
Partner worden van MVO Nederland	✿ Werken aan grotere naamsbekendheid ✿ In contact komen met meerdere bedrijven die aan MVO doen; nieuwe ideeën op het gebied van MVO ✿ Mogelijke samenwerking
Samenwerking aangaan met andere bedrijven	✿ Meer uitgezonden SW medewerkers, betekent een hogere omzet ✿ Werken aan een grotere naamsbekendheid
Uitbreiding leveranciersselectie op het gebied van MVO	✿ Het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken
Gezamenlijk aanbesteden, om leveranciers te verplichten duurzaamheid mee te nemen in de producten en diensten	✿ Hogere eisen kunnen stellen aan de leveranciers op het gebied van MVO ✿ Naamsbekendheid
Doneren aan goede doelen	✿ Een goed gevoel ✿ Een schone werkplek ✿ Bijdrage leveren aan het reduceren van de armoede ✿ Mogelijk beter imago
Uitnodigen van pers	✿ Werken aan een grotere naamsbekendheid ✿ Bewustwording van de buitenwereld van de bedrijfsactiviteiten ✿ Mogelijke samenwerking doordat men geïnteresseerd raakt ✿ Trotse medewerkers
Evalueren	✿ Inzicht in de knelpunten van het afgelopen jaar ✿ Nieuwe strategie ontwikkelen/ aanpassen

Figuur 13: overzicht van de baten per aanbeveling

Uit het schema kan worden afgeleid dat de aanbevelingen veel voordelen op zullen leveren.

7.4 Personele/organisatorische gevolgen

In de vorige paragraaf zijn de kosten en baten toegelicht. Belangrijk is ook om dieper in te gaan op de personele/organisatorische gevolgen. Dit kan het beste in een overzichtelijk schema weergegeven worden. In dit schema wordt per aanbeveling (wat) aangegeven, welke personen (wie) voor de desbetreffende aanbeveling nodig zijn, op welke manier dit gedaan dient te worden (hoe) en welke tijd er nodig is om de desbetreffende aanbeveling uit te voeren. De benodigde tijd is slechts een inschatting. Daarnaast dient het Management Team en de overige betrokken personen

te beseffen dat de verankering van MVO tijd met zich meebrengt. Dit betekent dat er onder werktijd ruimte vrijgemaakt dient te worden om deze taken te verweven met de dagelijkse werkzaamheden.

Wat?	Wie?	Hoe?	Benodigde tijd?
Aanstellen sleutelfiguur	Management Team (Afdelingshoofden FA)	Vergaderen, aanstellen management team, hiervan wordt een persoon sleutelfiguur (voor de hand liggend: Manager FA)	2 uur vergaderen
Informatiebijeenkomsten MVO	Management Team, Gehele HGR	In de toernooizaal, voordelen MVO bespreken, medewerkers betrekken	Voorbereiden: 2 uur. Bijeenkomst: 2 uur
Meten en verslagleggen van de inspanningen	Management Team, Manager FA	Per afdeling resultaten meten, doorgeven aan Manager FA, hij doet er vervolgens verslag van	Meten: 10 uur Verslagleggen: 20/30 uur
Contacten onderhouden met de stakeholders	Management Team, stakeholders	Klanttevredenheids-Onderzoeken, contact per mail, telefonisch	2 keer per jaar onderzoek naar de tevredenheid. Overig contact zo vaak mogelijk
Partner worden van MVO Nederland	Gehele HGR, Contactpersoon: Manager FA	Op de website aanmelden[59] als partner	Aanmelden 15 minuten, Contact onderhouden: 1 keer per maand 3 uur
Samenwerking aangaan met andere bedrijven	Management Team	Zoals het inkoopproces[60]: Specificeren, selecteren, contracteren, evalueren	6 maanden
Uitbreiding leverancierssselectie	Hoofd Inkoop	Zoals het inkoopproces: specificeren, selecteren, contracteren, bestellen, evalueren	4-8 weken, voor per leverancier[61]
Gezamenlijk aanbesteden	Hoofd Inkoop, Management Team	Zoals het inkoopproces: specificeren, selecteren, contracteren, (bestellen), evalueren	3 maanden

[59] http://www.mvonederland.nl/partners/aanmeldenpartner.html
[60] https://blackboard.hhs.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab=courses&url=%2Fbin%2Fcommon%2Fcourse.pl%3Fcourse_id%3D_488_
[61] Rob van Amster, Hoofd Inkoop

Doneren aan goede doelen	Gehele FA	Jaarlijkse opruiming, verzamelen goederen, doneren	1 keer per jaar, 2 uur
Uitnodigen van de pers	Gehele HGR	Bij bijzondere gelegenheden	afhankelijk
Evalueren	Management Team, Directie	Plan-do-check-Act (Deming), duurzaamheid verslaglegging	Jaarlijks, 4 uur
MVO verankering binnen de gehele organisatie	Management Team, Directie, gehele HGR	Nadat MVO binnen de FA is geïntegreerd en als voorbeeldfunctie kan fungeren. Vervolgens dienen dezelfde fases doorlopen te worden als bij de FA.	Blijvende verantwoordelijkheid

Tabel 1: Organisatorische gevolgen

Om verder uit te breiden op het gebied van MVO, is het noodzakelijk de aanbevelingen in een bepaalde volgorde uit te voeren. Daarom wordt er in het volgende hoofdstuk de volgorde van implementeren beschreven.

7.5 Maatschappelijke gevolgen

De maatschappij is gebaat bij een schoner milieu. Door de aanbevelingen op te volgen en zich goed toe te leggen op MVO, zal de HGR zijn steentje bijdragen op dit gebied.

De HGR is al een maatschappelijk gericht bedrijf, met als doel zoveel mogelijk ontwikkelde mensen met een arbeidshandicap te werk te stellen binnen en buiten de HGR. Door MVO door te voeren binnen de gehele FA (en later misschien binnen de gehele HGR), zal dit zeker leiden tot een verbeterd imago van het bedrijf en dus mogelijk in de toekomst tot het te werk stellen van meer ontwikkelde mensen met een arbeidshandicap buiten de HGR.

Het is belangrijk om de medewerkers goed te informeren (bijvoorbeeld door de informatiebijeenkomsten) over het hoe en waarom van MVO. Bij eventuele uitzending naar andere bedrijven, kunnen ze de MVO gedachte proberen over te dragen aan andere bedrijven.

Hoofdstuk 8: Implementatieproces

In dit hoofdstuk staat het implementatieproces centraal. Dit proces wordt beschreven volgens de fases uit hoofdstuk 4. Voordat er met het integreren van de fases begonnen kan worden, is het van belang eerst een aantal handelingen te verrichten om zodoende goed voorbereid aan de fases te beginnen. De twee aanbevelingen die als eerste uitgevoerd dienen te worden zijn:

- Het aanstellen van een sleutelfiguur
- Meten en verslagleggen van de inspanningen tot nu toe op het gebied van MVO

Als eerste is het belangrijk om een Management Team (Hoofden van FA) aan te stellen, die het gehele proces zal gaan leiden. Ook is het verstandig om uit het Management Team een contactpersoon aan te wijzen, die als vraagbaak fungeert gedurende het gehele proces. Het Management Team zal bestaan uit de hoofden van de afdelingen van de FA. De aangewezen persoon, die gedurende het proces als contactpersoon fungeert, is de Manager FA. Vervolgens dienen alle afdelingshoofden de inspanningen en resultaten uit het verleden op het gebied van MVO te meten. Deze resultaten dienen aan de Manager FA gegeven te worden, zodat hij ze kan verslagleggen. Deze periode zal ongeveer een maand in beslag nemen. Als dit allemaal gebeurd is, kan er pas verder uitgebreid worden op het gebied van MVO en kan er begonnen worden aan de fases.

In het schema hieronder worden de fases weergegeven. Hierin wordt duidelijk hoeveel tijd de fases per jaar in beslag zullen nemen.

	Week																								
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52
Fase 1	x	x	x																							
Fase 2				x	x	x	x													x	x	x	x			
Fase 3								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Fase 4																x	x	x	x	x	x	x	x			
Fase 5 en 6																					x	x	x	x	x	x

Tabel 2: Tijdsverdeling van de fase

Sommige fases overlappen elkaar, omdat deze gelijktijdig uitgevoerd kunnen worden.

Fase 1 (Het formuleren van een voorlopige missie en visie): In deze fase komen de afdelingshoofden bij elkaar en bespreken de voorlopige tactiek voor het komende jaar.

Fase 2 (Het opstellen van een dialoog met de stakeholders): Er is voor deze fase al onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA. Dit hoeft dus voor het komende jaar niet meer te gebeuren. De aanbevelingen voor dit jaar zijn mede gebaseerd op deze wensen en behoeften. Belangrijk is het wel om de medewerkers te blijven betrekken in het proces om zodoende draagvlak te continueren. In de toekomst kan voor een verdere verankering ook rekening gehouden worden met overige stakeholders zoals: klanten, leveranciers en omgeving. Hiervoor kunnen klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd worden en contacten onderhouden te worden. Deze contacten kunnen bijvoorbeeld via de mail onderhouden worden (dit gaat snel en is makkelijk uitvoerbaar). Het is overigens van belang om dit gedurende het hele jaar te doen.

Fase 3 (Het ontwikkelen van een korte en lange termijn strategie): Aan de hand van de wensen en behoeften van de FA zijn er op dit moment al een aantal aanbevelingen gedaan. Deze kunnen in deze fase omgezet worden in actieplannen voor het komende jaar. Dit is tevens de langste fase. Deze actieplannen zijn:

- Informatiebijeenkomsten houden over MVO
- Partner worden van MVO Nederland

- Samenwerking aangaan met andere bedrijven
- Uitbreiding leveranciersselectie
- Gezamenlijk aanbesteden
- Doneren aan goede doelen
- Het uitnodigen van de pers bij bijzondere gelegenheden

Fase 4 (Het opstellen van een rapportagesysteem): In deze fase is het belangrijk om rapportage systemen op te zetten. Hiervoor kunnen de richtlijnen van de GRI voor het duurzaamheidverslag gebruikt worden. In deze fase wordt dus wederom de inspanningen op het gebied van MVO gemeten en gerapporteerd.

Fase 5 & 6 (Het waarborgen van de voortgang van de integratie van MVO en het evalueren van de voorgaande fases): In deze laatste fase is het van belang om te evalueren. Dit kan volgens de Deming Cirkel, maar ook door middel van het duurzaamheidsverslag. Vanuit deze fase kan er een nieuwe voorlopige strategie opgesteld worden voor het komende jaar en beginnen de fases weer opnieuw. Wanneer de evaluatie van de resultaten positief uitvalt, kan MVO in de gehele organisatie verankerd worden.

De verankering van MVO binnen de gehele organisatie kan op dezelfde manier gedaan worden als de verankering van MVO binnen de FA.

Bronvermelding

Boeken

- Janssen Groesbeek, M.: Maatschappelijk ondernemen: theorie, praktijk en instrumenten. Amsterdam/Antwerpen, uitgeverij Business Contact, 2001. ISBN: 90-254-9755-1
- Waardenburg, M. : Communicatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen: Be good en tell it. Deventer, Kluwer, 2001. ISBN:90-14-08184-7
- De Vlaming, H.: Samenwerken aan MeerWaarde: handreiking maatschappelijk verantwoord ondernemen. Uitgeverij VNG, Den Haag, 2002. ISBN: 90-322-7262-4
- Heideman, R.M.: People, Profit en Planet. Eerste druk, 1999, het financiële dagblad. ISBN: 90-76173-09-5
- De Graaf, F.J.: De bestuursstructuur en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen: de invloed van stakeholders en de deregulering van de Nederlandse financiële sector. Delft, Eburon Delft, 2005. ISBN: 90-5972-078-4
- Baarda, D.B.; de Goede, M.P.M.: Basisboek methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van het onderzoek. Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff, derde druk. ISBN: 90-207-300-4
- Kempen, P.; Keijzer, J.A.: Advieskunde voor de praktijkstages: organisatieverandering als leerproces. Groningen/Houten, Wolters-Noordhoff, tweede druk,2000. ISBN: 90-01-46822-5
- Keuning, D.; Eppink, D.J.: Management en organisatie: theorie en toepassingen. Houten, educatieve partners Nederland bv, 7e druk, 2000. ISBN: 90-11-06327-9

Websites

- www.maatschappelijkverantwoordondernemen.net
- www.duurzaamondernemen.nl
- www.duurzaam-ondernemen.nl
- www.mvonederland.nl
- https://blackboard.hhs.nl
- www.haeghegroep.nl
- www.mallenbaker.net
- www.duurzaam.pagina.nl
- www.bedrijfsethiek.nl
- www.duurzaam-beleggen.nl
- www.npi-zeist.nl
- www.oecd.org
- www.p-plus.nl
- www.snsbank.nl/assetmanagement
- www.tomorrow-web.com
- www.verenigingncw.nl
- www.naarduurzaamrendement.nl
- www.triple-value.com
- www.mkb.nl
- www.vandale.nl
- www.doneerwijzer.nl
- www.mvo.nl
- www.senternovem.nl
- www.aos.nl
- www.tvwest.nl
- www.globalreporting.org
- www.novib.nl
- www.careprofit.nl

Verslagen en scripties

- Maters, J.:Het maatschappelijk verslag 2004: MVO Nederland in beweging. Leiden, MVO Nederland
- Van Benthum, H; Maters, J.:Het maatschappelijk verslag 2005: Delen en doen in MVO Nederland. Utrecht, MVO Nederland

- Den Ouden, E.: Duurzaam Facility Management; Omdat mensen, maatschappij en milieu afhankelijk van elkaar zijn. Haagse Hogeschool, mei 2004
- Vos, G.J.: Duurzaam inkopen, integratie in het departementale inkoopbeleid. Haagse Hogeschool, mei 2004
- Rietdijk, P.: Uitbreiding: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen of Mogelijke Vetrouwens Ondermijning? Haagse Hogeschool, juni 2003.

Tijdschriften

- Facility Management magazine, 18e jaargang, oktober 2005. Artikel "Volle zaal bij fm marktevent"
- FMI, inkoop en contractmanagement 2006. Artikel "Duurzaam inkopen en milieumanagement"

Syllabi

- Genet, C.: Methoden van Onderzoek. Haagse Hogeschool, code 2384

Geïnterviewde personen

- Simon Verhoeven, Hoofd FA, Haeghe Groep
- Rob van Amstel, Hoofd Inkoop, Haeghe Groep
- Hans de klerk, Hoofd Huisvesting, Haeghe Groep
- Jean Louis Visser, Hoofd Algemene Zaken, Haeghe Groep
- Leo Bartels, Hoofd Catering, Haeghe Groep
- Chris Jong, medewerkers Huisvesting, Haeghe Groep
- Agnita Korsten, Business Unit Manager Interim Management, AOS Nederland
- Marinus van Beek, Bedrijfsmanager, Combiwerk
- Enquête alle medewerkers FA

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De voorbeeldfunctie van de Facilitaire Afdeling om iedereen te inspireren

Bijlagen

Haeghe Groep

Saskia den Boer
HBO Facility Management
20021700

Inhoudsopgave

Bijlage 1:	De bedrijven van de Haeghe Groep
Bijlage 2:	Organogram Haeghe groep
Bijlage 3:	Organogram FA
Bijlage 4:	Uitleg begrippen uit de probleemstelling
Bijlage 5:	Uitleg begrippen kwalitatief- en kwantitatief onderzoek
Bijlage 6:	Onderzoeksopzet
Bijlage 7:	De tien maatschappelijke vraagstukken
Bijlage 8:	MVO scan
Bijlage 9:	Gehele uiwerking huidige situatie
Bijlage 10:	Enquête klanten en wensen medewerkers FA
Bijlage 11:	Resultaten enquête uitgewerkt in excel

Bijlage 1: Bedrijven binnen de Haeghe Groep

Diensten
Afdeling Diensten biedt personeel aan interne bedrijven en service-units, maar ook aan externe bedrijven voor alle vormen van dienstverlening, zoals administratieve krachten, conciërges, cateringmedewerkers, receptionisten, telefonisten, tuinlieden, chauffeurs, stoffeerders en technische onderhoudsmonteurs. Er worden in totaal 400 medewerkers gedetacheerd.

Haeghe Floor
Haeghe Floor is het tuinbouwbedrijf van de Haeghe Groep. Met circa 300 medewerkers in dienst en 2,5 hectare glasbouw biedt haeghe floor oderdak aan de bedrijfsonderdelen kwekerij en tuinbouwservice.

Omnigroen
Met ruim 400 medewerkers is Omnigroen het snelst groeiende bedrijf van de Haeghe Groep. Omnigroen verzorgt alles (omni) op het gebied van tuinonderhoud en groenvoorzieningen (groen, zoals het onderhoud van parken en plantsoenen. Omnigroen houdt zich ook bezig met het aanleggen en onderhouden van kantoortuinen. Van eenvoudige plantenbakken op kantoren tot beplantingen van entrees en kantoorcomplexen. Daarnaast detacheert Omnigroen haar werknemers ook bij allerlei aanverwante bedrijven en gemeentelijke- en overheidsdiensten.

IBHG (Industriele bedrijven van de Haeghe Groep)
Sinds 1 januari 2005 vallen alle industriele bedrijven van de Haeghe groep onder één naam, IBhG. Voor deze reorganisatie bestond de IBHG uit vier aparte bedrijven:

Haeghe Pak
Haeghepak is met 340 medewerkers een goed geoutilleerd verpakkingsbedrijf, dat voldoet aan alle technische en hygiënische kwaliteitseisen. Een specialiteit van het bedrijf is het verpakken van voedingsmiddelen. Daarvoor hebben zij een speciaal keurmerk gekregen (HACCP).

Haeghe Ateliers
Haeghe Ateliers is het confectie- en meubelstoffering atelier van de regio Haaglanden. Haeghe Ateliers vervaardigt sportkleding, representatieve bedrijfskleding, bekleding voor turtleboxen voor het vervoer van schilderijen en het eenvoudigere confectiewerk zoals vlaggen, banners en kussenhoezen. Een tweede grote pijler is de meubelstoffeerderij. Hier worden in opdracht van woonwarenhuizen allerhande designstoelen gemaakt en gestoffeerd. Daarnaast geeft Haeghe Aterliers grootverbruikmeubelen zoals bus- en tramstoelen, conferentie- en loungestoelen, een tweede leven.

Haeghemont
Haeghemont is het montage bedrijf van de Haeghe groep en heet zich gespecialiseerd inhet inrichten van arbeidsintensieve deelprocessen. Van telecombedrijven tot elektrotechnische ondernemers en van sorteermachines tot ringbanden.

Haeghe Techniek
Haeghe Techniek verwerkt metaal, hout en kunststof tot uiteenlopende eindproducten. Haeghe Techniek opereert als producent van een eigen meubellijn die het bedrijf onder de naam Raventos op de markt brengt. Daarnaast is Haeghe Techniek gespecialiseerd in winkelinrichting.

Schoon Schip
Schoon Schip verzorgt al het dagelijkse en periodieke schoonmaakwerk op kantoren, bibliotheken, scholen, woningcomplexen en openbare ruimten. Daarnaast verzorgen zij vloeronderhoud en computerreiniging.

Kaarsenmakerij
De kaarsenmakerij is sinds september 2004 opgenomen binnen de Haeghe Groep. Het is geen apart bedrijf maar valt in het eerste jaar projectmatig onder de service-unit financiën. Op het hoofdgebouw worden de kaarsen geproduceerd. Van daaruit worden de kaarsen gebracht naar de klanten, zoals bijvoorbeeld restaurants., maar er is ook een winkel waar de kaarsen verkocht worden, deze is gelegen aan de boulevard van Scheveningen. Bij de winkel zit ook een kleine productieruimte waar kinderen zelf kaarsen kunnen maken.

Bijlage 4: Uitleg begrippen probleemstelling en kwalitatief- en kwantitatief onderzoek

Hieronder volgt een uitleg van de begrippen mogelijkheden, MVO en bedrijfsvoering.

Mogelijkheden

In het woordenboek wordt het begrip "mogelijkheden" beschreven als:
"m<u>o</u>·ge·lijk·heid (de ~ (v.), -heden)
1 het mogelijk-zijn <=> *onmogelijkheid*
2 wijze waarop iets mogelijk is
3 kans op succes => *perspectief*"[1]

In dit onderzoek zal gezocht worden naar de verschillende mogelijkheden, die er op het gebied van MVO bestaan.

MVO

Het begrip "MVO" bestaat uit drie losstaande begrippen, namelijk "Maatschappelijk", "Verantwoord" en "Ondernemen".

"maat·sch<u>a</u>p·pe·lijk (bn.)
1 betr. hebbend op de maatschappij, de samenleving => *sociaal*
2 [hand.] betr. hebbend op een maatschap of maatschappij

ver·<u>a</u>nt·woord (bn.)
1 goed doordacht <=> *onverantwoord*

on·der·n<u>e</u>·men (ov.ww.)
1 op zich nemen, beginnen te doen
2 [econ.] speculeren"[2]

Kort samengevat betekent dit dat er een balans gevonden dient te worden tussen deze drie begrippen, waarbij maatregelen m.b.t. de maatschappij (waarbij gelet wordt op milieu-, sociale- en economische aspecten) in de bedrijfsvoering wordt opgenomen. Hierover dient verantwoording afgelegd te worden.

Bedrijfsvoering

In het woordenboek[3] wordt het begrip als volgt omschreven:

1 exploitatie van een bedrijf => *bedrijfspolitiek*

Dit betekent voor het onderzoek dat bekeken wordt hoe MVO geïntegreerd kan worden binnen de bedrijfspolitiek van de HGR.

[1] http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=mogelijkheid
[2] http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord= maatschappelijk
[3] http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=bedrijfsvoering

Bijlage 5: Uitleg Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Hieronder volgt een uitleg van de begrippen kwalitatief- en kwantitatief onderzoek.

Kwalitatief onderzoek

Onder kwalitatief onderzoek wordt verstaan: “Onderzoek waarmee je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren”[4]. Binnen het onderzoek naar MVO is veelal gebruik gemaakt van dit type onderzoek. Hieronder zijn de voordelen en nadelen op een rij gezet. Uit de tabel kan afgelezen worden dat kwalitatief onderzoek meer voordelen dan nadelen biedt.

Voordelen	**Nadelen**
Oog voor context	Moeilijk om de juiste conclusies te trekken
Oog voor integraliteit (zoveel mogelijk facetten)	Ze zijn niet gestandaardiseerd
Goed inlevingsvermogen	Men moet gesprekken goed kunnen voeren
Openheid (wat onderwerpen en volgorde betreft)	
Flexibiliteit in aanpak en werkwijze	
Intensief contact om vertrouwen te winnen	

Figuur 1: Voordelen en nadelen kwalitatief onderzoek

Om de informatie van het kwalitatieve onderzoek te vergaren, is gebruik gemaakt van diverse dataverzameling methoden. Zo zijn er diepgaande interviews gehouden met de verschillende afdelingshoofden van de FA, is er gebruikt gemaakt van bestaande gegevens (jaarverslagen, literatuur, tijdschriften, stageverslagen, intranet en Internet) en is er geobserveerd.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in de vorm van deskresearch en survey. Onder deskresearch wordt verstaan: “het bureauonderzoek”. Hierbij is toegespitst op boeken en tijdschriften, de inhoudsanalyse. Onder survey wordt verstaan: “Een groot aantal onderzoekseenheden over veel kenmerken onderzoeksgegevens verzamelen”. Hieronder vallen enquêtes, observaties en in dit geval ook de MVO scan.

Kwantitatief onderzoek

Voor het onderzoek naar MVO is tevens gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek, echter is dit type onderzoek niet veel gebruikt. Onder kwantitatief onderzoek wordt verstaan: “De hoeveelheid, de omvang, de frequentie of de mate van voorkomen van iets”[5]. Omdat het onderzoek meer kwalitatief van aard is, zal het kwantitatieve onderzoek in combinatie met het kwalitatieve onderzoek worden gebruikt. Hierbij moet gedacht worden aan interviews, die gehouden zijn met de diverse afdelingshoofden van de FA, waarbij de gegevens verwerkt zijn in zowel staafdiagrammen als in een beschrijvende analyse. Daarnaast is er in hoofdstuk 6 kwantitatief onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van alle medewerkers van de FA. De resultaten zijn terug te vinden in hoofdstuk 5 en 6, bij het vaststellen van de huidige situatie en de wensen en behoeften van de medewerkers van de FA. Hieronder zijn de voordelen en nadelen van het kwantitatieve onderzoek beschreven.

[4] Baarda, D.B.; en de Goede, M.P.M. Basisboek Kwalitatief Onderzoek, 2e druk.
[5] Genet, C.M. Methode van onderzoek en statistiek, code 2384. Afdeling Facility Management, Haagse Hogeschool.

Voordelen	Nadelen
De wensen van een grote populatie kan worden onderzocht	Kwantitatief onderzoek is steekproefsgewijs
Gegevens zijn gemakkelijk te ordenen	Bij teveel gegevens is het moeilijk om met elke medewerker rekening te houden

Figuur 2: Voordelen en nadelen van kwantitatief onderzoek

Bijlage 6: Onderzoeksopzet

Subprobleemstelling	Hoe?	Wie of wat?	analysetechniek	Wanneer?
Wie is de HGR?	Kwalitatief onderzoek Deskresearch (internet, jaarverslagen, observatie, oriënterende interviews)	De HGR, afdelingshoofden van de FA	Samenvatten, rapporteren	Week 1 Week 2
Wat is MVO?	Kwalitatief onderzoek Deskresearch, benchmarking	Combiwerk, AOS, MVO Nederland	Samenvatten, rapporteren, reduceren van gegevens	Week 2 Week 3
Wat zijn de 10 maatschappelijke problemen?	Kwalitatief onderzoek Deskresearch, benchmarking	Combiwerk, AOS, MVO Nederland	Samenvatten, rapporteren, reduceren van gegevens	Week 2 Week 3
Welke mogelijkheden zijn er op het gebied van MVO?	Kwalitatief onderzoek Deskresearch, benchmarking	Combiwerk, AOS, MVO Nederland	Samenvatten, rapporteren, reduceren van gegevens	Week 2 Week 3 Week 4
Welke meerwaarde heeft MVO voor de FA van de HGR?	Kwalitatief onderzoek Deskresearch, benchmarking, Obersvatie, interviews	Combiwerk, AOS, MVO Nederland, medewerkers FA van de HGR	Samenvatten, rapporteren, reduceren van gegevens, uitwerken interviews	Week 5
Wat zijn de wensen van de medewerkers van de FA op het gebied van MVO?	Kwantitatief onderzoek Deskresearch, Observatie, interviews	Medewerkers FA van de HGR	Verwerken gegevens in maatstaven	Week 6 Week 7
Welke bedrijven doen aan MVO en wat zijn de voordelen hiervan?	Kwalitatief onderzoek benchmarking	Combiwerk, AOS, MVO Nederland	Samenvatten, rapporteren, reduceren van gegevens	Week 3 Week 4
Wat is de huidige situatie op het gebied van MVO binnen de FA van de HGR? Wat is de gewenste situatie?	Kwalitatief onderzoek Kwantitatief onderzoek Deskresearch,	Afdelingshoofden FA, medewerkers FA,	Samenvatten, rapporteren, reduceren van gegevens, verwerking gegevens in maatstaven	Week 7 Week 8 Week 9

	MVO scan, oberservatie			
Met welke mogelijkheden kan de FA van de HGR zich uitbreiden op het gebied van MVO?	Kwalitatief onderzoek Deskresearch, Benchmarking, observatie	Combiwerk, ASO, MVO Nederland, HGR	Samenvatten, verwerken van gegevens, aanbevelingen, rapporteren	Week 8 Week 9 Week 10
Wat zijn de personele/organisatorische gevolgen?	Kwalitatief onderzoek Benchmarking, observatie, interviews, deskresearch	Combiwerk, AOS, MVO Nederland, FA HGR.	Verwerken van gegevens, rapporteren	Week 9 Week 10
Wat zijn de financiële consequenties?	Kwalitatief onderzoek Benchmarking, observatie, interviews, deskresearch	Combiwerk, AOS, MVO Nederland, FA HGR.	Verwerken van gegevens, rapporteren	Week 10 Week 11

Bijlage 7: De tien maatschappelijke vraagstukken

Klimaatverandering (planet)
De verandering van het klimaat geldt als een van de grootste bedreigingen voor de aarde. Bedrijven hebben hier een grote invloed op, zij kunnen bijvoorbeeld de uitstoot van broeikasgassen beperken.

Armoedebestrijding (people)
Een op de vijf mensen in de wereld leeft onder de armoedegrens. Bedrijven kunnen arme gebieden, economisch steunen. Zo kunnen er microkredieten worden verstrekt, om een eigen onderneming op te starten, of er wordt een eerlijke prijs betaald aan koffieboeren.

Biodiversiteit (planet)
De laatste decennia heeft de verstoring van het evenwicht binnen de natuur door menselijk ingrijpen een zeer ernstige vorm aangenomen. Dieren en plantensoorten verdwijnen door het kappen van enorme hoeveelheden bos en overbevissing. Wanneer bedrijven zouden kiezen voor verantwoord hout, zou deze verstoring af kunnen nemen.

Concurrentiekracht (profit)
Alle inwoners van Nederland zijn gebaat bij een sterke Nederlandse economie. Een aantal problemen verzwakt de Nederlandse positie ten opzichte van buitenlandse economieën. Een voorbeeld hiervan is het fileprobleem en onze achterblijvende innovatiekracht. Bedrijven kunnen hierin een belangrijke rol spelen, door bijvoorbeeld alternatieve transportvormen te zoeken en door meer aandacht en geld te besteden aan “research en development”.

Arbeidsparticipatie (people)
Ouderen, jongeren, allochtonen, gehandicapten en vrouwen hebben van oudsher minder kansen op de arbeidsmarkt. Bedrijven kunnen wat aan deze ongelijkheid doen, door deze groep op te nemen in het arbeidsproces.

Mensenrechten (people)
De rechten van de mens is niet overal goed ontwikkeld; in grote delen van de wereld is kinderarbeid, gebrek aan scholing en geen vrijheid van meningsuiting nog steeds aan de orde. In Nederland speelt het mensenrechtenvraagstuk ook; discriminatie en privacybescherming. Bedrijven kunnen hierop inspelen door geen producten te kopen of te gebruiken, die door kinderen zijn gemaakt. Daarnaast dienen zij hun werknemers eerlijk te behandelen.

Kwaliteit van arbeid (people)
Ziekteverzuim en slechte motivatie zijn binnen bedrijven een teken dat er niet optimaal gefunctioneerd wordt. Dit kost werkgevers handen vol met geld. Toch kunnen zij dit voorkomen. Zo kunnen zij goede arbeidsomstandigheden creëren en werken aan de motivatie van de medewerkers. Daarnaast zou er een leeftijdsbewust personeelsbeleid gevoerd kunnen worden.

Gezond leven (people)
Wegens te weinig beweging, is meer dan de helft van de Nederlandse bevolking te dik. Dit heef gevolg dat dit tot extreem hoge kosten leidt in de gezondheidszorg. Overgewicht leidt tot allerlei ziektes, zoals hart- en vaatziekten, hoge bloeddruk en diabetes. Bedrijven zouden hun medewerkers kunnen stimuleren om meer te bewegen en in de kantine gezondere producten aan te bieden.

Duurzame landbouw (planet)
In de landbouwsector zijn overbemesting, dierenwelzijn en giftige stoffen in de landbouwproducten de belangrijkste issues. De belangrijkste initiatieven om deze problemen op te lossen zijn bijvoorbeeld keurmerken voor biologische producten of het toevoegen van nieuwe activiteiten aan de bedrijfsvoering.

Leefbaarheid (people, planet)

De leefbaarheid staat in Nederland onder druk, ondanks dat er veel waarde wordt gehecht aan een veilige, schone, sociale leefomgeving. Bedrijven kunnen impulsen geven aan de omgeving waarin zij gevestigd zijn, door bijvoorbeeld hangjongeren te voorzien van een baan, of door de buurt op te knappen.

Bijlage 8: MVO scan

Deze checklist is opgesteld om de huidige situatie van de FA te toetsen. Aan de hand van deze checklist kunnen knelpunten binnen de FA op het gebied van MVO vastgesteld worden.

1= Zeer oneens
2= Oneens
3= Twijfelachtig
4= Eens
5= Zeer eens

Bestuur en beleid	1	2	3	4	5	Uitleg
We hebben naast concrete bedrijfseconomische doelen, ook concrete milieudoelstellingen en sociale Doelstellingen						
Wij hanteren een kwaliteitssysteem voor onze Facilitaire organisatie (bijvoorbeeld ISO of INK)						
In onze organisatie hebben we heldere gedragsregels over hoe we met elkaar omgaan						
Wij voeren functionerings- en beoordelingsgesprekken waarvan de resultaten schriftelijk worden vastgelegd						
Het management zorgt ervoor dat de financiële prestaties van onze organisatie voor alle medewerkers inzichtelijk zijn						
Het management zorgt ervoor dat de sociale en milieuprestaties van onze organisatie voor alle medewerkers inzichtelijk zijn						
Wij kunnen aantonen dat onze inspanningen op milieu- en sociaal vlak meer opleveren dan ze kosten						

Producten en diensten	1	2	3	4	5	Uitleg
Bij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten besteden we expliciet aandacht aan de te verwachten milieubelasting van die producten of diensten						
Ten opzichte van onze concurrenten investeren wij duidelijk meer tijd en geld aan productinnovatie						
We hebben specifieke duurzame producten/diensten in ons assortiment opgenomen						
Bij werving en selectie besteden we aantoonbaar aandacht aan gelijke kansen voor achterstandsgroepen (bijvoorbeeld etnische groepen, gehandicapten)						
Ons totale pakket arbeidsvoorwaarden is flexibel (bijvoorbeeld door middel van een 'cafetaria model')						
Iedere medewerker heeft een schriftelijke functieomschrijving						

met duidelijke taken en verantwoordelijkheden						
Wij leveren regelmatig concrete en aantoonbare inspanningen gericht op het vergroten van de medewerkertevredenheid						
Wij inventariseren periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, de opleidings- en ontwikkelingswensen van onze medewerkers						
Wij gaan verder dan de (ARBO-)wetgeving voorschrijft met onze inspanningen om de (fysieke of psychische) belasting van onze medewerkers te verkleinen						
Bij ons zijn er relatief veel vrouwen vertegenwoordigd in verantwoordelijke functies, in vergelijking met Branchegenoten						

Milieuzorg	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Uitleg**
Ons milieubeleid is schriftelijk vastgelegd en bij alle medewerkers bekend						
We meten de opbrengst van onze energiebesparende en energiezuinige maatregelen						
We implementeren regelmatig maatregelen om de milieubelasting van onze werkzaamheden te verminderen						
Onze organisatie gebruikt groene energie						
Onze organisatie bespaart aantoonbaar kosten door vermindering van afval, afvalscheiding, recycling, of andere milieumaatregelen						
Klanten en productgebruik	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Uitleg**
Wij hebben een beleid voor de wijze waarop we omgaan met de behandeling van klachten						

Wij zijn actiever dan onze branchegenoten in de voorlichting over het gebruik van onze producten of diensten (bijvoorbeeld t.a.v. veiligheid, zuinigheid of duurzaam gebruik)						
Wij doen periodiek onderzoek naar de tevredenheid van onze klanten						
Onze klanten zien ons als een maatschappelijk verantwoorde organisatie						

Leveranciers	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Uitleg**
Bij de keuze voor leveranciers doen we actief navraag/onderzoek naar de milieu-effecten van hún productieproces						
Bij de keuze voor leveranciers doen we actief avraag/onderzoek naar de arbeidsomstandigheden waaronder hun producten zijn gemaakt; zeker als deze producten uit minder ontwikkelde landen komen						

Maatschappij en omgeving	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Uitleg**
We hebben op papier gezet wie onze belangrijkste stakeholders (bijvoorbeeld klanten, leveranciers, overheidsinstellingen, omwonenden) zijn en op welke manier we met hen contact onderhouden)						
We hebben projecten, gericht op het verbeteren van de directe (leef)omgeving van onze vestiging(en						
Wij doneren jaarlijks aan goede doelen						

Wij moedigen ons personeel aan zich als vrijwilliger in te zetten door daarvoor als organisatie tijd, geld of middelen ter beschikking te stellen						

Bijlage 9: Gehele uitwerking huidige situatie

In dit hoofdstuk wordt per afdeling vastgesteld wat de huidige stand van zaken is op het gebied van MVO. Door middel van de MVO scan[6], is bekeken welke punten er verbeterd zouden kunnen worden. Aan deze scan zijn een aantal voordelen en nadelen verbonden, namelijk:

Voordelen	Nadelen
Een gemakkelijk hulpmiddel om vaststellen waar een afdeling staat op het gebied van MVO	Iedere afdeling geeft een eigen interpretatie aan de vraagstellingen en zal deze hoger of lager waarderen dan een ander persoon.
De vragen/stellingen uit de scan omvatten talloze aspecten van MVO	
Door middel van het beoordelen met een cijfer kan vastgesteld worden of de afdeling met een voldoende of onvoldoende wordt beoordeeld	

Uit de bovenstaande tabel kan worden afgelezen, dat de MVO scan meer voordelen dan nadelen heeft. Om de huidige situatie nog beter te kunnen beoordelen, zijn er aanvullend nog een aantal vragen gesteld. Hierdoor zal er met het nadeel, zoals hierboven is beschreven, rekening gehouden worden. Daarnaast is de huidige situatie vastgesteld door eigen observaties. Ter controle is de MVO scan ook bij de Manager FA afgenomen, waarbij hij een oordeel gaf over alle afdelingen.

De scan is verdeeld in zes delen, namelijk bestuur en beleid, producten en diensten, milieuzorg, klanten en productgebruik, leveranciers en maatschappij en omgeving. Per deel worden er een aantal vragen gesteld die het afdelingshoofd kan beoordelen met een cijfer van 1 tot en met 5. De cijfers kunnen als volgt gedefinieerd worden.

1= Zeer oneens
2= Oneens
3= Twijfelachtig
4= Eens
5= Zeer eens

Onder de cijfers 1 en 2 versta ik dat deze punten nog verbeterd kunnen worden. Het cijfer 3 zal per geval bekeken dienen te worden. De cijfers 4 en 5 betekenen dat dit punt redelijk tot goed ontwikkeld is.

Bij elk deel zijn een aantal stellingen/vragen geformuleerd. Deze zullen hieronder worden weergegeven.

Bestuur en Beleid

Vraag 1: We hebben naast concrete bedrijfseconomische doelen, ook concrete milieudoelstellingen en sociale doelstellingen.
Vraag 2: Wij hanteren een kwaliteitssysteem voor onze FA (bijvoorbeeld ISO of het INK model)
Vraag 3: In onze organisatie hebben we heldere gedragsregels over hoe we met elkaar omgaan
Vraag 4: Wij voeren functionerings- en beoordelingsgesprekken waarvan de resultaten schriftelijk worden vastgelegd.
Vraag 5: Het management zorgt ervoor dat de financiële prestaties van onze organisatie voor alle medewerkers inzichtelijk zijn.
Vraag 6: Het management zorgt er voor dat de sociale en milieuprestaties van onze organisatie voor alle medewerkers inzichtelijk zijn.

[6] de mvo scan is toegevoegd in de bijlagen

Vraag 7: Wij kunnen aantonen dat onze inspanningen op milieu- en sociaal vlak meer opleveren dan ze kosten.

Producten en diensten

Vraag 1: Bij het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten besteden we expliciet aandacht aan de te verwachten milieubelasting van die producten en diensten.
Vraag 2: Ten opzichte van onze concurrenten investeren wij duidelijk meer tijd en geld aan onze productinnovatie.
Vraag 3: We hebben specifieke duurzame producten/diensten in ons assortiment opgenomen.
Vraag 4: Bij werving en selectie besteden we aantoonbaar aandacht aan gelijke kansen voor achterstandsgroepen (bijv. Etnische groepen of gehandicapten).
Vraag 5: Ons totale pakket arbeidsvoorwaarden is flexibel (bijv. Door middel van een cafetaria model)
Vraag 6: Iedere medewerker heeft een schriftelijke functieomschrijving met duidelijke taken en verantwoordelijkheden.
Vraag 7: Wij leveren regelmatig concrete en aantoonbare inspanningen gericht op het vergroten van de medewerkertevredenheid.
Vraag 8: Wij inventariseren periodiek, bijvoorbeeld jaarlijks, de opleidings- en ontwikkelingswensen van onze medewerkers.
Vraag 9: Wij gaan verder dan de (ARBO-) wetgeving voorschrijft met onze inspanningen om de (fysieke of psychische) belasting van onze medewerkers te verkleinen.
Vraag 10: Bij ons zijn er relatief veel vrouwen vertegenwoordigd in verantwoordelijke functies, in vergelijking met branchegenoten.

Milieuzorg

Vraag 1: Ons milieubeleid is schriftelijk vastgelegd en bij alle medewerkers bekend.
Vraag 2: We meten de opbrengst van onze energiebesparende en energiezuinige maatregelen.
Vraag 3: We implementeren regelmatig maatregelen om de milieubelasting van onze werkzaamheden te verminderen.
Vraag 4: Onze organisatie gebruikt groene energie.
Vraag 5: Onze organisatie bespaart aantoonbaar kosten door vermindering van afval, afvalscheiding, recycling, of andere milieumaatregelen.

Klanten en productgebruik

Vraag 1: Wij hebben een beleid voor de wijze waarop we omgaan met de behandeling van klachten.
Vraag 2: Wij zijn actiever dan onze branchegenoten in de voorlichting over het gebruik van onze producten of diensten (bijv. T.a.v. veiligheid, zuinigheid of duurzaam gebruik)
Vraag 3: Wij doen periodiek onderzoek naar de tevredenheid van onze klanten.
Vraag 4: Onze klanten zien ons als een maatschappelijk verantwoorde organisatie.

Leveranciers

Vraag 1: Bij de keuze van leveranciers doen we actief navraag/onderzoek naar de milieueffecten van hun productieproces.
Vraag 2: Bij de keuze voor de leveranciers, doen we actief navraag/onderzoek naar de arbeidsomstandigheden waaronder hun producten zijn gemaakt; zeker als deze producten uit minder ontwikkelde landen komen.

Maatschappij en omgeving

Vraag 1: We hebben op papier gezet wie onze belangrijkste stakeholders (bijv. Klanten, leveranciers, overheidsinstellingen, omwonenden) zijn en op welke manier we met hen contact onderhouden.
Vraag 2: We hebben projecten, gericht op het verbeteren van de directe leefomgeving van onze vestiging.
Vraag 3: Wij doneren jaarlijks aan goede doelen.
Vraag 4: Wij moedigen ons personeel aan zich als vrijwilliger in te zetten door daarvoor als organisatie tijd, geld of middelen ter beschikking te stellen.

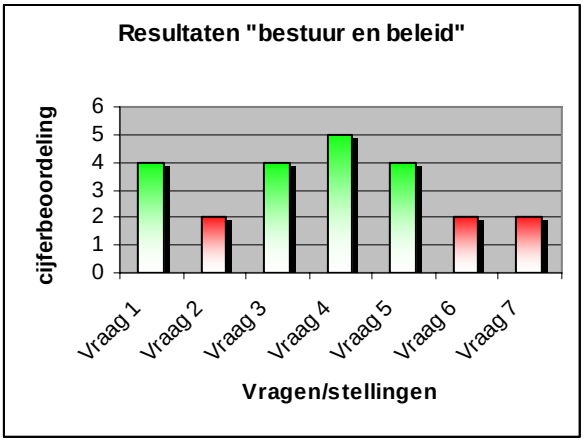
De resultaten van de MVO scan zijn per afdeling en deelgebied verwerkt in een staafdiagram. De cijfers 1 tot en met 3 worden gezien als onvoldoende en zijn aangegeven met een rode staaf. E cijfers 4 en 5 worden gezien als voldoende en zijn aangegeven met een groene staaf.

4.1 Resultaten en analyse MVO scan voor de afdeling Huisvesting

De afdeling Huisvesting bestaat uit een Hoofd huisvesting en twee coördinatoren. Zij geven leiding over de technische dienst binnen de HGR. Gebouwgebonden installaties en overige klachten binnen het gebouw kunnen worden doorgegeven bij het meldpunt. Deze klachten worden dan correctief opgelost. Daarnaast wordt er voor een deel preventief gewerkt volgens het Meerjarenplan. Hieronder volgen de resultaten van de MVO scan van de verschillende deelgebieden.

Bestuur en beleid

Hieronder volgt het staafdiagram voor de afdeling Huisvesting op het gebied van bestuur en beleid.



Figuur 3: Resultaten MVO scan voor de afdeling Huisvesting.

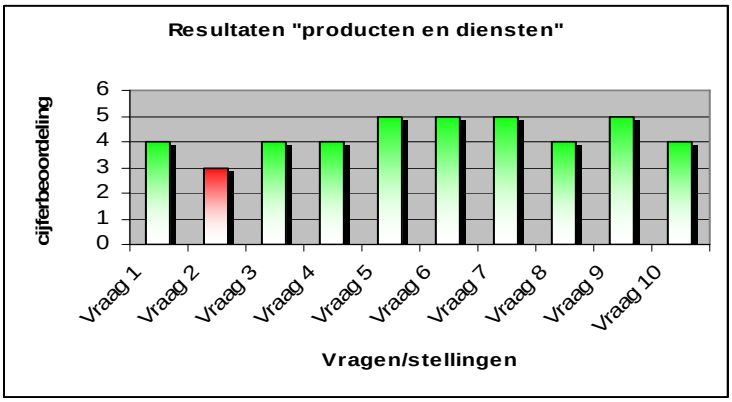
Analyse

Het gemiddelde cijfer dat de afdeling Huisvesting scoort op het gebied van “bestuur en beleid” is een 3,2.

- De afdeling Huisvesting heeft naast bedrijfseconomische doelstellingen wel milieudoelstellingen, maar geen sociale doelstellingen. Een voorbeeld van een milieudoelstelling is de aanschaf van groene stroom en het gebruik van milieuvriendelijke producten.
- Op dit moment hanteert de afdeling Huisvesting nog geen kwaliteitssysteem.
- Binnen de afdeling Huisvesting zijn er gedragsregels over hoe men met elkaar om dient te gaan. De medewerkers houden zich over het algemeen hieraan.
- Een keer in het jaar worden functioneringsgesprekken gevoerd. Beoordelingsgesprekken worden slechts een keer in de 3 jaar gevoerd.
- Het management zorgt er voor dat financiële prestaties van de afdeling wel inzichtelijk zijn voor alle medewerkers. Echter sociale en milieuprestaties zijn niet inzichtelijk voor de medewerkers. Op deze manier zijn de medewerkers niet bewust van het feit wat zij voor het milieu doen.
- De afdeling Huisvesting kan niet aantonen dat de inspanningen op het gebied van milieu- en sociaal vlak meer oplevert dan het kost.

Producten en diensten

Hieronder volgen de resultaten van de MVO scan voor de afdeling Huisvesting van het onderdeel "Producten en diensten".



Figuur 4: Resultaten MVO scan op het gebied van "producten en diensten" voor de afdeling Huisvesting

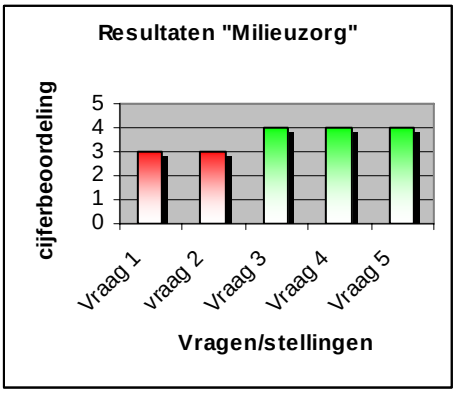
Analyse

Het gemiddelde cijfer dat de afdeling Huisvesting scoort op het gebied van "producten en diensten" is een 4,4. Vraag 10 is niet meegerekend, omdat er binnen de afdeling Huisvesting geen vrouwen werken.

- Bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten wordt er expliciet aandacht besteed aan de te verwachten milieubelasting van die producten en diensten. Zo wordt het verven en het lakken uitsluitend gedaan zonder oplosmiddel (waterdrager). Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van wasbare handdoekrollen in de toiletten in plaats van papierdrogers. Tenslotte wordt er gebruik gemaakt van energiezuinige lampen door het hele gebouw van de HGR.
- De afdeling Huisvesting investeert wel tijd en geld in productinnovatie, maar weet niet of dat daadwerkelijk meer is dan de concurrenten.
- Binnen het assortiment van de afdeling Huisvesting zijn wel duurzame producten opgenomen. Zo zijn de stadsbanken bijvoorbeeld gemaakt van duurzaam hout (ESF hout).
- Binnen de afdeling Huisvesting wordt bij werving en selectie aantoonbaar aandacht besteed aan gelijke kansen voor achterstandsgroepen. Wanneer gekeken wordt naar het personeel van deze afdeling kan dit aangetoond worden. De afdeling bestaat uit zowel uit achterstandsgroepen als SW medewerkers.
- Het totale pakket arbeidsvoorwaarden is voor de Hoofd Huisvesting en de twee coördinatoren flexibel. De SW medewerkers hebben wel gunstige arbeidsvoorwaarden, maar niet zo flexibel als die van de ambtenaren.
- Binnen de afdeling Huisvesting heeft elke medewerkers een schriftelijke functieomschrijving, waarin taken en verantwoordelijkheden duidelijk beschreven zijn.
- Medewerkertevredenheid staat bij de afdeling huisvesting hoog in het vaandel. Zo hebben zij onlangs een klanttevredenheid onderzoek gehouden onder de medewerkers. Dit willen zij in de toekomst periodiek gaan doen.
- De ontwikkelingswensen van de medewerkers worden periodiek gepeild. Hierin kunnen zij aangeven of zij zich verder willen ontwikkelen.
- Er wordt verder gegaan dan de ARBO wetgeving voorschrijft met de inspanningen om de belasting van de medewerkers te verkleinen. Dit is noodzakelijk, omdat men werkt met SW medewerkers. De apparaten dienen hierdoor extra veilig te zijn. Daarnaast dient de werkplek aangepast te worden, zodat de SW medewerker de mogelijkheid krijgt om op een gezonde manier zijn werkzaamheden uit te voeren.

Milieuzorg

Hieronder volgt het staafdiagram van de resultaten van de MVO scan voor de afdeling Huisvesting van het onderdeel “milieuzorg”.



Figuur 5: Resultaten MVO scan op het gebied van "milieuzorg" voor de afdeling Huisvesting

Analyse

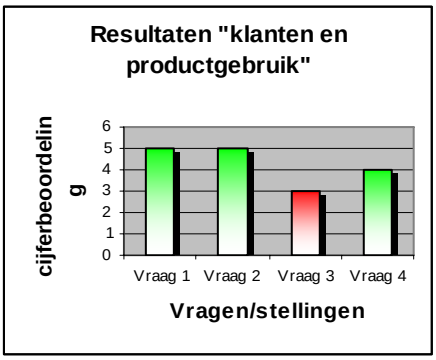
De afdeling Huisvesting scoort op het gebied van “milieuzorg” een gemiddeld cijfer van een “3,6”.

- Binnen de afdeling Huisvesting houdt men wel rekening met het milieu, maar dit is niet schriftelijk vastgelegd.
- Er zijn wel maatregelen genomen om de milieubelasting van de werkzaamheden te reduceren, maar het wordt niet gemeten.
- Er worden regelmatig maatregelen geïmplementeerd om de milieubelasting van de werkzaamheden te verminderen. Een voorbeeld hiervan zijn de wasbare handdoekrollen zoals eerder vermeld en het gebruik van energiezuinige lampen.
- Binnen de FA van de HGR wordt groene stroom gebruikt.
- De afdeling Huisvesting is verantwoordelijk voor de afvalscheiding, vermindering van afval en recycling etc. Dit gebeurt binnen de HGR wel, maar men weet niet of ze er daadwerkelijk kosten mee besparen.

Klanten en productgebruik

Hieronder volgt staafdiagram van de resultaten van MVO scan op het gebied van “klanten en productgebruik” voor de afdeling Huisvesting.

Figuur 6: Resultaten MVO scan op het gebied van "klanten en productgebruik" voor de afdeling huisvesting



Analyse

Het gemiddelde cijfer dat de afdeling Huisvesting scoort op het gebied van klanten en productgebruik is een “4,25”.

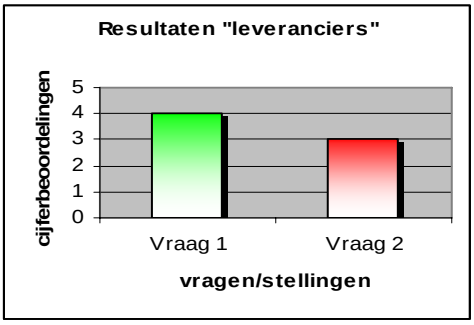
- De afdeling Huisvesting heeft een beleid voor de wijze waarop er om wordt gegaan met klachten. Dit klachtensysteem is al eerder vermeld. Klachten komen binnen via het

meldpunt. Vervolgens wordt er een bevestiging gestuurd met daarin degene die de klacht gaat afhandelen. Vervolgens wordt de klacht opgelost.

- De afdeling huisvesting is actiever in de voorlichting over het gebruik van de producten en diensten t.a.v. de veiligheid. De SW medewerkers hebben veiligere machines nodig om de werkzaamheden uit te voeren. Ook hebben zij een langere uitleg nodig; er wordt dus een uitgebreide voorlichting gegeven aan de SW medewerkers hoe de machines gebruikt dienen te worden. Daarnaast worden er maandelijks het energieverbruik gemeten. Hierover wordt maandelijks een voorlichting gegeven, waarbij men weet of men teveel heeft verbruikt.
- Er wordt niet periodiek onderzoek gedaan naar de tevredenheid van klanten. Wanneer er een klacht is opgelost, gaat men er van uit dat dit goed is gedaan. Als er toch nog klachten zijn, wordt dit opnieuw gemeld in het meldpunt.
- Binnen de afdeling Huisvesting denkt men dat de klanten hen zien als een maatschappelijk verantwoorde organisatie. Dit komt mede doordat er werk wordt geboden aan de mensen met een arbeidshandicap.

Leveranciers

Hieronder volgt de grafiek van de resultaten van het onderdeel “leverancier” voor de afdeling Huisvesting.



Figuur 7: Resultaten MVO scan op het gebied van de leveranciers voor de afdeling Huisvesting

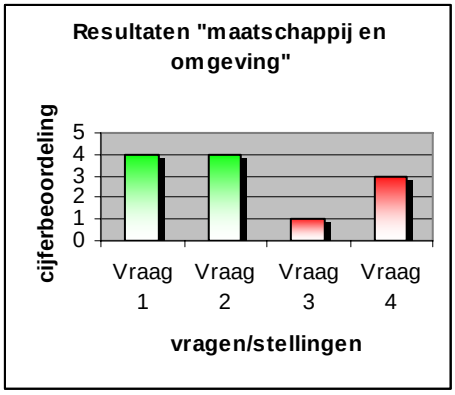
Analyse

De afdeling Huisvesting scoort op het onderdeel “leveranciers” een 3,5.

- Bij de keuze voor de leveranciers wordt er navraag/onderzoek gedaan naar de milieueffecten van hun productieproces. Een voorbeeld dat hierbij gegeven kan worden is dat er geen gebruik wordt gemaakt van producten die tropisch hout omvatten. Daarnaast wordt er wordt zoveel mogelijk naar gestreefd om biologisch afbreekbare producten te gebruiken bijv. gootsteenontstoppers.
- Bij de keuze voor de leveranciers wordt niet actief navraag/onderzoek gedaan naar de arbeidsomstandigheden waaronder hun producten zijn gemaakt. Ze willen er wel rekening mee houden, maar het wordt niet altijd meegenomen.

Maatschappij en omgeving

Hieronder volgt de grafiek met de uitkomsten van de MVO scan voor het onderdeel “maatschappij en omgeving” voor de afdeling Huisvesting.



Figuur 8: Resultaten MVO scan op het gebied van "maatschappij en omgeving" voor de afdeling Huisvesting

Analyse

De afdeling Huisvesting scoort op het gebied van maatschappij en omgeving een gemiddeld cijfer van “3,25”.

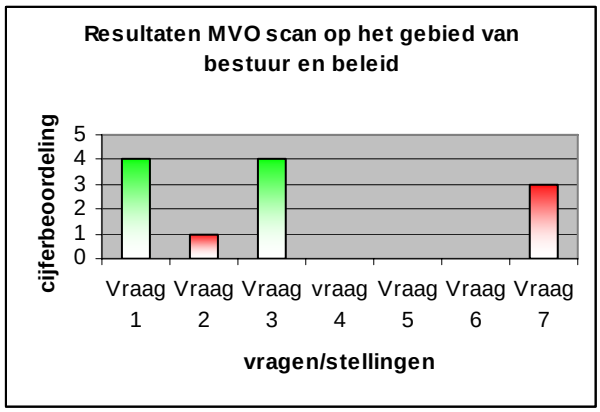
- De afdeling Huisvesting heeft op papier staan wie de belangrijkste stakeholders zijn.
- De afdeling Huisvesting heeft projecten gericht op het verbeteren van de leefomgeving. Voorbeelden hiervan zijn de inrichting van de kantoortuinen, zodat de medewerkers prettig en functioneel kunnen samenwerken. Een ander voorbeeld is het plaatsen van overdekte rookplekken, zodat het rookbeleid consequent uitgevoerd kan worden.
- Er wordt niet jaarlijks aan goede doelen gedoneerd.
- Benodigde tijd wordt onder voorwaarden soms wel deels vergoed, maar over het algemeen wordt op dit moment personeel niet aangemoedigd zich in te zetten als vrijwilliger.

4.2 Resultaten en analyse MVO scan voor de afdeling Inkoop

De afdeling Inkoop, bestaat uit een persoon en verzorgt het inkoopadvies voor zowel de Facilitaire Afdeling, als voor de rest van de HGR. Er wordt gericht op voornamelijk grote orders. Voorbeelden van inkoopadviezen voor de Facilitaire Afdeling zijn energie, auto’s, magazijninrichting, intern transport en raamovereenkomsten. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de Europese aanbesteding, die door gemeente zijn vastgesteld. De scan heeft alleen betrekking op het inkoopadvies op Facilitair gebied.

Bestuur en beleid

Hieronder volgt het staafdiagram van de resultaten van de MVO scan op het gebied van bestuur en beleid.



Figuur 9: Resultaten MVO scan op het gebied van bestuur en beleid

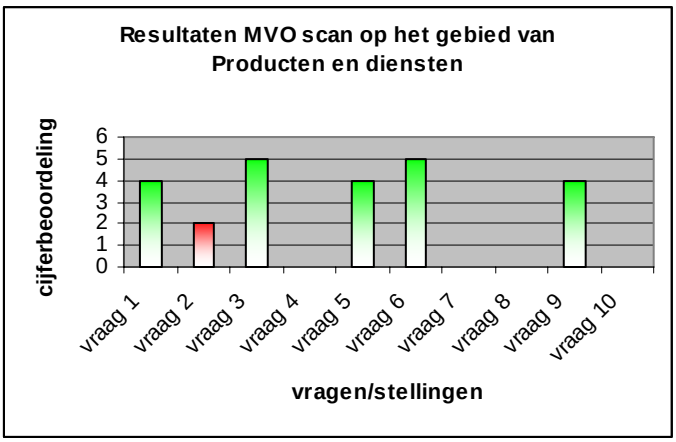
Analyse

De afdeling Inkoop scoort op het gebied van bestuur en beleid een gemiddeld cijfer van een "3". De vragen 4,5 en 6 zijn niet meegerekend, omdat deze niet van toepassing waren voor deze afdeling. De afdeling heeft geen personeel onder zich, dus hoeft geen functioneringsgesprekken te voeren. Daarnaast hoeft de afdeling geen financiële, sociale en milieuprestaties inzichtelijk te maken voor de medewerkers.

- De afdeling inkoop heeft naast bedrijfseconomische doelen, ook concrete milieudoelstellingen en sociale doelstellingen. Een voorbeeld van een milieudoelstelling is de inkoop van "schone" auto's. Bij de aanschaf van nieuwe bedrijfsauto's, zal gelet worden op de schadelijke effecten voor het milieu. Op dit moment wordt er gekeken naar auto's die op aardgas rijden. Een voorbeeld van een sociale doelstelling is het convenant "schone kleren". Dit is een overeenkomst, waarbij de gemeentelijke instellingen rekening dienen te houden met de arbeidsomstandigheden waaronder de kleding gemaakt is.
- Er wordt geen kwaliteitssysteem op de afdeling Inkoop gehanteerd. Dit komt omdat er weinig waarde aan wordt gehecht. Een leverancier die niet ISO gecertificeerd is, wil bij voorbaat niet zeggen dat het een slechte leverancier is.
- Gedragsregels zijn voor de afdeling Inkoop bekend. Deze staan bijvoorbeeld ook vermeld in de bewonersgids.
- De afdeling Inkoop probeert zoveel mogelijk inspanningen op milieu- en sociaal vlak te leveren, maar kan niet aantonen dat deze inspanningen meer opleveren dan ze kosten.

Producten en diensten

Hieronder volgt het staafdiagram voor de afdeling Inkoop op het gebied van producten en diensten.



Figuur 10: Resultaten MVO scan op het gebied van producten en diensten

Analyse

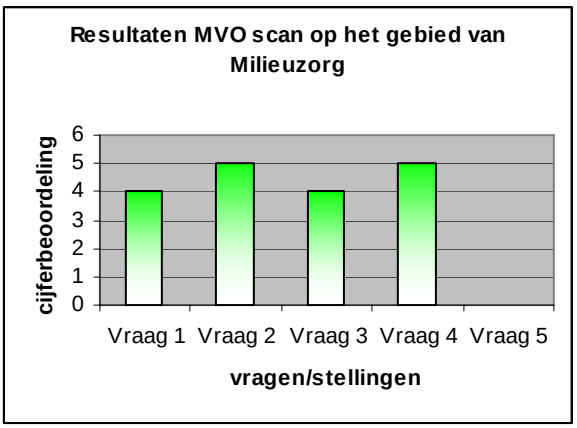
De afdeling Inkoop scoort op het gebied van producten en diensten een gemiddeld cijfer van een "4". De vragen 4,7,8 en 10 zijn niet meegerekend, omdat deze niet van toepassing waren op deze afdeling. Dit komt wederom, omdat de afdeling geen personeel onder zich heeft.

- Bij het ontwikkelen van nieuwe producten, wordt er expliciet aandacht besteed aan de te verwachten milieubelasting van die producten. Een voorbeeld hiervan is de aanschaf van het nieuwe wagenpark. Om een reductie van de milieubelasting te realiseren, wordt er aan gedacht om auto's aan te schaffen die op aardgas rijden. Aardgas heeft een verminderde belasting op het milieu.
- De afdeling Inkoop investeert niet meer tijd en geld aan productinnovatie dan de concurrenten. De afdeling Inkoop is van mening dat de FA op zichzelf een

dienstverlenende afdeling is, die zelf een product ontwikkelt, namelijk de ondersteuning van catering, beveiliging em huisvesting.
- Er zijn specifieke duurzame producten/ diensten in het assortiment opgenomen. Zo is er bij de kantoorinrichting rekening gehouden met minder milieubelastende producten. Deze zijn aangeschaft bij de leverancier Corperate Express.
- Het totale pakket arbeidsvoorwaarden is flexibel.
- De afdeling Inkoop heeft een schriftelijke functieomschrijving met daarin duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Dit is ook op papier vastgelegd.
- De afdeling Inkoop gaat verder dan de (ARBO) wetgeving voorschrijft met de inspanningen om de (fysieke en psychische) belasting te verkleining. Dit is noodzakelijk, omdat er binnen de HGR SW medewerkers werken. Bij bijvoorbeeld de aankoop van machines, dient er gelet te worden op een nog veiligere machine, die gemakkelijk te gebruiken is.

Milieuzorg

Hieronder volgt het staafdiagram van de afdeling Inkoop op het gebied van Milieuzorg.



Figuur 11: Resultaten MVO scan op het gebied van Milieuzorg

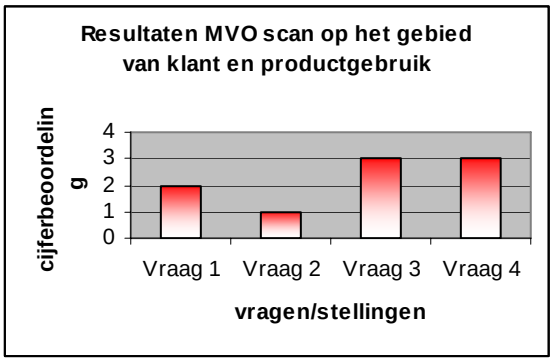
Analyse

De afdeling Inkoop scoort op het gebied van Milieuzorg een gemiddeld cijfer van een “4,5”. Vraag 5 is niet meegerekend, omdat deze vraag niet van toepassing is op deze afdeling. De afdeling Inkoop geeft slechts een inkoopadvies, hierdoor kan deze afdeling niet aantonen dat er ksoten worden bespaart met de milieumaatregelen die worden genomen.

- Het milieubeleid is schriftelijk vastgelegd voor alle gemeentelijke instellingen. Ze hebben een convenant moeten tekenen, waarbij rekening gehouden dient te worden met duurzaam inkopen.
- De opbrengst van de energiebesparende en energiezuinige maatregelen worden gemeten. Zo werd onlangs ontdekt dat het energieverbruik te hoog was in januari. De oorzaak hiervan was dat de ventilatie ’s nachts had aangestaan.
- Er worden regelmatig maategelen geimplementeerd om de milieubelasting van de werkzaamheden te verminderen. Hierbij kan als voorbeeld gegeven worden, dat er “schone” auto’s worden aangeschaft in het wagenpark.
- De FA gebruikt groene energie.

Klanten en productgebruik

Hieronder volgt het staafdiagram voor de afdeling Inkoop op het gebied van klant en productgebruik.



Figuur 12: Resultaten MVO scan op het gebied van klant en productgebruik voor de afdeling Inkoop

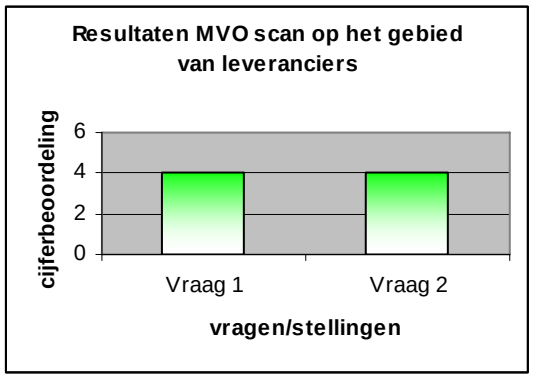
Analyse

De afdeling Inkoop scoort op het gebied van klant en productgebruik een gemiddeld cijfer van een "2,25".

- Er is geen beleid binnen de afdeling Inkoop hoe er met klachten wordt omgegaan.
- De afdeling Inkoop is niet actiever dan branchegenoten in de voorlichting over het gebruik van de producten en diensten.
- Er wordt niet periodiek onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de klanten. Er wordt soms geëvalueerd, maar over het algemeen wordt er vanuit gegaan: "geen nieuws is goed nieuws".
- Binnen de afdeling Inkoop kan men niet zeggen of de klanten hen zien als een maatschappelijk verantwoorde organisatie. Men denkt van wel.

Leveranciers

Hieronder volgt het staafdiagram van de resultaten van de MVO scan voor de afdeling Inkoop op het gebied van leveranciers.



Figuur 13: Resultaten MVO scan op het gebied van leveranciers voor de afdeling Inkoop

Analyse

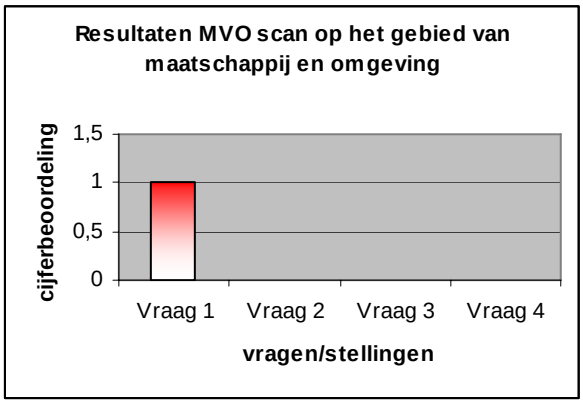
De afdeling Inkoop scoort op het gebied van leveranciers een gemiddeld cijfer van een "4".

- Bij de keuze naar de leveranciers wordt niet altijd vooraf actief navraag/onderzoek gedaan naar de milieueffecten van hun productieproces, maar vaak wel. Toevallig is er op dit moment een voorbeeld waarbij dit wel gebeurd. Voor april wil men binnen de HGR overschakelen naar een andere leverancier, die sanitaire producten levert. Hierbij is vooraf navraag/onderzoek gedaan naar de milieueffecten van hun productieproces.
- Bij de keuze voor leveranciers doet de afdeling Inkoop wel navraag/onderzoek naar de arbeidsomstandigheden waaronder de producten zijn gemaakt. Een voorbeeld hiervan is

de aanschaf van de nieuwe werkkleding. Hierbij is expliciet onderzoek gedaan naar de arbeidsomstandigheden waaronder deze kleding is gemaakt.

Maatschappij en omgeving

Hieronder volgt het staafdiagram van de resultaten van de MVO scan voor de afdeling Inkoop op het gebied van maatschappij en omgeving.



Figuur 14: Resultaten MVO scan op het gebied van maatschappij en omgeving voor de afdeling Inkoop

Analyse

De afdeling Inkoop scoort op het gebied van maatschappij en omgeving een gemiddeld cijfer van een "1". De vragen 2,3 en 4 zijn niet meegerekend, omdat deze vragen niet van toepassing waren op deze afdeling. De afdeling Inkoop geeft slechts inkoopadviezen en houdt zich dus niet bezig met projecten om de leefomgeving te verbeteren. Daarnaast kan de afdeling Inkoop door de adviesfunctie ook niet aan goede doelen doneren. Tenslotte bestaat de afdeling Inkoop slechts uit een persoon, waardoor men binnen deze afdeling dus niet het personeel kan aanmoedigen om zich in te zetten als vrijwilliger. Hieronder volgt de analyse.

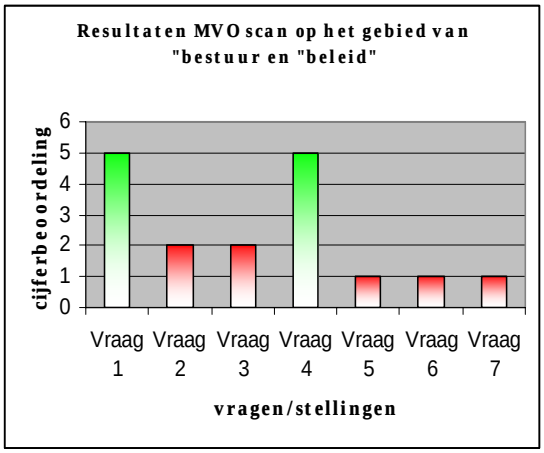
- De afdeling Inkoop heeft niet op papier gezet wie de belangrijkste stakeholders zijn.

4.3 Resultaten en analyse MVO scan voor de afdeling Catering

De afdeling catering bestaat uit 25 SW medewerkers en een Hoofd Catering. De afdeling streeft ernaar dat de diensten zo veel mogelijk aansluiten bij de wensen en behoeften van de klant. Dit doen zij door wekelijks een menu samen te stellen, waarin een speciaal gerecht centraal staat. Omdat er binnen de HGR veel SW medewerkers werken (en dus een beperkt budget hebben), worden luxe broodjes voor een hogere prijs aangeboden dan de gezonde producten. Hieronder volgt een analyse van resultaten van de MVO scan voor de afdeling Catering.

Beleid en bestuur

Hieronder volgt het staafdiagram met een overzicht van de resultaten van de MVO scan op het gebied van beleid en bestuur.



Figuur 15: Resultaten MVO scan op het gebied van beleid en bestuur

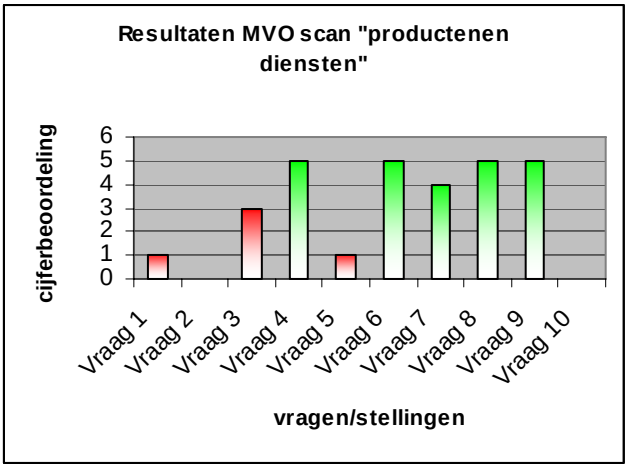
Analyse

De afdeling Catering scoort op het gebied van bestuur en beleid een gemiddeld cijfer van 2,4. Hieronder volgt de analyse.

- De afdeling Catering heeft naast concrete bedrijfseconomische doelen ook milieu- en sociale doelstellingen. De belangrijkste sociale doelstelling van de afdeling Catering is het ontwikkelen van SW medewerkers, zodat zij een gepaste baan in de arbeidsmarkt kunnen vinden. Daarnaast heeft de afdeling Catering ook concrete milieudoelstellingen. Er wordt zoveel mogelijk geprobeerd aan de wettelijke eisen te houden.
- De afdeling hanteert geen kwaliteitssysteem, om de kwaliteit van de afdeling te meten. Wel hebben zij manuals, waarin procedures en richtlijnen worden beschreven.
- Binnen de afdeling Catering zijn er nog geen duidelijke gedragsregels. Ze zijn er wel mee bezig.
- Binnen de afdeling Catering wordt er, net als bij de andere afdelingen, 1 keer in het jaar functioneringsgesprekken gevoerd en eens in de drie jaar beoordelingsgesprekken.
- De hoofd Catering zorgt ervoor dat financiële prestaties van de afdeling niet inzichtelijk zijn voor de SW medewerkers. Zij zijn er binnen de afdeling om opgeleid te worden en interesseren zicht niet voor de financiële prestaties.
- Dit geldt ook voor de sociale en milieuprestaties
- De afdeling Catering kan niet aantonen dat de inspanningen op milieu- en sociaal vlak meer opleveren dan ze kosten. Men vindt binnen deze afdeling dat een milieubeleid een investering is in de toekomst.

Producten en diensten

Hieronder volgt het staafdiagram met de resultaten van de afdeling Catering op het gebied van producten en diensten.



Figuur 16: Resultaten MVO scan op het gebied van producten en diensten voor de afdeling Catering

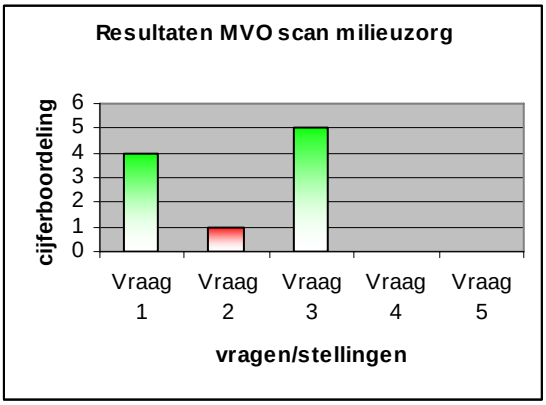
Analyse

De afdeling Catering scoort een gemiddeld cijfer van 3,6 op het gebied van producten en diensten. Dit is een gemiddelde van 8 vragen, omdat vraag 2 en 10 niet van toepassing waren op deze afdeling. Vraag 2 was voor deze afdeling niet van toepassing, omdat de afdeling Catering geen concurrentie heeft. Een andere vraag die op deze afdeling niet van toepassing was, was vraag 10. De afdeling bestaat SW medewerkers met allen een gelijksoortige functie. De Hoofd Catering is echter wel een man, maar dat is toeval. Hieronder volgt de analyse.

- Op dit moment schenkt de afdeling Catering geen aandacht aan de te verwachten milieubelasting bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten. Vandaar dat er een 1 wordt gescoord op dit gebied.
- Er zijn wel wat producten in het assortiment opgenomen die duurzaam zijn, een voorbeeld hiervan is Max Havelaar koffie. Maar over het algemeen gaat hygiëne en veiligheid voor.
- De afdeling Catering besteedt aantoonbaar veel aandacht aan gelijke kansen van achterstandsgroepen. Dit kan bewezen worden door het aantal SW medewerkers, die binnen deze afdeling werkt. Hierin wordt geen onderscheid gemaakt tussen man en vrouw, ras en gehandicapten.
- Bij de SW medewerkers wordt er geen gebruik gemaakt van een cafetariamodel. Zij worden opgeleid en krijgen de kans om zich te ontwikkelen om een gepaste baan op de arbeidsmarkt te vinden. In principe zijn zij binnen de HGR dus niet in vaste dienst. De hoofd Catering daarentegen is wel in vaste dienst en heeft dus wel een flexibel pakket arbeidsvoorwaarden, waarbij gebruik gemaakt wordt van het cateringmodel.
- Binnen de afdeling Catering hebben alle medewerkers een schriftelijke functieomschrijving. Op die manier weten zij precies wat er van hen verwacht wordt.
- Om de medewerkertevredenheid tevredenheid te vergroten, worden er binnen deze afdeling regelmatig inspanningen op dit gebied geleverd. Voorbeelden hiervan zijn eindejaarsbijeenkomsten, een bloemetje op verjaardagen, happy hour en wanneer er iemand ziek is wordt er contact gehouden.
- Er worden een keer per jaar de ontwikkeling- en opleidingswensen geïnventariseerd. De SW medewerkers hebben een Individueel Ontwikkeling Plan (IOP), waarbij wordt gekeken of verdere opleiding mogelijk is.
- De afdeling Catering doet erg veel inspanningen om de fysieke belasting van de medewerkers te verkleinen, verder dan de ARBO wetgeving voorschrijft. Deze inspanningen moeten echter wel vallen tussen de kaders van de wetgeving. Voorbeelden hiervan zijn de afzuigkappen en de verlichting.

Milieuzorg

Hieronder volgt het staafdiagram met de resultaten van de MVO scan voor de afdeling Catering op het gebied van milieuzorg.



Figuur 17: Resultaten MVO scan voor de afdeling Catering op het gebied van "Milieuzorg"

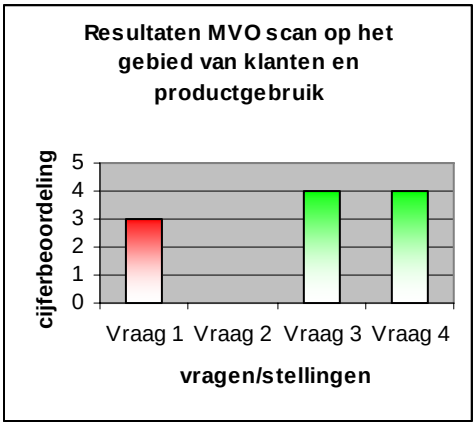
Analyse

De afdeling Catering scoort op het gebied van “Milieuzorg” een gemiddeld cijfer van 3,3. De vragen 4 en 5 zijn niet meegerekend. De afdeling Catering weet niet of er groene stroom wordt gebruikt. Ook vraag 5 kon geen antwoord op gegeven worden. Men scheidt het afval wel, maar weet niet of het wat oplevert. Hieronder volgt de analyse.

- Het milieubeleid van de afdeling Catering is schriftelijk vastgelegd. Dit milieubeleid is bekend onder de SW medewerkers van deze afdeling. Zij weten dat zij afval dienen te scheiden en welke schoonmaakmiddelen zij moeten gebruiken. De schoonmaakmiddelen die gebruikt worden zijn overigens over het algemeen milieuvriendelijk.
- De afdeling Catering meet de opbrengst van de energiebesparende en energiezuinige maatregelen niet. Het hoofddoel van de afdeling is het verzorgen van de catering en het ontwikkelen van de SW medewerkers en houden zich daarom niet hiermee bezig.
- Er worden regelmatig maatregelen geïmplementeerd om de milieubelasting van de werkzaamheden te verminderen. De afdeling Catering zit hierbij op niveau, omdat zij zich wettelijk aan deze normen moeten houden.

Klanten en productgebruik

Hieronder volgt het staafdiagram voor de afdeling Catering op het gebied van Klanten en productgebruik.



Figuur 18: Resultaten MVO scan op het gebied van klanten en productgebruik voor de afdeling Catering

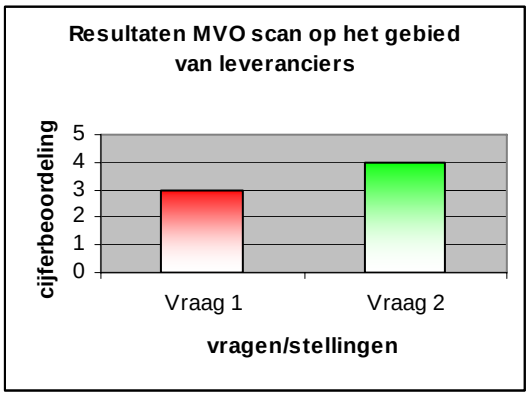
Analyse

De afdeling Catering scoort een gemiddeld cijfer van 3,7 op het gebied van klanten en productgebruik. Vraag 2 is niet meegerekend, omdat men niks van de branchegenoten afweet. Hieronder volgt er een analyse.

- Er is geen vast beleid waarin wordt beschreven hoe er met klachten wordt omgegaan. Wel worden de SW medewerkers opgeleid hoe zij met klachten dienen om te gaan. De grotere klachten worden afgehandeld door de Hoofd Catering.
- De afdeling Catering doet periodiek onderzoek naar de tevredenheid van de klanten. Dit doen zij door middel van enquêtes. Daarnaast proberen de medewerkers zoveel mogelijk de oren open te houden om op deze manier er achter te komen over de klanten tevreden zijn of niet.
- De afdeling Catering wordt gezien als een maatschappelijk verantwoorde afdeling. Binnen het assortiment zijn producten te verkrijgen als bioproducten, light producten en vegetarische producten. De basisproducten en gezonde producten worden tegen een lager tarief aangeboden dan de luxe producten. Op deze manier kunnen de SW medewerkers met een beperkt budget zich een lunch veroorloven in het bedrijfsrestaurant.

Leveranciers

Hieronder volgt het staafdiagram van de afdeling Catering op het gebied van leveranciers.

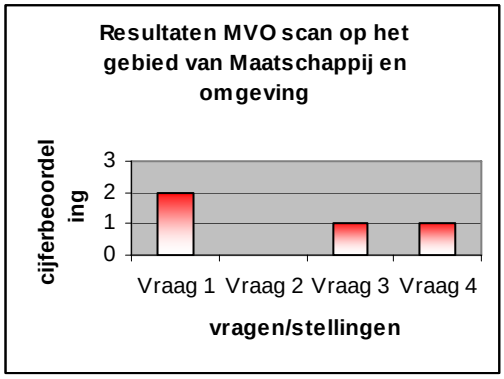


Figuur 19: Resultaten MVO scan op het gebied van leveranciers voor de afdeling Catering

Analyse
De afdeling Catering scoort een gemiddeld cijfer van 3,5 op het onderdeel “leveranciers”. Hieronder volgt de analyse.

- De afdeling Catering doet niet zelf navraag of onderzoek naar de milieueffecten van het productieproces bij de keuze van de leveranciers. Deze keuze wordt bepaald op het hoofdkantoor van de Gemeente Den Haag.
- Bij de keuze van leveranciers wordt de ene keer wel en de andere keer niet navraag of onderzoek gedaan naar de arbeidsomstandigheden waaronder een product is gemaakt. Een voorbeeld van een leverancier die hier wel op uitgekozen is, is Max Havelaar koffie.

Maatschappij en omgeving
Hieronder volgt het staafdiagram met de resultaten van de MVO scan voor de afdeling Catering op het gebied van maatschappij en omgeving.



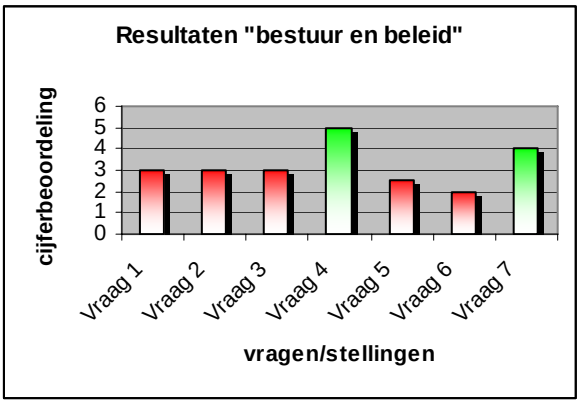
Figuur 20: Resultaten MVO scan op het gebied van maatschappij en omgeving voor de afdeling Catering

Analyse
De afdeling Catering scoort op het gebied van maatschappij en omgeving een gemiddeld cijfer van 1,3. Vraag 2 is niet meegerekend, omdat men zich binnen de afdeling Catering zich niet op projecten kan richten om de leefomgeving van de directe leefomgeving te verbeteren. Natuurlijk houden ze zich wel aan de normen van de milieuwetgeving, maar zien als hoofddoel het verzorgen van de catering en de ontwikkeling van de SW medewerkers. Hieronder volgt de analyse.

- De afdeling Catering heeft niet op papier gezet wie de belangrijkste stakeholders zijn. Zij zien als de belangrijkste stakeholders de klanten van het bedrijfsrestaurant.
- Er wordt niet aan goede doelen gedoneerd. Dit komt omdat zij hier eigenlijk nooit bij na hebben gedacht om dit te doen.
- Binnen de afdeling Catering wordt men niet aangemoedigd om zich in te zetten als vrijwilliger. De ontwikkeling van de SW medewerkers gaat voor.

4.4 Resultaten en analyse MVO scan voor de afdeling Algemene Zaken
De afdeling AZ bestaat uit ruim 40 personen. Binnen deze afdeling werken de meeste SW medewerkers. Zij verrichten werkzaamheden op het gebied van repro, beveiliging en DIV. In deze paragraaf worden de resultaten uit de MVO scan voor de afdeling AZ geanalyseerd.

Beleid en bestuur
Hieronder volgt het staafdiagram met de uitkomsten van de MVO scan. De uitkomsten hebben betrekking op het onderdeel “beleid en bestuur” voor de afdeling AZ.



Figuur 21: Resultaten MVO scan met betrekking op het onderdeel "beleid en bestuur" voor de afdeling AZ

Analyse

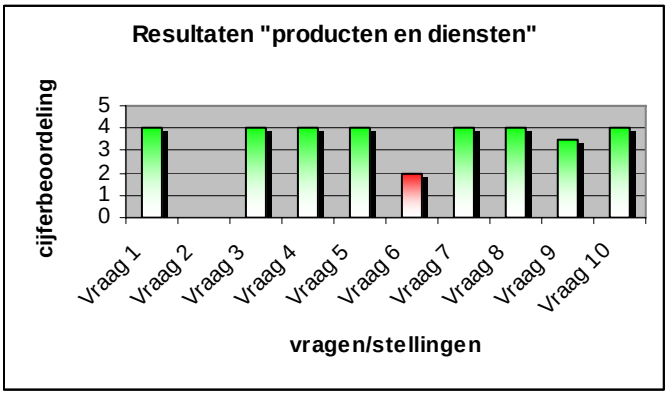
De afdeling AZ wordt minder goed beoordeeld op het onderdeel “beleid en bestuur”. Het gemiddelde cijfer waarmee dit onderdeel scoort is een 3,2. Hieronder volgt een analyse.

- De afdeling AZ scoort “twijfelachtig” op het gebied van het formuleren van concrete milieu- en sociale doelstellingen. In principe is er een doel; bezuinigen. Deze bezuinigingen hebben uiteindelijk wel voordelen voor het milieu, maar zijn niet bewust met het oogpunt op het milieu gerealiseerd.
- Kwaliteit wordt binnen de afdeling AZ wel gecontroleerd, maar niet volgens een kwaliteitssysteem. DIV echter wordt wel gecontroleerd, maar niet door de afdeling AZ zelf. Zij worden gecontroleerd door Haags Gemeente Archief.
- Binnen de afdeling AZ weet men wel hoe men met elkaar om dient te gaan, maar gedragsregels staan niet vast. Hierdoor wordt er zelf nog wel is een eigen invulling gegeven aan hoe het hoort. Over het algemeen weten de medewerkers wel hoe zij zich dienen te gedragen.
- Functioneringsgesprekken worden eens per jaar gehouden en beoordelingsgesprekken eens in de drie jaar. Deze periodes zijn vastgesteld door de directie van de HGR.
- Het management van de afdeling AZ zorgt er niet bewust voor dat financiële prestaties inzichtelijk zijn voor de medewerkers. Men hoort deze prestaties meestal in de wandelgangen.
- Sociale- en milieuprestaties zijn niet inzichtelijk voor de overige medewerkers.
- De afdeling AZ kan aantonen dat inspanningen op milieu- en sociaal vlak meer opleveren dan ze kosten. Een voorbeeld hiervan is dat AZ afgelopen jaar alle kopieer/ printmachines gecentraliseerd heeft in de pentry. Hiermee heeft de afdeling enorm kunnen bezuinigen. Dit had tevens voordelige gevolgen voor het milieu.

Producten en diensten

Hieronder volgt grafiek van de resultaten van het onderdeel “producten en diensten” voor de afdeling AZ.

Figuur 22: Resultaten MVO scan voor de afdeling AZ met betrekking tot het onderdeel "producten en diensten"



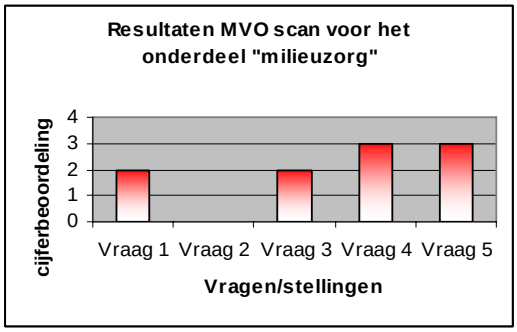
Analyse

De afdeling AZ scoort op het onderdeel “producten en diensten” een gemiddeld cijfer van 3,7. Vraag 2 is niet meegeteld, omdat deze vaag niet van toepassing was op deze afdeling. De afdeling levert slechts diensten en heeft niet te maken met concurrenten.

- Bij het ontwikkelen van producten of diensten, besteedt de afdeling AZ wel wat aandacht aan de te verwachten milieubelasting van die producten of diensten, maar het wordt niet expliciet meegenomen.
- De afdeling AZ heeft duurzame producten/ diensten in het assortiment opgenomen. Een voorbeeld hiervan is de aanschaf van groene stroom en Max Havelaar koffie in de koffieautomaten.
- Bij werving en selectie besteedt de afdeling AZ aandacht aan gelijke kansen voor achterstandsgroepen. Dit kan aangetoond worden door te kijken naar de medewerkers. Binnen de 40 medewerkers van de afdeling, zijn zo’n 22 medewerkers gedetacheerd door de afdeling Diensten. Deze mensen kunnen een arbeidshandicap bevatten, maar ook een andere achterstand. Hier wordt binnen de afdeling geen onderscheid in gemaakt.
- Het totale pakket arbeidsvoorwaarden is flexibel.
- Binnen de afdeling AZ heeft niet iedere werknemer een duidelijke functieomschrijving met duidelijke taken en verantwoordelijkheden. De meeste hebben dit overigens wel, maar er zijn er een aantal die dit nog niet hebben. Tegen het einde van het jaar is het de bedoeling dat iedereen een duidelijke functieomschrijving heeft.
- De afdeling AZ levert regelmatig concrete en aantoonbare inspanningen gericht op het vergroten van de medewerkertevredenheid. Zo krijgen de medewerkers met verjaardag of ziekte een bloemetje en gaat men binnen de afdeling eens in de zoveel tijd uiteten. Medewerkers kunnen tevens tijdens de functioneringsgesprekkenhun ontevredenheden, ontwikkelings- en opleidingswensen aangeven.
- De afdeling AZ heeft wel de intentie om de ARBO wetgeving te volgen, maar geeft de voorkeur om de medewerkers tevreden te stellen op het gebied van ARBO wensen. Er wordt dus eerst naar de wensen van de medewerkers gekeken en daarna naar de ARBO wetgeving
- Binnen de afdeling AZ zijn er relatief veel vrouwen vertegenwoordigd in verantwoordelijke functies. Zo zijn er drie vrouwelijke coördinatoren binnen deze afdeling. Binnen de afdeling wordt geen onderscheid gemaakt tussen man/vrouw of afkomst.

Milieuzorg

Hieronder worden de resultaten van het onderdeel “milieuzorg” weergegeven.



Figuur 23: Resultaten MVO scan voor de afdeling AZ, m.b.t. het onderdeel "milieuzorg"

Analyse

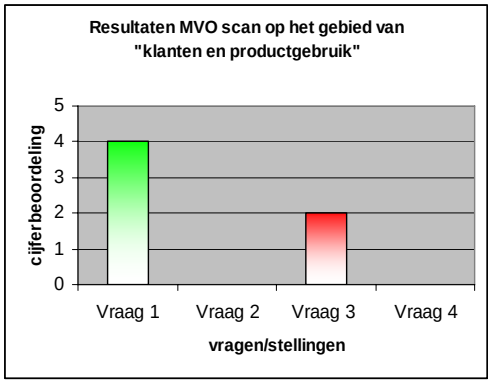
De afdeling scoort minder goed op dit onderdeel, namelijk een gemiddeld cijfer van 2,5. Vraag 2 is niet meegerekend, omdat deze stelling niet van toepassing was op deze afdeling. Met behulp van de grafiek, kan de volgende analyse gemaakt worden.

- Het milieubeleid is niet schriftelijk vastgelegd en zeker niet bij alle medewerkers bekend.
- Binnen de afdeling AZ worden niet regelmatig maatregelen geïmplementeerd om de milieubelasting van de werkzaamheden te verminderen. Dit heeft geen hoge prioriteit, de hoogste prioriteit is bezuiniging.
- In de hele gemeente Den Haag wordt er groene stroom ingekocht. Toch wordt dit onderdeel met een 3 beoordeeld, omdat men op de nota’s niet terugvindt dat er groene stroom wordt ingekocht.
- Er wordt wel aan afvalscheiding gedaan, bijvoorbeeld papierscheiding en afvalscheiding. De vraag is echter of er kosten mee bespaard worden. Toners worden meegegeven aan stichting AAP.

Klant en productgebruik

Hieronder volgen de resultaten voor het onderdeel “klant en productgebruik” voor de afdeling AZ.

Figuur 24: Resultaten MVO scan op het gebied van "klant en productgebruik" voor de afdeling AZ



Analyse

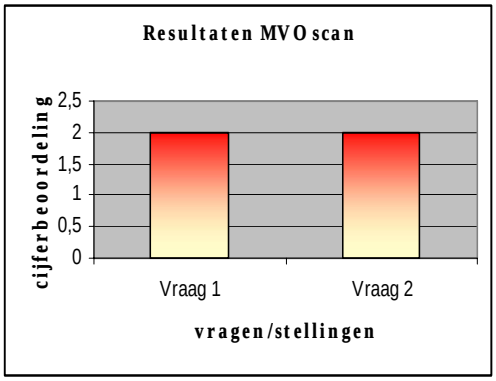
De afdeling AZ scoort een gemiddeld cijfer van een “3” op het gebied van klant en productgebruik. Daarnaast waren twee vragen niet van toepassing, omdat Hoofd AZ geen beoordeling kon geven of de HGR actiever is dan branchegenoten op het gebied voorlichting over het gebruik van

producten of diensten. Tenslotte kon er geen antwoord worden gegeven op de vraag of de klanten de HGR zien als een maatschappelijk verantwoorde organisatie.

- Binnen de afdeling AZ is er een beleid voor de wijze waarop er om wordt gegaan met klachten. Wanneer medewerkers van de afdeling AZ een klacht hebben, komen ze bij de Hoofd AZ terecht. Vervolgens worden deze klachten opgelost volgens het klachtenreglement van de HGR.
- Er wordt periodiek onderzoek gedaan naar de klanttevredenheid van de medewerkers.

Leveranciers

Hieronder volgt het staafdiagram van het onderdeel “leveranciers”.



Figuur 25: Resultaten MVO scan op het gebied van " “leveranciers"

Analyse

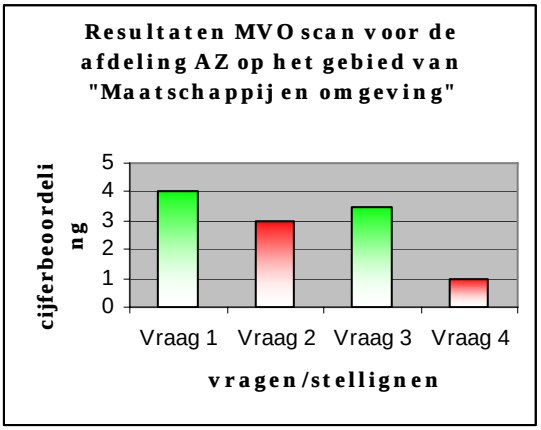
De afdeling AZ scoort op het onderdeel “leveranciers” een gemiddeld cijfer van een “2”. Hieronder volgt de analyse.

- Bij de keuze voor leveranciers doet de afdeling AZ niet actief navraag/onderzoek naar de milieueffecten van hun productieproces. Dit komt omdat deze afdeling slecht een beperkte keuze heeft uit de leveranciers van de Europese aanbesteding van de gemeente.
- Bij de keuze voor leveranciers doet de afdeling AZ ook geen actieve navraag/ onderzoek naar e arbeidsomstandigheden waaronder hun producten zijn gemaakt. Dit heeft de zelfde reden als hierboven is genoemd.

Maatschappij en omgeving

Hieronder volgt het staafdiagram met de resultaten van het onderdeel “maatschappij en omgeving”.

Figuur 26: Resultaten mvo scan op het gebied van "maatschappij en omgeving"



Analyse

De afdeling AZ scoort op het gebied van Maatschappij en omgeving een gemiddeld cijfer van 3,1. Hieronder volgt de analyse.

- De afdeling AZ heeft op papier gezet, wie de belangrijkste stakeholders zijn. De belangrijkste stakeholders voor de afdeling AZ zijn: de medewerkers van AZ, bezoekers van de HGR, overige gemeentelijke instellingen en de leveranciers.
- De afdeling AZ doet zelf niet aan projecten om de leefomgeving van de vestiging te verbeteren.Dit komt doordat dit niet onder de taken vallen, anders hadden zij het wel gedaan.
- De afdeling AZ doneert eens in de zoveel tijd gebruikte toners aan stichting AAP. Verder wordt er niet veel aan jaarlijkse donatie gedaan binnen de afdeling.
- De afdeling AZ moedigt het personeel niet aan zich als vrijwilliger in te zetten door daarvoor als afdeling geld, tijd en middelen erin te zetten.

Bijlage 10: Enquête wensen en behoeften medewerkers FA

In het kader van mijn afstudeeropdracht, ben ik bezig onderzoek te doen naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) binnen de FA van de Haeghe Groep. MVO houdt in dat een bedrijf rekening houdt met het milieu, met de mens en met financiële zaken. Het uiteindelijke doel hiervan is dat maatschappelijke problemen, zoals milieuvervuiling, kinderarbeid, ongelijkheid etc. worden aangepakt. De FA van de Haeghe Groep streeft er naar MVO te integreren in de bedrijfsvoering en wil hierbij zoveel mogelijk rekening houden met uw wensen en behoeften. Daarom zou ik u als medewerker van FA willen vragen om deze vragenlijst willen in te vullen. Uw medewerking wordt zeer op prijs gesteld.

De vragenlijst is verdeeld in drie delen, namelijk: de mens, het milieu en de maatschappij. Op elke vraag kan gekozen worden uit de volgende antwoorden: zeer belangrijk, belangrijk, neutraal, onbelangrijk en zeer onbelangrijk.

De mens

Vraag 1
Ik zou enige dagen per jaar aan vrijwilligerswerk (naar keuze) willen doen, als de Haeghe Groep mij daar de mogelijkheid toe gaf?
- o Zeer belangrijk
- o Belangrijk
- o Neutraal
- o Onbelangrijk
- o Zeer onbelangrijk

Vraag 2
Binnen de FA van de Haeghe Groep zouden mannen en vrouwen gelijke carrièrekansen moeten hebben?
- o Zeer belangrijk
- o Belangrijk
- o Neutraal
- o Onbelangrijk
- o Zeer onbelangrijk

Vraag 3
De FA van de Haeghe Groep zou meer sociale doelstellingen moeten hebben?
- o Zeer belangrijk
- o Belangrijk
- o Neutraal
- o Onbelangrijk
- o Zeer onbelangrijk

Vraag 4
We zouden meer onderzoek moeten doen naar de klanttevredenheid van onze klanten?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 5
Bij de keuze van de leveranciers zou de FA van de Haeghe Groep actief navraag moeten doen naar de arbeidsomstandigheden (bijvoorbeeld kinderarbeid) waaronder hun producten zijn gemaakt?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 6
In hoeverre vindt u het van belang werkzaam te zijn voor een organisatie, die goed scoort op het gebied van MVO?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 7
Mijn trots op de Haeghe Groep zou toenemen, wanneer wij actiever zouden zijn op het gebied van MVO?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

De maatschappij

Vraag 8
De haeghe Groep zou goede doelen moeten steunen?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 9
Bij de aanschaf van producten en diensten, zou expliciet aandacht besteedt moeten worden aan de milieubelasting van die producten of diensten?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 10
Ik zou het leuk vinden als de HGR op de televisie komt?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 11
De Haeghe Groep meer duurzame producten en diensten in zijn assortiment opnemen?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 12
Ik zou het leuk vinden als de buitenwereld ons als een maatschappelijk verantwoorde organisatie zou zien?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 13
De FA van de Haeghe Groep zou zich meer moeten richten op projecten om de leefomgeving te verbeteren?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 14
De Haeghe Groep zou jaarlijks aan goede doelen moeten doneren?

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk

- Zeer onbelangrijk

Het milieu

Vraag 15
De FA van de Haeghe Groep zou meer concrete milieudoelstellingen moeten hebben?
- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 16
De Haeghe Groep zou moeten overstappen tot volledige afvalscheiding?
- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 17
De Haeghe Groep zou een milieubeleid schriftelijk moeten vaststellen, zodat zij zich kunnen verantwoorden aan de omgeving op dit gebied?
- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 18
De FA van de Haeghe Groep zou regelmatig maatregelen moeten nemen om de milieubelasting van de werkzaamheden te verminderen?
- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 19
Bij de keuze van de leveranciers zou de FA van de Haeghe Groep onderzoek moeten doen naar milieueffecten?
- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Vraag 20
Ik vind het belangrijk dat het bedrijfsrestaurant rekening houdt met bijvoorbeeld het milieu, geen genetisch gemodificeerde producten en het dierenwelzijn?
Vraag 19

- Zeer belangrijk
- Belangrijk
- Neutraal
- Onbelangrijk
- Zeer onbelangrijk

Ik heb nog andere wensen en behoeften op het gebied van MVO?
.....
.....
.....
.....
.....

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête!

Bijlage 11: Resultaten enquête wensen en behoeften medewerkers FA

Vraag 1	
Zeer belangrijk	3
belangrijk	11
neutraal	17
onbelangrijk	3
zeer onbelangrijk	4

Vraag 2	
Zeer belangrijk	12
belangrijk	26
neutraal	
onbelangrijk	
zeer onbelangrijk	

Vraag 3	
Zeer belangrijk	4
belangrijk	26
neutraal	6
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 4	
Zeer belangrijk	11
belangrijk	25
neutraal	2
onbelangrijk	
zeer onbelangrijk	

Vraag 5	
Zeer belangrijk	9
belangrijk	17
neutraal	8
onbelangrijk	3
zeer onbelangrijk	1

Vraag 6	
Zeer belangrijk	6
belangrijk	20
neutraal	9
onbelangrijk	3
zeer onbelangrijk	

Vraag 7	
Zeer belangrijk	4
belangrijk	21

Vraag 11	
Zeer belangrijk	1
belangrijk	24
neutraal	12
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 12	
Zeer belangrijk	14
belangrijk	20
neutraal	3
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 13	
Zeer belangrijk	5
belangrijk	19
neutraal	13
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 14	
Zeer belangrijk	4
belangrijk	13
neutraal	16
onbelangrijk	5
zeer onbelangrijk	

Vraag 15	
Zeer belangrijk	1
belangrijk	23
neutraal	13
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 16	
Zeer belangrijk	5
belangrijk	21
neutraal	7
onbelangrijk	5
zeer onbelangrijk	

Vraag 17	
Zeer belangrijk	6
belangrijk	19

neutraal	11
onbelangrijk	2
zeer onbelangrijk	

neutraal	13
onbelangrijk	
zeer onbelangrijk	

Vraag 8	
Zeer belangrijk	6
belangrijk	20
neutraal	11
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 18	
Zeer belangrijk	8
belangrijk	21
neutraal	9
onbelangrijk	
zeer onbelangrijk	

Vraag 9	
Zeer belangrijk	7
belangrijk	19
neutraal	10
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 19	
Zeer belangrijk	7
belangrijk	17
neutraal	10
onbelangrijk	4
zeer onbelangrijk	

Vraag 10	
Zeer belangrijk	2
belangrijk	24
neutraal	11
onbelangrijk	1
zeer onbelangrijk	

Vraag 20	
Zeer belangrijk	9
belangrijk	15
neutraal	9
onbelangrijk	3
zeer onbelangrijk	