**Afstudeerscriptie Daniël Schmidt 08050945 ‘Vandaag, voor morgen’**

****

**Scriptie ‘Vandaag voor morgen’**

Daniël Schmidt  
Koraalzwam 42  
2403 SL Alphen aan den Rijn  
Mobiel: 06 23 96 00 51  
E-mail: [daniël\_schmidt15@hotmail.com](mailto:daniel_schmidt15@hotmail.com)  
  
4e jaars student Academie Facility Management   
Haagse Hogeschool  
Johanna Westerdijkplein 75  
 2521 EN Den Haag  
Afstudeerbegeleider: Dhr. W. van der Es (w.j.m.vanderes@hhs.nl)

Opdrachtgever:

**Welzorg Nederland BV**

Camerastraat 17

1322 BB Almere

Revalidatie Techniek   
Afdeling Facility Management  
Dhr. H. Peters, Facility Manager ([h.peters@welzorg.nl](mailto:h.peters@welzorg.nl))  
Dhr. R. Hoogakker, Facilitair Beheerder ([r.hoogakker@welzorg.nl](mailto:r.hoogakker@welzorg.nl))  
Internetadres: [www.welzorg.nl](http://www.welzorg.nl)



# Auteursreferaat

Er is onderzoek verricht naar de vertaalslag van het huidige MVO Jaarverslag 2010 van Welzorg Nederland B.V. naar de praktijk. De rol van het facilitair management in dit verandertraject staat centraal, wat relevant is voor de rest van Welzorg op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De onderzoeksvraag is:

‘Hoe kan Welzorg vestigingsbreed grip krijgen op het huidige MVO beleid zodat dit het bewustzijn en draagvlak verhoogt, waardoor dit bijdraagt aan de facilitair gestelde doelstellingen op gebied van MVO in het MVO jaarverslag 2010 , waar uiterlijk in Februari 2012 aan voldaan moet zijn’.

Er is onderzoek verricht aan de hand van analyses, benchmark, literatuur en interviews. Dit is het fundament van de aanbevelingen.

De belangrijkste aanbevelingen zijn het toepassen van verandermanagement op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, de vertaalslag maken van theorie naar praktijk en het bewustzijn en draagvlak verhogen. Dit ten aanzien van het verankeren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de (facilitaire) processen van Welzorg.

**Voorwoord**

Naar aanleiding van een knelpunt binnen ‘Welzorg Nederland’, is deze scriptie geschreven ter afsluiting van de opleiding ‘Facility Management’ aan de Haagse Hogeschool.

Als vierdejaars student wil ik, Daniel Schmidt, advies geven met betrekking tot ‘Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen’ (MVO) binnen de organisatie.

In dit voorwoord wil ik gebruik maken van de mogelijkheid om iedereen te bedanken die mede verantwoordelijk is voor de totstandkoming van dit product en een bijdrage heeft geleverd aan mijn afstudeeronderzoek. In het bijzonder wil ik dhr. Henk Peters, Facilitair Manager en dhr. Rene Hoogakker van Welzorg bedanken voor het begeleiden en invullen van mijn afstudeeronderzoek.

Verder wil ik ook mijn docentenbegeleider dhr. Walter van der Es, docent Haagse Hogeschool, bedanken voor de ondersteuning en stimulans voor, tijdens en na mijn afstudeeronderzoek.

Ook wil ik alle medewerkers van Welzorg Nederland bedanken voor alle tijd en informatie die ze met mij gedeeld hebben. Tot slot wil ik alle externen en iedereen die mij ook maar op enige wijze heeft bijgestaan bij mijn afstudeeronderzoek niet vergeten te bedanken.   
  
Ik hoop dat deze scriptie met plezier gelezen wordt en in het kader van mijn onderzoek niet wordt uitgeprint. Voor de officiële inleverprocedure (hardcopy) zal dit rapport dubbelzijdig uitgeprint worden.

Daniël Schmidt

Alphen aan den Rijn, 24 mei 2011

# Managementsamenvatting

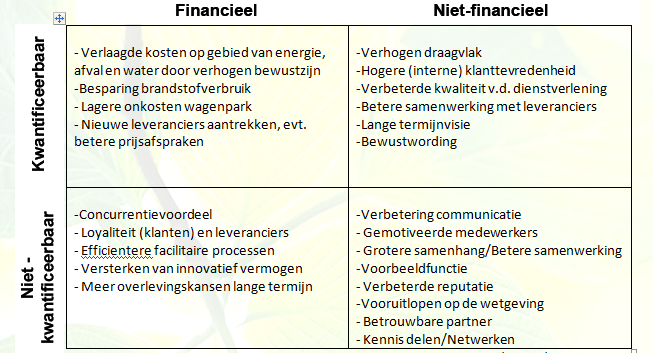
Dit onderzoek is verricht in opdracht van ‘Welzorg Nederland B.V’. Deze (afstudeer)scriptie is geschreven in opdracht van de ‘Haagse Hogeschool’, als afronding van de opleiding ‘Facility Management’. Deze scriptie is geschreven voor het facilitair management van ‘Welzorg Nederland B.V.’, welke gevestigd is op het hoofdkantoor van Welzorg te Almere. Welzorg heeft vestigingen door heel Nederland en is een landelijk opererend bedrijf dat een breed scala aan hulpmiddelen op het gebied van wonen, werken en mobiliteit levert aan particulieren en diverse opdrachtgevers. In de huidige situatie is het MVO Jaarverslag van Welzorg opgesteld en geschreven, waar doelstellingen voor het facilitair management zijn gesteld. Bij Welzorg ligt het knelpunt hoe de vertaalslag wordt gemaakt van het beleid naar de uitvoering. Om dit knelpunt inzichtelijk te maken, is de volgende probleemstelling geformuleerd:  
‘Hoe kan Welzorg vestigingsbreed grip krijgen op het huidige MVO beleid zodat dit het bewustzijn en draagvlak verhoogt, waardoor dit bijdraagt aan de facilitair gestelde doelstellingen op gebied van MVO in het MVO jaarverslag 2010 , waar uiterlijk in Februari 2012 aan voldaan moet zijn’.   
Het onderzoek is verricht door middel van theoretisch en empirisch onderzoek. Tijdens dit onderzoek is de organisatie en het facilitair management geanalyseerd, een theoretisch kader opgesteld, de huidige situatie in kaart gebracht en zijn er aan de hand van die gegevens aanbevelingen gedaan, waarna een ‘Business Case’ is opgesteld.

In de huidige situatie is het volgende geconstateerd:  
- Korte termijnvisie van directie(s);  
- Te weinig kennis op het gebied van creëren van draagvlak;  
- Gedachte van hoge investeringen op het gebied van MVO;  
- Geringe samenwerking op het gebied van MVO;  
- De medewerkers van Welzorg zijn te weinig ‘MVO minded’;  
- Verandermanagement staat niet op de agenda’s t.a.v. verandermanagement.

Naar aanleiding van deze constateringen is er gericht gezocht naar het oplossen van deze knelpunten. De volgende aanbevelingen zijn geformuleerd:  
- Toepassen van verandermanagement in combinatie met MVO;  
- Kansen benutten door overname investeerder ‘Louwman’ ;  
- Bepaalde medewerkers MVO verantwoordelijk maken, en hierop beoordelen;  
- Campagne voeren t.a.v. MVO;  
- Het lanceren van een MVO Raad;  
- Een continue MVO verbeterproces activeren;  
- Cursussen op het gebied van MVO om kennis in huis te halen;

- Kwantificeerbaar maken van de waardecreatie van MVO  
-Commitment creëren door MVO-prestaties kenbaar te maken en te waarderen

Consequenties t.a.v. de aanbevelingen: \* *De* *investering wordt op pagina 46 weergegeven*

****

Inhoudsopgave

[Auteursreferaat 3](#_Toc293955939)

[Managementsamenvatting 5](#_Toc293955940)

[Inleiding 8](#_Toc293955941)

[Leeswijzer: 9](#_Toc293955942)

[1. Onderzoeksverantwoording 10](#_Toc293955943)

[1.1 Aanleiding 10](#_Toc293955944)

[1.2 Afstudeerfocus 10](#_Toc293955945)

[1.3 Doelgroep 11](#_Toc293955946)

[1.4 Urgentie 11](#_Toc293955947)

[1.5 Randvoorwaarden 12](#_Toc293955948)

[1.6 Verwacht eindresultaat 12](#_Toc293955949)

[1.7 Probleemstelling en onderzoeksvragen 12](#_Toc293955950)

[Onderzoeksmodel 15](#_Toc293955951)

[2. Organisatieanalyse 16](#_Toc293955952)

[2.1 De organisatie 16](#_Toc293955953)

[2.2 Welzorg Facilitair 18](#_Toc293955954)

[2.3 7S Model 19](#_Toc293955955)

[3. Theoretisch kader 22](#_Toc293955956)

[*3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen op papier* 22](#_Toc293955957)

[3.2 Het ‘fenomeen’ MVO 22](#_Toc293955958)

[3.3 De opkomst van MVO, een hype of blijvend? 24](#_Toc293955959)

[3.4 MVO motivaties 25](#_Toc293955960)

[3.5 MVO strategie Volgens 25](#_Toc293955962)

[3.6 Changemanagement 26](#_Toc293955963)

[3.6.1 Bestaansvoorwaarden 26](#_Toc293955964)

[3.6.2 Urgentie 26](#_Toc293955965)

[3.6.3 Niveaus van verandering 27](#_Toc293955966)

[3.6.4 Slaag- en faalfactoren 27](#_Toc293955967)

[3.6.5 Veranderstrategie 27](#_Toc293955968)

[4. Huidige situatie & Analyse 30](#_Toc293955969)

[4.1 Wat betekent MVO voor Welzorg? 30](#_Toc293955970)

[4.2 Waar staat Welzorg nu? 30](#_Toc293955971)

[If we don’t change, the climate will 33](#_Toc293955972)

[5. Analyse & Aanbevelingen 35](#_Toc293955973)

[Van strategie naar uitvoering 35](#_Toc293955974)

[Plan van aanpak verandermanagement 36](#_Toc293955975)

[Samenstelling team 37](#_Toc293955976)

[Urgentie 38](#_Toc293955977)

[Slaag- en faalfactoren 38](#_Toc293955978)

[Mission statement voor de verandering 39](#_Toc293955979)

[Veranderstrategie 40](#_Toc293955980)

[Niveau van de verandering 41](#_Toc293955981)

[MVO verankeren in de facilitaire processen 41](#_Toc293955982)

[6. Business Case 45](#_Toc293955983)

[Financiële consequenties 45](#_Toc293955984)

[MVO investering 2011 46](#_Toc293955985)

[Organisatorische consequenties 47](#_Toc293955986)

[Personele consequenties 48](#_Toc293955987)

[Hoofdstuk 8: Implementatie 49](#_Toc293955988)

[Overzicht ter ondersteuning van waardecreatie voor het draagvlak 49](#_Toc293955989)

[Literatuurlijst 50](#_Toc293955990)

[Bijlage 1: Over Welzorg 52](#_Toc293955991)

[Bijlage 2: Organogram Welzorg & Facilitair management 54](#_Toc293955993)

[Bijlage 3: Facts & Figures MVO beleid Welzorg 55](#_Toc293955994)

[Bijlage 4: Mission Statement veranderproces 56](#_Toc293955995)

[Bijlage 5: van Strategie naar uitvoering 57](#_Toc293955996)

[Bijlage 6: Medewerkers motiveren 58](#_Toc293955997)

[Bijlage 7: Bewustzijn 59](#_Toc293955999)

[Bijlage 8: Interviews 60](#_Toc293956000)

[Bijlage 9: Enquête ‘0 meting’ Welzorg 62](#_Toc293956001)

[Bijlage 10: Checklist MVO 64](#_Toc293956002)

[Bijlage 11: MVO jaarverslag Welzorg 2010 66](#_Toc293956003)

# Inleiding

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (hierna ‘MVO’) is een vaker voorkomend onderwerp en staat steeds vaker op de agenda bij bedrijven. Tegenwoordig is het soms zelfs zo van belang hoe een MVO thema vertaald is, dat het de doorslag kan zijn voor het succes van een product of dienst. Het is de kracht van een organisatie om hier goed op in te spelen.

MVO is niet alleen het visitekaartje van een organisatie, maar moet door heel de organisatie voelbaar en zichtbaar aanwezig zijn. Voor veel organisaties ligt hier het knelpunt[[1]](#footnote-2).

Een dergelijk knelpunt doet zich ook voor bij het facilitair management van Welzorg Nederland, waar deze scriptie voor geschreven is. Welzorg Nederland stelt sinds twee jaar een jaarlijks MVO verslag op. Hierin staat per ‘P’ (People, Planet, Profit) uitgewerkt in welke hoedanigheid Welzorg hieraan wil werken op maatschappelijk niveau. Het facilitair management van Welzorg is grotendeels verantwoordelijk voor de ‘P’ van Planet, welke het energie en afval gebied overkoepelt.

Het MVO beleid is helder en overzichtelijk, maar de uitdaging zit in de implementatie en uitvoering. Welzorg heeft de strategie goed vormgegeven, maar er is nog niet helder hoe het gewenste resultaat gerealiseerd wordt. Dat is waar het knelpunt ligt bij Welzorg, en waar deze scriptie aan zal bijdragen. Dit onderzoek wordt verricht om te achterhalen hoe dit probleem kan worden opgelost en hoe er tot het gewenste resultaat gekomen kan worden. Om de doelstellingen te realiseren op het gebied van de facilitaire werkzaamheden en bewustzijn is de volgende probleemstelling geformuleerd, welke de leidraad zal zijn van deze scriptie:

‘Hoe kan Welzorg vestigingsbreed grip krijgen op het huidige MVO beleid zodat dit het bewustzijn en draagvlak verhoogt, waardoor dit bijdraagt aan de facilitair gestelde doelstellingen op gebied van MVO in het MVO jaarverslag 2010 , waar uiterlijk in Februari 2012 aan voldaan moet zijn’.

Om in te gaan op bovenstaande problematiek, wordt er aandacht geschonken aan de volgende deelvragen:

- Wat betekent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?  
- Wat zijn de motivaties voor Maatschappelijk verantwoord Ondernemen?  
- Wat is het verband tussen de strategie van een organisatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?  
- Wat heeft Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen met verandermanagement te maken?  
- Wat is de huidige situatie op MVO gebied binnen Welzorg?  
- Wat betekent MVO voor Welzorg?  
- Waarom is MVO relevant voor een organisatie als Welzorg?  
- Hoe leeft MVO binnen Welzorg?  
- Zijn alle medewerkers van Welzorg bereid te veranderen?  
- Hoe gaat Welzorg om met de terugverdientijden en de huurtermijnen van vestigingen?  
- Welke middelen kunnen voor een energiebesparing zorgen met inachtneming van de terugverdientijd?  
- Welke oplossingen kunnen aangedragen worden om het bewustzijn te verhogen bij de medewerkers van Welzorg?  
- Hoe worden leveranciers en klanten betrokken in het ‘MVO proces’?  
  
Deze scriptie zal in het teken van bovenstaand thema geschreven worden, als ondersteuning voor Welzorg Nederland, en zal beoordeeld worden door de Haagse Hogeschool.

## Leeswijzer:

* In hoofdstuk 1 wordt beschreven wat de knelpunten zijn van Welzorg (aanleiding), afstudeerfocus, de afbakening, de doelen en doelgroepen, de urgentie, onderzoeksopzet en het verwachte resultaat.
* In hoofdstuk 2 wordt Welzorg als organisatie en het facilitair management geanalyseerd. Voor het facilitair management is het 7S model gebruikt om het facilitair management te analyseren. Deze analyses zijn relevant verwoord in verhouding met de probleemstelling.
* In hoofdstuk 3 worden begrippen gedefinieerd, en de resultaten van literatuurstudie relevant tot de probleemstelling verduidelijkt. Dit hoofdstuk is ter informatie in het leven geroepen, zodat de rest van het onderzoek beter gelezen en begrepen kan worden.
* In hoofdstuk 4 wordt de huidige situatie beschreven. In dit hoofdstuk wordt de huidige structuur geschetst van Welzorg en haar huidige MVO beleid 2010. Daarnaast worden de knelpunten weergegeven die hier uit voortvloeien of die innovatie belemmeren. Dit hoofdstuk is ter ondersteuning van de aanbevelingen en er zal analytisch naar de huidige situatie gekeken worden.
* In hoofdstuk 5 wordt er naar aanleiding van hoofdstuk 4 geanalyseerd en aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen worden onderbouwd door de conclusies van hoofdstuk 4. Deze aanbevelingen zijn op maat gemaakt voor de problematiek van Welzorg en het facilitair management.
* In hoofdstuk 6 is een ‘Business Case’ opgesteld, waarin beschreven staat wat de financiële, organisatorische en personele consequenties zijn van de aanbevelingen.
* In hoofdstuk 7 wordt een implementatie- en communicatieplan weergegeven ten aanzien van de ‘Business Case’.



# 1. Onderzoeksverantwoording

Voorgaand aan het afstudeeronderzoek is een plan van aanpak beschreven ten behoeve van de structuur en doeltreffendheid van het afstudeertraject. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de knelpunten zijn voor de organisatie (aanleiding), afstudeerfocus, de afbakening, de doelen en doelgroepen, de urgentie, onderzoeksopzet en het verwachte resultaat.

## 1.1 Aanleiding

De afdeling Facility Management is gevestigd op het hoofdkantoor van Welzorg, welke meer dan 30 vestigingen aanstuurt[[2]](#footnote-3). Vanuit deze afdeling wordt de directie geadviseerd en gerapporteerd, waarna implementatieplannen doorgevoerd worden naar de vestigingen en hierna grip op gehouden wordt. Dit zal in hoofdstuk 2 bij de analyse van het facilitair management verder uitgewerkt worden. Voor de opdrachtgever is er een probleem op gebied van MVO. De aanleiding tot dit onderzoek is dat Welzorg sinds twee jaar een MVO beleid heeft opgesteld, waarvan de recentste onlangs is gepubliceerd (2011). Het facilitair management heeft vanuit de directie doelstellingen opgelegd gekregen, welke gerealiseerd moeten worden op gebied van MVO. Bovenstaande aanleiding zal in dit onderzoek verder gekristalliseerd, onderzocht en verduidelijkt worden. Welzorg wil dat het MVO beleid draagvlak krijgt, dat de medewerkers bewust en onbewust gaan handelen naar het MVO beleid en dat de gestelde doelstellingen worden behaald.

## 1.2 Afstudeerfocus

Welzorg wil zich onderscheiden door in haar sector voorop te lopen in MVO[[3]](#footnote-4). Welzorg streeft naar het in samenhang en evenwichtig beheren van de sociaal culturele (people), ecologische (planet) en economische (profit) aspecten van de business. Hierdoor wordt de negatieve impact geminimaliseerd en een positieve bijdrage geleverd aan alle belanghebbenden binnen en buiten Welzorg op MVO gebied. Onlangs is het aangescherpte milieubeleid getoetst en is Welzorg gecertificeerd volgens de ISO 14001.

Tegenwoordig is MVO een containerbegrip[[4]](#footnote-5). Het kan zo breed geïnterpreteerd worden als een organisatie zelf wil. Dit onderzoek gaat op in de vertaalslag van het MVO beleid, zodat hier vestigingsbreed grip op komt. De elementen die hier centraal staan zijn bewustwording, draagvlak en motivatie, waar in onderstaande alinea’s dieper op ingegaan wordt.

Het thema van dit onderzoek is op facilitair gebied. De gebieden huisvesting en energie zijn relevant voor het onderzoek, als het gaat om het bewustzijn van medewerkers.

De nadruk van dit onderzoek komt te liggen op het verankeren van het MVO beleid in de haarvaten van de organisatie, zodat iedereen binnen (en het liefst ook buiten) Welzorg maatschappelijk verantwoord omgaat met zijn of haar omgeving, wat bijdraagt aan de gestelde doelstelling t.a.v. ‘energie’. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van het huidige MVO beleid van Welzorg[[5]](#footnote-6).

Daarnaast worden er in hoofdstuk 5 concrete adviezen gegeven, waar het facilitair management van Welzorg stappen mee kan ondernemen om bovenstaand te realiseren.

Voorafgaand aan dit onderzoek is er gekozen om benchmark uit te voeren bij soortgelijke bedrijven, wat helaas niet zal plaatsvinden. De concurrentie is zeer hoog binnen de branche waar Welzorg opereert. Er kan niet gekeken worden in de ‘keuken’ van de concurrent. In dit onderzoek zal er wel specifiek gekeken worden naar MVO relevante stukken van andere bedrijven. Het voordeel is dat MVO vrij algemeen en breed begrip is, wat betekent dat er niet specifiek informatie van soortgelijke bedrijven hoeft te komen.

De ambitie ligt bij een tastbaar product, waarbij Welzorg de probleemstellingen kan beantwoorden, de huidige knelpunten kan oplossen en de relevante MVO doelstellingen kan behalen. Dit zal in de vorm van een stappenplan en implementatieplan vorm krijgen.

In dit rapport zal ook een business case opgesteld worden, waar financiële consequenties van MVO veranderingen en de risico’s van de implementatie van MVO weergeven wordt.

1.3 Doelgroep  
Deze scriptie wordt geschreven in opdracht van en voor de facilitair manager van Welzorg, Henk Peters. Deze scriptie zal ook inzichtelijk en behulpzaam zijn voor de facilitair beheerders, de MVO coördinator en de MVO Raad van Welzorg. Alle medewerkers van Welzorg vestigingsbreed moeten uiteindelijk de vertaalslag voelen van deze scriptie. Daarnaast wordt deze scriptie inzichtelijk voor de beoordelaars en geïnteresseerden.

1.4 Urgentie  
Sinds een paar jaar heeft de overheid doelstellingen m.b.t. 100% duurzaam inkopen. Welzorg is wel een commerciële organisatie, maar levert aan Gemeentes en instellingen die onder de overheid vallen. Om mee te dingen in deze aanbestedingstrajecten, moet Welzorg aan sommige MVO eisen kunnen voldoen. Een voorbeeld hiervan is dat binnen een Gemeente een bepaalde Euro norm (5) wordt gesteld om met grijze kentekens te mogen rijden. Dit houdt in dat er nieuwe bussen aangeschaft moeten worden om middelen te mogen transporteren binnen die Gemeente. Dit is slechts een voorbeeld van de vele elementen waar MVO op beoordeeld wordt. Verder in het onderzoek wordt de link gelegd tussen deze vereisten en de niet vereiste maatschappelijke acties.

Ook is de urgentie hoog, omdat het MVO beleid enkele maanden klaar ligt, maar er nog geen actie is ondernemen om draagvlak te creëren voor de huidige energie situatie en het bewuste MVO handelen. Het facilitair management wordt hiervoor verantwoordelijk geacht vanuit de directie omdat deze doelstellingen gesteld zijn op het gebied van de ‘P’ van Planet, waar het facilitair management zijn slag in moet slaan.

Sinds de overname van Louwman, is er vastigheid qua directie en een lange termijn visie. Vanuit de louwman zullen er eisen gesteld worden t.a.v. MVO en wellicht een andere strategie. De druk wordt zo opgelegd om anders te gaan denken en handelen.

De urgentie komt vanuit de omgevingsfactoren, de drang van de interne kant vanwege de core business en de nieuwe investeerder.

Het zou uiteraard zonde zijn als het MVO (waar veel werk en tijd in zit) achter in een kast beland en er nooit meer iets aan gedaan wordt.

1.5 Randvoorwaarden  
Deze scriptie zal geschreven worden voor Welzorg Nederland en de Academie voor Facility Management van de Haagse Hogeschool. Deze scriptie zal dan ook conform richtlijnen en eisen en wensen van deze opdrachtgevers geschreven worden. Het concept van het afstudeeronderzoek wordt 26 april ingeleverd bij de Haagse Hogeschool. De definitieve scriptie zal 24 mei ingeleverd worden. Het bijbehorende reflectieverslag in opdracht van de Haagse Hogeschool zal uiterlijk 24 mei ingeleverd worden. Begin juli zal een presentatie en verdediging plaatsvinden op de Haagse Hogeschool, om het afstudeeronderzoek te onderbouwen, verduidelijken en verdedigen.

1.6 Verwacht eindresultaat  
De opdrachtgever verwacht 100% inzet m.b.t. de probleemstelling, gedurende de afstudeerperiode. Daarnaast verwacht de opdrachtgever een beleidsadvies en een implementatieplan om de vertaalslag van het MVO beleid te maken, welke door de opdrachtnemer wordt opgesteld. Dit zal in de maand mei aangeleverd worden. Eind van deze periode zal er door de opdrachtnemer een eindpresentatie voor de Haagse Hogeschool gegeven worden, waar de opdrachtgever bij aanwezig zal zijn.

De opdrachtgever heeft toegezegd volledige ondersteuning te bieden, inzage te geven in alle relevante documenten en de mogelijkheid om contact met afdelingen te hebben. Waar nodig is er de mogelijkheid om vestigingen te bezoeken en interviews te houden. Er zal een werkplek beschikbaar gesteld worden voor de opdrachtnemer.

1.7 Probleemstelling en onderzoeksvragen  
Tijdens het afstudeeronderzoek zal de komende probleemstelling centraal staan:

‘Hoe kan Welzorg vestigingsbreed grip krijgen op het huidige MVO beleid zodat dit het bewustzijn en draagvlak verhoogt, waardoor dit bijdraagt aan de facilitair gestelde doelstellingen op gebied van MVO in het MVO jaarverslag 2010 , waar uiterlijk in Februari 2012 aan voldaan moet zijn’.

Om deze probleemstelling op te lossen wordt er gebruik gemaakt van onderzoeksvragen. De uitwerking van deze vragen werken toe naar aanbevelingen en conclusies, en onderbouwen het geheel.

- Wat is de huidige situatie op MVO gebied binnen Welzorg?  
- Wat betekent MVO voor Welzorg?  
- Waarom is MVO relevant voor een organisatie als Welzorg?  
- Hoe ziet het huidige energieverbruik van Welzorg er uit?  
- Hoe leeft MVO binnen Welzorg?  
- Zijn alle medewerkers van Welzorg bereidt te veranderen?  
- Hoe zit Welzorg met de terugverdientijden en de huurtermijnen van vestigingen?  
- Welke middelen kunnen voor een energiebesparing zorgen met inachtneming van de terugverdientijd?  
- Welke oplossingen kunnen aangedragen worden om het bewustzijn te verhogen bij de medewerkers van Welzorg?  
- Hoe worden leveranciers en klanten betrokken in het ‘MVO proces’?  
  
1.8 Te hanteren methoden van onderzoek  
Het afstudeeronderzoek zal in verschillende fasen worden uitgevoerd en nageleefd. Zodoende kan het onderzoek gestructureerd verlopen.

Oriëntatie  
In de oriëntatiefase zal ik de organisatie verkennen door rond te kijken en te vragen. Er zullen afspraken plaatsvinden met medewerkers van het hoofdkantoor en medewerkers van de vestigingen. Interviews met de facilitair manager en beheerders, inkoopmanager, directeur, en vestigingsmanagers zijn een vereiste. Deze interviews zullen in bijlage 7 te vinden zijn en er zullen in deze scriptie verwijzingen naar gemaakt worden bij relevante onderwerpen en onderbouwingen. Door deze oriëntatie wordt de organisatie goed bestudeerd en kritisch bekeken. De opdrachtnemer zal persoonlijk dagelijks aanwezig zijn om de organisatie te leren kennen. De praktijk en de theorie zal de opdrachtnemer naast elkaar leggen. In de oriëntatiefase wordt dit als de noemer ‘empirisch onderzoek’ beschouwd. De theorie zal in de oriëntatiefase door middel van deskresearch verkregen worden. Deze informatie komt van internet, artikelen, jaarverslagen en andere bedrijfsstukken.

Deze fase is essentieel voor het helder krijgen van het probleem en de knelpunten. Er wordt richting gegeven aan het onderzoek en de opdrachtnemer kan aan de hand van alle verkregen informatie verbanden leggen en aanbevelingen en conclusies doen voor de volgende fase.

Bij het afstudeeronderzoek zal gebruik worden gemaakt van de onderzoeksmethoden, field research en deskresearch. Bij fieldresearch zullen er medewerkers ondervraagd worden. Dit kan op twee manieren: kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken. Er zal gestart worden met het uitvoeren van kwalitatieve onderzoeken, omdat hierbij gepeild wordt hoe verschillende doelgroepen (interne stakeholders en externe stakeholders) over Welzorg denken en hoe er over MVO en duurzaam ondernemen wordt gedacht. Het voordeel hiervan is, dat het de medewerkers ruimte geeft om uitgebreid en vrijuit antwoord te geven op de gestelde vragen. Het nadeel hiervan is, is dat de uitkomsten van dit onderzoek geen harde conclusies gevormd kunnen worden. Dit is bij kwantitatieve onderzoeken anders.

|  |  |
| --- | --- |
| **Probleemstelling** | **Onderzoeksmethode** |
| **Oriëntatie**  Verkennen organisatie  Verkennen facilitair management  Knelpunten analyseren  Stakeholders | Theoretisch onderzoek  Literatuurstudie Deskresearch  Empirisch onderzoek  Interviews Benchmark  Anders: Fysieke aanwezigheid |
| **Theoretisch kader**  Begrippen/Definities  Relevantie en verbanden leggen | Theoretisch onderzoek  Literatuurstudie Internet Artikelen  Empirisch onderzoek Externe interviews |
| **Beantwoording deelvragen**  Theorie verleggen naar praktijk  Kritisch kijken naar organisatie en knelpunten  Informatie filteren (‘trechter’, van het brede onderwerp en informatie, filteren naar relevantie welzorg, facilitair en knelpunten) | Theoretisch onderzoek  Literatuurstudie Interviews  Empirisch onderzoek Benchmark Deskresearch  Anders: Eigen visie, op maat voor Welzorg |
| **Analyse**  Concrete onderzoeksresultaten  Conclusies trekken uit informatie | Theoretisch onderzoek Literatuurstudie Deskresearch |
| Advies  A.d.h.v. analyse conclusies gebruiken om verbeterpunten aan te kaarten en advies te geven | Theoretisch onderzoek Literatuurstudie  Empirisch onderzoek Benchmark Best practices Interviews |

Deskresearch zal gebruikt worden zodat er vanaf het bureau antwoorden gezocht kunnen worden die de centrale vraag verduidelijken. Hierdoor zal verdieping gezocht worden, die verduidelijkt worden in de literatuurlijst, die achter in deze scriptie weergegeven is. Daarnaast zal er verdieping gezocht worden op internetsites, artikelen en jaarverslagen.

#### Informatie

In de volgende fase van het afstudeeronderzoek zal er nagedacht worden over een eventueel advies voor Welzorg. Het is van belang dat er voldoende informatie gezocht wordt om elementen te vergelijken, aannames maken en verbanden gelegd kunnen worden. In deze fase worden medewerkers geïnterviewd en literatuur bestudeerd worden.

Analyse  
In deze fase van het afstudeeronderzoek worden alle verzamelde gegevens geanalyseerd en wordt er getracht de onderzoeksvragen te beantwoorden. Door deze gegevens in het verslag te implementeren, kunnen deze naast de huidige situatie gelegd worden en kunnen er aannames en aanbevelingen gedaan/gemaakt worden.

Na de beantwoording van de onderzoeksvragen zal de probleemstelling beantwoord worden door de hierboven genoemde aannames en aanbevelingen. Hier zal een advies uit voortvloeien welke in de managementsamenvatting resulteert.

Door deze gegevens kan er een bedrijfskundig hoofdstuk geformuleerd worden welke bestaat uit de risico’s en de financiële gevolgen. Om bovenstaande theorieën vorm te geven, is volgend model ontworpen:

## Onderzoeksmodel



# 2. Organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de core business van Welzorg beschreven, voor een helder beeld van de organisatie. Hier wordt onder andere ingegaan op de omgevingsfactoren van Welzorg en wat Welzorg in de toekomst voor ogen heeft. Daarna wordt de opdrachtgever, het facilitair managent, geanalyseerd aan de hand van het 7S model. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de interne competenties van het facilitair management in verhouding met de omgevingsinvloeden van de organisatie en de hoofdvraag van dit onderzoek. Het functioneren van organisaties is afhankelijk van de eisen en wensen waarmee zij vanuit hun omgeving worden geconfronteerd[[6]](#footnote-7).

De informatie over de organisatie en het facilitair management van Welzorg zal specifiek gegeven en relevant zijn over de probleemstelling en/of deelvragen.

## 2.1 De organisatie

Welzorg heeft vestigingen door heel Nederland en is een landelijk opererend bedrijf dat een breed scala aan hulpmiddelen op het gebied van wonen, werken en mobiliteit levert. Welzorg is specialist op het gebied van hulpmiddelen voor mensen met een functie of mobiliteitsbeperking. De belangrijkste drijfveer is het verbeteren van de kwaliteit van leven van de klanten van Welzorg, zodat zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen functioneren. In het brede begrip van MVO ligt er een link met de core business van Welzorg, of beter gezegd: de core business van Welzorg is MVO. Dit beslaat dan de ‘P’ van ‘People’. In theorie bevat dit het menselijke en sociale aspect van duurzaamheid in combinatie met de bedrijfsvoering van Welzorg[[7]](#footnote-8). De core business heeft al sprekende voorbeelden op gebied van MVO (om een rolstoelvierdaagse als voorbeeld te mogen noemen) waar het mooi zou zijn om hier op verder te borduren aan de interne facilitaire kant.

Welzorg geeft aan sterke punten te hebben op gebied ervaringen en specifieke kennis op verschillende onderdelen uit de branche[[8]](#footnote-9). Ze opereren al jaren in deze branche, en leveren hulpmiddelen en servicediensten aan diverse opdrachtgevers, zoals gemeenten, zorgverzekeraars, zorgkantoren, ziekenhuizen, thuiszorgorganisaties en AWBZ-instellingen (instellingen waar mensen tijdelijk of permanent wonen en zorg krijgen). Door deze sterke positie en de bekende naam in deze markt, kan Welzorg zich profileren op het gebied van MVO. Ze kennen de leveranciers en de leveranciers kennen Welzorg, dus kunnen er eisen gesteld worden op MVO gebied. Of dit voldoende gebeurd is nog de vraag, daarom zal dit in dit onderzoek onderzocht worden en naar voren komen.

De markt voor hulpmiddelen is sterk in beweging. Dit heeft alles te maken met een toenemende vraag naar hulpmiddelen, gecombineerd met een grote druk op de budgetten bij de opdrachtgevers. Door nu al in te spelen op de toenemende vraag en waarschijnlijk veranderingen, zal het gewenst zijn dat het MVO beleid staat als een huis, een betrouwbaar visitekaartje kan zijn voor Welzorg wat achter de schermen werkelijk uitgevoerd en nageleefd wordt. Deze scriptie zal bijdragen aan de realisatie hier van.

Welzorg realiseert advisering, levering, adaptatie, service, onderhoud en beheer van een breed assortiment revalidatiehulpmiddelen. Welzorg is merkonafhankelijk op het gebied van levering en onderhoud. Welzorg haalt alles uit de kast om haar klanten optimaal te kunnen mobiliseren en te faciliteren voor de best passende oplossing om het leven te vergemakkelijken. Door deze denkwijze moeten de medewerkers hier ook achter staan, anders leven deze medewerkers hun visie en missie niet na van Welzorg. Op de volgende pagina een weergave van de missie en visie van Welzorg[[9]](#footnote-10):

De visie van Welzorg  
‘In 2012 is Welzorg -onderdeel van het internationale netwerk- koploper in het hulpmiddelensegment. Als de professional op het gebied van hulpmiddelen en bijhorende diensten bieden wij oplossingen voor mensen met een (fysieke) beperking. We onderscheiden ons in de markt met onze uitgebreide kennis en ervaring, waarbij we ons pro-actief opstellen naar de consument.

Het beoogde marktleiderschap uit zich in totaaloplossingen, het bieden van een one-stop-shopping voor hulpmiddelen en bijhorende diensten, voornamelijk voor de business-to-business en business-to-consumer markt. Dit bereiken wij door met verkoopgerichte acties in te spelen op trends en inzichten van onze medewerkers, klanten, instellingen, gemeenten en belanghebbenden. Acties die daarnaast duurzame waarde creëren voor onze stakeholders.’

De missie van Welzorg  
‘De komende vijf jaar ontwikkelt Welzorg zich binnen vooraf gekozen markten als marktleider in het hulpmiddelensegment voor mensen met een (fysieke) beperking. Onze A-merken zijn ontwikkeld en gebaseerd op inzichten en ervaringen van consumenten uit de praktijk. Onze commerciële en op winst gedreven organisatie biedt totaaloplossingen en producten op maat. Daartoe hebben we eigen, unieke relaties opgebouwd met politici, gemeenten, consumenten, instellingen en belanghebbenden. De visie en missie van Welzorg -wie we zijn en wat we willen bereiken- vormen het uitgangspunt voor de dagelijkse werkzaamheden van als onze medewerkers. Medewerkers die deel uitmaken van een trots en gezond bedrijf dat waarde creëert voor de stakeholders. Dit als resultaat van een ondernemende houding.’

Door bovenstaande visie en missie wordt weergeven hoe de denkwijze van Welzorg is of hoe de denkwijze zou moeten zijn. Deze missie en visie zullen ook richting moeten geven aan alle afdelingen en medewerkers binnen Welzorg, dus ook aan het facilitair management. Over het ‘alignment’ tussen de organisatie, facilitair management en MVO wordt meer beschreven in volgende paragraaf.

Belangrijkste element in de service-organisatie vormen volgens Welzorg de vakbekwame en gemotiveerde medewerkers[[10]](#footnote-11). De medewerkers van Welzorg streven er naar de cliënt in alle opzichten van dienst te zijn. Deskundigheid, snelheid en nauwkeurigheid zijn de uitgangspunten van hun dienstverlening. De People van de drie P’s, bevat ook het punt personeel, wat hoog op de agenda staat binnen de afdeling personeelszaken binnen Welzorg. Maar naast de competenties die ze al hebben, missen ze misschien de elementen op MVO gebied. Waarom zouden ze die hebben, als ze hier niet op beoordeeld worden? Tijdens dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre deze elementen aanwezig zijn en wat voor rol het facilitair management hier in kan spelen.

## 2.2 Welzorg Facilitair

De afdeling facilitair management is samengesteld en operationeel geworden in januari 2008. Het facilitair management is gestart met 2 fte, medio 2010 is dit uitgebreid naar 2,5 fte.

In deze bijlage is de organogram weergegeven die voor het laatst bijgewerkt is in januari 2011. De nieuwe organogram moet nog samengesteld worden. De wijziging is relevant voor het facilitair management omdat het facilitair management onder de verantwoordelijk komt van de nieuwe algemeen directeur ‘Jelle Hassefras’. Deze directeur heeft zijn achtergrond bij de nieuwe investeerder van Welzorg, ‘Louwman’. Voor deze datum waren de diverse verantwoordelijkheden ondergebracht bij verschillende afdelingen binnen Welzorg zoals inkoop, vestiging support, bedrijfsjurist, wagenpark beheer en Welzorg vestigingen.

Vestigingen waren tot de oprichting van het facilitair management redelijk autonoom in hun facilitair beleid. Het resultaat was hiervan een behoorlijke diversiteit in contracten, geen uniforme afspraken etc. Als voorbeeld waren er 34 schoonmaak bedrijven actief, 8 verschillende inzamelaars bedrijfsafval en de energie werd verzorgd door vele leveranciers. In deze situatie ligt het voor de hand dat als enige vorm van samenwerking ontbreekt, er ook geen sprake kan zijn van wederzijdse belangen, zeker niet op MVO gebied. Er werd puur op prijs afspraken gemaakt en er schoten veel dingen bij in. In de huidige situatie is dat goed bijgedraaid, wat gelezen kan worden in hoofdstuk 4, de huidige situatie.

Bij het in kaart brengen van alle verantwoordelijkheden van het facilitair management in de beginfase is er gestart met het in kaart brengen van alle huurcontracten, leveranciers, afspraken, vergunningen etc. Daarna is er een vaste procedure opgezet m.b.t. het aanvragen voor interne verhuizingen, bouwkundige aanpassingen en werkzaamheden aan de E en W installaties. De gehele portefeuille van het facilitair management is gescand en in samenwerking met de inkoop afdeling is er opnieuw aanbesteed en zijn er contracten afgesloten en/of vaste afspraken gemaakt.

Uit al deze tenders zijn een groot aantal contracten c.q. afspraken gekomen welke door de afdeling facilitair beheerd worden. De totale facilitaire portefeuille bedroeg in 2010 een spend van

€ 10.116.128,00. Dit is exclusief de bedrijfskleding en mobile communicatie apparatuur

(zie bijlage 1). Huurcontracten voor het aanhuren van ruimten in ziekenhuizen of ander instellingen werden met regelmaat afgesloten door bijvoorbeeld regiomanagers en vestigingsmanagers, beveiliging en alarmopvolging was vaak ondergebracht bij de veel te dure bedrijfsterrein collectieven, de inkoop van kantoorartikelen en papier werd gedaan bij verschillende leveranciers en het drukwerk zat verspreid bij leveranciers in het land[[11]](#footnote-12).

Het gehele wagenpark (300 stuks grijs kenteken en 100 stuks geel kenteken) van Welzorg wat uit eigen wagens bestond en waar van de afdeling Auto Lease van Welzorg het beheer deed, is medio december 2007 verkocht aan Lease Plan Nederland BV. Het contractbeheer en alle bijkomende zaken is bij de nieuw opgezette afdeling facilitair management ondergebracht. Het facilitair management heeft voor het wagenpark ook de nodige ‘MVO aanpassingen’ gedaan, bijvoorbeeld een omschakeling naar andere transportbussen[[12]](#footnote-13), vanwege de ‘euronorm’ en uitstoot die Gemeentes vereisten, maar dat is niet relevant voor het kader in dit onderzoek. Echter geeft dit wel aan dat het facilitair management er duidelijk mee bezig is.

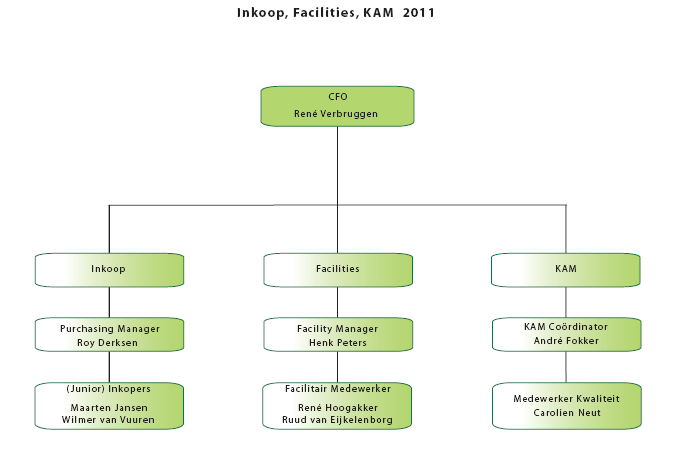
Naar aanleiding van de huidige situatie van het facilitair management met al de ondersteunende processen in combinatie met het MVO jaarverslag ook van het facilitair management verlangt dat ze innovatief op MVO gebied acteren.

## 2.3 7S Model

Het 7S Model is opgesteld voor het facilitair management van Welzorg, welke bestaat uit zeven elementen om het functioneren van de facilitaire organisatie in kaart te brengen. Dit model geeft inzicht in de algemene situatie waarin de organisatie verkeert, en de mate waarin de organisatie open staat voor en de mogelijkheid heeft tot verandering. Dit model helpt bij de verandertrajecten die Welzorg en het facilitair management kunnen ondergaan[[13]](#footnote-14).

Strategie  
 Welzorg is sinds begin 2011 overgenomen door de Louwman Groep. De Louwman Groep is sterk geworteld in de automotive markt en heeft Welzorg gekocht als investering met lange termijn potentie. Het omschrijft zichzelf dan ook als een ‘strategische partner voor Welzorg’. Louwman heeft het volste vertrouwen in de door het huidige management ingezette strategie. Daarom geeft de Louwman Groep Welzorg de benodigde ruimte om zowel op nationaal als internationaal niveau verder te groeien. Door deze overname is de directie veranderd en zo ook de direct leidinggevende van het facilitair management. Deze ingrijpende verandering biedt kansen voor de strategie. De directie zal een nieuwe richting gaan geven voor facilitair. Deze richting is nog onduidelijk vanwege een eventuele fusie met de facilitaire organisatie van de Louwman groep, namelijk een optimale samenwerking of het op dezelfde voet verder gaan. De aanpak van het facilitair management is helder en duidelijk. Het optimale proces ondersteunen, ad-hoc beslissingen nemen, flexibel, klantgericht, met het oog altijd gericht op de toekomst. Helaas wordt een lange termijnvisie bemoeilijkt door de kans dat een aanbesteding verloren wordt, en de huur van een pand opgezegd moet worden. Wellicht veranderd dit door de overname, dit wordt alleen niet verwacht omdat Welzorg ook met een lange termijnvisie is overgenomen. Louwman heeft panden in eigen beheer (koop), wat de mogelijkheid bied om hier gebruik van te maken met betrekking tot de huisvesting van de Welzorg vestigingen.

Structuur  
In de huidige situatie valt het facilitair management onder de algemeen directeur. Bovenstaand staat beschreven waar facilitair voor staat en waar zij verantwoordelijk voor zijn. Onder de 2,5 fte van het facilitair management is een nauwe en goed gestructureerde samenwerking. De structuur kan veranderd worden door de overname, waar nu druk aan gewerkt wordt. Het facilitair management hoopt hier snel duidelijkheid over te krijgen, zodat zij weten of zij hun focus naar de lange termijn kunnen leggen. Op de volgende pagina wordt het organogram van Welzorg facilitair management weergegeven voor meer duidelijkheid.



*Organogram Welzorg, structuur direct leidinggevende – Facilitair management*

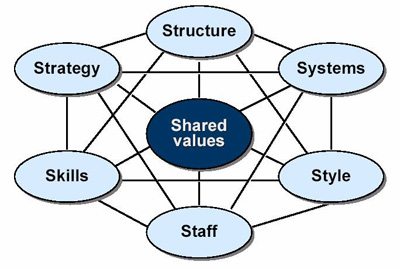
In bovenstaande organogram, is de structuur van Welzorg schematisch weergegeven. Het facilitair management heeft een facilitair manager en twee facilitair medewerkers. Het facilitair management is geen stafafdeling, en voert operationeel taken uit die vanuit de directie opgelegd wordt. Alle facilitaire werkzaamheden, die in bijlage1 te vinden zijn, worden centraal aangestuurd.

Systemen  
Het facilitair management van Welzorg maakt gebruik van TOPdesk voor een optimaal beheer en meldsysteem op het gebied van vastgoed. Dit programma bevat alle gegevens omtrent huurcontracten en contracten zoals schoonmaak en groenvoorziening. Automatisch komt er een melding als er contracten aflopen, opgezegd moeten worden of onderhouden moeten worden. Dit heeft de kwaliteit van het facilitair management zeker geoptimaliseerd en gewaarborgd. Daarnaast gebruikt het facilitair management nog geen producten- en diensten catalogus (PDC). Er is vestigingsbreed soms onduidelijkheid over waar men iets kan bestellen, verbouwen, verhuizen etc. Dit spreekt elkaar tegen, er is geen PDC, maar wel sprake van gedwongen winkelnering en centralisatie. De facilitaire dienst maakt voor de communicatie gebruik van het ‘Welzorg Intranet’. Deze communicatiewijze wordt positief gewaardeerd, temeer omdat het kan ondersteunen bij de implementatie van het MVO.

Staf  
Het facilitair management is voornamelijk gevuld door opgedane werkervaring. Het personeel heeft geen opleiding op het gebied van facility management genoten. Wel werkt men al jaren binnen Welzorg en hebben de medewerkers verschillende functies bekleedt. Deze ervaring is essentieel, omdat het uitzoeken en inrichten van (nieuwe) vestigingen vrij specifiek is. Er worden geregeld cursussen voor bijscholing en het up to date houden van kennis georganiseerd. Vaak is dit op het gebied van BHV en vastgoed. ‘De werkdruk binnen facilitair management is hoog en vaak is er geen tijd voor de puntjes op de ‘i’,’ aldus Henk Peters, facilitair manager van Welzorg. Henk Peters zou dit graag anders zien, onder andere als visitekaartje voor de afdeling en voor de kwaliteit van de afdeling, maar er is geen budget voor extra personeel. Er is aangegeven dat er voor eventueel bijkomend facilitair personeel minimaal een HBO opleiding is vereist. Deze zal dan de rol van facilitair medewerker bekleden.

Sleutelvaardigheden  
Voor het facilitair management van Welzorg is vakkennis de grootste sleutelvaardigheid. Het personeel kent alle ‘facts and figures’, weten waar ze over praten en kunnen snel beslissingen nemen. Het nadeel is dat er (te) weinig op papier staat. Dit ongemak is voor een groot deel opgelost met TOPdesk. In TOPdesk staan namelijk de contracten met hun afloopdatum vermeld, wat automatisch voor de officiële opzegdatum een melding geeft. Ook staan hier contactpersonen, prijsafspraken, extra opties en onderhoudsplanningen in vermeld.

Een PDC zou een uitkomst zijn, waar alle elementen die het facilitair management wil uitstralen in vastgelegd worden, bijvoorbeeld het nieuwe facilitaire MVO beleid.

Competenties die bij het facilitair management centraal staan zijn:  
- Flexibiliteit  
- Vakkundigheid  
- Ad-hocoplossingen  
- Projectmatig werken  
- Kostenbewust   
- Op alle niveaus ondersteunen   
  
Stijl  
Er wordt op een ondersteunende manier leiding gegeven door de facilitair manager van Welzorg. Hij laat zijn medewerkers meedenken, meepraten en meebeslissen. De samenwerking binnen het facilitair management is optimaal en de communicatielijnen zijn kort. Wekelijks zijn er informele werkoverleggen. Ook wordt er periodiek een formeel werkoverleg ingepland. Het is duidelijk dat de facilitair manager over de beslissingen en inhoudelijke beleidspunten gaat, maar over de punten wordt er altijd vooraf gecommuniceerd en advies gevraagd.  
Er ontstaan weinig onenigheden en ze hebben een duidelijke lijn welke ze allemaal volgen. Creativiteit en betrokkenheid staan centraal en geeft leidinggeven volgens de huidige trends en ontwikkelingen een nieuwe dimensie aan het begrip leidinggeven[[14]](#footnote-15). Hierdoor zijn (en blijven) de medewerkers creatiever en gemotiveerd.

Samenbindende waarden  
Waar de organisatie naar streeft en handelt, kan teruggezien worden bij het facilitair management. De missie en visie van Welzorg liggen in lijn met de doelstellingen van het facilitair management. Welzorg staat voor het ‘leven’ van de mens, facilitair staat voor het ‘leven’ van de organisatie (zie paragraaf 2.1, De organisatie). Het facilitair management is vooruitstrevend op het gebied van MVO, waardoor ze ook voor het leven van de mens gaan. De core business van Welzorg is dus MVO, facilitair management kan hier niet in achter blijven. Het plichtsbesef van de medewerkers om kwaliteit te leveren, welke gemeten en beoordeeld wordt door het management, is groot. Helaas is dit op MVO gebied nog niet het geval.

# 3. Theoretisch kader

Het theoretisch kader wordt ingevuld door begrippen, deelvragen en eventuele onduidelijkheden die de probleemstelling van dit onderzoek met zich meebrengen. Dit hoofdstuk is ter informatie in het leven geroepen, zodat de rest van het onderzoek beter gelezen en begrepen kan worden.

De volgende deelvragen worden in dit hoofdstuk beantwoord:  
  
- Wat betekent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?  
- Wat zijn de motivaties voor Maatschappelijk verantwoord Ondernemen?  
- Wat is het verband tussen de strategie van een organisatie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?  
- Wat heeft Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen met verandermanagement te maken?

## *3.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen op papier*

In deze paragraaf wordt uiteengezet wat MVO betekent en inhoudt. Daarnaast wordt MVO ‘gefilterd’ en gesplitst in elementen die voor Welzorg relevant zijn. Hierin zullen onder andere verschillende vormen en ontwikkelingen van MVO aan bod komen. De gegevens die in dit hoofdstuk weergegeven worden zijn afkomstig uit het literatuuronderzoek. Deze zullen bijdragen aan de conclusie en aanbevelingen, welke ook als onderbouwing fungeert. Dit betreft de volgende probleemstelling:

‘Hoe kan Welzorg vestigingsbreed grip krijgen op het huidige MVO beleid zodat dit het bewustzijn en draagvlak verhoogt, waardoor dit bijdraagt aan de facilitair gestelde doelstellingen op besparing van 10% op energie, waar uiterlijk in Februari 2012 aan voldaan moet zijn’.

3.2 Het ‘fenomeen’ MVO  
MVO betekent volgens de definitie van MVO Nederland dat een organisatie naast het streven naar winst (profit) ook rekening houdt met het effect van de activiteiten op het milieu (planet) en oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (people). Het gaat erom een balans te vinden tussen people, planet en profit.

“Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een proces waarbij organisaties  ‘vrijwillig’ streven naar verbetering op bedrijfs- en maatschappelijk vlak door op een systematische manier economische, milieu- en sociale overwegingen op een geïntegreerde en coherente manier in de hele bedrijfsvoering op te nemen. Overleg en dialoog  met de relevante  stakeholders of belanghebbenden van de onderneming maakt deel uit van dit proces.”

*Definitie MVO[[15]](#footnote-16)*

“In de kern betekent MVO niets meer of minder dan ondernemen op een manier die fatsoenlijk en netjes is en als zodanig door de samenleving wordt ervaren’’.

*Definitie MVO Anthony Burgmans, regeringadviescommissie 2008[[16]](#footnote-17)*

MVO is de standaard voor ondernemen in de 21ste eeuw. Uitgangspunten zijn hierbij[[17]](#footnote-18):

* MVO is een integrale visie op ondernemerschap, waarbij het bedrijf waarde creëert op economisch (Profit), ecologisch (Planet) en sociaal (People) gebied.
* MVO is verankerd in alle bedrijfsprocessen. Bij iedere bedrijfsbeslissing wordt een afweging gemaakt tussen verschillende stakeholderbelangen: de belangen van betrokken personen, bedrijven en organisaties. MVO is maatwerk. Voor iedere onderneming zien de MVO-activiteiten er anders uit. Dit hangt af van bedrijfsgrootte, sector, cultuur van de onderneming en bedrijfsstrategie.
* MVO is een proces en geen eindbestemming. De doelen die worden nagestreefd veranderen in de tijd en met elke bedrijfsbeslissing. Er wordt door de onderneming gezocht naar haalbare stappen om de maatschappelijke verantwoordelijkheid vorm te geven.

MVO is relevant voor de organisatie omdat uit bovenstaand blijkt dat het een toegevoegde waarde kan leveren aan de business impact. Het is een onomkeerbaar proces wat alleen maar kan groeien en innoveren de komende jaren. De relevantie lijkt tegenwoordig niet alleen op normen en waarden gebaseerd, maar op omzet. Een soort verplichting die bedrijven zichzelf aanpraten, wat ook logisch is, omdat klanten dit verlangen. Zo spoort iedereen zichzelf en ieder ander aan om de relevantie van MVO in te zien. Met MVO in de facilitaire dienstverlening kan grote winst gemaakt worden voor mens en milieu. Het zorgt voor een betere gezondheid en meer veiligheid op het werk. Minder uitval en betere werkresultaten zijn een direct gevolg. En ook op het gebied van logistiek en mobiliteit is een dubbele winst te halen. Winst voor het milieu en voor de organisatie.

Nederlandse onderzoeken schrijven over de mogelijkheid tot verantwoord succes door het juist implementeren van een MVO beleid. Onderzoek van PriceWaterhouseCoopers[[18]](#footnote-19) in 2009 wees uit dat op middel(lange) termijn duurzaamheid zich zal gaan uitbetalen.

Het proactief hanteren van MVO blijkt de interne prestaties van een organisatie te stimuleren wat leidt tot efficiency en kostenbesparingen. Daarnaast zijn duurzame innovaties cruciaal om aan recessies te ontkomen en ook Monczka 2008, een verwijzing uit het PCW onderzoek uit 2009, geeft aan dat MVO leidt tot innovatie en EVA (Economic Added Value) groei t (wellicht met leveranciers).

## 3.3 De opkomst van MVO, een hype of blijvend?

Wanneer wet- en regelgeving een dusdanige impact kan hebben op omzet en imago, is het niet alleen belangrijk om te kijken hoe herstel mogelijk is, maar ook hoe de organisatie ingericht moet worden om blijvend flexibel te kunnen reageren op veranderende omgevingsfactoren. Bij het uitzetten van een MVO route is het dus van belang dat de relatie tussen wet- en regelgeving, imago en omzet niet uit het oog verloren wordt.

Gezien het probleem binnen de organisatie, verlies aan omzet in een groeiende markt, is het creëren van duurzaam onderscheidend vermogen noodzakelijk. Dit is niets anders dan het neerzetten van een onderscheidende positionering door middel van het leveren van waarden die niet gemakkelijk door derden geleverd kunnen worden.

In de zoektocht naar het creëren van onderscheidend vermogen en actuele invloeden van wet- en regelgeving op de markt en organisatie is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen een heel duidelijk aandachtspunt. De overheidsinstanties stellen zich namelijk vanaf 2010 ten doel om duurzaam in te kopen[[19]](#footnote-20). Het Rijk heeft zich ten doel gesteld om vanaf 2010 100% duurzaam in te kopen. Voor de provincie en waterschappen geldt 50% en gemeenten hebben de afspraak gemaakt om 75% van alle producten duurzaam in te kopen. Gezien de opgelegde doelstellingen kan er geen sprake zijn van een modeverschijnsel en zal dit proces zich in de aankomende jaren steeds verder gaan ontwikkelen. Duurzaam inkopen wordt door MVO Nederland gezien als een manier van zakendoen die, net als het gebruik van internet, niet meer weg te denken is als men er eenmaal mee vertrouwd is. Dit houdt in dat overheidsorganen rekening houden met milieu- en sociale aspecten in alle fasen van het inkoopproces. Bij milieuaspecten gaat het om het effect van een product, dienst of werk op het milieu, bijvoorbeeld door energie of materiaalgebruik. Bij sociale aspecten kan er gedacht worden aan thema’s als kinderarbeid of mensenrechten[[20]](#footnote-21). Deze ontwikkeling beïnvloed de organisatie enorm omdat meer dan 80% van haar omzet gegenereerd wordt bij overheidsinstellingen. Voor het facilitair management van Welzorg is het van belang dat ze zich focussen op de facilitaire diensten en producten.

3.4 MVO motivaties  
MVO Nederland maakt onderscheid in diverse motivaties voor MVO voor organisaties[[21]](#footnote-22):  
- MVO als winstbron: MVO levert geld op;  
- MVO als motivator: MVO leidt tot waardering van de organisatie;  
- MVO als goed burgerschap: De organisatie ziet zichzelf als lid van de gemeenschap;  
- MVO als werknemersvrijwilligerswerk: De organisatie ondersteund medewerkers om vrijwilligerswerk te doen:  
- MVO als liefdadigheid: De organisatie stelt geld of middelen beschikbaar.

Welzorg wil zich onderscheiden op het gebied van ‘goed burgerschap’, blijkt uit het MVO-Jaarverslag 2010 van Welzorg. Het is wellicht de core business van Welzorg. Het facilitair management van Welzorg wil ook de focus leggen op het goed burgerschap. Op het materiële gebied zoals huisvesting kan het wellicht geld opleveren, en als ‘motivator’ functioneren voor de rest van de organisatie en leveranciers.

3.5 MVO strategie  
Volgens Jan van der Kaaij, managing partner bij Between-us[[22]](#footnote-23), is een MVO strategie ontwerpen nog maar het begin.

‘’De echte uitdaging zit in het integreren van deze strategie in de haarvaten van uw organisatie. En het vinden van de aansluiting met de reeds bestaande projecten en initiatieven op het gebied van duurzaamheid binnen uw organisatie. Als de samenhang er op strategisch niveau is gevonden, rijst de vraag: “Hoe overtuigt u collega’s van de strategie? En hoe haalt u met uw bedrijf de echte waardepotentie uit duurzaamheid op een manier die past binnen de doelstellingen zonder voorbij te gaan aan de verwachtingen van uw klanten, aandeelhouders, uw medewerkers en de samenleving?”  
  
MVO wordt door veel bedrijven gezien als een strategie, of in ieder geval een onderdeel daarvan of iets waar je een strategie op kunt formuleren.

Berenschot[[23]](#footnote-24) heeft CEO’s en topmanagers recent bevraagd. Uit dit onderzoek blijkt, dat MVO geen strategisch issue is voor hen: slechts negen procent van deze groep geeft aan dit te vinden. Kostenstrategieën blijken, ook in deze tijd, minder belangrijk te worden gevonden dan differentiatiestrategieën. Concurrentie op prijs wordt door ongeveer een op de vier managers als belangrijk strategische issue aangemerkt. Daarnaast zoeken veel bedrijven naar nieuwe business concepten (ruim 40 procent ). De resultaten van het onderzoek laten verder zien dat de beschikbaarheid van talent als strategisch issue daalt van 51 procent naar 31 procent.

MVO scoort dus opvallend laag. Wat in ieder geval duidelijk is, is dat managers niet of nauwelijks een relatie leggen tussen de andere strategieën en MVO. Al zou er maar een instrumentele kijk op nahouden, dan zou de meerwaarde van MVO al duidelijk worden. MVO kan een onderdeel van een kostenstrategie, differentiatiestrategie, van een strategie gebaseerd op het ontwikkelen van nieuwe business concepten en van een talent-retentiestrategie. MVO kan simpelweg een uitstekend ingrediënt vormen voor al deze strategieën.

## 3.6 Changemanagement

Veranderkunde is een belangrijk begrip bij het implementeren van MVO binnen de organisatie. ‘Veranderen doe je niet zomaar. In de sportwereld zegt men niet voor niets, ‘’never change a winning team’’. Een organisatie die succes en winst boekt, bedient de juiste (interne) klanten, biedt de concurrentie het hoofd, produceert efficiënt en heeft de juiste medewerkers’[[24]](#footnote-25).

Om MVO, met betrekking tot het facilitair management, te implementeren binnen Welzorg, zal er eerst naar de basis gekeken moeten worden van verandermanagement:  
  
Medewerkers zullen van hun ‘oude gewoonte’ af moeten stappen. Een voorbeeld hiervan is het behouden van hun huidige energieleverancier. Deze leverancier kan goedkoper zijn dan andere, maar verwekken niet op een maatschappelijk verantwoorde manier energie. Er zal tot actie over gegaan moeten worden als het MVO beleid nagestreefd moet worden. In het hoofdstuk ‘conclusies en aanbevelingen’ zal hier dieper op ingegaan worden.

3.6.1 Bestaansvoorwaarden  
Binnen veranderkunde is er een organisatiekundig model opgesteld ten behoeve van de bestaansvoorwaarden. De drie bestaansvoorwaarden zijn:  
- Het bestaansrecht. Dit betekent dat het facilitair management in staat is die producten en/of diensten te leveren die de afnemers wensen en waarvoor ze bereid zijn zoveel geld voor te geven dat de afdeling zijn toegevoegde waarde bewijst.   
- De inrichting. Dat houdt in dat het facilitair management beschikt over de competenties en middelen dat het bestaansrecht wordt gewaarborgd.   
- De leefbaarheid. Dat wil zeggen dat de medewerkers van het facilitair management gemotiveerd zijn en blijven om bij te dragen aan het voortbestaan.

Door dit ‘bestaansvoorwaardenmodel’ te gebruiken, wordt de huidige situatie gediagnosticeerd om de gewenste situatie te ontwerpen. Zo kan in een oogopslag gezien worden wat er veranderd dient te worden.

3.6.2 Urgentie  
Urgentie is een belangrijke term binnen veranderkunde. Medewerkers kunnen en willen soms niet begrijpen waarom iets moet veranderen. Er moet duidelijk zijn waarom MVO zo belangrijk is voor het facilitair management, voor Welzorg en voor de wereld.

John Kotter (1995) adviseert beslissers om met de organisatie verschillende stappen te doorlopen om een succesvolle verandering door te voeren.  Hij adviseert beslissers om een urgentie gevoel te creëren, daarna een machtige leidende coalitie te vormen en daarmee een visie te formuleren en te communiceren. Vervolgens dient men ook anderen handelingsbevoegd te maken om te zorgen voor kleine winmomenten tijdens de verandering. Ten slotte wordt de gerealiseerde verandering geconsolideerd en nog openstaande verandering aangejaagd waarna de nieuwe organisatievorm geïnstitutionaliseerd kan worden[[25]](#footnote-26).

Door John Kotter is een verandermodel opgesteld welke door acht stappen doorlopen kan worden. In hoofdstuk 5 wordt dit model relevant ingevoerd naar de situatie binnen Welzorg. Volgens Kotter is de oorzaak dat veranderingen vaak mislukken door verkeerd leidinggeven. De oplossing volgens kotter is leidinggeven[[26]](#footnote-27).

Na de drie bestaansvoorwaarden moet er concreter gekeken worden naar de verandering. Er worden drie niveaus onderscheiden van verandering: Het beleid, de functie en ordening daarvan en het functioneren of het gedrag. Het beleid is binnen Welzorg tot stand gekomen, maar de volgende twee stappen zijn nog in uitvoering. Deze zullen besproken worden in volgende hoofdstukken waar advies gegeven wordt volgens bovenstaande uitleg.

3.6.3 Niveaus van verandering  
De impact van de bestaansvoorwaarden kunnen verdeeld worden naar drie niveaus:  
- Beleid  
- Functie  
- Functioneren of gedrag

Met de niveaus wordt aangegeven hoe diep de organisatieverandering doordringt in de organisatie. Men kan stellen dat een verandering diep tot in de haarvaten van de organisatie doordringt wanneer de verandering betekent dat deze ander gedrag vraagt van de medewerkers dan voorheen.

3.6.4 Slaag- en faalfactoren  
Er moet bij aanvang van de verandering duidelijk geïnventariseerd zijn wat de slaag- en faalfactoren zijn. In hoofdstuk 6 ‘Business Case’ wordt opsomt wat de risico’s en belemmeringen hiervan zijn.

3.6.5 Veranderstrategie  
Vanaf dit punt kan de aandacht gericht worden op het gewenste doel. Hier wordt een strategie voor ontwikkeld. Mintzberg[[27]](#footnote-28) ontwikkeld hiervoor vier strategieën:  
- De facilitaire strategie: bedient men zich als men de medewerkers de faciliteiten, de ondersteuning geeft om het veranderproces verder zelf vorm te geven;  
- De rationeel-empirische strategie: medewerkers worden door middel van overtuigingskracht en voorbeelden meegenomen in het veranderproces;  
- De normatief- rëeducatieve strategie: de medewerkers worden uitgebreid gevormd en geschoold om het gewenste gedrag aan te leren;  
- De machtsstrategie: Het management zegt hoe het moet.

In het hoofdstuk conclusie en aanbevelingen wordt hier bij stil gestaan.

“Een MVO-beleid kan reagerend op ontwikkelingen zijn. Dan is het bedrijf een goede wereldburger en richt zich op het voorkomen van de eventuele sociale schade die de onderneming aanricht. Maar strategische MVO-denken is veel selectiever. Bedrijven worden gevraagd om op honderden verschillende sociale kwesties tegelijk te reageren, maar daar zitten er maar een paar bij die kansen opleveren om een echt maatschappelijk verschil te maken, of een concurrerend voordeel te behalen. De organisaties die de juiste keuzes maken en geconcentreerd aan het werk gaan, pro-actief, bouwen sociale initiatieven op die passen bij de kern van hun onderneming. Zij zullen in toenemende mate een voorsprong nemen op de rest van de kudde”, aldus Porter[[28]](#footnote-29). Maar Porter waarschuwt voor zelfgenoegzaamheid. Hij grijpt daarbij zelfs terug naar zijn beroemde analyse van de “vijf krachten” die het succes van de onderneming beïnvloeden. “De huidige pre-occupatie met het meten van de tevreden van stakeholders heeft nadelen. Wat werkelijk gemeten moet worden, is de maatschappelijke impact van de genomen maatregelen. Managers moeten het belang leren inzien van de buitenwereld op het interne beleid om die vervolgens in de context van concurrentievoordeel te kunnen plaatsen. Tegelijkertijd moeten de mensen die verantwoordelijk zijn voor het MVO-beleid ook enig benul hebben van alle activiteiten binnen de waardeketen. Er moeten heel wat oude vooroordelen overwonnen worden. Veel managers hebben een “wij tegen zij”- mentaliteit ontwikkeld, waardoor er vijandig wordt gereageerd op discussies die over maatschappelijke kwesties gaan. Deze houding moet veranderen wanneer bedrijven de maatschappelijke dimensie van hun bedrijfsstrategie omhoog willen tillen.”   
  
Porter besluit zijn artikel hoopvol: “Wanneer goed georganiseerde bedrijven hun enorme middelen, deskundigheid en managementtalent op problemen richten die zij begrijpen en waarin de bedrijven ook een direct belang hebben, kan dit een grotere invloed op het maatschappelijk goed hebben dan welke andere organisatie of filantropische instelling dan ook kan bereiken.”

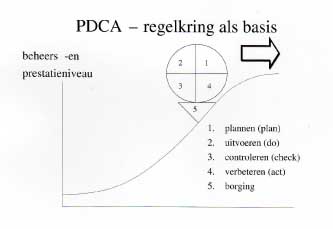
Welzorg moet niet uit het oog verliezen dat haar organisatie al voor MVO staat vanuit de core business.

Juist in deze tijden van snelle internetverbindingen, sociale netwerken en nieuwe strategieën van belangenorganisaties zoals Naming & Shaming kan een bedrijf zich geen valse claims veroorloven. Windowdressing of – zoals de groene variant heet: Greenwashing – kan gelijk staan aan commerciële zelfmoord. Onjuiste informatieverstrekking wordt direct afgerekend. Consumenten(organisaties) zijn goed geïnformeerd dus een valse claim komt snel aan het licht. Laat u dus niet vanuit marketinggedachte verleiden om zaken mooier voor te stellen dan dat ze in werkelijkheid zijn. Ga ook goed na of uitlatingen over MVO of duurzaamheid niet op meerdere manieren zijn te interpreteren. Alleen al de schijn tegen hebben kan uw organisatie in een ongemakkelijke positie brengen[[29]](#footnote-30).

De basis voor vele managementsystemen vormt de zogenoemde Demingcirkel (ook wel PDCA-cyclus genoemd) welke bestaat uit de volgende stappen[[30]](#footnote-31):

* Plan: de directie of het management maakt plannen die ze jaarlijks willen realiseren. Deze plannen worden omgezet in concrete actieplannen met afspraken over de bewaking van de voortgang
* Do: voer de plannen uit
* Check: rapporteren over de resultaten en beoordelen of deze resultaten in overeenstemming zijn met het beleid en de doelstellingen;
* Act: waar afwijkingen worden geconstateerd worden afspraken gemaakt over verbeteringen. Hierdoor is het mogelijk een continue verbetering van de kwaliteit van de organisatie te bewerkstelligen. Deze verbeteringen kunnen vervolgens worden geborgd in het KAM-managementsysteem.

Met behulp van de PDCA-cyclus kan de organisatie op een hoger beheersniveau en prestatieniveau worden gebracht. Door het systematisch doorlopen van de PDCA-cyclus komt de organisatie op een hoger niveau. Een illustratie hiervan is in onderstaande figuur weergegeven.

  
*Afbeelding: PDCA cirkel, verbeterproces Welzorg*

# 4. Huidige situatie & Analyse

In dit hoofdstuk wordt de huidige structuur geschetst van Welzorg en haar huidige MVO beleid 2010. Daarnaast worden de knelpunten weergegeven die hier uit voortvloeien of die innovatie belemmeren. Dit hoofdstuk is ter ondersteuning van de aanbevelingen en er zal analytisch naar de huidige situatie gekeken worden.

## 4.1 Wat betekent MVO voor Welzorg?

Voor Welzorg houdt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in dat de sociale (People), ecologische (Planet) en economische (Profit) aspecten van de bedrijfsvoering zo evenwichtig mogelijk worden beheerd. Welzorg wil hierin het positieve stimuleren en het negatieve minimaliseren; niet alleen in het ‘hier en nu’ maar ook met het oog op ‘later’[[31]](#footnote-32).

Voor Welzorg betekent MVO de verantwoordelijkheid nemen voor, en verantwoording afleggen over de effecten van de bedrijfsvoering op mens en milieu. Overwegingen op het gebied van sociale en milieuvraagstukken zijn daarom verankerd in het beleid en de bedrijfsactiviteiten van Welzorg. Een gezonde bedrijfsvoering betekent voor Welzorg het creëren van waarde op ecologisch (Planet), sociaal (People) en economisch (Profit) gebied. Bij iedere bedrijfsbeslissing weegt Welzorg deze gebieden tegen elkaar af[[32]](#footnote-33).

‘De opdrachtgevers van Welzorg hebben duurzaamheid steeds vaker hoog in het vaandel staan, bijvoorbeeld in Wmo-aanbestedingstrajecten. Zonder aantoonbare MVO activiteiten tellen organisaties als de onze niet meer mee. Gelukkig maar, want dat betekent dat steeds meer partijen duurzaam gaan ondernemen. Dit is goed voor het leefklimaat en dat van onze kinderen en kleinkinderen. Ik kan niks anders doen dan dit verder aanmoedigen. Zoals Mahatma Gandhi ooit zei: “Be the change you wish to see in the world”.

*Interview Gerand Brand, Algemeen directeur Welzorg. Bron: MVO Jaarverslag Welzorg*

4.2 Waar staat Welzorg nu?  
Welzorg heeft in het jaar 2009 en 2010 voor elk jaar een MVO jaarverslag opgesteld. Deze zijn geschreven door een medewerkster van marketing, welke ook MVO coördinator is: Julie Rousseau. Deze jaarverslagen worden opgesteld omdat de opdrachtgevers van Welzorg MVO steeds vaker hoog in het vaandel hebben staan. MVO staat meer op de agenda’s binnen Welzorg en kan een positief effect kan hebben op het financieel resultaat.

Het MVO jaarverslag 2010 omvat een beknopte weergave van de MVO activiteiten over het kalenderjaar 2010 en wordt jaarlijks uitgebracht. Medewerkers weten ongeveer wel wat MVO inhoud, zouden er wel aan mee willen doen, maar er is nog onvoldoende motivatie en kennis voor[[33]](#footnote-34).

Het MVO beleid is opgesteld door de MVO coördinator ‘Julie Rousseau’, welke op de afdeling ‘Marketing’ gevestigd is. Het voordeel hiervan is dat het MVO beleid mooi is weergegeven, veel vooruitstrevende doelstellingen en interessante verkoopmogelijkheden[[34]](#footnote-35). Het nadeel hier van kan zijn dat er te weinig nagedacht is over het creëren van draagvlak, verhogen van bewustzijn, de implementatie en communicatie van het MVO beleid.

Waar de nieuwe wet- en regelgeving een mogelijkheid was tot het creëren van onderscheidend vermogen, bleek dit echter lastig te zijn voor de omschakeling in interne processen en de uitvoering hiervan. Ondanks dit interne ‘succes’ heeft het imago van de organisatie nog altijd veel te lijden onder de mislukte reorganisatie van 2008. Het realiseren van omzetgroei is moeilijk gebleken, mede omdat de markt nog altijd wordt gedreven door reputatie en relatiebeheer[[35]](#footnote-36). Dit lek is het afgelopen jaar redelijk gedicht, wat betekent dat er een positief imago aan Welzorg hangt, de omzet groeit en interne doelstellingen behaald worden. Nu Welzorg al enige tijd weer op de rails staat, is er ruimte ontstaan om aan MVO te werken. Welzorg zet alles op alles om goed inzicht te verkrijgen in het energieverbruik, de afvalstromen, de recycling- en hergebruikactiviteiten, het percentage directe leveringen (bij passing/selectie) en first-time right reparaties, wat vermeld staat in het MVO jaarverslag 2010. Het facilitair management van Welzorg is zelfs tot de conclusie gekomen dat zij op sommige gebieden al een stuk verder zijn dan verwacht, aldus Henk Peters.



*Afbeelding: De groene scooter van Welzorg*

Bovenstaande scootmobiel is voor 98% ‘groen’. De scootmobiel bestaat uit duurzame materialen en de elementen zijn recyclebaar. Welzorg heeft deze scootmobiel samen met leveranciers ontwikkeld voor een groen imago en de ontdekking dat de markt hier aan toe is. Het nadeel van deze scootmobiel is dat deze rond de 10.000 euro kost, wat kan duiden op een onhaalbaar financieel plaatje voor de klant en een reclameactie van Welzorg. Een bijkomend probleem is dat vele elementen van MVO hoge kosten met zich meebrengt. Een ander voorbeeld hiervan is dat de facilitair manager van Welzorg energiezuinige installaties in een nieuw in te richten (huur) vestiging wil laten plaatsen. Deze uitgaven zijn zoveel hoger dan normaal, dat de financieel directeur hier niet mee akkoord gaat. De financieel directeur gaat niet alleen niet akkoord vanwege de hoge kosten, maar ook doordat de terugverdientijd niet kan worden gerealiseerd. Veel vestigingen die worden opgebouwd blijven maar voor een tijdsduur van drie jaar onder beheer van Welzorg, met een optionele verlengingstermijn van nog eens drie jaar.

Welzorg kocht energie in bij een groot aantal verschillende energieleveranciers. Hierdoor was het bijna ondoenlijk goed inzicht te krijgen in het energieverbruik per vestiging. Daarom is in 2008 de Energiemakelaar ingeschakeld. Nadat de meeste gas- en elektracontracten opnieuw waren aanbesteed, resulteerde dit in 2010 in een kostenbesparing van 15% ten opzichte van het voorgaande jaar. Maar dit was niet het hoofddoel. “We weten nu per vestiging wat het verbruik is”, zegt facilitair medewerker Ruud van Eijkelenborg, die zich het afgelopen jaar in de verbruikscijfers verdiepte. “Sommige vestigingen blijken veel meer te verbruiken dan andere.

In 2009 en 2010 is er jaarlijks een MVO beleid uitgekomen, opgesteld door de MVO coördinator Julie Rousseau, welke u kunt vinden in bijlage 10 Dit MVO beleid is opgedeeld in drie stukken: ‘People, planet en profit’. Welzorg is zich er van bewust dat ze zonder aantoonbare MVO activiteiten niet meer meetellen in de maatschappij. Een tweetal beleidstukken (2009 & 2010) over MVO zijn uitgekomen en er zijn doelstellingen centraal opgesteld vanuit het hoofdkantoor. Het facilitair management van Welzorg wil voor 2012 meerdere doelstellingen gerealiseerd hebben. Een besparing van 10% op energieverbruik is een onderdeel hiervan. Deze doelstelling is slechts een preview van de visie in het MVO beleid. Daarom wordt de huidige situatie gesloten met de vraag:

**‘Hoe nu verder’?**

Onze volgende stap is kijken hoe we ‘onzuinige’ vestigingen energie-efficiënter kunnen maken.” Op termijn wil Welzorg misschien ook toe naar groene stroom. Maar dit is nog flink duurder dan grijze stroom. Daarom zoekt de facilitaire dienst het nu vooral in energiebesparing. Zo zijn de nieuwe koffiezetapparaten bij Welzorg 30% zuiniger dan de oude. “Bij alle elektrische apparaten en installaties die we aanschaffen kijken we standaard naar energiezuinigheid en de mogelijkheid om restwarmte te hergebruiken”, zegt Van Eijkelenborg. “Of het nu gaat om printers, kopieermachines, verlichting of hele installaties[[36]](#footnote-37).”

De KAM (kwaliteit, arbo en milieu) manager van Welzorg, Andre Fokker voorziet enige knelpunten in het behalen van onder andere bovenstaande doelstelling[[37]](#footnote-38). Hij verwacht dat het lastig zal zijn de medewerkers in het proces mee te krijgen om ze bewuster te laten zijn op MVO gebied. Deze mening is gevormd uit het feit dat het in het leven roepen van een eerste MVO raad niet tot een succes heeft geleidt. Een ander knelpunt wat dhr. Fokker aankaart, zijn de hoge investeringen die energiezuinige elementen met zich meebrengen. Dit knelpunt wordt door meerdere medewerkers aangekaart binnen Welzorg.

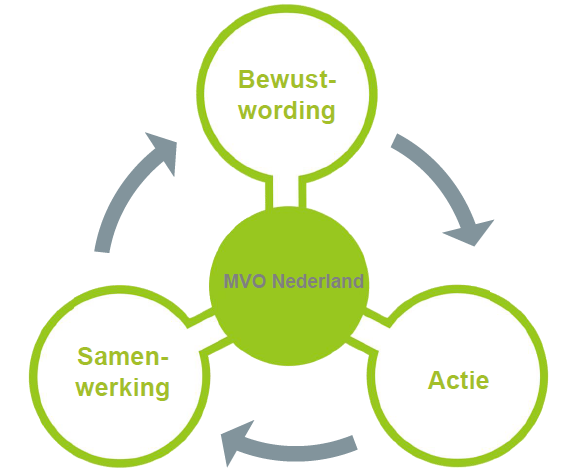
Welzorg is bezig met het opzetten van een gedragscode[[38]](#footnote-39). De gedragscode wordt opgesteld vanuit een breed maatschappelijk bewustzijn, goed burgerschap en algemeen aanvaarde normen en waarden. Welzorg wil zich onder andere onderscheiden door zich maatschappelijk in te zetten, aldus Roy Derksen. Dit blijkt ook wel uit het MVO beleid. Het onderscheiden gebeurd op meerdere vlakken, waar ook het facilitair management in betrokken zal worden. Hier is samenwerking van belang. Voor een deel is inkoop namelijk verantwoordelijk voor de in te kopen facilitaire diensten en producten.

Het facilitair management is zich er van bewust dat het bewust handelen van MVO een belangrijker issue wordt en is. Het facilitair management zoekt naar een balans tussen People, Planet en Profit.

Soms krijgt de Profit iets meer voorrang zegt Rene Hoogakker, facilitair beheerder Welzorg. Bijvoorbeeld in de keuze om in het jaar 2009 (nog) niet over te stappen op relatief dure groene stroom. René Hoogakker: “Aan onze keuze voor schonere auto’s hangt een prijskaartje van 100 euro per auto per maand. Maar dat geld heeft Welzorg er graag voor over. Schonere lucht en minder CO2-uitstoot leveren immers een directe bijdrage aan een beter leefklimaat[[39]](#footnote-40).”

## If we don’t change, the climate will Kwaliteit van communicatie als cruciaal onderdeel van de cultuur binnen organisaties is de belangrijkste factor bij organisatieveranderingen[[40]](#footnote-41). Dit geldt zowel voor eenmalige als voor continue verandering waarbij het veranderingsvermogen een centrale rol speelt. De persoonlijke communicatie is van belang voor de vorming van consensus, de integratie tussen personen, groepen en afdelingen binnen een organisatie. Voorgaande beschrijving zal als vervolgstap genomen moeten worden naar aanleiding van het MVO beleid. Kort gezegd, de vertaalslag van het MVO beleid.

Alle medewerkers van Welzorg moeten zich individueel verantwoordelijk voelen voor het MVO beleid en de uitvoering hiervan. In het volgende hoofdstuk zal hier verder op ingegaan worden.



*Afbeelding:* [*www.mvonederland.nl*](http://www.mvonederland.nl)

Leidinggeven, onderhandelen en samenwerken zijn aspecten van de communicatiecultuur, die de betrokkenheid en motivatie van mensen in een organisatie beïnvloeden. Deze zijn essentieel voor een succesvolle implementatie van veranderingen. Veranderingen moet immers vanuit de mens zelf komen, dit geldt zeker op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Er zit een ‘gap’ tussen het feit dat Welzorg wil veranderen op gebied van MVO en er ten aanzien daarvan een beleid is opgesteld en het feit dat de medewerker bereikt moet worden en moet veranderen. In het volgende hoofdstuk zal hier nader op in worden gegaan.

Als het veranderen van de ‘mindset’ en het gedrag van medewerkers bijdraagt tot het daadwerkelijk toepassen en slagen van MVO, is draagvlak en persoonlijke motivatie van de medewerker essentieel. In dit geval zal de visie van het MVO beleid uitgestraald moeten worden vanuit het hoofdkantoor van Welzorg, waar de gehele directie en het managementteam achter moet staan. Om het begrip ‘motivatie’ in het kort toe te lichten: ‘aanzetten tot actie’. Verantwoordelijkheden delegeren, communicatie, training en beloning zijn hulpmiddelen die gebruikt kunnen worden bij het motiveren en stimuleren. Belonen wordt bij Welzorg toegepast, jaarlijks wordt er een ‘MVO Award’ uitgereikt aan de ‘groenste’ vestiging/afdeling.

Op het gebied van delegeren kan er geconcludeerd worden dat Welzorg hier nog veel te winnen heeft.. De reden is onder andere dat er per in de afgelopen 4 jaar veel directie wisselingen zijn geweest, waardoor een lange termijn visie niet gerealiseerd kon worden. De directies wisselden elkaar snel af en wilden op korte termijn resultaten boeken. Dit is natuurlijk zeer nadelig voor het effect op de implementatie van MVO. Immers de investeringen die nodig zijn voor het welslagen hiervan, hebben vaak betrekking op de langere termijn.

In de visie van Welzorg staat beschreven dat Welzorg moet inspelen op de trends van buitenaf[[41]](#footnote-42). MVO mag als trend beschouwd worden omdat klanten, leveranciers en de overheid in steeds grotere mate verwachten dat je aan ‘MVO verplichtingen’ voldoet. Dit zorgt voor de urgentie in het veranderproces voor Welzorg.

Hiernaast draagt MVO ook bij aan het verbeteren van het bedrijfsimago. Klanten, prospects, eindgebruikers en potentiële werknemers kunnen een (positieve) rol spelen in het proces van het stimuleren tot verantwoord ondernemen. Zij kunnen door middel van hun gedrag van grote invloed zijn op het succes van de organisatie[[42]](#footnote-43). Juist ook deze positieve bijdrage is een belangrijk element dat Welzorg kan helpen in het realiseren van groei. Dit kan als motivatiepunt gezien worden voor afdelingen en medewerkers zelf. Deze positieve bijdrage zal medewerkers motiveren, zeker als dit leidt tot positieve resultaten , zal men dit succesverhaal ook mee naar huis nemen en zal dit als een kettingreactie werken.

Een succesvolle implementatie van de MVO strategie hangt vooral af van het enthousiasme van medewerkers en draagvlak binnen de organisatie. Een visie moet helder zijn maar ook medewerkers moeten inspiratie kunnen putten uit de strategie. Vandaar dat termen als innovatie, motivatie, commitment, draagvlak en bewustzijn centraal moeten staan in de aanpak naar de gewenste situatie.

  
*Schematische weergave: Huidige situatie – gewenste situatie*

# 5. Analyse & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt naar de huidige situatie analytisch gekeken en hier wordt naar verwezen, om toe te werken naar een gewenste situatie. Door deze aanpak kunnen aanbevelingen worden gedaan, waar beschreven wordt hoe Welzorg naar deze gewenste situatie kan komen. Het zal gaan over de verankering van MVO in het facilitair management, het bewust handelen van MVO waar het facilitair management het initiatief toont waarnaar de rest van de organisatie zal volgen en het bijdragen aan de doelstellingen die het facilitair management gesteld heeft ten aanzien van de ‘P’ van Planet.

## Van strategie naar uitvoering

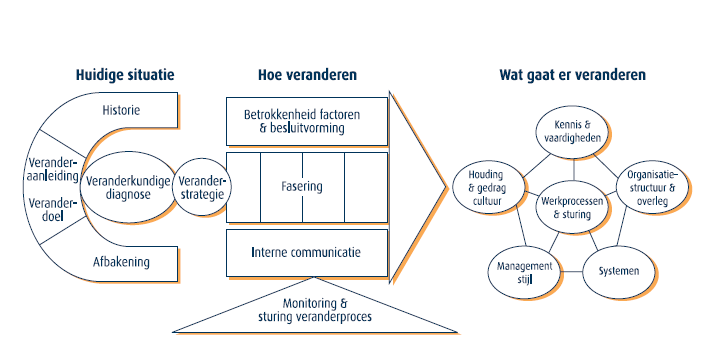
‘’Er zijn bedrijven met prachtige maatschappelijke jaarverslagen, terwijl de MVO-managers het heel zwaar hebben, omdat ze intern constant moeten leuren met het onderwerp[[43]](#footnote-44).” Wat heb je eraan te vertellen dat er zoveel werknemers vrijwillig een buurthuis hebben opgeknapt als je niet weet wat er vervolgens met het buurthuis is gebeurd? En wat er met het buurthuis zou zijn gebeurd als het niet was opgeknapt? Diezelfde keuze maken ook bedrijven die vinden dat ze duurzaam zijn. Het heeft alles te maken met de motivatie voor MVO: bijvoorbeeld of de werknemers erom vragen of is het verankerd in het hart van het bedrijf?

Wat globaal weergegeven wordt in bovenstaande alinea is slechts een situatieschets van het werkelijke. Verschillende bronnen zijn gebruikt om te onderzoeken welke resultaten zijn geboekt op gebied van MVO, maar de resultaten blijven uit. Slechts een paar resultaten worden gevonden en vaak is er dan nog twijfel of dit de waarheid is, omdat er geen cijfers of bronnen bij vermeld worden. De vraag die hierbij gesteld wordt: ‘Is het voor medewerkers van belang aan MVO te doen, als zij de resultaten niet zien en niet voelen’?

Een succesvolle implementatie van de MVO strategie hangt vooral af van het enthousiasme en draagvlak binnen de organisatie. Een duidelijke visie moet helder zijn maar ook medewerkers moeten inspiratie kunnen putten uit de strategie. Vandaar dat innovatie, inspiratie en creativiteit centraal staan in deze scriptie naast gedegenheid, bedrijfsmatigheid en een stevige wetenschappelijke basis. Onderwerpen als commitment, draagvlak, bewustzijn van MVO moeten centraal staan in de aanpak van Welzorg.   
  
Verandermanagement  
Wat voor doelen er zijn gesteld voor het facilitair management is weergegeven in de voorgaande hoofdstukken, maar nu is het voor Welzorg gewenst dat zij deze doelen gaan realiseren. Hierbij wordt zoals in het theoretisch kader beschreven het verandermodel van ‘Kotter gebruikt om tot de gewenste situatie te komen. Om tot dit resultaat te komen zal het gedrag van de mensen veranderd moeten worden. De invalshoek die Welzorg geadviseerd wordt is gebaseerd op elementen van verandermanagement, om tot het gewenste resultaat te komen.

Er wordt geadviseerd om duidelijk te maken wat voor resultaten er geboekt kunnen worden en hoe de medewerkers van Welzorg gemotiveerd worden om deze resultaten te willen behalen.

Om op de kansen in te spelen die de nieuwe directie biedt, zal Welzorg meteen het MVO beleid voor moeten leggen aan het management en de nieuwe directie. Zo kan de directie eventuele nieuwe strategieën, visies en missies een vleugje MVO meegeven. Door bij de directie en topmanagement commitment te krijgen, kan een succesvolle implementatie van de MVO strategie plaatsvinden door enthousiasme en draagvlak binnen de organisatie. Het MVO beleid moet helder zijn,maar ook medewerkers moeten inspiratie kunnen putten uit de strategie. Vandaar dat innovatie, inspiratie en creativiteit centraal moeten staan in de aanpak van Welzorg om doeltreffend het begrip MVO te uiten en realiseren.

*****Afbeelding: Veranderaanpak Twynstra Gudde[[44]](#footnote-45)*

Plan van aanpak verandermanagement  
Onderstaand wordt beschreven hoe er tot de gewenste situatie gekomen kan worden, met behulp van verandermanagement. Het MVO beleid is opgesteld, waarna stappen genomen moeten worden. Zoals eerder beschreven in het theoretisch kader (hoofdstuk 3), adviseert John Kotter een aantal stappen die een organisatie moet doorlopen om een succesvolle verandering door te voeren. In dit hoofdstuk zullen deze stappen zijn uitgewerkt, specifiek voor het knelpunt binnen Welzorg en het facilitair management.

Het facilitair management zal producten en diensten moeten leveren, die de afnemers wensen en waar ze bereid zijn zoveel geld voor te betalen. Elke vestiging is namelijk verantwoordelijk voor het eigen budget. Ze verlangen van het facilitair management dat zij goede prijsafspraken hebben in combinatie met kwaliteit. Daarnaast wordt geadviseerd dat in alle producten en diensten MVO meegenomen wordt, vanwege de trends en ontwikkelingen van buitenaf, het huidige MVO beleid en dus de belangen van intern. Voorgaande beschrijving vervaardigd het bestaansrecht van het facilitair management, wat de basis is van de verandering.

Het bestaansrecht van het facilitair management geeft wat speelruimte. Het facilitair management heeft, als het aantal vestigingen stabiel blijft of groeit, altijd werk en zal moeten blijven faciliteren. Het bestaansrecht blijft voor nu zeker. De medewerkers zijn klant- en servicegericht en hebben een initiatiefnemende houding. Ze zijn door hun gedrag mede verantwoordelijk voor de resultaten. Het facilitair management acteert in een turbulente omgeving. De omgeving is niet stabiel, doordat voortdurend aanbestedingen gewonnen of verloren worden en daardoor het risico dat er vestigingen gesloten moeten worden bij verlies van een contract in een bepaalde regio.

Het facilitair management dient zo ingericht te zijn, dat het beschikt over de competenties en middelen dat het bestaansrecht wordt gewaarborgd. De ervaring van de medewerkers van het facilitair management is een solide fundament om de veranderingen te waarborgen en door te zetten. De samenwerking met externen dient te worden geoptimaliseerd om het gevraagde MVO niveau vanuit het MVO beleid een continue proces te laten zijn. Dit zal in combinatie met de gedragscode vanuit inkoop gerealiseerd moeten worden, waar geadviseerd wordt dat MVO als extra kader in de gedragscode toegevoegd wordt.

De medewerkers dienen evenals bovenstaande basiselementen, gemotiveerd te zijn en blijven om bij te dragen aan het voortbestaan. Vanuit deze basis kan de verandering in gang gezet worden waarbij gekeken kan worden naar de volgende stappen. Strategisch handelen is continue vereist. Het facilitair management dient in te spelen op nieuwe, dynamische ontwikkelingen. Dat is de kracht bij deze benadering van het bestaan van het facilitair management en de daarbij horende verandering.

  
*Afbeelding: Wat wil Welzorg veranderen*

Samenstelling team   
De vorige MVO raad was opgesteld met leden vanuit de oude directie. Deze raad is nooit goed van de grond gekomen en heeft geen effect gehad op de samenstelling van het MVO jaarverslag van Welzorg. Het is van belang dat aan de basis van het veranderproces, er draagvlak en commitment gecreëerd wordt. Dit zal Welzorg moeten doen door het opstellen van een nieuwe MVO raad, waar de nieuwe algemeen directeur Jelle Hassefras, van de Louwman groep, als voorzitter moet functioneren. Daarnaast zullen er leden aan dit team toegevoegd worden die dagelijks veelal met MVO in aanraking zijn. Er wordt geadviseerd om de volgende medewerkers van het hoofdkantoor van Welzorg zeker in het team op te nemen:  
- Jelle Hassefras, Algemeen Directeur Welzorg (voorzitter)  
- Julie Rousseau, auteur MVO Jaarverslagen 2009/2010 (secretaris)  
- Henk Peters, Facilitair Manager Welzorg  
- Andre Fokker, KAM Manager Welzorg  
- Roy Derksen, Inkoopmanager Welzorg  
- Germo Groothuis, vestigingsmanager Zwolle (winnaar MVO Award 2010)

De rest van de MVO raad kan door Welzorg zelf ingevuld worden, met gemotiveerde medewerkers van de vestigingen. Zij kunnen vanuit de praktijk en ‘best practices’ het beleid in gemotiveerd begeleiden en implementeren.   
Dit team zal als ‘crossfunctional team’ in het leven geroepen worden, zodat vanuit diverse invalshoeken van het bedrijf, afdelingsoverschrijdend het begrip MVO in de organisatie geïmplementeerd kan worden.

Urgentie  
Urgentie is een belangrijke term binnen veranderkunde. Medewerkers kunnen en willen soms niet begrijpen waarom iets moet veranderen. Er moet duidelijk zijn waarom MVO zo belangrijk is voor het facilitair management, voor Welzorg en voor de wereld.

Medewerkers veranderen eerder wanneer ze de noodzaak daarvan inzien. Het facilitair management heeft dan ook de plicht om die noodzaak helder te communiceren. Een noodzaak die zijn oorsprong vind in de buitenwereld zal men eerder gunstig ontvangen dan wanneer de medewerkers van Welzorg denken dat de directie dit wil. In de praktijk zien we aan deze situatie van onbegrip vaak twee belangrijke factoren ten grondslag liggen[[45]](#footnote-46). De eerste factor is dat het management verzuimt om een verband te leggen tussen de verandering en de omgevingsfactoren die dat noodzakelijk maken. Het kan zijn dat de medewerkers van Welzorg niet weten dat Welzorg wordt beïnvloed van buitenaf. Leveranciers eisen een MVO slag, vanuit de Gemeentes wordt er druk opgelegd dat er een percentage duurzaam ingekocht moet worden etc. Welzorg moet ervoor zorgen dat er een ‘fit[[46]](#footnote-47)’ komt tussen de bestaanswaarden en de omgeving. Het management moet daartoe in staat zijn, om problemen te voorkomen dat medewerkers niet overtuigd worden van de juistheid van de door Welzorg gestelde verandering.

De tweede factor betreft de ambitie van de managers, die niet gedeeld wordt door de medewerkers omdat zij die ambitie zien als persoonlijke ambities van de managers. Een voorbeeld is dat de medewerkers puur het gevoel hebben dat de verandering top down door de directie gedirigeerd is. Dit is niet de correcte basis van een verandering, en kan en zal zeker niet overgebracht worden op de medewerkers.

Door een goede basis, opbouw, onderbouwing en motivatie kan het management aan medewerkers laten zien waarom de verandering noodzakelijk is. De verandering moet als het ware verkocht kunnen worden met een onderbouwing van de bestaansvoorwaarden in relatie tot de omgevingstoestand waarin Welzorg zich verkeerd.   
  
De ontwikkelingen in de omgeving van Welzorg zijn heel bepalend voor de wijze waarop Welzorg daarop proactief dient te reageren. Achterblijven is geen optie, de urgentie is hoog.

Slaag- en faalfactoren  
Vooraf moet het facilitair management bedenken welke factoren in de organisatie positief en/of negatief van invloed kunnen zijn op het veranderproces. Het nadeel van veranderprocessen is dat ze vaak niet gemakkelijk verlopen. Een beleid is ‘zo’ geschreven, maar het nieuwe gedrag dat daarbij nodig is, wordt niet zomaar vertoond.

Verandering van gedrag vraagt om een verandering van kennis en houding. Voor MVO is het belangrijk en bepalend wat de houding is van medewerkers in relatie tot de aangeboden informatie. Uiteraard kan er in het algemeen ook gesproken worden van attitude, werkhouding[[47]](#footnote-48).

De cultuur komt tot uiting in alle organisatieaspecten. Bij Johnson en Scholes (2008) alsmede bij Hofstede (2005) maken het omgaan met mach en het omgaan met onzekerheid dan ook deel uit van de cultuuranalyse[[48]](#footnote-49).

Macht  
De facilitair manager neemt alle beslissingen. Hij wordt daarentegen geadviseerd door de medewerkers welke meedenken en meebeslissen. Alleen de facilitair manager is tekenbevoegd. Voor de verandering tot het gedrag van MVO denken en doen, zal het facilitair management er volkomen achter staan en de verandering niet belemmeren. De verandering zal slagen als de direct leidinggevende van het facilitair management er achter staat. Dit is de algemeen directeur, welke vanaf het begin in het proces betrokken moet worden om draagvlak te creëren.

Onzekerheid  
Het facilitair management krijgt vrijheid van de directie om onzekerheden weg te nemen, zolang het facilitair management maar doet wat de ‘superieuren’ verwachten. De communicatielijnen zijn kort en de directie wordt altijd bijgepraat waar het facilitair management mee bezig is. De directie verwacht dat ze zelfstandig zijn en door ervaring zelf problemen oplossen en dingen zo efficiënt mogelijk afhandelen. Dit geeft ze vrijheid met betrekking tot MVO.

Oude gedachtegangen en ingesleten gedragspatronen kunnen de veranderingen op het gebied van MVO belemmeren. Spanningsvelden tussen afdelingen(bijvoorbeeld budget voor MVO) met een sterke gerichtheid op de eigen afdeling, maakt het gezamenlijk analyseren oplossen van problemen moeilijker. Dit knelpunt wordt weggenomen door de functie van een ‘crossfuntioneel team’ (MVO Raad). Een slecht functionerend topmanagement zou de verandering ook kunnen belemmeren. Dit euvel is weggenomen door de overname van de Louwman groep en de omslag naar een lange termijn visie. Het onvoldoende opbouwen van een gedeelde probleemervaring en het onderschatten van de noodzaak zal ook niet ten goede komen om een breed draagvlak voor de verandering op te bouwen. Deze scriptie staat daarom in het thema van draagvlak en bewustzijn creëren.

Mission statement voor de verandering  
Op basis van de in voorgaande hoofdstukken beschreven diagnoses, is er duidelijk wat er verander moet worden, namelijk het huidige doen en laten van MVO veranderen in het nieuwe doen en laten van MVO. Een korte en bondige inzichtelijke samenvatting van de verandering kan worden verwoord in een ‘mission statement’ voor het helder krijgen van de verandering voor alle medewerkers. De mission statement welke specifiek opgesteld is met betrekking tot MVO en Welzorg, is opgesteld in bijlage 4.

Veranderstrategie  
Zoals eerder benoemd in het theoretisch kader, heeft Mintzberg[[49]](#footnote-50) vier strategieën ontwikkeld, om de aandacht te richten op het gewenste doel, namelijk Welzorg ‘MVO minded’ maken. In dit geval zal er gebruik gemaakt worden van de volgende strategie: De rationeel-empirische strategie. Deze strategie is gebaseerd op twee pijlers. Ten eerste dat de medewerker rationeel handeld en ten tweede dat de medewerkers bereid zijn een voorgestelde handelswijze te volgen[[50]](#footnote-51).

De medewerkers zullen door middel van overtuigingskracht en voorbeelden meegenomen worden in het veranderproces. Uit voorbeelden van andere bedrijven, verhalen van andere vestigingen en ‘best practices’ zullen de medewerkers overtuigd, gemotiveerd en gestimuleerd worden.

Dit kan in het geval van de verplichting om aan de MVO regels te houden, gepaard gaan met de machtsstrategie, zodat er door het management verteld wordt hoe het moet. Vanuit de directie worden er richtingen aangegeven en lijnen uitgezet, dan ligt het voor de hand dat de vestigingsmanagers de ‘draaiknoppen’ zijn, welke verantwoordelijk zijn dat deze lijn voortgezet wordt op de vestigingen.

Welzorg kan omschreven worden als een ‘warme organisatie’. Binnen Welzorg is betrokkenheid een drijvende kracht, ze willen ‘samen’ de missie en visie nastreven[[51]](#footnote-52). Het management inspireert de rest van de organisatie met een visie en ideeën. De verandering die Welzorg ondergaat, is een ‘warme’ verandering. Er wordt niet gehandeld vanuit een crisissituatie (‘koude verandering’), maar vanuit de invalshoek dat de managers door voldoende overtuiging de verandering in gang kunnen zetten en dat er voortdurend naar verandering en verbetering wordt gezocht. De wens is er van Welzorg om geleidelijk te groeien, ook m.b.t. MVO.   
  
  
*Afbeelding: Verbetercyclus*

Door het typeren van de organisatie en de verandering kan vastgesteld worden om wat voor veranderstrategie het gaat. Welzorg zal de verandering via de vernieuwingsstrategie moeten benaderen. Hierbij gaat het om proactief veranderen. Welzorg vernieuwt (nieuwe doelstellingen t.a.v. MVO) door zelf geformuleerde ambities die dankzij de hoge mate van betrokkenheid en geestdrift van de medewerkers (met succes) worden opgepakt. De vertaalslag van het MVO beleid kan gezien worden als een kleine verandering. Dit betekent dat er sprake is van een continue verbetering, en het voortdurend zoeken naar verbeteringen.

Niveau van de verandering  
De verandering zal op sommige punten diep insnijden op het gedrag van de medewerkers. Er zal veel tijd genomen moeten worden voor het afleren van het oude gedrag en het aanleren van het nieuwe gedrag[[52]](#footnote-53). Een voorbeeld hiervan is zuinig rijden. Door middel van cursussen wordt er oud gedrag afgeleerd en door herhaling zal het nieuwe gedrag moeten worden aangeleerd. Er wordt bij deze verandering veel gevraagd van de medewerkers zelf, waarbij ze moeten kunnen rekenen op de noodzakelijke ondersteuning van Welzorg.

## MVO verankeren in de facilitaire processen

Het facilitair management wordt geadviseerd een eigen MVO beleid op te stellen, welke aansluit op het MVO jaarverslag van Welzorg. Hierin staat beschreven waar het facilitair raakvlakken heeft met het MVO jaarverslag, de doelstellingen die het facilitair management heeft geformuleerd en welke KPI’s er worden gebruikt.

Het is voor het facilitair management belangrijk dat zij duidelijk stellen waar zij naar streven, voor wie zij dit doen en waarom dit zo belangrijk is. Dus niet alleen de formule verstevigen met het feit dat het opgelegd is door de directie. Er moeten best practices voorgelegd worden, verschillende motivatiekaders en herhaling van de communicatie.

Een stappenplan voor het facilitair management wordt hieronder doorgelopen, op maat gemaakt voor Welzorg.

MVO coördinator voor het facilitair managementHet is de eerste stap voor het facilitair management om een MVO coördinator aan te stellen. Deze coördinator is het aanspreekpunt en motivator voor MVO. Geadviseerd wordt om deze rol neer te leggen bij de facilitair manager. De facilitair manager heeft een goed overzicht op het gehele facilitair management en heeft de mogelijkheid om de aanbevelingen die in dit hoofdstuk worden gedaan, te implementeren en te waarborgen.

MVO raad  
De MVO raad van Welzorg zal ook verantwoordelijk zijn voor het reilen en zeilen van MVO binnen het facilitair management. Daarom zal ook de facilitair manager zijn rol vervullen binnen de MVO raad om te rapporteren en actie te ondernemen.

Communicatieplan opstellen

Het facilitair management van Welzorg wordt aanbevolen een communicatieplan op te stellen, waarin de verandering, actielijst, plan van aanpak en (nieuwe) verantwoordelijkheden rondom MVO opgenomen worden. Hier zal de facilitair manager verantwoordelijk voor zijn. Het is van belang dat dit frequent gebeurd, zodat medewerkers de urgentie en noodzaak zien en blijven voelen. Dit gebeurt onder andere door het MVO jaarverslag. Het is naast voorgaande argumenten belangrijk dat ook de prestaties gecommuniceerd worden. In de praktijk gebeurd dit te weinig en medewerkers zullen gemotiveerd raken als ze winst en behaalde resultaten voor zich krijgen. Het communicatieplan zal de vorm van een campagne krijgen, om door middel van een luchtige en speelse, maar toch informatieve manier, MVO onder de aandacht te krijgen. Door deze actie krijgen de medewerkers de richting aangereikt, waar Welzorg naar toe wil. Dit zal in het volgende hoofdstuk uitgewerkt worden.

Motivatiegesprekken  
Het facilitair management zal om tafel moeten gaan met vestigingsmanagers, die verantwoordelijk zijn voor het MVO van hun vestiging. De facilitair manager zal speerpunten moeten aandragen om het MVO doen en laten te stimuleren en motiveren. De urgentie zal hier in duidelijk naar voren moeten komen. De vestigingsmanagers moeten gestimuleerd worden hun meningen te geven, ideeën niet afwijzen zonder het te bespreken en resultaten laten zien.

Het gedrag van de vestigingsmanagers moet na ‘goed gedrag’ ook beloond worden. Dit door onder andere regelmatig te bedanken en belonen zodat het gewenste gedrag benadrukt wordt waar het facilitair management achter staat. De facilitair manager kan beschouwt worden als coach en supporter van het veranderproces.

Draagvlak creëren  
Leveranciers en interne klanten dienen dit verslag te ontvangen. De interne klant kan bediend worden via de gebruikelijke communicatiekanalen zoals intranet, een facilitaire nieuwsbrief, een vast agendapunt tijdens overleg van MVO Raad en tijdens de introductiedagen van nieuwe medewerkers. Daarnaast zal het ook van belang zijn dat de naleving van toetsing bij medewerkers en leveranciers gewaarborgd wordt. De leverancier zal beoordeeld worden tijdens vaste overleggen, en zal op de hoogte gehouden worden via een brief of mail, waarin de prestaties zichtbaar zijn van de behaalde resultaten, zodat de leverancier ook gemotiveerd blijft en eer heeft van zijn of haar werk.

De samenwerking tussen afdelingen moet optimaal zijn op MVO gebied, zodat bijvoorbeeld het facilitair management weet wat van hun verwacht wordt, maar ook dat zij kunnen aangeven wat aan MVO gerealiseerd kan worden. De link tussen het beleid, MVO en het facilitair management moet helder zijn.



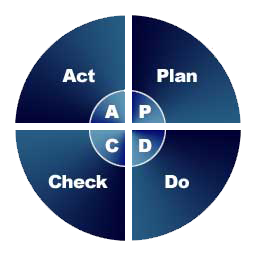
MVO programma opstellen en verspreiden  
Na voorgaande stap moeten de besproken ideeën en de lijn voortgezet worden door het verspreiden en duidelijk maken van de missie op MVO gebied. Deze verantwoordelijkheid kan gelegd worden bij de vestigingsmanagers, welke hier weer op beoordeeld worden door de regiomanagers. De vervolgstap voor de vestigingsmanagers staat beschreven in bijlage 5,wat een hulpmiddel is voor de beoogde resultaten.

MVO verklaring laten teken door alle werknemers  
Zodra medewerkers een MVO verklaring getekend hebben, geven ze niet alleen aan dat ze zich voor MVO gaan inzetten, maar weten ze ook meteen dat ze hierop beoordeeld gaan worden en voelen ze de urgentie en realiteit. Na het tekenen van de MVO intentieverklaring door medewerkers, kunnen de medewerkers getoetst worden op MVO werkzaamheden en verantwoordelijkheden.

Interne audit m.b.t. het MVO jaarverslag  
Binnen Welzorg worden elementen m.b.t. kwaliteit gemeten vanwege de ISO 14001. Het MVO jaarverslag en de MVO doelstellingen dienen net zo gecontroleerd te worden. Deze worden daarna geëvalueerd door het management. Bij elke audit is het van belang te weten waarop wordt getoetst en wat de streef- en referentiewaarden zijn. Daarom is het van belang van te voren de maatstaven of indicatoren met bijbehorende waarden vast te stellen.

Evaluatie

Het is van belang dat de interne audit opgenomen wordt in de agenda van het management. Er wordt tijdens deze evaluatie besproken hoe het stappenplan is verlopen, of de doelstellingen zijn behaald, of er verder gekeken kan worden naar innovatie en waarom sommige doelstellingen niet zijn behaald. Hier kan dan een vervolg actieplan voor worden opgesteld. Deze cyclus zal niet geheel opnieuw worden ontworpen hoeven worden, alleen op maat gemaakt moeten worden voor Welzorg en het facilitair management. Dit kan op maat gemaakt worden met hulp van het PDCA principe.



# 6. Business Case

In dit hoofdstuk is de business case weergegeven die relevant is voor de verandering m.b.t. MVO. In deze business case worden elementen als de financiële, personele en organisatorische consequenties beschreven. Daarnaast zullen eventuele risico’s behandeld worden.

Financiële consequenties   
In deze paragraaf worden de financiële consequenties weergegeven welke bij het veranderproces van belang zijn voor de vertaalslag van het MVO jaarverslag en de realisatie van de doelstellingen.   
  
Waardegebieden van MVO zijn soms moeilijk te kwantificeren. In onderstaande tabel wordt dit schematisch weergeven. Hierin worden niet alleen de financiële beoogde winsten weergegeven, maar ook de niet kwantificeerbare en de niet financiële voordelen.



|  |  |
| --- | --- |
| - Verlaagde kosten op gebied van energie,  afval en water door verhogen bewustzijn  -Besparing brandstofverbruik  - Lagere onkosten wagenpark  - Nieuwe leveranciers aantrekken, evt. betere prijsafspraken | -Verhogen draagvlak  -Hogere (interne) klanttevredenheid  -Verbeterde kwaliteit v.d. dienstverlening  -Betere samenwerking met leveranciers  -Lange termijnvisie  -Bewustwording |
| -Concurrentievoordeel  - Loyaliteit (klanten) en leveranciers  - Efficientere facilitaire processen  - Versterken van innovatief vermogen  - Meer overlevingskansen lange termijn | -Verbetering communicatie  - Gemotiveerde medewerkers  - Grotere samenhang/Betere samenwerking  -Voorbeeldfunctie  - Verbeterde reputatie  -Vooruitlopen op de wetgeving  - Betrouwbare partner  - Kennis delen/Netwerken |

  
 *Afbeelding: FK-matrix, een indeling van de MVO-waarden langs twee assen, F/NF en K/NK*

Door de weergave van de MVO-waarden in de bovenstaande tabel, kan er geconstateerd worden dat de totale waardecreatie van MVO groter is dan het gedeelte dat in eerste instantie kwantificeerbaar lijkt. Als Welzorg MVO in de ‘cash flow’ opneemt, en daar de ‘meer inkomsten’ en ‘minder uitgaven’ aan koppelt, kan de meerwaarde van MVO op financieel gebied kwantificeerbaar gemaakt worden. De kracht hiervan is om de waarden die ‘niet kwantificeerbaar zijn’, te verbinden met bovenstaand kwadrant en alsnog te meten zijn. De uiteindelijk business case omvat zowel de kwantificeerbare als de niet-kwantificeerbare waarden. De niet kwantificeerbare elementen in bovenstaande kwadrant betekent niet dat het geen meerwaarde voor Welzorg creëert. Ze zijn daarom ook relevant voor deze business case[[53]](#footnote-54).

## MVO investering 2011

In bovenstaande tabel worden de kosten met betrekking tot de MVO investeringen weergegeven. Dit zijn de kosten die aan de hand van de aanbevelingen gemaakt ‘moeten’ worden. In de bovenstaande tabel is bewust geen opbrengsten opgenomen omdat dit nog niet te definiëren en te kwantificeren is. Dit kan tijdens de implementatie gemeten worden.

Organisatorische consequenties  
In deze paragraaf worden de organisatorische consequenties weergegeven welke bij het veranderproces van belang zijn voor de vertaalslag van het MVO jaarverslag en de realisatie van de doelstellingen.   
  
Samenstelling teams  
Om tot het gewenste resultaat te komen gaat er een heel veranderproces aan vooraf. Er zal een MVO raad opgesteld moeten worden, welke bestaat uit de medewerkers van Welzorg, welke in hoofdstuk 5 beschreven zijn. Door deze samenstelling ontstaat een crossfunctional team, wat organisatorisch voordelen kan opleveren. De MVO raad zal een keer per twee weken samenkomen om de stand van zaken, het plan van aanpak en de evaluatie te bespreken. Voor deze meeting zal twee uur uitgetrokken worden. Dit zal in eerste instantie het jaar 2011 plaatsvinden. Mocht er vraag zijn naar meer contactpunten of een langere periode, kan dit vermeerderd of verlengd worden.

Motivatiegesprekken  
Ten behoeve van het veranderproces zullen er motivatiegesprekken plaatsvinden per vestiging, met de vestigingsmanagers. De facilitair manager zal hier verantwoordelijk voor zijn. Voor de gesprekken wordt een uur per gesprek gerekend. Dit zal op alle 30 vestigingen gebeuren, met een uiterlijke datum van 1 september.

Campagne  
Na het opstellen van het MVO beleid wordt er een campagne gevoerd om het draagvlak van MVO te vergroten. Deze campagne krijgt handen en voeten door de MVO coördinator Julie Rousseau. De communicatiemiddelen tijdens deze campagne zijn stickers, posters (MVO motivaties en tips), intranet, personeelsblad en folders (voor leveranciers en klanten). Deze worden gebruikt om de campagne te verstevigen. Deze actie zal starten bij aanvang van het verandertraject. Het zal als ‘kick off’ plaatsvinden en periodiek herhaald worden. Door herhaling zal er structuur komen in het handelen van personeel.

Verandertraject  
Het verandertraject kan een impact hebben op de bedrijfsvoering van Welzorg. Medewerkers krijgen een informele uitbreiding op hun takenpakket en ze krijgen een extra verantwoordelijkheid erbij. Tijdens dit verandertraject kunnen er weerstanden komen en zullen misschien impact hebben op de bedrijfsvoering en processen. Bij dit verandertraject van MVO binnen Welzorg zullen er enkele risico’s aangestipt worden.   
- Weerstanden  
- De mening dat de verandering negatief is voor het eigen functioneren   
- Onvoldoende zicht op het geheel  
- Individualisme  
- Gebrek aan informatie  
- Vertragingen

Personele consequenties   
In deze paragraaf worden de personele consequenties weergegeven welke bij het veranderproces van belang zijn voor de vertaalslag van het MVO jaarverslag en de realisatie van de doelstellingen.   
  
Cursus MVO  
Medewerkers van Welzorg zullen voor de kennis op gebied van MVO geschoold worden door middel van een cursus. Dit zal verzorgd worden voor de leden van de MVO Raad en de vestigingsmanagers, zodat zij de juiste kennis vergaren op het gebied van de implementatie van MVO.   
  
Bereidheid van de medewerkers  
Tijdens het verandertraject zullen de medewerkers vastgeroeste gewoontes moeten veranderen. Dit kan en zal waarschijnlijk een belemmering zijn voor de werkzaamheden die zij uitvoeren. Als voorbeeld zullen ze ‘langzamer’ moeten rijden voor besparing van brandstof en ze zullen een extra handeling moeten verrichten om afval te scheiden.

Beoordeling vestigingsmanagers  
Vestigingsmanagers zullen toezien op de uitvoering van het MVO jaarverslag en de gestelde doelstellingen. De regiomanagers zijn verantwoordelijk voor de vestigingsmanagers en zullen deze daar ook op beoordelen. In de functioneringsgesprekken zal als extra toevoeging ‘MVO’ worden opgenomen.

Beoordeling medewerkers per vestiging  
De medewerkers van de vestigingen zullen MVO gaan handelen en doen. Ze zullen hier op toegezien worden door de vestigingsmanager. De vestigingsmanager is verantwoordelijk voor de naleving van het MVO jaarverslag van de medewerkers. De vestigingsmanagers zullen hier ook op beoordeeld worden. In de functioneringsgesprekken zal als extra toevoeging ‘MVO’ worden opgenomen, waar de medewerker verantwoording over moet leggen.

Hoofdstuk 8: Implementatie  
  
In dit hoofdstuk is een schema weergegeven om te verduidelijk welke middelen worden ingezet om het draagvlak en het bewustzijn te verhogen. Dit is ter ondersteuning van het verandertraject.

## Overzicht ter ondersteuning van waardecreatie voor het draagvlak

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Communicatie**  **middel** | **Doelgroep** | **Doel** | **Timing** | **Frequentie** |
| Campagne | * Alle medewerkers | Overtuigen, draagkracht en medewerking vragen | Kick off | Eenmalig |
| Personeelblad | * Alle medewerkers | Herhaling, bewustzijn | Begin van elke maand | 1 x per maand |
| Intranet | * Alle medewerkers | Nieuws op het gebied van MVO.  Elke week tastbare resultaten op gebied van MVO Interviews  Best practices | Begin van elke week. (staat wel de hele week op intranet) | 1 x per week |
| Digitale nieuwsbrief voor leveranciers | * Alle leveranciers | De leveranciers worden hierin op de hoogte gehouden en gestimuleerd | Begin van de maand | 1 x per maand |
| Folder | * Alle medewerkers | Folder functioneert als handleiding en herhaling.  Er kan hier een koers uitgezet worden naar gewenste resultaat. | Wordt maandelijks bij de vestiging bezorgd. | 1 x per maand |
| Poster | * Alle medewerkers | Deze hangen in de vestigingen en hoofdkantoor van Welzorg om MVO concreet en zichtbaar te maken met tips | Vanaf de kick-off , gedurende 1 jaar | Gedurende eerste jaar van de campagne |
| Stickers: | * Alle medewerkers | Deze stickers kan men op MVO-objecten of activiteiten plakken, waar MVO nodig is. Ze fungeren als herinnering en confrontatie | 3-4 weken na de kick-off | Eenmalig |
| Cursus | * Leden MVO Raad * Vestigingsmanagers * (Evt. coördinatoren per vestiging) | Kennis en ontwikkeling op het gebied van MVO (en implementatie | Begin van het verandertraject | Eenmalig (per lid) |

# Literatuurlijst

**Artikelen**

Facilitair & gebouwbeheer, vijfde jaargang, nummer 253, week 7, 15 februari 2011

Kam nieuwsbrief, nummer 4, 2010

**Beurs**

Zorgtotaalbeurs, Jaarbeurs Utrecht, 16, 17 en 18 maart 2011, Thema MVO

**Boeken**

* Cohen, Dan. S, Het hart van de verandering praktijkboek, eerste druk: 2005. ISBN 90-5261-551-9
* Dam, Nick van & Marcus, Jos, Organisatie en management, eerste druk Wolters-Noordhoff: 2005. ISBN 978-90-01-21027-4
* Have, G.M. ten Have, Ethiek en vastgoed, eerste druk: 2010. ISBN 978-90-01-77025-9
* Horst, Judith ter, Zakelijk schrijven, eerste druk: Bussum Groningen 2006. ISBN 978-90-469-0019-2
* Jans, Riny, Het schrijven van beleidsadviezen, vierde druk: 2001. ISBN 978 90 244 1468 0, 2001
* Lubberding, J.B. & Lievers, B, Change management, vierde druk: 2009. ISBN 978-90-01-76664-1
* Stoter, Alex, De communicerende organisatie, tweede druk: 2009: ISBN 978-90-473-0123-3

**Documenten Welzorg**

Inkoopbeleid Welzorg, 2010

MVO jaarverslag 2009 & 2010

**Internet**

<http://www.betrokken-ict.nl/wp-content/uploads/2010/07/Aan-de-slag-met-MVO-Twynstragudde.pdf>

<http://www.between-us.nl/330/integreer-duurzaamheid-succesvol.htm>

<http://www.cradletocradle.nl/home/321_wat-is-cradle-to-cradle.htm>

<http://diensten.kiwa.nl/algemeen/cursus-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-mvo>

<http://www.facility-info.com/products/inkoop/onderzoek-uitgevoerd-naar-succes-en-faalfactoren-duurzame-bedrijfsvoering-en-duurzaam-inkopen-6188>

<http://www.groenestroomjagraag.nl/>

<http://www.mvonederland.nl/>

<http://www.linkedin.com/>

<http://www.shp.nl/?ids=326>

<http://www.slideshare.net/Camalia/gebouweigenaren-en-facilitair-managers-energielabel-als-keurmerk>

<http://www.slimmemanagers.nl/>

<http://www.tsc.florisvl.nl>

<http://www.transitiepraktijk.nl/nl/programma/example/business-case-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>

<http://www.vanhappencontainers.nl/page/86/Duurzaam_ondernemen/>

<http://www.welzorg.nl/>

**Interviews**

Fokker, Andre: Manager Kwaliteit, Arbo en Milieu Welzorg

Rousseau, Julie: Marketingmedewerker Welzorg

Derksen, Roy: Inkoopmanager Welzorg

Schouten, Marrit: HRM Manager Welzorg

Kaljee, Ilse: Communicatiemanager Welzorg

Eijkelenborg, Ruud: Facilitair beheerder

Peters, Henk: Facilitair manager Welzorg

Hoogakker, Rene: Facilitair beheerder Welzorg

**Normen**

Iso 14001

Iso 26000

**Scripties**

Boots, Sarah: Een aandeel in maatschappelijk verantwoord NUON, NUON 2008

Koek, Amy: MVO integratie in de facilitaire producten en diensten, Rabobank 2007

**Syllabi Haagse Hogeschool**

Bouter, drs R.F: Handleiding Schriftelijke Rapportage, Haagse Hogeschool, Academie voor Facility Management, 2008/2009.

# Bijlage 1: Over Welzorg

## De organisatie

Welzorg heeft vestigingen door heel Nederland en is een landelijk opererend bedrijf dat een breed scala aan hulpmiddelen op het gebied van wonen, werken en mobiliteit levert. Welzorg is specialist op het gebied van hulpmiddelen voor mensen met een functie of mobiliteitsbeperking. De belangrijkste drijfveer is het verbeteren van de kwaliteit van leven van cliënten, zodat zij zo lang als mogelijk zelfstandig kunnen functioneren. Welzorg kan putten uit een schat aan ervaring en buitengewoon veel specifieke kennis op verschillende onderdelen. Al vele jaren levert Welzorg hulpmiddelen en servicediensten aan diverse opdrachtgevers, zoals gemeenten, zorgverzekeraars, zorgkantoren, ziekenhuizen, AWBZ-instellingen en thuiszorgorganisaties.

De markt voor hulpmiddelen is sterk in beweging. Dit heeft alles te maken met een toenemende vraag naar hulpmiddelen, gecombineerd met een grote druk op de budgetten bij de opdrachtgevers.

Welzorg heeft vier hoofddoelen voor ogen:

Operational excellence: Voldoen aan de eisen van de opdrachtgever;

Efficiency: Heroriëntatie en herinrichting interne processen;

Innovatie: Het bieden van een onderscheidende dienstverlening / producten;

Relatie: Goede bereikbaarheid, korte communicatielijnen.

Activiteiten

Welzorg realiseert advisering, levering, adaptatie, service en onderhoud en beheer van een breed assortiment revalidatiehulpmiddelen. Welzorg is merkonafhankelijk op het gebied van levering en onderhoud. Belangrijkste element in de service-organisatie vormen onze vakbekwame en gemotiveerde medewerkers. De medewerkers van Welzorg streven er naar de cliënt in alle opzichten van dienst te zijn. Deskundigheid, snelheid en nauwkeurigheid zijn de uitgangspunten van hun dienstverlening.

Total Equipment Care

Een service concept, waarbij Welzorg een totaal pakket aan facilitaire diensten aanbiedt op het gebied van het operationeel houden van hulpmiddelen. Welzorg neemt al het werk uit handen van de opdrachtgevers omtrent de zorg van hulpmiddelen, waarbij de HKZ normering als kwaliteitsrichtlijn geldt.

Diensten

* Preventief, correctief en all-in onderhoud;
* Desinfectie en cleaning;
* Kalibreren en ijken van medische apparatuur;
* Onderhoud en keuren conform NEN normering;
* Keuringen (bedden, liften enz);
* Beheer, depot, reconditioneren en herverstrekken;
* Dossier service;
* Scholing (ergonomie en product).

Deze diensten gelden voor alle productlijnen. De instelling/opdrachtgever kiest uit een menu van welke service voor welke productlijnen hij gebruik wil maken.

Producten

De belangrijkste productgroepen van Welzorg zijn:

* Patiëntenliften en plafondliftsystemen;
* Douche- en toiletmiddelen;
* Elektrische hoog-laagbedden;
* ADL-hulpmiddelen;
* Elektrische hoog/laag bedden;
* Elektrische hoog/laag baden;
* Anti-Decubitus matrassen en systemen;
* Zit-, lig- en kinderorthesen;
* Gehele assortiment kortdurende uitleen.
* Handbewogen rolstoelen;
* Elektrische rolstoelen;
* Driewielfietsen;
* Sport rolstoelen;
* Scoot­mobielen;
* Gemotoriseerde invalidenvoertuigen;
* Woningaanpassingen;
* Autoaanpassingen.

Wat biedt Welzorg

* Kwaliteitsborging door ISO en HKZ certificering;
* Meer dan 30 volledig geoutilleerde vestigingen in Nederland waar vanuit de diensten en services kunnen worden uitgevoerd;
* Duidelijke aanspreekpunten. Flexibele medewerkers en ondersteuning van een landelijke serviceorganisatie;
* Landelijk dekkende serviceorganisatie, met eigen mensen, 24 uur beschikbaar en 7 dagen per week;
* Onafhankelijk van fabrikanten en/of importeurs;
* Breed assortiment ten behoeve van (Wmo) gemeenten, particulieren, AWBZ instellingen, zorgverzekeraars, zorgkantoren en thuiszorgorganisaties;
* Naast programma’s op het gebied van revalidatiehulpmiddelen ook vele overige mogelijkheden zoals werkplekaanpassingen, autoaanpassingen, woningaanpassingen etc;
* Veel contacten met producenten, gehandicaptenorganisaties en de politiek. Hierdoor is Welzorg in staat de ontwikkelingen en trends in de markt goed te volgen en hier in het voordeel van opdrachtgevers en cliënten op in te spelen.

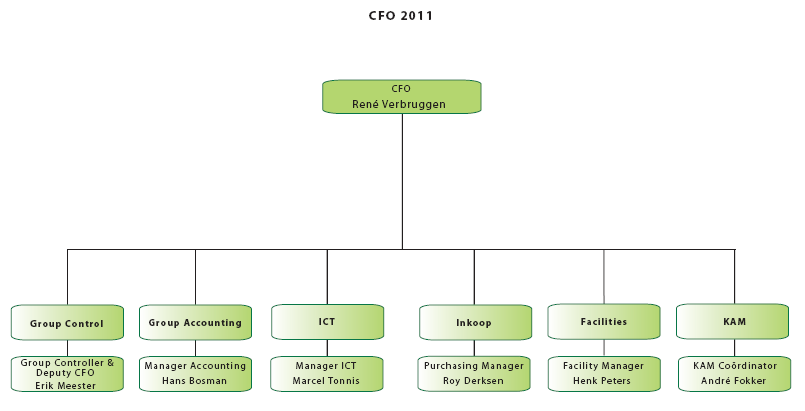
Kwaliteit  
Welzorg is ISO en HKZ gecertificeerd. Het ISO 9001 certificaat is een erkenning dat Welzorg een kwaliteitssysteem heeft dat voldoet aan de ISO 9001 normen en dat dit kwaliteitssysteem binnen de organisatie goed wordt nageleefd. Het kwaliteitssysteem is vastgelegd in een ISO-handboek waarvan de naleving regelmatig wordt getoetst. Dit gebeurt zowel intern door een auditteam als extern door Lloyd’s Register Quality Assurance. In april 2010 heeft Lloyd’s Register Quality Assurance wederom een externe audit uitgevoerd met een positief resultaat voor Welzorg. Het HKZ certificaat is specifiek bedoeld om de kwaliteit en hygiëne te garanderen middels heldere processen die betrekking hebben op de AWBZ dienstverlening. Hieronder vallen onder andere het uitvoeren van de kortdurende uitleen voor zorgkantoren, thuiszorgorganisaties, verzorgingshuizen en particulieren.

Revakeur

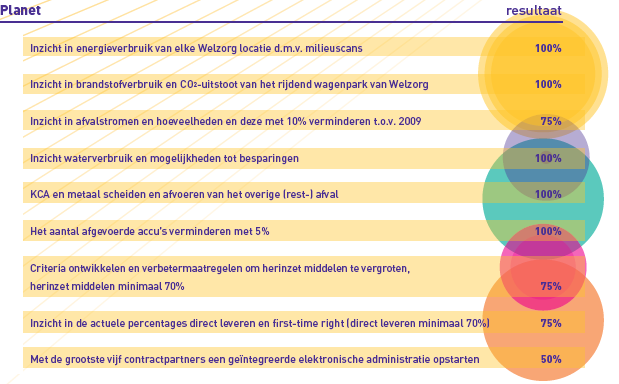
Vanaf september 2005 is Welzorg bovendien Revakeur gecertificeerd. In juli 2008 is een nieuw certificaat afgegeven. Revakeur wordt beheerd door de Stichting Erkenningsregeling Revalidatietechnisch Bedrijf (ERB). De erkenningsregeling werd in het leven geroepen als waarborg voor het vakmanschap en de kwaliteit van de service en dienstverlening van revalidatietechnische bedrijven. Om voor erkenning in aanmerking te komen, moet het bedrijf aan strenge eisen voldoen. Bovendien wordt het bedrijf getoetst door een onafhankelijk certificerend bureau. In het geval van Welzorg is dat Lloyd’s Register Quality Assurance. Uitgebreide informatie over het keurmerk kan worden gevonden op de website van Revaned (www.revaned.nl).

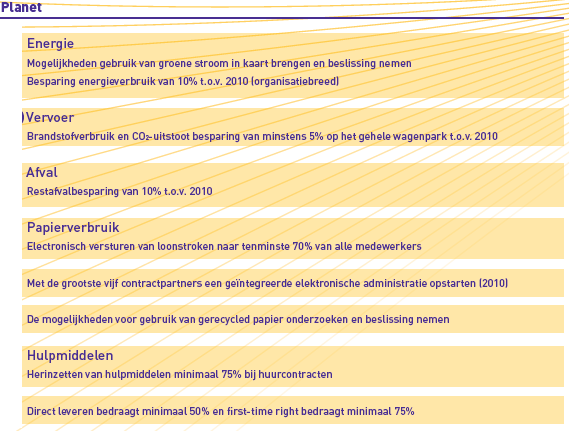
# Bijlage 2: Organogram Welzorg & Facilitair management

In deze bijlage is de organogram weergegeven die voor het laatst bijgewerkt is in januari 2011. De nieuwe organogram moet nog samengesteld worden. De wijziging is relevant voor het facilitair management omdat het facilitair management onder de verantwoordelijk komt van de nieuwe algemeen directeur ‘Jelle Hassefras’. Deze directeur heeft zijn achtergrond bij de nieuwe investeerder van Welzorg, ‘Louwman’.

  
*Direct leidinggevende van het facilitair management is de financieel directeur ‘Rene Verbruggen’*

# Bijlage 3: Facts & Figures MVO beleid Welzorg

*Doelstelling gesteld door Welzorg op de ‘P’ van Planet, die ze in 2010 (bijna) gerealiseerd hebben[[54]](#footnote-55)*



*Doelstellingen die Welzorg in 2011 wil gaan realiseren[[55]](#footnote-56)*

# Bijlage 4: Mission Statement veranderproces

Wat doen wij en waar zij wij goed in  
Wij zijn een landelijk opererend bedrijf dat een breed scala aan hulpmiddelen op het gebied van wonen, werken en mobiliteit levert. Al vele jaren zijn wij specialist op het gebied van hulpmiddelen voor mensen met een functie- of mobiliteitsbeperking.

Ons doel is het verbeteren van de kwaliteit van leven van de gebruikers van onze hulpmiddelen, zodat zij zolang mogelijk zelfstandig kunnen functioneren. Wij putten uit een schat aan ervaring en hebben veel specifieke kennis op verschillende onderdelen in huis. Wij leveren onze hulpmiddelen door heel Nederland aan diverse opdrachtgevers.

De omgevingsveranderingen  
In onze markt worden steeds meer aanpassingen en verlangens op het gebied van MVO gevraagd. Onze medewerkers zijn meer technisch dan ‘MVO minded’. Gemeentes nemen in aanbestedingen MVO criteria op, waar wij aan moeten voldoen, willen wij een kans maken om de aanbesteding te winnen. Als wij zeggen dat wij aan deze criteria voldoen, moeten wij dit als maatschappelijk verantwoord bedrijf ook aan voldoen.   
Als we niets doen, zullen we onze toonaangevende rol niet langer kunnen spelen en komt het bestaansrecht in het gedrang.

Wat staat ons te doen  
Wij willen de organisatie veranderen zodanig dat wij ons marktaandeel kunnen behouden en versterken, zodat wij onze doelstelling om marktleider te zijn kunnen realiseren.

Daarom zullen wij, als bedrijf met MVO in onze core business, voor ons bestaansrecht de markt gerichter benaderen met MVO als streven, afgestemd concept en extra concurrentievoordeel actiever gaan benaderen.

Organisatorisch zal dit worden bereikt door middel van:  
- Een actieve MVO Raad;  
- Een afdelingsoverschrijdende aanpak;  
- MVO als actiepunt in functioneringsgesprekken  
- MVO eindverantwoordelijke per vestiging  
- MVO cursussen

Alle medewerkers zijn betrokken bij de verandering, welke ondersteund worden door het beschikbaar stellen van adequate opleidingen.

De vestigingsmanagers worden MVO eindverantwoordelijk per vestiging, zij zijn ook de leider voor de verandering op het gebied van bewustzijn. Hij/zij zal beoordeeld worden door de regiomanagers op naleving van het MVO veranderproces en de continue verbetering hierop. De vestigingsmanager zelf zal verantwoordelijk zijn voor de beoordeling van MVO van de medewerkers van zijn/haar eigen vestiging.

Nadrukkelijk wordt beoogd dat bij alle medewerkers het gedrag wordt gestuurd door de markt, de samenwerking en externe en interne feedback. Een proactieve houding is gewenst en openstaan voor het MVO denken en doen is een vereiste.

Wij als MVO Raad en ‘motivatieteam’ zullen er alles aan doen om te helpen de beoogde verandering te realiseren. Wij beseffen dat de verandering ook op onszelf betrekking zullen hebben.

# Bijlage 5: van Strategie naar uitvoering

Hier volgen een aantal punten voor de strategie van de campagne van Welzorg:

* Zorg dat de campagne bottum-up gericht is door in de communicatiemiddelen een persoonlijk beroep te doen op de medewerker. Laat de medewerkers onderdeel zijn van de campagne.
* Creëer een heersende norm op het gebied van MVO.
* Laat zien dat de Raad van Bestuur de Aandelencampagne stimuleert.
* Laat MVO-initiatieven van medewerkers zien, als voorbeeldgedrag.
* Laat concrete resultaten zien in MVO.
* Werk vanuit MVO in de core-business naar de breedte van MVO.
* Laat vooral zien wat Nuon tot nu toe al aan MVO doet. Werk van daaruit verder naar wat we nog kunnen doen.
* Wees duidelijk en concreet in wat je van de medewerkers vraagt. Wat wil Nuon dat haar medewerkers doen?
* Communicatieboodschappen moeten afkomstig zijn van meerdere bronnen in de organisatie (niet alleen van bovenaf).
* Communicatieboodschappen moeten meerdere argumenten bevatten (wees kritisch).
* Houdt MVO luchtig, leuk en laagdrempelig. Laat met voorbeelden zien hoe eenvoudig het is om een bijdrage te leveren.
* Zorg voor een duidelijke herkenning van de uitingen van de Aandelencampagne, door middel van een slogan na iedere communicatie-uiting.
* Begrens MVO tot MVO in het dagelijkse werk.
* Zorg voor regelmaat, consistentie en voldoende facilitatie in de campagne.
* Zoveel mogelijk gebruik maken van bestaande (communicatie)middelen, in het kader van duurzaamheid
* Begin vroegtijdig met communiceren, dan neemt de veranderingsbereidheid toe.
* Werk aan kennis door informatie en educatie. Werk aan attitude door te inspireren met MVO-voorbeelden. Werk aan gedrag door te faciliteren.

# Bijlage 6: Medewerkers motiveren

## Stappenplan voor de vestigingsmanager om de werknemers te motiveren:

Het wij gevoel opbouwen

Met z’n allen deel uitmaken van het grotere geheel

Communiceer vaak en open

Teamvergaderingen houden

Informatie delen

Geef het goede voorbeeld

Lof, lof, lof

Brainstorm

Stel mentoren aan

Door deze stappen worden de beoogde resultaten beter bereikt. De medewerkers worden op de hoogte gehouden, worden gewaardeerd, worden betrokken in het proces en blijven gemotiveerd. Medewerkers gaan zich inzetten voor MVO!

# Bijlage 7: Bewustzijn van energie

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Code** | **Maatregel (10)** | **EG** | **LK** | **TC** | **AC** | **VC** | **TVT** |
|  | | | | | | | | | |
| **1** | 10124 | [**schakel apparatuur (volledig) uit buiten gebruikstijden**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10124&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 jaar |  |
| **2** | 10159 | [**breng buiten- of binnenzonwering aan**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10159&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | + | 0 | + | 1 - 3 jaar |  |
| **3** | 10631 | [**regel een lager verlichtingsniveau tijdens de nacht (bijv. hal)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10631&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | 0 | 0 | - | 0 jaar |  |
| **4** | 10633 | [**schakel verlichting uit in ongebruikte ruimten**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10633&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | 0 | 0 | - | 0 jaar |  |
| **5** | 10699 | [**leg de optimale instellingen van regelaars en schakelklokken systematisch vast**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10699&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 jaar |  |
| **6** | 10674 | [**Optimaliseer de installatie. Pas de Installatie Performance Scan toe.**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10674&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | + | 0 | 0 | 4 - 8 jaar |  |
| **7** | 10705 | [**laat systematisch de optimale instellingen van regelaars en schakelklokken vastleggen**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10705&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | 0 | 0 | 0 | < 1jaar |  |
| **8** | 10713 | [**pas de tijdinstellingen regelmatig aan(schakelklok) (bijv. zomer- en wintertijd, vakanties etc) (verwarming)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10713&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) |  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 jaar |  |
| **9** | 10714 | [**stel nacht/weekend-verlaging in (verwarming)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10714&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 jaar |  |
| **10** | 10731 | [**isoleer leidingen (warmtapwater)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10731&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 - 4 jaar |  |

*Bron:* [*http://www.slimmemanagers.nl/*](http://www.slimmemanagers.nl/)

De vraag naar energie zal tot 2030 wereldwijd met meer dan vijftig procent stijgen,’ voorspelt het gerenommeerde Internationaal Energie Agentschap in Parijs. Ook de energieprijs zal dus verder omhoog gaan en daarmee ook het belang van efficiënt omgaan met energie.

*Bron:* [*http://www.amelior.be/ndl/opleidingen/training-open.asp?s=open&c=1&sc=42&t=598&tc=1*](http://www.amelior.be/ndl/opleidingen/training-open.asp?s=open&c=1&sc=42&t=598&tc=1)

# Bijlage 8: Interviews

**Samenvatting interview Julie Rousseau, auteur MVO Jaarverslag Welzorg**

Welzorg is in het bezit van **ISO 14001 certificaat.** Welzorg is bezig met de **MVO ISO 26000**, maar deze is (nog) **niet certificeerbaar**. Dit is meer een richtlijn voor bedrijven.

Dit jaar staat het op de planning om de gas/**stroom opnieuw aan te besteden**. Eerst moeten er nog **inventarisaties** gedaan worden naar **de huidige situatie**, dan kan er gericht gekeken worden naar een andere leverancier en verbeterpunten.

Binnen Welzorg zal het gewenst zijn om de grote en de kleine **vestigingen van Welzorg te splitsen** op MVO gebied, omdat de grote vestigingen vaak voor een lange termijn zijn gehuurd omdat dit regiovestigingen zijn. De kleine vestigingen zijn lokale vestigingen die snel opgezegd kunnen/moeten worden, omdat ze afhankelijk zijn van het winnen van een aanbesteding.

Op alle vestigingen zit een **energielabel**, welke jaarlijks bijgehouden worden. Vestigingen worden jaarlijks ook beoordeeld op prestaties en worden hiervoor beloond door een **MVO Award**.

Bij de afdeling Inkoop zijn ze bezig met een **gedragscode** op te stellen. Bij Roy Derksen, inkoopmanager kun je hier meer vragen over stellen.

Welzorg stuurt maandelijks een **digitale nieuwsbrief** rond waar nieuwe dingen over MVO in staan. Ook hebben wij intern een ‘Twitter’ account waar mensen ons kunnen volgen, en hier posten wij ook dagelijks berichten over allerlei zaken, waarbij ook MVO.

**Samenvatting interview Roy Derksen, Manager Inkoop Welzorg**

Inkoop is tegenwoordig veel bezig met MVO. Klanten en de meeste **leveranciers verwachten** dit van het bedrijf. Met onze grootste leveranciers denken wij hier samen over na. Een mooi voorbeeld hiervan is de ‘groene’ scooter, die wij samen met onze leveranciers ontworpen hebben.

**MVO levert geld op**. Met denkt na over hoe de **processen** worden ingericht.

Voorheen kon je alleen **concurrentievoordeel** behalen door de prijs of je kwaliteit. Nu zit **MVO** hier bij. Je moet kunnen laten zien wat je aan MVO doet. Hoe beter je dingen aantoont, hoe meer punten bij aanbestedingen.

**De gedragscode** wordt volgend kwartaal (2e kwartaal van 2011) geïmplementeerd. Dit zijn uitsluitinggronden.

In Zwolle is in de vestiging een **‘accustraat’** gebouwd. Hier worden alle accu’s, die normaal weggegooid zouden worden omdat ze opgebruikt zijn, gemeten en hierna heringezet, of alsnog gebruikt voor andere doeleinden. Dit is niet alleen zeer belangrijk voor het milieu, maar we verdienen er ook nog geld mee.

**Een doelstelling** van inkoop **is** om **innovatie** door te voeren om kosten te besparen. Een paar voorbeelden hiervan zijn: Het herinzetten van middelen en dat onze printers dubbelzijdig printen. Welzorg wil groeien (onderscheiden, innovatie). Dit valt bij Welzorg onder de noemer ‘**Competitief onderscheidend vermogen’.**

Wij als Welzorg beschouwen onszelf als **ketenverantwoordelijk**. Wij slepen de leveranciers mee in het MVO proces, omdat wij dit van ze gaan verlangen. Zij moeten dit dus ook weer bij hun leveranciers.

**Interview Andre Fokker, KAM Manager Welzorg (Kwaliteit, Arbo en Milieu)**

Het wordt lastig om bijvoorbeeld op **energie** te willen **besparen**. Hier zie ik **knelpunten**. Het bewustzijn van de medewerkers en de investeringen die het met zich mee brengt. Ik heb nog niet helder hoe het **bewustzijn** verhoogt kan worden bij medewerkers. Als er milieu vriendelijke elementen aangekocht moeten worden denk ik dat dit te duur is. Dit in verband met **terugverdientijden** en het **hoge investeringsbedrag**.

**De ISO 26000 is niet certificeerbaar**. Het is wel een mooie **richtlijn** waar we zeker naar toe willen werken.

Er is een **MVO Raad** in het leven geroepen. Deze bestaat uit mijzelf, Julie Rousseau, een directielid, en wat medewerkers van de vestigingen. Maar deze raad functioneert nog niet. Er wordt geen tijd gevonden om hiervoor te gaan zitten.

Op de vestigingen is er **niemand verantwoordelijk voor MVO**. Wellicht is het handig dat dit in de toekomst gaat gebeuren. Wie hiervoor verantwoordelijk moet worden weet ik niet.

Ik ben van mening dat MVO steeds belangrijker wordt. Het is van **toegevoegde waarde** voor het financiële resultaat, het is goed om bewust te zijn van de impact van MVO, de drie P’s moeten altijd samen werken, het milieu is van de maatschappij en daar zijn wij verantwoordelijk voor, we behalen er concurrentievoordeel mee en we creëren werkgelegenheid.

Ik vind MVO niet echt een hype. Het is een eis van de overheid. MVO wordt als een geheel gezien, dus wordt heel interessant. Mocht MVO wel een hype zijn, is het er wel een die zin heeft.

In aanbestedingen speelt het heel vaak een rol. Leveranciers waren weinig met MVO bezig. Nu eist inkoop dat leveranciers (gedragscode) zich ook aan bepaalde MVO regels houden.

Wellicht zou het handig zijn om MVO in een verbetercirkel op te nemen.

Doordat we niet bij de **concurrent** kunnen benchmarken, is het lastig te schatten waar zij mij bezig zijn. Ik formuleer het als een **rem op de ontwikkeling**.

# Bijlage 9: Enquête ‘0 meting’ Welzorg

**Enquête MVO**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een stijl van ondernemen waarbij de ondernemer streeft naar goede financiële resultaten op een maatschappelijk verantwoorde manier. Een manier die door de maatschappij wordt gedragen en geaccepteerd.   
De maatschappelijk verantwoorde onderneming streeft naar een balans tussen gezond resultaat, een beter milieu, welzijn van medewerkers en een bijdrage aan de maatschappij. Ofwel, economische, ecologische en sociaal/maatschappelijke afwegingen komen te pas aan de besluitvorming: People, planet en profit.

Voor Welzorg houdt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in dat welzorg de sociale (People), ecologische (Planet) en economische (Profit) aspecten van de bedrijfsvoering zo evenwichtig mogelijk beheren. Welzorg wil hierin het positieve stimuleren en het negatieve minimaliseren; niet alleen in het ‘hier en nu’ maar ook met het oog op ‘later’.

Aan de hand van voorgaande gegevens wil Welzorg, in het kader van de implementatie van het MVO beleid, meten hoe het ‘MVO bewustzijn’ in de huidige situatie nu is en in hoeverre het huidige MVO beleid leeft op de vestigingen. Daarom wordt aan u gevraagd om deze enquête in te vullen, zodat aan de hand van deze gegevens conclusies getrokken kunnen worden en daarop volgend een actie/implementatieplan opgesteld kan worden. Bij voorbaat dank!

Naam:  
Vestiging:  
Aantal medewerkers:

1. Besteed uw vestiging specifiek aandacht aan MVO?

Nee, helemaal niet  
Een beetje/af en toe  
Veel

1. Kunt u aangeven waarom er weinig/niet genoeg aandacht wordt besteedt aan MVO?

We zien er de noodzaak niet van in  
Geen tijd   
Er is geen ruimte in het budget voor MVO

Niet over (de materie) nagedacht  
Andere reden: …

1. Worden er vanuit de opdrachtgevers/klanten signalen afgegeven dat ze verwachten dat Welzorg aandacht besteedt aan MVO?

Ja

Af en toe

Nee

1. Weet u van de nieuwe groene scootmobiel af?

Ja

Nee

1. Heeft u het MVO beleid van voorgaande jaren gelezen?

Ja

Nee

1. MVO is een containerbegrip. Kunt u in het kort beschrijven wat er op de vestiging speelt op MVO gebied?

……….……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….……………………………………………………………………………………………………………………………………………….

1. Zou u de medewerkers meer stimuleren op MVO gebied, als u meer kennis over MVO?

Ja

Nee

1. Wilt u graag op de hoogte gehouden worden over de MVO doelstellingen en innovaties?

Ja

Ja, maar daar kan ik geen tijd voor vrijmaken

Nee

1. Denkt u dat Nederland teveel aandacht besteedt aan MVO, en dat dit tijdelijk een hype is?

Ja

Nee

1. Wist u dat MVO ook kan positief kan bijdragen aan de financiële situatie?

Ja

Nee

1. Weet u dat er prijzen uitgereikt worden over de beste vestiging op MVO gebied?

Ja

Nee

1. Wist u dat het imago en concurrentievoordeel verhoogt worden door MVO?

Ja

Nee

# Bijlage 10: Checklist MVO

**Wat je zelf kunt doen aan MVO[[56]](#footnote-57):**

Tien Tips

1. Dubbelzijdig printen of niet printen
2. Lichten uit
3. Apparaten van de stand-by af
4. Papier scheiden van afval
5. Gebruik zo min mogelijk de auto, als je hem gebruikt: rij milieuvriendelijk
6. Maak zoveel mogelijk gebruik van bestaande middelen.
7. Neem de dienstfiets, voor afspraken buiten de deur
8. Maak zoveel mogelijk gebruik van ‘duurzame’ leveranciers.
9. Werk volgens de veiligheidsvoorschriften

10.Houdt rekening met de belangen van de stakeholders.

Wees kritisch!

Geef het goede voorbeeld aan je collega`s!

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** |  | **Maatregel (10)** | **EG** |  |  |  |  | **TVT** |
|  | | | | | | | | | |
| **1** |  | [**schakel apparatuur (volledig) uit buiten gebruikstijden**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10124&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 0 jaar |  |
| **2** |  | [**breng buiten- of binnenzonwering aan**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10159&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 1 - 3 jaar |  |
| **3** |  | [**regel een lager verlichtingsniveau tijdens de nacht (bijv. hal)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10631&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 0 jaar |  |
| **4** |  | [**schakel verlichting uit in ongebruikte ruimten**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10633&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 0 jaar |  |
| **5** |  | [**leg de optimale instellingen van regelaars en schakelklokken systematisch vast**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10699&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 0 jaar |  |
| **6** |  | [**Optimaliseer de installatie. Pas de Installatie Performance Scan toe.**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10674&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 4 - 8 jaar |  |
| **7** |  | [**laat systematisch de optimale instellingen van regelaars en schakelklokken vastleggen**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10705&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | < 1jaar |  |
| **8** |  | [**pas de tijdinstellingen regelmatig aan(schakelklok) (bijv. zomer- en wintertijd, vakanties etc) (verwarming)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10713&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) |  |  |  |  |  | 0 jaar |  |
| **9** |  | [**stel nacht/weekend-verlaging in (verwarming)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10714&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 0 jaar |  |
| **10** |  | [**isoleer leidingen (warmtapwater)**](http://www.slimmemaatregelen.nl/result10maatregeldetail.php?num=10731&smode=&sct=Energiescore2&catag=&ond=&cod=&tvtmin=&tvtmax=&verb=&verg=&besp=&uvm=) | + |  |  |  |  | 1 - 4 jaar |  |

# Bijlage 11: MVO jaarverslag Welzorg 2010

1. http://www.duurzaamproducerengrafimedia.nl/ [↑](#footnote-ref-2)
2. Intranet Welzorg [↑](#footnote-ref-3)
3. MVO jaarverslag Welzorg 2010 [↑](#footnote-ref-4)
4. <http://www.debomenonline.nl/> [↑](#footnote-ref-5)
5. Bijlage 10 [↑](#footnote-ref-6)
6. Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management, Nick van Dam, Jos Marcus, Wolters Noordhoff 2005 [↑](#footnote-ref-7)
7. MVO Jaarverslag 2010, Welzorg [↑](#footnote-ref-8)
8. [www.welzorg.nl](http://www.welzorg.nl) [↑](#footnote-ref-9)
9. <http://welzorg.nl/Pages/Internet_site/3419/Visie_en_Missie.html> [↑](#footnote-ref-10)
10. Jaarverslag Welzorg [↑](#footnote-ref-11)
11. Interview Henk Peters, facilitair manager [↑](#footnote-ref-12)
12. Intranet Welzorg [↑](#footnote-ref-13)
13. <http://nl.wikipedia.org/wiki/7S-model> [↑](#footnote-ref-14)
14. <http://www.kmo-exclusief.be/creatief-leidinggeven/> [↑](#footnote-ref-15)
15. <http://www.socialbusiness.eu/index.php?id=25> [↑](#footnote-ref-16)
16. [www.nevi.nl](http://www.nevi.nl) [↑](#footnote-ref-17)
17. [http://www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo) [↑](#footnote-ref-18)
18. Nevi (2009). Van Triple P naar Triple I. [www.nevi.nl](http://www.nevi.nl) [↑](#footnote-ref-19)
19. <http://www.senternovem.nl/duurzaaminkopen/> [↑](#footnote-ref-20)
20. Agentschap.nl (2010). [www.agentschapnl.nl](http://www.agentschapnl.nl) [↑](#footnote-ref-21)
21. [www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl) [↑](#footnote-ref-22)
22. <http://www.between-us.nl/330/integreer-duurzaamheid-succesvol.htm> [↑](#footnote-ref-23)
23. <http://nl.odemagazine.com/blogs/readers_blog/8880/mvo_strategie_of_niet> [↑](#footnote-ref-24)
24. Boek Changemanagement, J.B. Lubberding en B. Lievers [↑](#footnote-ref-25)
25. <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/73-leiderschap-in-de-21e-eeuw> [↑](#footnote-ref-26)
26. <http://www.managementsite.nl/2699/verandermanagement/leiderschap-verandering.html> [↑](#footnote-ref-27)
27. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg> [↑](#footnote-ref-28)
28. <http://www.p-plus.nl/artikel.php?IK=949> [↑](#footnote-ref-29)
29. <http://www.deltalloydrisicoscan.nl/ook-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-is-risicomanagement/> [↑](#footnote-ref-30)
30. <http://www.vanitterzon.nl/artikelen-over-audit-management/plan-do-check-act.html> [↑](#footnote-ref-31)
31. MVO Jaarverslag Welzorg 2010 [↑](#footnote-ref-32)
32. [www.welzorg.nl](http://www.welzorg.nl) [↑](#footnote-ref-33)
33. Zie bijlage7 voor interviews [↑](#footnote-ref-34)
34. Zie bijlage 10 voor het huidige MVO beleid van Welzorg [↑](#footnote-ref-35)
35. Inkoopbeleid Welzorg, Roy Derksen, Manager Inkoop [↑](#footnote-ref-36)
36. MVO Jaarverslag Welzorg 2010 [↑](#footnote-ref-37)
37. Interview Andre Fokker, KAM Manager Welzorg [↑](#footnote-ref-38)
38. Interview Roy Derksen, Manager Inkoop Welzorg [↑](#footnote-ref-39)
39. Interview Rene Hoogakker, Facilitair beheerder Welzorg [↑](#footnote-ref-40)
40. [www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl) [↑](#footnote-ref-41)
41. [http://welzorg.nl](http://welzorg.nl/Pages/Internet_site/3419/Visie_en_Missie.html) [↑](#footnote-ref-42)
42. Vos, B, & Dijkstra, G & Van den Berg, K (2008). De meerwaarde van Maatschappelijk Verantwoord Ketenmanagement. Van Gorcum [↑](#footnote-ref-43)
43. <http://www.peopleplanetprofit.be/beelden/maas.pdf> [↑](#footnote-ref-44)
44. [http://www.betrokken-ict.nl/wp-content/](http://www.betrokken-ict.nl/wp-content/uploads/2010/07/Aan-de-slag-met-MVO-Twynstragudde.pdf) [↑](#footnote-ref-45)
45. ‘Change management’, J.B. Lubberding en B. Lievers [↑](#footnote-ref-46)
46. ‘De invulling van de bestaansvoorwaarden als antwoord op de situatie’ [↑](#footnote-ref-47)
47. Oldenkamp, 2003, Change Management [↑](#footnote-ref-48)
48. ‘Change management’, J.B. Lubberding en B. Lievers [↑](#footnote-ref-49)
49. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg> [↑](#footnote-ref-50)
50. ‘Change management’, J.B. Lubberding en B. Lievers [↑](#footnote-ref-51)
51. http://welzorg.nl/welzorg\_intranet/Kernwaardendocument [↑](#footnote-ref-52)
52. ‘Change management’, J.B. Lubberding en B. Lievers [↑](#footnote-ref-53)
53. <http://www.tsc.florisvl.nl/> [↑](#footnote-ref-54)
54. MVO Jaarverslag Welzorg 2010 [↑](#footnote-ref-55)
55. MVO Jaarverslag Welzorg 2010 [↑](#footnote-ref-56)
56. Afstudeerrapport NUON, een aandeel in een maatschappelijk verantwoord NUON [↑](#footnote-ref-57)