

MVO en het bewustwordingsniveau van de medewerkers van het UMCG

Hoe kan de mate van MVO bewustwording met betrekking tot de huidige drie speerpunten vergroot worden bij de medewerkers van het UMCG

Kirsten Boersma



UMCG, Facilitaire Dienst
Hanzehogeschool Groningen,
Facilitymanagement



Groningen, maart 2015

UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM GRONINGEN

Studentenbureau UMCG

Universitair Medisch Centrum Groningen

Adviesrapport

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het UMCG,
MVO en het vergroten van het bewustwordingsniveau bij de medewerkers van het UMCG.

Groningen, maart 2015

Auteur

Studentnummer

Kirsten Boersma

287250

Afstudeerscriptie in het kader van

Facility Management
Hanzehogeschool Groningen

Opdrachtgever

mr. J. Bouwhuis
Directeur facilitaire dienst, UMCG

Begeleider onderwijsinstelling

mr. J.R. Dries
Facility management
Hanzehogeschool Groningen

Begeleider UMCG

mw. F. Vinckers
Facilitaire dienst, UMCG

© 2015 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden

Trefw Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Indicatoren en Bewustwording

VOORWOORD

Voor u ligt het adviesrapport “Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (hierna verder te noemen als: MVO) en het vergroten van bewustwording bij de medewerkers van het Universitair Medisch Centrum Groningen (hierna verder te noemen als: UMCG)“ Dit rapport is de afsluiting van het onderzoek dat ik tijdens mijn afstudeerstage in de periode september 2014 tot januari 2015 voor de opleiding facility management aan de Hanzehogeschool Groningen heb uitgevoerd.

Vanaf september tot en met januari ben ik bij de facilitaire dienst van het UMCG werkzaam geweest met het opstellen van een onderzoek en een meetinstrument om de opdracht van de facilitaire dienst te kunnen uitwerken. De opdracht luidt: het vergroten van het MVO-bewustzijn van de medewerkers van het UMCG. Daarnaast wordt er gemeten hoe MVO-bewust de medewerkers op dit moment zijn. De onderzoeksdoelstelling en onderzoeksanalyse zijn verwoord in dit rapport, waarna ik tot een advies ben gekomen.

Bij het schrijven van dit rapport heb ik hulp en advies gehad van verschillende mensen. Hierbij wil ik graag de gelegenheid nemen om deze mensen te bedanken. In het bijzonder: mijn begeleidster vanuit het UMCG, Floor Vinckers en mijn begeleider vanuit de Hanzehogeschool Groningen, Jan Roelof Dries. Ook wil ik alle mensen die ik geïnterviewd heb, de mensen die mij mee hebben genomen met een rondleiding om mij, letterlijk en figuurlijk, een kijkje in de keuken van het UMCG te geven en alle andere medewerkers van de Facilitaire Dienst die mij een welkom gevoel hebben gegeven in het begin van mijn stage bedanken. Ook wil ik in het bijzonder de medewerkers van het personeelsrestaurant CMC bedanken voor de mogelijkheid om mijn enquête daar af te nemen.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit adviesrapport.
Kirsten Boersma
Maart, 2015

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	1
1 ORGANISATIE EN OPDRACHT	3
1.1 HET UMCG	3
1.2 DE ORGANISATIE EN DE POSITIE VAN DE FACILITAIREDIENST.....	4
2 ONDERZOEKSONTWERP	7
2.1 HET ONDERZOEKSONTWERP	7
2.2 HET CONCEPTUEEL ONTWERP.....	8
2.2.1 Doelstelling.....	8
2.2.2 Onderzoeksmodel.....	11
2.2.3 Vraagstelling.....	12
2.2.4 Begripsbepaling.....	12
2.3 ONDERZOEKSTECHNISCH ONTWERP	13
2.3.1 Onderzoeksstrategie.....	13
2.3.2 Onderzoeksmateriaal.....	15
2.3.3 Onderzoek planning.....	15
3 HOE KAN MVO-BEWUSTZIJN GEMETEN WORDEN	17
3.1 VERANTWOORDING VAN DE INHOUD.....	17
3.1.2 Onderzochte meetinstrumenten	17
3.1.1 referenties	18
3.1.2 Indeling van de antwoordmogelijkheden	18
3.2 VERANTWOORDING VOOR HET MIDDEL	19
3.3 VERANTWOORDING VOOR DE OPZET	19
3.3.1 Betrouwbaarheid en validiteit	19
3.4 VERANTWOORDING VOOR DE UITVOERING	20
4 HET MVO-BEWUST ZIJN VAN DE MEDEWERKERS VAN HET UMCG	21
4.1 KENMERKEN VAN DE RESPONDENT	21
4.2 UITSLAGEN ENQUÊTE	22
4.2.1 Uitslagen voeding.....	22
4.2.2 Uitslagen healthy@work	24
4.2.3 Uitslagen energie.....	26
4.3 UITSLAG	28
4.4 DISCUSSIE EN EVALUATIE	31

5 DOELSTELLING	33
6 ANALYSE	35
7 BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG	37
7.1 KEUZE VAN HET MIDDEL	37
7.2 THEORETISCHE ACHTERGROND	37
7.3 STAP 1: VASTSTELLEN VAN DOEL, DOELGROEP EN GEWENST GEDRAG	38
7.4 STAP 2: ANALYSE DETERMINANTEN VAN GEDRAGSVERANDERING	37
7.5 STAP 3: INSTRUMENTEN KEUZE.....	37
7.6 STAP 4: IMPLEMENTATIE.....	38
7.7 STAP 5 EN 6: MONITORING EN EVALUATIE	38
8 CONCLUSIES	41
8.1 DEEL VRAGEN.....	41
8.1.1 Hoe kan gemeten worden hoe MVO bewust de medewerkers van het UMCG op dit moment zijn?.....	41
8.1.2 In hoeverre zijn de medewerkers van het UMCG MVO-bewust op dit moment?.....	41
8.1.3 Wat is de gewenste situatie (hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG in 2020)	41
8.1.4 Wat zijn de verschillen tussen de huidige situatie (naar aanleiding van de indicatoren) en hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG in 2020 zou moeten zijn?	41
8.1.5 Hoe kan je het gedrag van de medewerkers beïnvloeden en veranderen zodat de MVO bewustwording vergroot kan worden?	42
8.1.6 Welke aanbevelingen zijn er om bewustwording te creëren m.b.t. MVO in het UMCG?.....	42
8.1.7 de centrale vraag	42
9 AANBEVELINGEN	43
9.1 AANBEVELINGEN	43
9.2 FINANCIËLE CONSEQUENTIES.....	44
BIBLIOGRAFIE	45
BIJLAGE 1 SPEERPUNTEN UIT HET MVO-BELEID	47
BIJLAGE 2 THEORIE MASLOW	48
BIJLAGE 3 ENQUETE	49
BIJLAGE 4 SCOREFORMULIER ENQUÊTE	36
BIJLAGE 5 OVERZICHT INSTRUMENTEN	37

SAMENVATTING

MVO is een begrip wat steeds meer voor komt in het bedrijfsleven en ook in het UMCG. Het UMCG is hier steeds meer mee bezig en wil graag weten hoe MVO-bewust de medewerkers zijn.

De opdracht:

Het doel van dit onderzoek is een middel leveren waarmee het huidige MVO-bewustwordingsniveau gemeten kan worden en een advies gegeven kan worden aan de facilitaire dienst van het UMCG over op wat voor manier het bewustwordingsniveau op MVO-gebied vergroot kan worden binnen de organisatie,

door

het leveren van een meetinstrument voor MVO-bewustzijn en het maken van een probleem analytische gap analyse die de huidige situatie (hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG op dit moment ten aanzien van de drie speerpunten) vergelijkt met de gewenste situatie (het ambitieniveau van het UMCG). Wanneer er dan een gap geanalyseerd is, wordt er gekeken naar wat nodig is om dit ambitieniveau te bereiken, door theorieën te onderzoeken waardoor het niveau van bewustwording vergroot kan worden.

Methode van onderzoek:

Naast de hoofdvraag zijn er zes deelvragen opgesteld om dit onderzoek uit te voeren en de MVO-bewustwording van de medewerkers inzichtelijk te maken.

Dit onderzoek betreft een praktijkgericht onderzoek. Het praktijkprobleem dat hier centraal staat is dat het UMCG niet op de hoogte is van de huidige situatie van het bewustzijnsniveau op MVO gebied, en nog geen kennis heeft van hoe deze te verbeteren. Het praktijkprobleem wordt aangevlogen door de bestaande theorie op het gebied van MVO en kennis over het beïnvloeden van gedrag te bestuderen. Verder richt het praktijkgerichte deel van de opdracht zich op het uitvoeren van een analyse van de huidige situatie "Hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG op dit moment?". De uitkomst van dit onderzoek

levert een bijdrage aan de oplossing van de huidige situatie "Hoe worden de medewerkers van het UMCG meer MVO-bewust?"

Bevindingen:

Onderzocht zijn verschillende meet instrumenten om MVO in kaart te brengen. Geen enkel instrument was geschikt om de mate van MVO-bewustwording bij de medewerkers van het UMCG te meten. Een nieuw meet instrument is ontwikkeld in de vorm van een enquête. Door middel van deze enquête is er informatie verzameld over hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG zijn. Hier kwamen verrassende uitkomsten naar voren. Zo wist maar liefst 57% niet wat een CO2 Footprint precies inhoudt. Doordat dit een term is die veel gebruikt wordt binnen het UMCG met betrekking tot MVO, is het erg belangrijk om hier meer aandacht aan te besteden. Wat ook opvallend was dat bijna een kwart van de medewerkers een computer laat aanstaan als ze naar huis gaan. Hoewel ruim driekwart hier dus wel om denkt, is hier winst te behalen.

Een positieve uitkomst is dat 93% van de medewerkers bewust bezig is met het eten van groenten en fruit, wat natuurlijk erg goed is. Hier staat bijna lijnrecht tegenover dat 74% niet omkijken naar de herkomst van producten. Hiernaast is onderzocht hoe het gedrag van de medewerkers van het UMCG te beïnvloeden en veranderen is. Hieruit is gebleken dat een juiste manier om dit te doen is door middel van een motivatie campagne.

Aanbevelingen:

1. Doelstelling concretiseren
2. Meten is weten
3. Het aanstellen van een projectleider voor de MVO-motivatiecampagne.
4. Medewerkers informeren.
5. Betrokkenen aanstellen.

1 ORGANISATIE EN OPDRACHT

Dit hoofdstuk geeft het kader weer waarin de opdracht zich afspeelt van het project “MVO en het bewustwordingsniveau bij de medewerkers van het UMCG”. De informatie over het onderwerp, de aanleiding en relevantie is verzameld in de oriënterende fase. De eerste vijf stappen uit het boek *Competent afstuderen en stagelopen* zijn hiervoor gebruikt (Kempens & Keizer, 2011).

1.1 HET UMCG

Het Universitair Medisch Centrum Groningen is gelegen in het centrum van de stad Groningen en is de grootste werkgever van Noord-Nederland. Bijna 12.000 medewerkers die niet alleen in de patiëntenzorg werken maar daarnaast ook wetenschappelijk onderzoek uitvoeren. Om dit mogelijk te maken werkt het UMCG nauw samen met de Rijksuniversiteit Groningen.

De basiszorg die het UMCG biedt is niet de enige reden dat patiënten bij het UMCG komen. Er wordt ook veel aandacht besteed aan specialistische diagnostiek, behandeling en onderzoek.

Samen met het ondersteunend personeel werken de artsen aan goede zorg, die gebaseerd is op de nieuwste inzichten. Samen wordt er gewerkt aan de doelstelling van het UMCG: “Bouwen aan de toekomst van gezondheid”.

Deze doelstelling is te vertalen naar de drie kerntaken van het UMCG: zorg, onderwijs en onderzoek.

Het Universitair Medisch Centrum Groningen is één van de grootste ziekenhuizen van Nederland. Samen met nog acht universitaire ziekenhuizen onderscheiden deze UMC's zich, ten opzichte van de algemene ziekenhuizen, door een nauwe verbondenheid tussen de universiteit en het ziekenhuis.

Hiernaast onderscheiden de UMC's zich ook door hun publieke functie. Er worden veel kosten gemaakt door het ontwikkelen van kennis en de vertaling naar concrete toepassingen. Deze hoge kosten passen niet bij de huidige marktwerking (het zogenaamde vraag en aanbod) in de zorgsector. De overheid heeft daarom een speciale financieringsregeling voor de UMC's, om zo aanbod en kwaliteit te kunnen waarborgen. Hierdoor wordt er bij de UMC's erg

veel aandacht besteed aan onderzoek en specialistische zorg. In ruil voor deze financiering is het de taak van de UMC's om een bijdrage te leveren aan het oplossen van belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Alle acht UMC's zijn aangesloten bij de NFU (Nederlandse Federatie voor Universitair Medisch Centra). Het doel van deze federatie is ervoor zorgen dat instanties die beslissen over zorg, onderwijs en wetenschap in Nederland, rekening houden met de bijzondere rol van de UMC's.

1.1.1 MISSIE EN VISIE UMCG

Het UMCG heeft haar missie en visie beschreven op de website.

Missie

De missie luidt: “Bouwen aan de toekomst van gezondheid”. Hierbij richt het UMCG zich op hun doel om de mens leidend te laten zijn in alles wat ze doen.

De missie wordt uitgevoerd door te bouwen aan de toekomst van gezondheid, patiëntzorg, wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en vervolgopleidingen. Het UMCG wil in al deze kerntaken excelleren en innoveren, omdat ze al overtuiging hebben dat het altijd beter kan. Daarbij heeft het UMCG drie uitgangspunten centraal staan:

- De patiënt als mens is leidend;
- Pionieren in onderzoek;
- Het delen van kennis in Noord-Nederland en internationaal.

Visie

Het UMCG wil zich in het werk door de volgende twee drijfveren laten leiden:

- “Van mens tot mens, in alles wat we doen”;
- “Healthy ageing”

Bij de eerste drijfveer staat het belang van de mensen centraal. De tweede focust zich op de ambitie om mensen langer gezond en actief te laten blijven. Hierbij wordt gekeken naar preventie, onderzoek, de oorzaak van veroudering en het geven van voorlichtingen over gezondheid, preventie en kwaliteit van leven.” (UMCG, 2014).

De speerpunten uit het MVO-beleid zijn terug te vinden in bijlage 1.

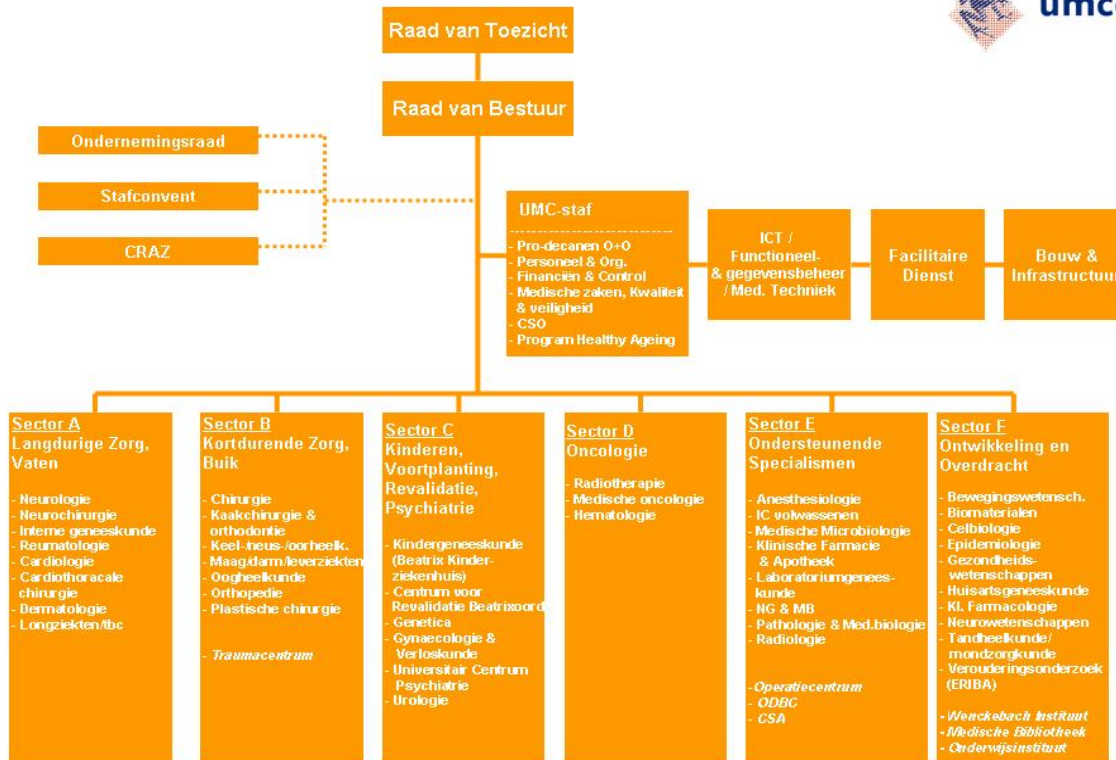
1.2 DE ORGANISATIE EN DE POSITIE VAN DE FACILITAIREDIENST

Onderstaand organogram is een weergave van de positie van de facilitaire dienst. Deze heeft, samen met de andere ondersteunende diensten van het UMCG, de taak om advies en ondersteuning te bieden aan de Raad van Bestuur. De andere ondersteunende diensten, die ook een bijdrage

leveren aan de ondersteunende en adviserende taak voor de Raad van Bestuur, zijn:

- UMC staff (o.a P&O, finance and control);
- ICT/ Functioneel & gegevensbeheer/ Med. Techniek;
- Bouw en Infrastructuur.

Daarnaast is in dit organogram weergegeven in welke sectoren de verschillende zorgdisciplines zijn verdeeld.



Figuur 1 Organogram UMCG

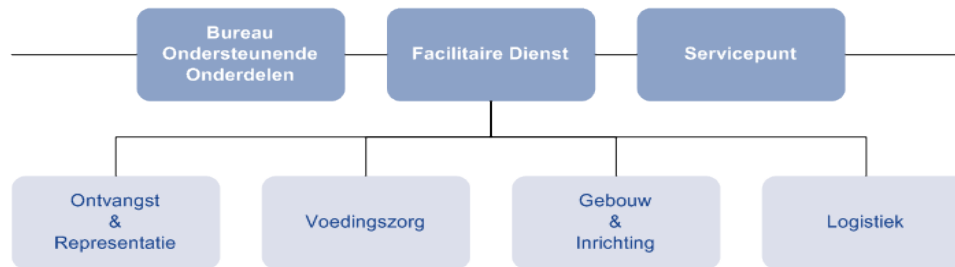
Het MVO-beleid valt onder de facilitaire dienst van het UMCG en is onderdeel van de portefeuille van de directeur van de facilitaire dienst. Daarnaast is er binnen de facilitaire dienst van het UMCG een stafmedewerker-MVO aangesteld. Het onderwerp MVO zal in het volgende hoofdstuk bij het projectkader toegelicht worden.

De taak van de facilitaire dienst is ondersteuning bieden aan de primaire processen van het UMCG. Hierbij wordt er rekening gehouden met de wensen en eisen van klanten en

opdrachtgevers. De facilitaire dienst heeft de volgende drijfveer *“het voortdurend streven naar het vertrouwen van klanten, opdrachtgevers en medewerkers te creëren, te behouden en te versterken.”*

De afdeling facilitaire dienst bestaat uit ongeveer 510 FTE en had in 2012 een budget van 33,5 miljoen euro.

Het organogram van deze afdeling ziet er als volgt uit:



Figuur 2 Organogram facilitaire dienst

2 ONDERZOEKSONTWERP

In dit hoofdstuk wordt het projectontwerp uitgewerkt. Dit hele projectontwerp is, methodisch gezien, tot stand gekomen met behulp van het boek "*Het ontwerpen van een onderzoek*" (Verschuren & Doorewaard, 2007).

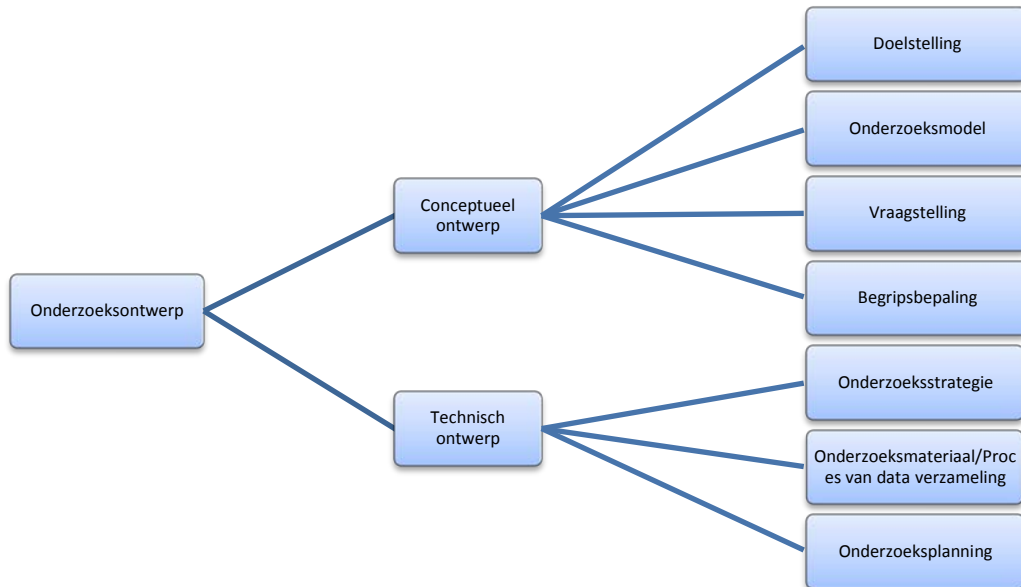
Het uitgevoerde onderzoek bestaat uit twee delen:

- Het conceptuele ontwerp is een weergave van wat er met het onderzoek bereikt moet worden en geeft antwoord op de vragen: *wat, waarom en hoeveel wordt er onderzocht*

- Het technische ontwerp is een weergave van hoe dit bereikt moet worden en geeft antwoord op de volgende vragen: *hoe, waar en wanneer gaan we onderzoeken*.

2.1 HET ONDERZOEKSONTWERP

In het onderstaande model is te zien welke onderdelen worden uitgewerkt bij zowel het conceptuele ontwerp als bij het technische ontwerp.



Figuur 3 Onderzoeksontwerp

2.2 HET CONCEPTUEEL ONTWERP

In het conceptueel ontwerp wordt beschreven wat er met het onderzoek bereikt moet worden. Tijdens de ontwikkeling van het conceptueel ontwerp worden de volgende vier onderwerpen behandeld:

- Doelstelling
- Onderzoeksmodel
- Vraagstelling
- Begripsbepaling

De uitkomsten worden hieronder verder beschreven.

2.2.1 DOELSTELLING

De doelstelling wordt gedefinieerd als “een deel van het probleem of een afgebakend deel van het projectkader waarvan er met het uitvoeren van het onderzoek een bijdrage geleverd kan worden aan het oplossen van het gehele probleem.”

Om tot de doelstelling te komen zijn de volgende vijf stappen uitgewerkt:

1. Beslissen wat het soort onderzoek is;
2. Verkennen van het projectkader;
3. Keuze van het type onderzoek;
4. Formuleren van de doelstelling;
5. Controleren van kwaliteit.

Stap één: Soort onderzoek

Dit onderzoek betreft een praktijkgericht onderzoek. Het praktijkprobleem dat hier centraal staat is dat het UMCG niet op de hoogte is van de huidige situatie van het bewustzijnsniveau op MVO gebied, en nog geen kennis heeft van hoe deze te verbeteren. Het praktijkprobleem wordt aangevlogen door de bestaande theorie op het gebied van MVO en kennis over het beïnvloeden van gedrag te bestuderen. Verder richt het praktijkgerichte deel van de opdracht zich op het uitvoeren van een analyse van de huidige situatie “Hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG op dit moment?”. De uitkomst van dit onderzoek levert een bijdrage aan de oplossing van de huidige situatie “Hoe worden de medewerkers van het UMCG meer MVO-bewust?”

Stap twee: Verkenning van het projectkader

Inleiding op MVO

Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf ziet in ‘people en planet’-vraagstukken kansen voor nieuwe producten, diensten of processen die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen (profit) (MVO Nederland, 2014).

People: De sociale dimensie van MVO bestaande uit de eigen werknemers en de omgeving van het bedrijf. Bij de eigen medewerkers gaat het hierbij om de arbeidsomstandigheden, voorwaarden en verhoudingen en de inhoud van arbeid. Bij MVO gaat het er om hierbij verder te gaan dan wat wettelijk verplicht is.

Planet: Een bedrijf kijkt naar de milieubelasting van het eigen productieproces en ook naar de milieueffecten en risico's van toeleveranciers, grondstofwinning en transport, tijdens en na het gebruik van het product bij afvalverwerking en recycling. In samenwerking met alle betrokken partijen in de keten probeert het bedrijf de milieubelasting van de gehele keten te minimaliseren.

Profit: Benutten van kansen om zowel winst te maken als de maatschappelijke prestaties te verbeteren.

De facilitaire dienst van het UMCG heeft als opdracht en ambitie om MVO uit te dragen. Dit betekent MVO zelf vertonen en anderen, zoals gasten en patiënten, motiveren dit ook te doen.

Deze ambitie wordt ook gezien bij andere organisaties en het UMCG wil op MVO-gebied meegroeien en ook op een verantwoorde manier waarde toevoegen aan people, planet en profit. Dit is nodig om twee redenen:

1. Het UMCG is de grootste werkgever van het Noorden en bevindt zich in het hart van Groningen. Het UMCG heeft door de vele bezoekers en medewerkers een voorbeeldfunctie en wil deze waarmaken door op een duurzame manier bij te dragen aan het stadsbeeld;
2. Er zijn binnen de zorgsector veel ontwikkelingen waaronder innovaties, mondige patiënten en vergrijzing. Door maatregelen van de overheid met betrekking tot de zorgverzekeringen wordt er steeds meer

geconcurrereerd binnen de zorgsector. De bewuste consumenten en zorgverzekeraars zijn daardoor steeds vaker op zoek naar de langdurige en duurzame zorg. Voor het UMCG is het belangrijk om mee te blijven groeien en te kunnen voldoen aan de vraag van de consument. (Rabobank, 2014)

Uit de stage opdracht van (Bultema, 2013) *UMCG en maatschappelijk verantwoord ondernemen* is gebleken dat er bij de medewerkers nog onvoldoende draagvlak en bewustwording is op het gebied van MVO. Uit dit onderzoek is gebleken dat de medewerkers van het UMCG zich voornamelijk bezighouden met de corebusiness, het verlenen van zorg. Dit is waarschijnlijk de reden dat er minder aandacht voor MVO is.

Er zijn activiteiten ondernomen op het gebied van MVO. Al deze activiteiten dienen als middel om uiteindelijk het doel, een MVO-beleid, te kunnen realiseren. De activiteiten variëren van onderzoek tot het aansluiten bij het MVO netwerk zorg. De activiteiten worden hieronder verder beschreven.

- In 2013 is er vanuit het UMCG een stageopdracht uitgevoerd door Annemarie Bultema, genaamd "UMCG en maatschappelijk verantwoord ondernemen" (Bultema, 2013).
Het doel van deze stage was de huidige situatie met betrekking tot MVO in kaart brengen, door middel van het inventariseren van de huidige maatregelen en activiteiten van de afdelingen en sectoren binnen het UMCG. Hieruit is gebleken dat MVO nog niet bekend genoeg is onder de medewerkers. Aan de hand van haar aanbevelingen zijn acties ondernomen. De volgende aanbevelingen kwamen uit haar onderzoek naar voren:
 1. Partner worden van MVO Nederland en de kernthema's voor de zorg hanteren;
 2. Het aanschaffen van de richtlijn ISO 26000;
 3. De MVO-prestatieladder als certificerende norm instellen;
 4. Een inhoudsopgave voor het integrale plan van aanpak;
 5. Invoeren van het energie-efficiencyplan (EEP) en medewerkers op de hoogte stellen;
 6. Aannemen van medewerker MVO;

7. Bewustwording creëren door intern draagvlak te vergroten;
8. Inzetten MVO-stakeholder meeting;
9. Meer aandacht besteden aan het studentenbeleid;
10. Verdere inventarisatie doen;
11. Het stappenplan van een MVO-beleidsplan meenemen in het integrale plan van aanpak.

- Naar aanleiding van het advies van Annemarie Bultema is op 10 juni 2013 door het UMCG het "Manifest voor een gezonde toekomst van de zorgsector" ondertekend. Hiermee heeft het UMCG zich aangesloten bij het "MVO Netwerk Zorg" en laat het zien dat het zich in wil zetten voor MVO. Dit is een bedrijvennetwerk dat informatie, inspiratie en hulp bij het doorvoeren van een MVO-beleid biedt. Daarnaast functioneert dit netwerk ook als een onafhankelijk platform. (MVO Nederland, 2014)
- Voor het opstellen van een MVO-beleid is begin 2014 een stuurgroep ingesteld, bestaande uit de directeur Facilitaire Dienst en voorzitter van de stuurgroep, het hoofd communicatie UMCG-staf, het hoofd inkoop, de directeur P&O en de stafmedewerker MVO maken deel uit van deze stuurgroep. Deze stuurgroep komt maandelijks bij elkaar om te vergaderen. Het doel van deze stuurgroep is het monitoren van de vorderingen op het gebied van MVO en advies geven. Vanuit de UMCG visie op MVO heeft de stuurgroep in samenwerking met de portefeuillehouder-MVO uit de Raad van Bestuur en directeur beleidszaken een conceptbeleid MVO opgesteld. Dit conceptbeleid is verder aangescherpt naar aanleiding van dialogen met interne en externe stakeholders.
In dit beleid wordt de nadruk gelegd op de patiënt als belangrijke stakeholdersgroep en wordt verder voorgesteld om MVO in de komende twee jaren te focussen op drie speerpunten, te weten:
 - Energie
 - Healthy@Work
 - Voeding
- In opdracht van de facilitaire dienst is in oktober 2014 door de stafmedewerker MVO het plan van aanpak

opgesteld "MVO, dat doen we zo". Dit is een plan van aanpak voor het opzetten en implementeren van MVO-beleid binnen het UMCG. (Vinckers, 2014)

Als gevolg van deze acties is er een doelstelling voor het jaar 2020 vastgesteld in het jaarplan van 2015:

"De FD heeft MVO in de portefeuille en initieert activiteiten op dit gebied, bereidt beleid voor, zorgt voor agendering en uiteindelijk een effectieve en efficiënte in/uitvoering van het MVO- beleid. MVO is een UMCG breed gedragen ontwikkeling. In de missie en visie van het UMCG ("Bouwen aan de toekomst van de gezondheid 2020") staat dat MVO in onze basis geborgen zal zijn. Binnen vijf jaar zal 80% van de UMCG-ers MVO-bewust werken." (Facilitaire Dienst UMCG, 2015)

Als gevolg van bovenstaande activiteiten ambieert de facilitaire dienst van het UMCG het MVO-bewustzijn van de medewerkers vergroten. De facilitaire dienst heeft hierbij nog geen nulmeting gedaan om het bewustzijnsniveau te meten. Daarnaast zijn er nog geen ambities om de doelstelling operationeel te maken.

Het is belangrijk dat wanneer er iets gezegd gaat worden over het MVO-bewustzijns niveau en het vergroten daarvan dat er eerst een meetinstrument komt. Aan de hand van dit instrument kunnen aanbevelingen gedaan worden om een uitspraak te kunnen doen over het vergroten van het MVO-bewustzijn.

Stap drie: Keuze van het type onderzoek

Bij praktijkgericht onderzoek onderscheiden Verschuur en Doorewaard vijf fasen die doorlopen moeten worden. Deze vijf fasen zijn terug te vinden in onderstaande interventie cyclus.

De vijf fasen die onderscheiden worden zijn als volgt:

1. Probleemanalyse;
2. Diagnose;
3. Ontwerp;
4. Interventie/verandering;
5. Evaluatie.

Zoals in de verkenning van het projectkader beschreven staat is het probleem nog niet helder. Dit onderzoek bevindt zich in de eerste fase, de probleemanalyse. Hierbij

staat het onder de aandacht brengen van het probleem centraal. Wat is precies het probleem, waarom is het een probleem en van wie is het een probleem Het belang is om de huidige situatie en de gewenste situatie duidelijk in kaart te brengen

Dit leidt naar de richting waarin een oplossing gezocht kan worden.

Een vorm van het diagnostisch praktijkgericht onderzoek is een *gap analyse* waarbij het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie geanalyseerd wordt.

Stap vier: Doelstelling

Zoals hierboven genoemd heeft dit onderzoek een praktijkgericht aspect. Bij dit aspect is het doel om kennis, inzichten en informatie te vergaren die een bijdrage leveren aan het oplossen van het probleem.

Het doel van dit onderzoek is een middel leveren waarmee het huidige MVO-bewustwordingsniveau gemeten kan worden en een advies gegeven kan worden aan de facilitaire dienst van het UMCG over op wat voor manier het bewustwordingsniveau op MVO-gebied vergroot kan worden binnen de organisatie,

door

het leveren van een meetinstrument voor MVO-bewustzijn en het maken van een probleem analytische gap analyse die de huidige situatie (hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG op dit moment ten aanzien van de drie speerpunten) vergelijkt met de gewenste situatie (het ambitieniveau van het UMCG). Wanneer er dan een gap geanalyseerd is, wordt er gekeken naar wat nodig is om dit ambitieniveau te bereiken, door theorieën te onderzoeken waardoor het niveau van bewustwording vergroot kan worden.

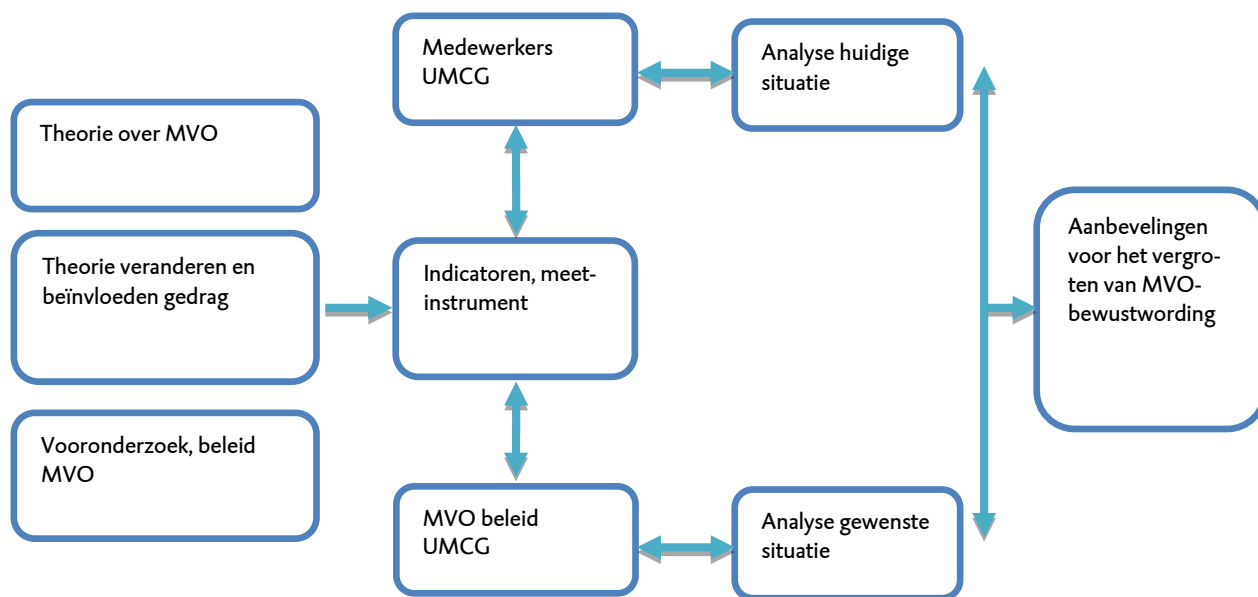
Stap vijf: Controle op kwaliteit

Het *nut* van de doelstelling is de bijdrage die geleverd wordt, namelijk het leveren van een middel om het MVO-bewustwordingsniveau te kunnen meten en bij te dragen aan het vergroten van de bewustwording op MVO-gebied. De doelstelling is *haalbaar*, zoals in de planning te zien is

kan deze binnen vijf maanden gerealiseerd worden. De doelstelling is *eenduidig* omdat duidelijk is dat het onderzoek een advies gaat opleveren. Ook is de doelstelling *informatierijk* omdat er aangegeven wordt welke kennis nodig is om het doel te bereiken.

2.2.2 ONDERZOEKSMODEL

Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van de stappen die globaal in een onderzoek moeten worden omgezet om het projectdoel te bereiken.



Figuur 4 Onderzoeksmodel

2.2.3 VRAAGSTELLING

Vraagstelling wordt gedefinieerd als formulering van vragen die tijdens het onderzoek (bij beantwoording) leiden tot een nodige of nuttige bijdrage om de doelstelling te bereiken.

Voor dit onderzoek zijn de volgende centrale vragen opgesteld:

1. Wat kan er op basis van de theorie geconstateerd worden over indicatoren op het gebied van MVO?
2. Wat zeggen de medewerkers van het UMCG hier over?
3. Wat kan daar aan de hand van de analyse over gezegd worden?

Centrale vraag 1 geeft de volgende deelvraag:

1. Hoe kan gemeten worden hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG op dit moment zijn?

Centrale vraag 2 geeft de volgende deelvragen:

2. In hoeverre zijn de medewerkers van het UMCG MVO-bewust op dit moment?
3. Wat is de gewenste situatie (hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG in 2020)?
4. Wat zijn de verschillen tussen de huidige situatie (naar aanleiding van de indicatoren) en hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG in 2020 zou moeten zijn (analyse)?

Centrale vraag 3 geeft de volgende deelvragen:

5. Hoe kan je het gedrag van de medewerkers beïnvloeden en veranderen zodat de MVO-bewustwording vergroot kan worden?
6. Welke aanbevelingen zijn er om bewustwording te creëren m.b.t. MVO in het UMCG?

2.2.4 BEGRIPSBEPALING

In deze paragraaf staat de precieze betekenis uitgelegd van de begrippen die in de doel- en vraagstelling voorkomen. Deze begripsbepaling is tot stand gekomen door bureau-onderzoek. Voor de vastlegging van deze begrippen wordt een kernachtige definitie gegeven.

MVO

Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen neemt een onderneming de verantwoordelijkheid voor de effecten van

haar bedrijfsactiviteiten op mens en milieu. Het bedrijf ziet in 'people en planet'-vraagstukken kansen voor nieuwe producten, diensten of processen die zowel de samenleving als de onderneming ten goede komen (profit). (MVO Nederland, 2014)

People

De sociale dimensie van MVO bestaat uit de eigen werknemers en de omgeving van het bedrijf. Bij de eigen medewerkers gaat het hierbij om de arbeidsomstandigheden, voorwaarden en verhoudingen en de inhoud van arbeid. Bij MVO gaat het er om hierbij verder te gaan dan wat wettelijk verplicht is.

Planet

Een bedrijf kijkt naar de milieubelasting van het eigen productieproces en ook naar de milieueffecten en risico's van toeleveranciers, grondstofwinning en transport, tijdens en na het gebruik van het product bij afvalverwerking en recycling. In samenwerking met alle betrokken partijen in de keten probeert het bedrijf de milieubelasting van de gehele keten te minimaliseren.

Profit

Benutten van kansen om zowel winst te maken als de maatschappelijke prestaties te verbeteren. (van der Veen, 2004)

Bewustzijnsniveau

De mate van ontwikkeling van het bewustzijn, te vergelijken met de functioneringsniveaus. Kan variëren van niets (bewusteloosheid) tot zeer verfijnde gevoeligheid voor wat zich in de omgeving afspeelt. (wiki, sd)

ISO 26000

De NEN-richtlijn ISO 26000 is een internationale richtlijn voor MVO en een hulpmiddel voor bedrijven en andere organisaties die kan helpen bij de implementatie van MVO. (MVO Nederland, 2014)

Ecologische voetafdruk (Footprint)

De ecologische voetafdruk is de milieubelasting van een persoon gemeten in mondiale hectare (land) dat nodig is voor de consumptie van een persoon. De voetafdruk van een wereldburger is gemiddeld 2,7 hectare. (WNF, 2011)

Duurzaamheid

Duurzaamheid betekent bestendig of lang meegaan. Een duurzame ontwikkeling is een strategie of een productiemethode, die de natuurlijke hulpbronnen of grondstoffen niet uitput zodat de behoefte van de toekomstige generaties niet in gevaar gebracht worden. Bij duurzame ontwikkeling is dus sprake van een ideaal evenwicht tussen sociale (people), ecologische (planet) en economische (profit) belangen. (MVO Nederland, 2014)

De medewerkers van het UMCG

Wanneer er in dit onderzoek gepraat wordt over de medewerkers van het UMCG dan gaat het over de 11586 medewerkers die op het moment van het uitvoeren van het onderzoek op alle verschillende afdelingen en functies werkzaam zijn.

MVO-bewust

Wanneer er gesproken wordt over het begrip MVO-bewust dan wordt hiermee bedoelt, kennis of vermogen op het gebied van MVO

Uitdragen

MVO zelf vertonen en anderen, gasten en patiënten, motiveren dit ook te doen.

Indicatoren:

Een maatstaf om te bepalen hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG zijn.

Bekwaam

Kundig

2.3 ONDERZOEKSTECHNISCH ONTWERP

Bij het onderzoekstechnisch ontwerp gaat het, in tegenstelling tot bij het conceptueel ontwerp, niet beschreven *wat* er bereikt moet worden, maar *hoe* het bereikt moet worden. Hierbij worden drie onderwerpen behandeld.

- Onderzoeksstrategie
- Onderzoeksmateriaal en het proces van dataverzameling
- Onderzoek planning

De uitkomsten worden hieronder verder beschreven.

2.3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

De onderzoeksstrategie is een reeks van beslissingen die leiden tot de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd en waarop het onderzoeksobject benaderd wordt.

In het boek "*Het ontwerpen van een onderzoek*" (Verschuren & Doorewaard, 2007) wordt gebruik gemaakt van de volgende vijf onderzoeksstrategieën:

1. Survey;
2. Experiment;
3. Casestudy;
4. Gefundeerde theoriebenadering;
5. Bureauonderzoek.

In de tabel op de volgende pagina is weergegeven wel Methoden zijn gebruikt:

Aan de hand vanmethode van onderzoek "*Wat is onderzoek*" (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2011) en onderzoekstrategie "*Het ontwerpen van een onderzoek*" (Verschuren & Doorewaard, 2007).

<i>Deelvragen</i>	Methoden van Onderzoek (Verhoeven, Wat is onderzoek, 2011)	Onderzoekstrategie bij de genoemde methoden (Verschuren & Doorewaard, 2007)
1 Hoe kan gemeten worden hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG op dit moment zijn (m.b.t. de speerpunten)?	Analyse van bestaand materiaal Open interviews Visie organisatie	Diepgang Kwalitatief Gefundeerde theoriebenadering
2 In hoeverre zijn de medewerkers van het UMCG MVO-bewust op dit moment?	Deskresearch Kwantitatief onderzoek Analyse van bestaand materiaal	Diepgang Kwantitatief Empirisch, survey
3 Wat is de gewenste situatie (hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG in 2020)	Analyse bestaand materiaal Deskresearch Modellen	Diepgang Kwalitatief Bureauonderzoek
4 Wat zijn de verschillen tussen de huidige situatie (naar aanleiding van de indicatoren) en hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG in 2020 zou moeten zijn (analyse)	Analyse bestaand materiaal	Diepgang Kwalitatief Bureauonderzoek
5 Hoe kan je het gedrag van de medewerkers beïnvloeden en veranderen zodat de MVO-bewustwording vergroot kan worden?	Deskresearch	Breedte Kwantitatief Bureauonderzoek
6 Welke aanbevelingen zijn er om bewustwording te creëren m.b.t. MVO in het UMCG	Deskresearch	Diepte Kwalitatief Bureauonderzoek

Tabel 1 Onderzoeksstrategie

2.3.2 ONDERZOEKSMATERIAAL

Het maken van een plan voor het genereren van het benodigde onderzoeksmateriaal, waaronder de onderzoekspopulatie, databronnen en de manier van gegevens verzamelen.

In onderstaande tabel is de benodigde kennis bij elke deelvraag weergegeven.

2.3.3 ONDERZOEK PLANNING

Een planning die zowel bedoeld is voor de uitvoering van het onderzoek als voor het schrijven van het adviesrapport.

Gedurende dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een planning.

Deelvraag	Benodigde kennis
1 Hoe kan gemeten worden hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG op dit moment zijn (m.b.t. de speerpunten)?	Maturity modellen Wetten en regels Literatuur MVO en bewustwording
2 In hoeverre zijn de medewerkers van het UMCG MVO-bewust op dit moment?	Bestaand materiaal (o.a. Route energie, jaarplan etc)
3 Wat is de gewenste situatie (hoe MVO-bewust zijn de medewerkers van het UMCG in 2020)	Jaarplan Maturity modellen Uitkomsten deelvraag 2 Missie visie
4 Wat zijn de verschillen tussen de huidige situatie (naar aanleiding van de indicatoren) en hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG in 2020 zou moeten zijn (analyse)	Uitkomsten deelvraag 2 + 3
5 Hoe kan je het gedrag van de medewerkers beïnvloeden en veranderen zodat de MVO-bewustwording vergroot kan worden?	Literatuur over beïnvloeden en veranderen van gedrag Literatuur beïnvloeden en veranderen van gedrag m.b.t. MVO
6 Welke aanbevelingen zijn er om bewustwording te creëren m.b.t. MVO in het UMCG	Voorbeelden Modellen Uitkomsten van het onderzoek

Tabel 2 Onderzoeksmateriaal

3 HOE KAN MVO-BEWUSTZIJN GEMETEN WORDEN

In dit hoofdstuk is weergegeven hoe de eerste deelvraag beantwoord is: ‘Hoe kan gemeten worden hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG op dit moment zijn met betrekking tot de huidige drie speerpunten?’

Het doel van deze vraag is om een meetinstrument te vinden of te ontwikkelen waarbij er gemeten kan worden hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG zijn.

Het meetinstrument wordt gevormd aan de hand van de drie speerpunten die het UMCG hanteert op het gebied van MVO, zoals eerder genoemd zijn deze: voeding, energie en healthy@work.

3.1 VERANTWOORDING VAN DE INHOUD

Er is onderzoek gedaan naar verschillende MVO-meetinstrumenten. Door het ontbreken van een meetinstrument in het UMCG dat het MVO-bewustzijn meet is er gekozen voor het ontwikkelen van een nieuw instrument. Dit instrument zal als middel fungeren om te meten hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG zijn.

Stap één in het vinden van het juiste meetinstrument is het inkaderen van de opdracht, oftewel het duidelijk krijgen van wat er precies gemeten moet worden. Er wordt gesproken over een MVO-bewustzijns niveau, hiervoor moeten de begrippen duidelijk ingekaderd zijn. Deze staan beschreven in 2.2.4.

Daarnaast moet het meetinstrument voldoen aan de drie speerpunten en moet het toepasbaar zijn voor het MVO-bewustzijns niveau in het UMCG, daarmee wordt bedoeld het bewustzijn tijdens het werk.

3.1.2 ONDERZOCHE METE INSTRUMENTEN

Als eerste is er gekeken naar de ISO 26000, dit is een internationale richtlijn voor het implementeren van MVO in een organisatie. Het geeft bedrijven een handvat voor wat hun maatschappelijke verantwoordelijkheden zijn en geven de mogelijkheid om deze zelf te bepalen. Daarnaast geeft het adviezen over het structureel invoeren van MVO. (MVO Nederland, sd)

De reden waarom deze niet toepasbaar is om het MVO-bewustzijnsniveau bij de medewerkers van het UMCG te meten:

De ISO 26000 is geen eisen stellende norm en kan dus niet worden gebruikt als meetinstrument. Daarnaast richt de ISO 26000 zich op bestuurlijk niveau en kan niet meten hoe MVO bewust de medewerkers zijn.

Vervolgens is er gekeken naar een test die zich op het gedrag van de mens richt, de WNF-footprint test. Deze test richt zich op persoonlijke leefgewoonten en rekent daarmee uit hoeveel impact deze levensstijl heeft op de aarde. De test is opgedeeld in vier categorieën:

- Wonen
- Lifestyle
- Voeding
- Vervoer en vakantie.

De reden waarom deze niet toepasbaar is om het MVO-bewustzijnsniveau bij de medewerkers van het UMCG te meten:

Deze test is erg breed opgezet en heeft niet alleen betrekking tot de het gedrag binnen het UMCG. Daarnaast komt alleen de categorie “voeding” overeen met een van de speerpunten van het UMCG.

Tijdens het onderzoek is er ook gekeken naar andere testen, deze zijn niet uitgewerkt omdat ze niet relevant zijn voor dit onderzoek. Ze zijn wel een inspiratie geweest om het meetinstrument voor het UMCG te vormen. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van de bovengenoemde testen en de niet uitgewerkte testen. Daarnaast is er gekeken naar de speerpunten die het UMCG centraal stelt, zoals eerder genoemd; voeding, healthy@work en energie.

Er is voor gekozen om aan elk speerpunt vier vragen te koppelen. Deze keuze staat verder uitgewerkt in 3.2 verantwoording voor het middel. De gehele enquête is te vinden in bijlage 3.

Op de volgende pagina staan de geformuleerde vragen:

Voeding

- Het eten van vlees en vis: welke stelling past het beste bij u?
- Keuze van voeding: welke stelling past het beste bij u?
- Keuze van groenten en fruit: welke stelling past het beste bij u?
- Ik vind het belangrijk om te weten waar de ingrediënten uit een product vandaan komen

Healthy@work:

- Sport: welke stelling past het beste bij u?
- Werk en uitdaging, welke stelling past het beste bij u?
- Healthy@work: welke stelling past het beste bij u?
- Vervoer: gaat u op de fiets of met openbaar vervoer naar het UMCG?

Energie:

- Hebt u ooit gemeten wat uw CO2 footprint is?
- Scheiden van afval doet u dit ook?
- Printen: Welke stelling past het beste bij u?
- Doet u de computer als u naar huis gaat uit?

Voor de indeling van de vragen is ook gebruik gemaakt van de drie categorieën, de speerpunten. Hierbij is rekening gehouden met de kwesties waar de medewerkers invloed op uit kunnen oefenen, deze zijn gelinkt aan het gedrag van de medewerkers.

Daarnaast zijn er ook 3 algemene vragen gesteld:

- In welke categorie vallen uw werkzaamheden (onderverdeeld in vier categorieën)
- Wat is uw geslacht (m/v)
- Wat is uw leeftijdscategorie (onderverdeeld in vier categorieën)

3.1.1 REFERENTIES

De vragen zijn gebaseerd en samengesteld met behulp van de volgende referenties:

Voeding

- Voetafdruktest (Wereld Natuur Fonds, 2011)
- Terugkoppeling met cluster voedingszorg.

Healthy@work

- Integriteitscode (UMCG, 2011)
- Informatiebijeenkomst en website (UMCG Arbeid en Gezondheid, 2014)

Energie

- Het Energie Efficiency Plan(2013-2016) (Tamming, 2012)
- Het milieujaarverslag 2012 (UMCG , 2012)
- Terugkoppeling met milieukundige.

3.1.2 INDELING VAN DE ANTWOORDMOGELIJKHEDEN

Om bewustzijn te meten moet er een uitgangspunt zijn. In dit onderzoek is er voor gekozen om te werken met de vier stadia van leren van (Maslow, 1954). Dit model is gekozen omdat het een weergave geeft van vier verschillende niveaus van bekwaamheid, zowel bewust als onbewust bekwaam. Het UMCG wil graag weten in hoeverre de medewerkers zich bezig houden met MVO en dat kan door de mate van bekwaamheid gemeten worden. Het model en de uitleg van deze theorie is te vinden in bijlage2.

Omdat in de analyse van de gegevens antwoord gegeven zal worden op de vraag “In welke categorie van bekwaamheid valt de medewerker” zal bij elke vraag vier antwoordmogelijkheden gegeven worden.

Het model laat de vier fasen van leren zien. De fasen worden doorlopen wanneer er een nieuwe vaardigheid of competentie aangeleerd wordt.

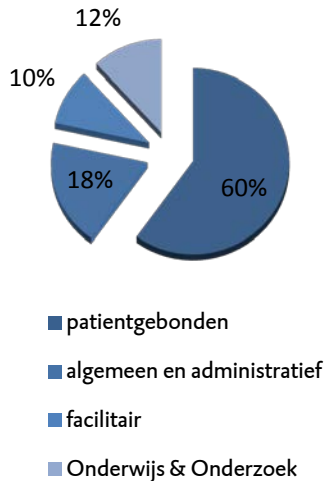
- De eerste fase is *onbewust onbekwaam*. In deze fase is de lerende zich niet bewust van zijn vaardigheden.
- De tweede fase is *bewust onbekwaam*. In deze fase herkent de lerende de vaardigheid, maar is zich erg bewust dat hij of zij niet de benodigde kwaliteiten bezit om deze vaardigheid uit te dragen.
- De derde fase is *bewust bekwaam*. In deze fase is de lerende zich bewust van de kwaliteiten die nodig zijn maar deze vergen nog veel moeite en concentratie.
- De vierde fase is *onbewust onbekwaam*. In deze fase is de kwaliteit al zo eigen dat het de lerende geen moeite meer kost om deze uit te dragen (Maslow, 1954).

Om ongenueanceerde antwoord patronen te voorkomen zijn de verschillende antwoordmogelijkheden door elkaar heen gezet, dat wil zeggen dat er geen patroon is in de volgorde van de antwoordmogelijkheden.

3.2 VERANTWOORDING VOOR HET MIDDEL

Er is de keuze gemaakt om een meting te doen door het afnemen van een enquête op papier. Deze keuze is tot stand gekomen na een gesprek met een communicatie medewerker die ervaring heeft met het afnemen van enquêtes.

Uit ervaring blijkt dat digitale enquêtes vaak niet ingevuld worden. Om de representativiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is de keuze gemaakt om een geprinte enquête in het personeelsrestaurant te verspreiden.



Figuur 5 Vertegenwoordiging medewerkers UMCG

De patiëntgebonden medewerkers die bestaat uit 60% (5100) van alle medewerkers, zijn voornamelijk bezig met patiëntgebonden werkzaamheden. Deze groep zal waarschijnlijk geen digitale enquête invullen. Om de representativiteit van het onderzoek te kunnen waarborgen zijn de medewerkers in vier categorieën verdeeld. Op deze manier kan er gekeken worden of er van elke medewerkgroep voldoende respons is. Zie voor de vertegenwoordiging van de verschillende medewerkers figuur 5 vertegenwoordiging medewerkers *UMCG*.

3.3 VERANTWOORDING VOOR DE OPZET

Om de enquête door zo veel mogelijk medewerkers in te laten vullen is deze als een aantrekkelijke, overzichtelijke brochure weergegeven. Deze keuze is gemaakt omdat de enquête afgenomen wordt in het personeelsrestaurant CMC. Tijdens de lunch moet er een aantrekkelijke uitzienende enquête gepresenteerd worden die men graag wil invullen. Daarnaast moet deze gemakkelijk naast de lunch op het dienblad passen.

Er is voor gekozen om een duidelijke verdeling van de drie categorieën: voeding, healthy@work en energie, weer te geven. Bij elke categorie horen vier vragen.

Ook is de mogelijkheid geboden om eerst even rustig te lunchen en vervolgens de enquête via de interne post op te sturen.

Al deze mogelijkheden zijn geboden om zo de respons zo hoog mogelijk te krijgen. De enquête is te vinden in bijlage 3.

Hiernaast werd een scoreformulier, te vinden in bijlage 4, uitgedeeld waarmee de medewerker zelf kan uitrekenen hoe bewust deze is. Deze is gebaseerd op de antwoordmogelijkheden zoals in paragraaf 3.1.2 beschreven is.

Dit scoreformulier heeft twee doelen:

- Als middel om de medewerkers bewust te maken van hun eigen MVO-bewustzijn;
- Om de medewerkers te laten concurreren met collega's om zo het MVO-gedrag te vergroten.

3.3.1 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Er is voor gekozen om de enquête in het personeelsrestaurant te verspreiden, om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen. Hier zijn de meeste medewerkers aanwezig tijdens de lunch.

Voor de gewenste betrouwbaarheid van 95%, dat wil zeggen dat de uitkomsten voor 95% vrij zijn van meetfouten, is een minimale respons van 372 medewerkers gewenst.

Hierbij wordt gerekend met de populatie van het gehele UMCG, bestaande uit 11586 medewerkers.

Omdat het aantal bezoekers van het personeelsrestaurant op dinsdag 18 november 2014 bijna 15% van het totaal aan medewerkers bij het UMCG beslaat zal er voldoende betrouwbaarheid zijn en wordt er geen rekening gehouden

met de (mogelijke) effecten van het afnemen van de enquête in het personeelsrestaurant.

De validiteit is de mate waarin deze enquête meet wat hij zou moeten meten. Deze wordt gewaarborgd door de terugkoppeling van de opdrachtgever, maar ook van de specialisten op het gebied van de drie speerpunten. De vragen die gesteld worden zijn zo geformuleerd dat er alleen maar antwoorden gegeven kunnen worden waar het MVO-bewustzijnsniveau binnen het UMCG m.b.t. de drie speerpunten mee gemeten kan worden.

Daarnaast is een testversie van de enquête bij vijf mensen uit de doelgroep getest op tijdsduur, duidelijkheid en correctheid van de vragen.

3.4 VERANTWOORDING VOOR DE UITVOERING

De enquêtes zijn op dinsdag 18 november 2014 vanaf het begin van de lunch om 11.30 tot en met het einde om 14.30 uitgedeeld. Er is gekozen voor een dinsdag omdat er op deze dag het grootste aantal bezoekers bij het CMC komen. Dit is gebleken uit informatie van het CMC. Het aantal gasten dat het restaurant op dinsdag 18 november 2014 bezocht heeft wordt geschat op 1700 medewerkers. Voor het afnemen van deze enquête zijn er vooraf 650 enquêtes geprint en in een brochure formaat gevouwen. De enquêtes zijn uitgedeeld door de kassamedewerkers van het CMC. De keuze om de enquête door de medewerkers van het CMC uit te laten delen is tot stand gekomen omdat deze medewerkers een groot bereik hebben. Er zijn vijf kassa's, er werden bij alle vijf kassa's enquêtes uit gedeeld. Pennen om de enquête in te vullen werden verschaft bij de kassa.

In de ingang van het restaurant werden door twee personen de scoreformulieren uitgedeeld voor de mensen die graag hun eigen MVO-scores wilden weten. Ook was het mogelijk voor de geënquêteerden om vragen te stellen.

Ook zijn er elke dinsdag kinderen aanwezig van de van Liefland school. Dit zijn kinderen met een afstand tot de arbeidsmarkt die mee doen aan een traject om zo zelfstandig mogelijk te functioneren in de samenleving. De kinderen van de van Liefland school boden assistentie bij de inname-

band. Hier worden de lege dienbladen ingenomen en er was een inlever box voor de enquêtes te vinden. De kinderen van de van Liefland school hielpen om alle ingevulde enquêtes te verzamelen en te voorkomen dat er enquêtes op dienbladen bleven liggen en zo in de spoelkeuken belandden.

Op deze dag waren verder geen bijzonderheden die de uitkomsten van deze enquête hadden kunnen beïnvloeden.

Gekozen is om Excel te gebruiken voor het verzamelen en verwerken van de gegevens.

4 HET MVO-BEWUST ZIJN VAN DE MEDEWERKERS VAN HET UMCG

In dit hoofdstuk is weergegeven hoe de tweede deelvraag beantwoord is: "In hoeverre zijn de medewerkers van het UMCG MVO-bewust op dit moment?"

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van de enquête beschreven. Het onderwerp van de enquête betreft "De mate waarin de medewerkers van het UMCG MVO-bewust zijn". In hoofdstuk drie staat weergegeven op welke manier de enquête is uitgevoerd. Op dinsdag 18 november 2014 is deze enquête uitgegeven aan 650 medewerkers van het UMCG. Het totaal retour ontvangen formulieren van deze 650 enquêtes is 387 (59,5%). Hiervan zijn 350 enquêtes deze dag ontvangen, de overige 37 enquêtes zijn via de interne post verzonden.

Alle percentages die tijdens de bespreking en analyse van de resultaten vermeld worden zijn verzameld en verwerkt in het programma Excel.

4.1 KENMERKEN VAN DE RESPONDENT

In deze paragraaf is te vinden wat de kenmerken zijn van de respondenten:

4.1.1 Werkzaamheden

De medewerkers van het UMCG zijn opgedeeld in vier categorieën. In hoofdstuk drie *Figuur 5 Vertegenwoordiging van de medewerkers* is te zien hoe de medewerkers vertegenwoordigd zijn. In de volgende figuur, figuur 6, is een weergave van hoe de respondenten vertegenwoordigd zijn.

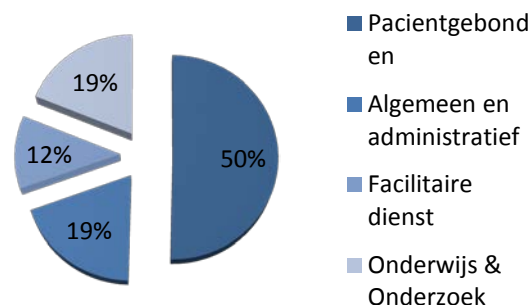
In figuur 5 uit hoofdstuk drie is de verdeling van de verschillende werkzaamheden te zien.

Precies 60% van de medewerkers voert patiëntgebonden werkzaamheden uit.

Daarnaast werkt 18% als algemeen en/of administratief medewerker.

De derde groep van 10% beslaat de facilitaire dienst.

De laatste groep, van 12%, is gericht op onderwijs en onderzoek.



Figuur 6 Vertegenwoordiging van de respondenten

In bovenstaande figuur 6 is de vertegenwoordiging van de respondenten te zien.

Precies 50% van de respondenten voert patiëntgebonden werkzaamheden uit.

Daarnaast werkt 19% van de respondenten als algemeen en/of administratief medewerker.

De derde groep van 12% van de respondenten beslaat de facilitaire dienst.

De laatste groep, van 19%, van de respondenten is gericht op onderwijs en onderzoek.

Op basis van deze resultaten is de groep respondenten representatief genoeg om op deze manier uitspraak te kunnen doen over de medewerkers van het UMCG.

Verklaring voor het verschil in percentages

De respons van de medewerkers die patiëntgebonden werk doen ligt lager ten opzichte van de andere drie groepen, namelijk 50%.

De verklaring hiervoor is dat patiëntgebonden medewerkers de pauze nodig hebben om tot rust te komen en niet een enquête willen invullen.

Het percentage van de algemeen en administratieve me-

dewerkers, 18%, ligt heel dicht bij het percentage van de respons, 19%.

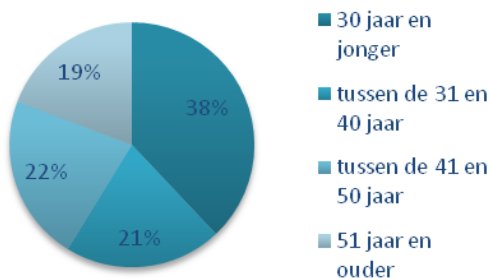
Het percentage van medewerkers die op de facilitaire dienst werkzaam is, 10 %, ligt iets lager dan de hoeveelheid respons van de facilitaire dienst, 12%. De verklaring dat de respons iets hoger kan zijn is omdat deze enquête in opdracht is van de facilitaire dienst.

Het percentage van medewerkers die werkzaam zijn in de categorie onderwijs en onderzoek is 12%. Het percentage respons ligt hoger, 19%. De verklaring hiervoor is dat deze medewerkers zelf ook bezig zijn met onderwijs en onderzoek en eerder geneigd zijn om hieraan mee te werken.

4.1.2 Leeftijd

- 166 respondenten vallen in de leeftijdscategorie 30 jaar en jonger
- 91 respondenten vallen in de leeftijdscategorie tussen de 31 en de 40 jaar
- 96 respondenten vallen in de leeftijdscategorie tussen de 41 en de 50 jaar
- 84 respondenten vallen in de leeftijdscategorie 51 jaar en ouder

Leeftijd



Figuur 7 Vertegenwoordiging leeftijd

4.1.3 Geslacht

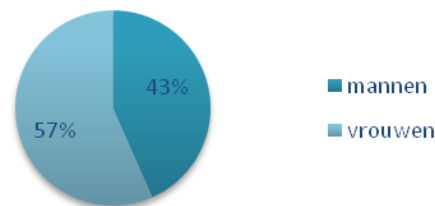
- Het gemiddelde percentage mannen dat bij het UMCG werkzaam is betreft 31%.

Het aantal mannelijke respondenten is 41%

- Het gemiddelde percentage vrouwen dat bij het UMCG werkzaam is betreft 69%

Het aantal vrouwelijke respondenten is 57%

Verdeling mannen en vrouwen



Figuur 8 Verdeling mannen en vrouwen

4.2 UITSLAGEN ENQUÊTE

In deze paragraaf is per speerpunt uitgewerkt welke antwoorden gegeven zijn. Zoals uitgewerkt in hoofdstuk drie is er onderscheid gemaakt tussen:

- Onbekwaam gedrag, categorie één en twee, onbewust onbekwaam en bewust onbekwaam;
- Bekwaam gedrag, categorie drie en vier, bewust bekwaam en onbewust bekwaam.

De scores zijn te vinden in de cirkeldiagrammen, die per vraag uitgewerkt zijn en weergeven hoeveel procent van de respondenten een bepaald antwoord geeft.

4.2.1 UITSLAGEN VOEDING

De hieronder uitgewerkte informatie heeft betrekking tot de vier vragen die gesteld zijn in de categorie voeding.

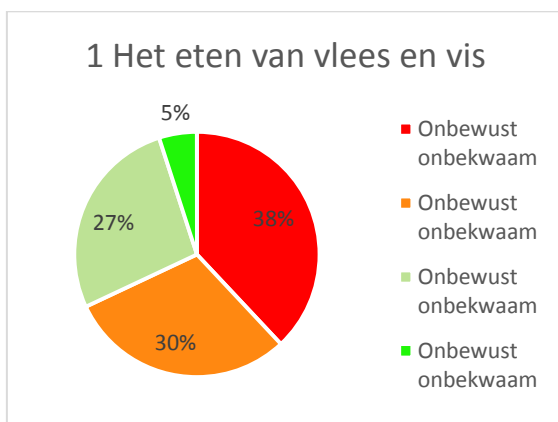
Het eten van vlees en vis: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 68% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 38% geeft het antwoord "Bij het avondeten staat er vaak iets met vlees of vis op het menu, zonder is mijn maaltijd niet compleet". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- 30% geeft het antwoord "Het zou beter zijn om 1 dag in de week geen vlees of vis te eten". Dit antwoord valt in categorie twee, bewust onbekwaam.

In totaal geeft 32% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 27% geeft het antwoord "Ik probeer minder vlees en vis te eten". Dit antwoord valt in categorie drie, bewust bekwaam.
- 5% geeft het antwoord "Ik eet nooit vlees of vis". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 9 Het eten van vlees en vis

Keuze van voeding: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 42% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

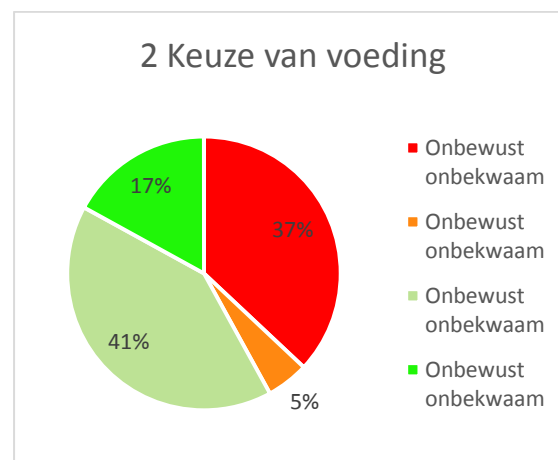
- 37% geeft het antwoord "Ik doe mijn boodschappen bij de supermarkt daar hebben ze alles wat ik nodig

heb". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.

- 5% geeft het antwoord "Ik betaal liever niet een hogere prijs voor producten omdat deze "biologisch" zijn". Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 58% van de medewerkers een bekwaam antwoord

- 41% geeft het antwoord "Ik haal de meeste boodschappen bij de supermarkt. Daar maak ik vaak een bewustere keuze voor het product zoals biologische eieren". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- 17% geeft het antwoord "Ik ben bereid om meer te betalen bij de speciaal zaak voor betere kwaliteit en of biologische voeding". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 10 Keuze van voeding

Keuze van groenten en fruit: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 7% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

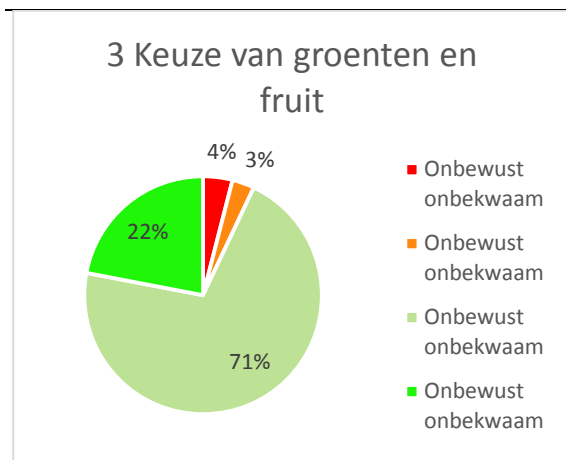
- 4% geeft het antwoord "Ik eet waar ik zin in heb, vaak kant-en-klaar maaltijden. Daarbij let ik niet op de in-

grediënten". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.

- 3%, geeft het antwoord "Ik eet voornamelijk diepgevroren groenten, groenten uit blik/pot en soms ook groenten en fruit uit verre landen". Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 93% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 71% geeft het antwoord "Ik koop vaak verse producten, en vaak groente en fruit die op dat moment in de aanbieding zijn". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- 22% geeft het antwoord "Ik eet altijd verse producten. Deze zijn bijna altijd van Nederlandse of Europese afkomst". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 11 Keuze van groente en fruit

Ik vind het belangrijk om te weten waar de ingrediënten uit een product vandaan komen

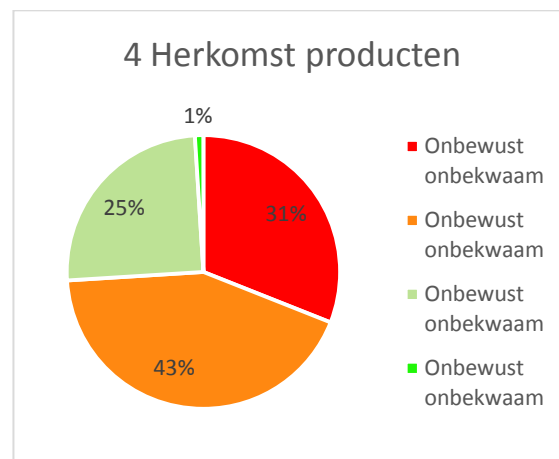
In totaal geeft 74% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 31% geeft het antwoord "Hier let ik nooit op". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.

- 43%, geeft het antwoord "Hier houd ik soms wel rekening mee". Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 26% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 25% geeft het antwoord "Ik kijk vaak naar de herkomst van producten". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- 1% geeft het antwoord "Ik koop enkel Fair Trade of producten uit de regio". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 12 Herkomst producten

Gemiddeld geeft 48% van de medewerkers van het UMCG een onbekwaam antwoord met betrekking tot het speerpunt voeding.

De overige 52% geeft een bekwaam antwoord.

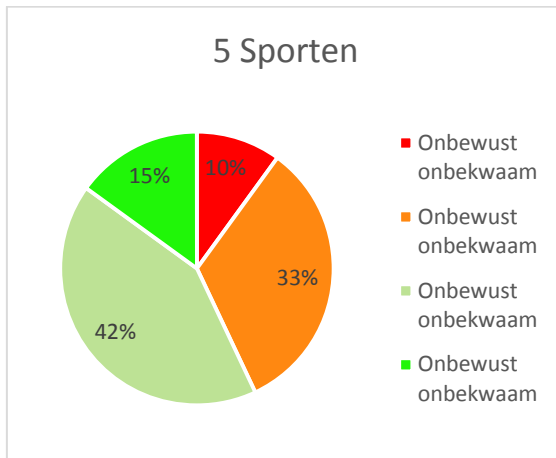
4.2.2 UITSLAGEN HEALTHY@WORK

De hieronder uitgewerkte informatie heeft betrekking tot de vier vragen die gesteld zijn in de categorie healthy@work.

Sport: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 43% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 10% geeft het antwoord “*Sporten doe ik nooit*”. Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
 - 33%, geeft het antwoord “*Ik sport soms. Ik weet dat ik eigenlijk meer zou moeten sporten omdat dat beter voor me is*”. Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.
- In totaal geeft 57% van de medewerkers een bekwaam antwoord.
- 42% geeft het antwoord “*Ik probeer twee á drie keer per week te sporten*”. Dit antwoord valt in de catego- riedrie bewust bekwaam.
 - 15% geeft het antwoord “*Ik sport minimaal drie keer per week, zo blijf ik fit en gezond*”. Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 13 Sporten

Werk en uitdaging, welke stelling past het beste bij u?

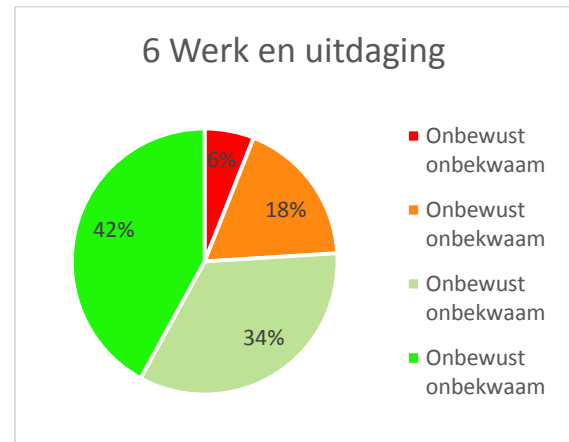
In totaal geeft 24% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 6% geeft het antwoord “*Zolang ik mijn werk op een normale manier kan doen dan ben ik blij, extra training en bijscholing hoeft van mijn niet*”. Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- 18%, geeft het antwoord “*Ik zou het prettig vinden wanneer er mogelijkheid tot opleiding aangeboden*

wordt, of ik er iets mee zou doen dat weet ik nu nog niet”. Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 76% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 34% geeft het antwoord “*Ik probeer in mijn werk genoeg uitdaging te vinden*”. Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- 42% geeft het antwoord “*Ik zorg altijd dat ik genoeg uitdaging krijg. Ik ben actief op zoek naar wat mij daar bij kan helpen, hierbij verdiep ik mij graag in mogelijkheden voor cursus of bijscholing*”. Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 14 Werk en uitdaging

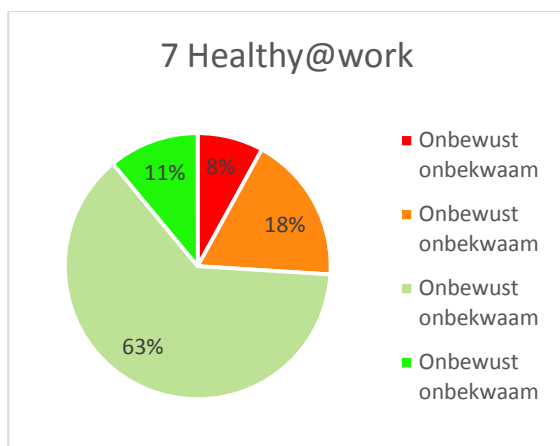
Healthy@work: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 26% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 8% geeft het antwoord “*Als ik ergens heen moet zie ik het nut er niet van in om in zulke gevallen de trap te pakken*”. Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- 18%, geeft het antwoord “*Om aan mijn beweging te komen zou ik, wanneer ik een afspraak heb, even de trap kunnen pakken. Al beweeg ik tijdens mijn werk wel genoeg*”. Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 74% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 63% geeft het antwoord "Ik pak vaak de trap. Zo probeer ik toch een beetje healthy@work te blijven". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- 11% geeft het antwoord "Ik pak altijd de trap en ga in mijn pauze altijd een stukje wandelen". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 15 Healthy@ work

Vervoer: gaat u op de fiets of met openbaar vervoer naar het UMCG?

In totaal geeft 27% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 20% geeft het antwoord "Nee, ik ga gewoon met de auto dan ben ik zelf baas". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- 7%, geeft het antwoord "Nee, ik zou best met fiets /O.V. naar het UMCG kunnen". Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 73% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 61% geeft het antwoord "Ja, ik ga op de fiets om fit te blijven". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam

- 12% geeft het antwoord "Ja, ik reis zo min mogelijk met de auto, zo draag ik bij aan het milieu". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.

Gemiddeld geeft 30% van de medewerkers van het UMCG een onbekwaam antwoord met betrekking tot het speerpunt healthy@work.

De overige 70% geeft een bekwaam antwoord.



Figuur 16 Hoe gaat u naar u werk

4.2.3 UITSLAGEN ENERGIE

De hieronder uitgewerkte informatie heeft betrekking tot de vier vragen die gesteld zijn in de categorie energie.

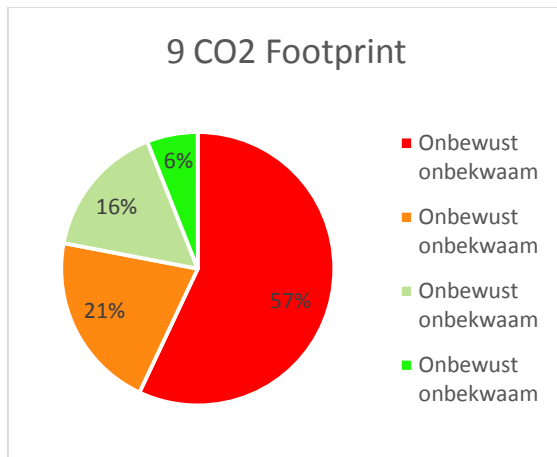
Hebt u ooit gemeten wat uw CO2 footprint is?

In totaal geeft 78% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 57% geeft het antwoord "Mijn wat?". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- 21%, geeft het antwoord "Ik denk dat ik meer zou kunnen doen om mijn footprint te verkleinen, maar doe er niets mee". Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 22% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 16% geeft het antwoord "Ja, ik weet wat ik zou moeten doen om mijn footprint te verkleinen". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- 6% geeft het antwoord "Ja, ik heb na het doen van een test maatregelen genomen om mijn footprint te verkleinen, zo overweeg (of heb) ik onder andere zonnepanelen". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 17 CO2 Footprint

Scheiden van afval doet u dit ook?

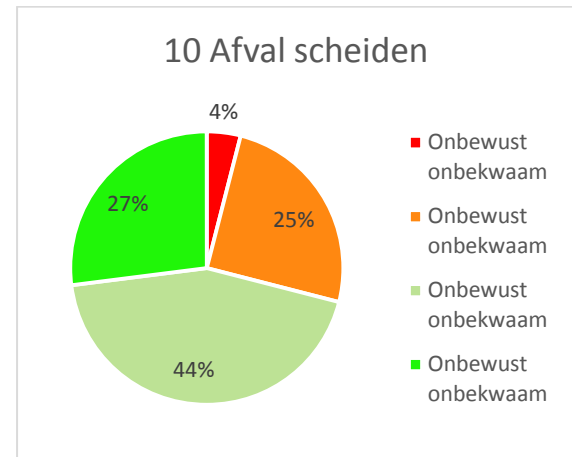
In totaal geeft 29% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 4% geeft het antwoord "Nee hoor, wat een moeite". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- 25%, geeft het antwoord "Soms, als het niet teveel moeite kost maar dan alleen oud papier en huishoudelijk afval". Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 71% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 44% geeft het antwoord "Ja, ik probeer papier, glas, plastic en groen afval te scheiden". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.

- 27% geeft het antwoord "Ja, altijd". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 18 Afval scheiden

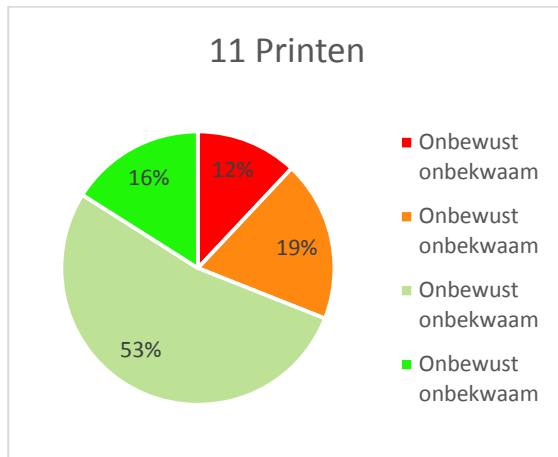
Printen: Welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 31% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- 12% geeft het antwoord "Ik print alles wat ik nodig heb hier sta ik verder niet bij stil". Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- 19%, geeft het antwoord "Ik print misschien wel iets te veel". Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 69% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- 53% geeft het antwoord "Ik print alleen wat ik echt nodig heb en denk hier van te voren over na". Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- 16% geeft het antwoord "Ik print bijna nooit, alleen als het niet anders kan". Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 19 Printen

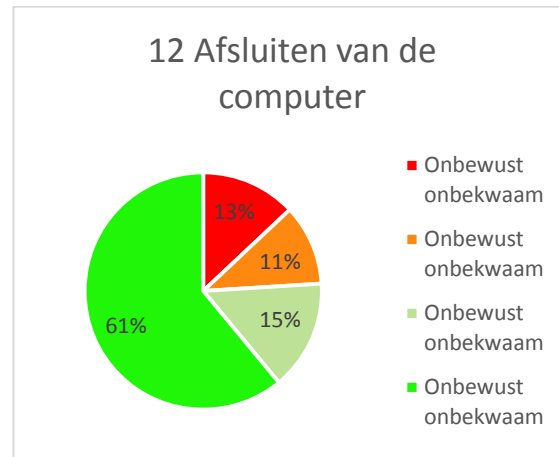
Doet u de computer als u naar huis gaat uit?

In totaal geeft 24% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

- ● 13% geeft het antwoord “ ‘s Ochtends kost het zoveel tijd als mijn computer moet opstarten, ik laat hem daarom vaak aan ‘s nachts”. Dit antwoord valt in de categorie één, onbewust onbekwaam.
- ● 11%, geeft het antwoord “Ik laat ‘s avonds vaak mijn computer aan, al weet ik dat het beter is om hem uit te zetten”. Dit antwoord valt in de categorie twee bewust onbekwaam.

In totaal geeft 76% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

- ● 15% geeft het antwoord “Meestal doe ik de computer uit. Ik probeer er wel om te denken”. Dit antwoord valt in de categorie drie bewust bekwaam.
- ● 61% geeft het antwoord “Als ik naar huis ga dan doe ik altijd de computer uit, ook het scherm, kleine moeite”. Dit antwoord valt in de categorie vier, onbewust bekwaam.



Figuur 20 Afsluiten van de computer

Gemiddeld geeft 40% van de medewerkers van het UMCG een onbekwaam antwoord met betrekking tot het speerpunt energie.

De overige 60% geeft een bekwaam antwoord.

4.3 UITSLAG

In deze paragraaf worden de opvallendste uitkomsten geanalyseerd. De uitslagen worden verdeeld in de twee categorieën:

- Onbekwaam
- Bekwaam

Van elk speerpunt zal er één opvallende waarde verder worden uitgewerkt. Deze zullen ook opgenomen worden in hoofdstuk acht “conclusies”.

Voeding

1 Het eten van vlees en vis: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 68% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 32% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

2 Keuze van voeding: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 42% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 58% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

3 Keuze van groenten en fruit: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 7% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 93% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

4 Ik vind het belangrijk om te weten waar de ingrediënten uit een product vandaan komen

In totaal geeft 74% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 26% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

Conclusie voeding:

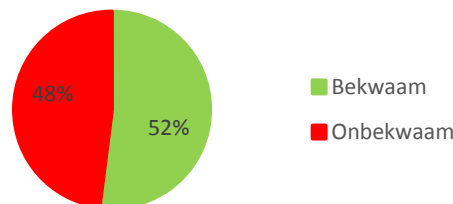
Gemiddeld geeft 48% van de medewerkers van het UMCG een onbekwaam antwoord met betrekking tot het speerpunt voeding.

De overige 52% geeft een bekwaam antwoord.

Bij vraag vier, de herkomst van producten, ligt het hoogste aantal onbekwame medewerkers 74%. Hier is nog veel winst te behalen.

Bij vraag drie, de keuze van groenten en fruit, ligt het hoogste aantal bekwaame medewerkers 92%. Dit gedrag kan gelijk blijven door er aandacht aan te besteden en dit te belonen.

Voeding



Figuur 21 Totaal voeding

Healthy@work

5 Sport: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 43% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 57% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

6 Werk en uitdaging, welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 24% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 76% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

7 Healthy@work: welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 26% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 74% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

8 Vervoer: gaat u op de fiets of met openbaar vervoer naar het UMCG?

In totaal geeft 27% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

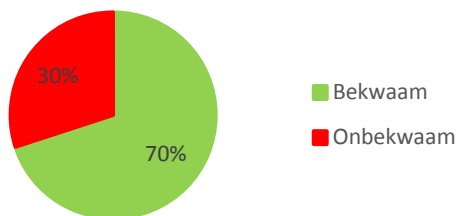
In totaal geeft 73% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

Conclusie healthy@work:

Gemiddeld geeft 30% van de medewerkers van het UMCG een onbekwaam antwoord met betrekking tot het speerpunt healthy@work.

De overige 70% geeft een bekwaam antwoord.

Healthy@work



30

Figuur 22 Totaal healthy@work

Bij vraag vijf, frequentie van sporten, zijn vrij veel medewerkers al bekwaam bezig. Toch is er in deze categorie “Healthy@work” de meeste winst te behalen bij vraag vijf.

Bij vraag zes, werk en uitdaging, vinden we het grootste aantal bekwaame medewerkers. Het is positief voor het UMCG om te weten dat veel medewerkers bewust bezig zijn met het zoeken naar uitdaging binnen werk en opleiding.

Energie

9 Hebt u ooit gemeten wat uw CO2 footprint is?

In totaal geeft 78% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 22% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

10 Scheiden van afval doet u dit ook?

In totaal geeft 29% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 71% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

11 Printen: Welke stelling past het beste bij u?

In totaal geeft 31% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

In totaal geeft 69% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

12 Doet u de computer als u naar huis gaat uit?

In totaal geeft 24% van de medewerkers een onbekwaam antwoord.

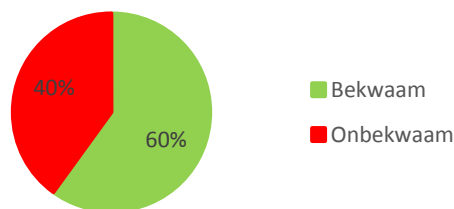
In totaal geeft 76% van de medewerkers een bekwaam antwoord.

Conclusie energie:

Gemiddeld geeft 40% van de medewerkers van het UMCG een onbekwaam antwoord met betrekking tot het speerpunt energie.

De overige 60% geeft een bekwaam antwoord.

Energie



Figuur 23 Totaal energie

Bij vraag negen geeft driekwart van de medewerkers een onbekwaam antwoord, uit de enquête is gebleken dat veel medewerkers niet op de hoogte zijn van wat CO2 footprint betekent. Er moet informatie gegeven worden over dit on-

derwerp. Kennis is belangrijk en deze ontbreekt in dit geval. Bij vraag twaalf is de frequentie van een bekwaam antwoord het hoogste in deze categorie. Ruim 60% procent van de medewerkers sluit de computer af. Dit gedrag kan positief bekrachtigd worden.

Score van de medewerkers

Op het scoreformulier, te vinden in bijlage 4, kan afgelezen worden hoeveel punten iemand heeft gehaald bij het invullen van de enquête. Hoe meer punten, hoe meer MVO-bekwaam de medewerker is.

Score tussen de 12 en 20 punten

Het goede nieuws is, je kunt nog heel veel leren. Misschien zijn er al andere dingen waar jij heel verantwoord mee bezig bent. Probeer eens aan de speerpunten van het UMCG te denken.

Score tussen de 21 en 29 punten

Jij weet vaak al wel hoe je verantwoord moet handelen, jammer dat je het nog niet altijd toepast. Ga eens na waarom niet of denk eens aan een kleine handeling waardoor je toch een verantwoorde bijdrage kan leveren.

Score tussen de 30 en 39 punten

Jij bent al heel goed bezig, ga zo door. Je weet heel goed hoe je op een verantwoorde manier je bijdrage kan leveren bij het UMCG.

Score tussen de 40 en 48 punten

Voor jou is het de normaalste zaak van de wereld om verantwoord bezig te zijn. Je hoeft er vaak niet eens meer over na te denken. Keep going!

Er zijn 3 mensen met een score tussen de 12 en de 20, deze in de categorie één, onbewust onbekwaam.

Er zijn 134 mensen met een score tussen de 21 en 29, deze vallen in de categorie twee, bewust onbekwaam.

Deze twee groepen samen staan samen voor 35,4% van de medewerkers die nog niet MVO-bekwaam werkt.

Er zijn 240 mensen met een score tussen de 30 en 39, deze vallen in de categorie drie, bewust bekwaam.

Er zijn 10 mensen met een score tussen de 40 en de 48, deze vallen in de categorie vier, onbewust bekwaam.

Deze twee groepen samen staan samen voor 64,6% die al wel MVO-bekwaam werkt.

4.4 DISCUSSIE EN EVALUATIE

In paragraaf 4.3 is de uitslag van de enquête weergegeven. Hieruit is gebleken dat in totaal 35,4% van de medewerkers nog niet voldoende MVO-bekwaam werkt. De andere 64,6% werkt al wel voldoende MVO-bekwaam. Deze resultaten kunnen gebruikt worden als nulmeting voor de huidige situatie.

Gelet moet worden op de acties die gemakkelijk te ondernemen zijn om het resultaat te veranderen. Bij energie is er een groot percentage medewerkers (57%) dat niet op de hoogte is van het begrip CO2 footprint. Wanneer er informatie over gegeven wordt zal het waarschijnlijk zijn dat er meer medewerkers op de hoogte zijn van wat CO2 Footprint is. Dit zal leiden tot een verandering van de percentages waarbij minder medewerkers een onbekwaam antwoord geven.

Wanneer er in de toekomst een één-meting gedaan gaat worden, zal er misschien een aanpassing in de vragen gemaakt moeten worden. De reden hiervoor is dat de medewerkers nu op de hoogte zijn van de speerpunten en de bijhorende vragen en hier bij een volgende test ook naar gaan antwoorden. De respondent gaat misschien gewenste antwoorden geven in plaats van eerlijke antwoorden, en dat zal een vertekend beeld van de één-meting geven. Ook moet er ter discussie gesteld worden of de vragen die voor deze nulmeting zijn opgesteld voldoende valide zijn. Het is mogelijk dat met de tijd andere eisen aan MVO worden gesteld en dat deze vragen dan niet meer meten wat er gemeten zou moeten worden.

5 DOELSTELLING

In dit hoofdstuk is er antwoord gegeven op de derde deelvraag: “Wat is de gewenste situatie (hoe MVO bewust zijn de medewerkers van het UMCG in 2020)”.

Om antwoord te geven op deze vraag is in het vooronderzoek het beleid van het UMCG bestudeerd. Op het moment dat dit onderzoek aanving is er door de facilitaire dienst van het UMCG een doelstelling opgesteld in het jaarplan voor 2015. Deze wordt als volgt beschreven (Facilitaire Dienst UMCG, 2015):

*“De FD heeft MVO in de portefeuille en initieert activiteiten op dit gebied, bereidt beleid voor, zorgt voor agendering en uiteindelijk een effectieve en efficiënte in/uitvoering van het MVO beleid. MVO is een UMCG-breed gedragen ontwikkeling. In de missie en visie van het UMCG (“Bouwen aan de toekomst van de gezondheid 2020”) staat dat MVO in onze basis geborgen zal zijn. **Binnen vijf jaar zal 80% van de UMCG-ers MVO-bewust werken.**”*

Onder MVO-bewust zal in dit onderzoek verstaan worden dat men naar aanleiding van de enquête een uitkomst heeft die valt in de derde categorie, *bewust bekwaam*, of de vierde categorie, *onbewust bekwaam*. In de uitslagen van de enquête wordt deze weergegeven als bekwaam gedrag.

6 ANALYSE

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de vierde deelvraag: “Wat zijn de verschillen tussen de huidige situatie (naar aanleiding van de indicatoren) en hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG in 2020 zouden moeten zijn?”

De huidige situatie staat beschreven in hoofdstuk vier. De enquête dient in dit geval als indicator voor het onderzoek. Zoals in hoofdstuk vijf beschreven is, zal in 2020 80% van de UMCG-ers MVO-bewust werken. In dit onderzoek wordt dit MVO-bekwaam genoemd, wat inhoudt dat ze dan in categorie drie of vier vallen, bewust bekwaam of onbewust bekwaam.

Op dit moment heeft 64,6% van de medewerkers van het UMCG een score waarbij ze in categorie drie of vier vallen. Dit betekent dat er over vijf jaar 15,4% van de medewerkers vanuit categorie één en twee zich moeten verplaatsten naar categorie drie of vier. Daarbij moet er ook voor gezorgd worden dat de mensen die zich nu in categorie drie of vier bevinden daar blijven.

7 BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG

In dit hoofdstuk wordt de vijfde deelvraag beantwoord “Hoe kan je het gedrag van de medewerkers beïnvloeden en veranderen zodat de MVO bewustwording vergroot kan worden?”

7.1 KEUZE VAN HET MIDDEL

Gekozen is om een bestaande theorie te volgen om het gedrag van de medewerkers van het UMCG te beïnvloeden. Deze keuze is tot stand gekomen na het bestuderen van het werkboek “De knop om” (Agentschap NLEnergie en Klimaat, 2010). Dit is een werkboek dat gerealiseerd is in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken. Het werkboek is geschreven voor leidinggevenden, milieu coördinatoren en MVO-ambassadeurs. Hierin staat beschreven hoe het energieverbruik het gedrag van mensen in het bedrijf of de organisatie kan veranderen. Deze theorie richt zich voornamelijk op het veranderen van gedrag ten opzichte van energiegebruik, maar is ook geschikt om te gebruiken bij het vergroten van het MVO-bewustwordingsniveau.

De keuze voor deze theorie is tot stand gekomen doordat het UMCG in 2015 een samenwerking start met Triade en enerGQ, onder de naam “TURN” *The UMCG’s Responsibility to Nature*.

Triade is een aan het UMCG gekoppelde netwerkorganisatie die onderzoekers en (startende) ondernemers ondersteunt bij de ontwikkeling van producten, administratie, huisvesting en financiering. (Triade, 2015).

EnerGQ is een bedrijf dat zich inzet om zowel grote en kleine organisaties te helpen met het besparen van energie door het verbruik inzichtelijk te maken (EnerGQ, 2015).

Het project TURN zal in 2015 met een pilot starten. Deze zal zich richten op het gedrag dat invloed heeft op de CO₂ uitstoot die veroorzaakt wordt door het eigen aardgas- en elektriciteitsverbruik van het UMCG.

Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van het handboek “De knop om”.

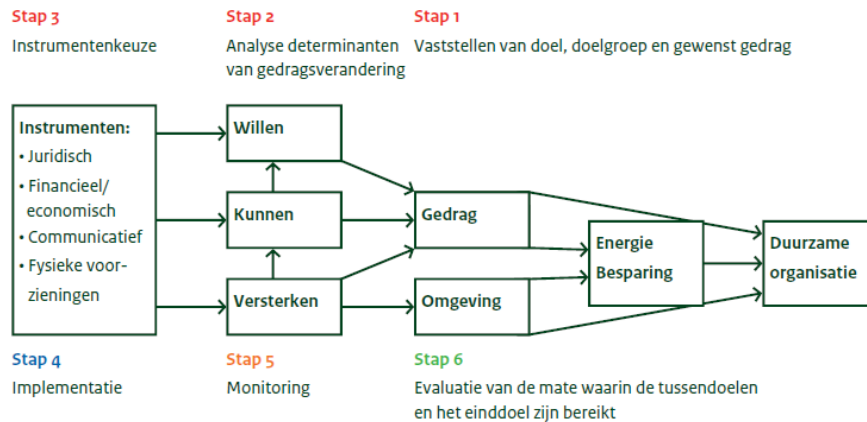
7.2 THEORETISCHE ACHTERGROND

Het werkboek “*De knop om*” (Agentschap NLEnergie en Klimaat, 2010) maakt gebruik van het onderstaande model. Het model laat zien dat wanneer er een gedragsverandering plaats vindt, altijd een planmatige en systematische aanpak moet zijn, wil de verandering succesvol zijn. Hierbij is het belangrijk de keuze van activiteiten die tot verandering moeten leiden, van te voren altijd uitvoerig toe te lichten.

Bij dit model op de volgende pagina wordt er gewerkt met de volgende stappen:

- Stap 1: Vaststellen van doel, doelgroep en gewenst gedrag;
- Stap 2: Analyse determinanten van gedragsverandering;
- Stap 3: Instrumentenkeuze;
- Stap 4: Implementatie;
- Stap 5: Monitoring;
- Stap 6: Evaluatie.

De theorie in deze handleiding, richt zich niet op een interventietechniek maar op een veranderingsgerichte aanpak. Dat betekent dat er eerst gekeken moet worden naar de gewenste uitkomsten. Vervolgens moet er heel bewust een planning voor de activiteiten gemaakt worden. In de volgende paragrafen zal kort weergegeven worden welke stappen volgens het werkboek “*De knop om*” doorlopen moeten worden. Daaronder staat weergegeven wat een mogelijke actie zou kunnen zijn voor het UMCG.



Figuur 24. Planning van activiteiten m.b.t. gedragsverandering

7.3 STAP 1: VASTSTELLEN VAN DOEL, DOELGROEP EN GEWENST GEDRAG

In deze eerste stap moet er, om de achtergrond van de campagne vast te stellen, antwoord gegeven worden op een vijftal vragen. Onder elke vraag staat een stap die het UMCG mogelijk zou kunnen nemen om uiteindelijk de concrete doelstellingen te kunnen bereiken.

1 Wat wilt u precies bereiken?

- Door deze vraag te beantwoorden wordt de huidige situatie uitgebreid in kaart gebracht.
- Deze vraag is voor het UMCG al beantwoord. In het geval van het UMCG betekend dit meer bewustwording creëren op het gebied van MVO met betrekking tot de huidige drie speerpunten: voeding, healthy@work en energie.

2 Wie zijn de doelgroepen?

- Bij het beantwoorden van deze vraag moet er gedacht worden aan de einddoelgroep, de mensen die MVO-bewust moeten handelen, maar ook aan de mensen

die helpen met het realiseren van de verandering, zowel top-down als bottom-up.

- Ook is over de tweede vraag nagedacht en het antwoord is opgenomen in het beleid. Het UMCG streeft er naar om ten minste 80% van alle medewerkers MVO-bewust te laten handelen. Daarnaast wil het UMCG ook de patiënten en de gasten tot de doelgroep rekenen. De mensen die dit moeten gaan realiseren zouden in een grote organisatie als het UMCG MVO-ambassadeurs kunnen zijn.

3 Wie steunen de campagne binnen de organisatie?

- Door deze vraag te beantwoorden wordt er duidelijk wie er allemaal bij de verandering betrokken is en draagvlak te creëren bij al deze betrokkenen.
- In het UMCG is deze vraag nog niet beantwoord. Voor het UMCG zou het een goede stap zijn om deze vraag te beantwoorden en het antwoord op deze vraag te documenteren.

4 Wat vinden de medewerkers op de werkvloer van de campagne?

- Deze vraag kan beantwoord worden door werknemers te vragen of door een peiling te houden. De werknemers op deze manier te betrekken bij het veranderingsproces kan zorgen voor blijvende interesse.
- Het UMCG zou ook aandacht aan deze stap kunnen besteden. Het is belangrijk dat de doelgroep niet het gevoel heeft dat het beleid opgelegd wordt, betrokkenheid van de medewerkers is hierom erg belangrijk.

5 Wat zijn uw concrete doelstellingen?

- De concrete doelstelling leidt tot inzicht in de gewenste verandering, wie er aan mee werken en wanneer deze gerealiseerd gaat worden.
- Wanneer het UMCG de derde en vierde vraag beantwoord heeft kan het zich richten op het formuleren van een concrete doelstelling.

7.4 STAP 2: ANALYSE DETERMINANTEN VAN GEDRAGSVERANDERING

In de tweede stap wordt er gekeken naar de factoren (determinanten) die invloed hebben op het gedrag. Deze factoren zijn ingedeeld in drie categorieën;

- Willen, motiverende factoren;
- Kunnen, in staat stellende factoren;
- Versterken, versterkende factoren.

Bij de motiverende factoren, het willen, moeten verschillende factoren om het gewenste gedrag te laten beginnen op een rijtje worden gezet. Er moet vastgesteld worden op welke manier gedrag te beïnvloeden is.

Deze, elk op een andere manier te beïnvloeden, motiverende factoren worden in het werkboek behandeld;

- Kennis;
- Attituden;
- Sociale invloed;
- Gewoonten;
- Vaardigheden.

Bij de in staat stellende factoren, het kunnen, wordt er focus gelegd op de omgevingsfactoren. Dit zijn de voorwaarden die het mogelijk maken om het gewenste gedrag tot

stand te laten komen.

Voorbeelden hiervan zijn;

- Wet en regelgeving;
- Faciliteiten;
- Vaardigheden (trainingen).

Bij de versterkende factoren wordt er gekeken naar de factoren die invloed hebben op het bevorderen of bekrachtigen van het gewenste gedrag. Deze zijn op verschillende manieren onder de aandacht te brengen.

Voorbeelden hiervan zijn;

- Deskresearch;
- Groepsdiscussie;
- Vragenlijst onderzoek
- Support binnen de organisatie.

7.5 STAP 3: INSTRUMENTEN KEUZE

In deze stap wordt een keuze gemaakt voor de instrumenten die gebruikt worden bij de gedragsverandering.

De instrumenten die gebruikt kunnen worden zijn hieronder beschreven. Ook staat bij elk instrument een kanttekening voor het UMCG. De informatie die gegeven wordt over de kosten en de mate van gedragsverandering komen uit het werkboek "De knop om" (Agentschap NLEnergie en Klimaat, 2010).

1. Juridische instrumenten: regels, afspraken. Dit leidt tot afdwingen.

Aandachtspunten:

- De kosten zijn laag.
- De mate van gedragsverandering is relatief hoog (>10%).

Het UMCG houdt zich al bezig met wet en regelgeving door MVO op te nemen in het beleid, het MJA (meerjarenafspraken Energie-efficiency). Belangrijk is dat wet- en regelgeving alleen effectief is wanneer er voldoende draagvlak is. Dit is bij het UMCG (nog) niet het geval. De juridische instrumenten leiden tot afdwingen, maar dit staat niet in een lijn met de missie en visie van het UMCG.

2. Financiële/economische instrumenten: financiële prikkels of sancties. Leidt tot financiële schikking.

Aandachtspunten:

- De kosten zijn hoog.
- De mate van gedragsverandering is gemiddeld (5-10%).

Het UMCG kan in overweging nemen of het financiële instrumenten wil gaan gebruiken. Deze leiden alleen tot gedragsverandering wanneer de beloningen en sancties hoog genoeg zijn en wanneer iedereen op de hoogte zijn van het systeem en deze leiden tot een persoonlijke financiële schikking. MVO is een UMCG breed thema en de economische voordelen zouden beter geïnvesteerd kunnen worden in nieuwe MVO-projecten.

3. Communicatie (voorlichtingsbijeenkomsten, folders, posters, flyers, trainingen, feedback). Leidt tot bewustmaken, overtuigen en het helpen herinneren.

Aandachtspunten:

- De kosten zijn laag (m.u.v. training en coaching).
- De mate van gedragsverandering is laag (<5% m.u.v. training en coaching >10%).

Dit instrument heeft vele verschillende mogelijkheden. Een communicatiemiddel dat voor het UMCG zou kunnen werken is het aanstellen van ambassadeurs. De kosten zijn laag en dit middel is geschikt voor een grote doelgroep. Daarnaast kan er ook gebruik gemaakt worden van stimulerende communicatie door een MVO-gerelateerde rubriek in het maandelijkse blad van het UMCG "De polsslag" te plaatsen.

Coaching en training zouden voor de gehele doelgroep te hoge kosten opleveren.

4. Fysieke voorzieningen: technische maatregelen en organisatorische maatregelen. Leidt tot dwang en/of faciliteren.

Aandachtspunten:

- De kosten zijn hoog.
- De mate van gedragsverandering is hoog (>10%).

Deze fysieke voorzieningen maken ongewenst gedrag soms onmogelijk. Dit betekent dat de gedragsverandering niet vanuit de medewerkers komt en dus niet zorgt voor een

blijvende verandering. Faciliterende voorzieningen zijn hoog in kosten maar zullen ook leiden tot gedragsverandering. Daarnaast dragen deze voorzieningen bij aan het uitdragen van MVO (bijvoorbeeld door het plaatsen van afvalbakken met mogelijkheid afval te scheiden in centrale ruimtes).

Elk instrument heeft een andere werking en een verschillend effect. In de bijlage 6 staat de uitgebreidere informatie over de instrumenten zoals deze te vinden zijn in het werkboek "De knop om" (Agentschap NLEnergie en Klimaat, 2010)

7.6 STAP 4: IMPLEMENTATIE

In stap vier wordt er een projectplan samengesteld waarin de informatie, die in de vorige stappen verzameld is, gebundeld wordt. De belangrijkste onderdelen die hierin worden beschreven zijn:

- Het doel;
- De doelgroep;
- De project activiteiten en projectplanning;
- De gebruiken campagnematerialen;
- De leden van het project team;
- Communicatieplan;
- De betrokkenen (intern en extern);
- Evaluatieplan met parameters om voortgang te meten;
- Financiële paragraaf.

Wanneer er gestart gaat worden met dit project is zal een projectleider aangewezen moeten worden. Dit is een opzet voor de inhoud van het projectplan.

7.7 STAP 5 EN 6: MONITORING EN EVALUATIE

In stap vijf en zes wordt vastgesteld of het veranderingsproces geslaagd is.

De effecten van de campagne worden in kaart gebracht, wat gebeurt door de volgende stappen:

- Kijk naar de doelstelling zoals deze in het begin geformuleerd is;
- Formuleer de meetinstrumenten;
- Koppel deze doelstelling aan het meetinstrument;
- Vergelijk de nulmeting met de (tussentijdse en/of) eindmeting.

Het evalueren gebeurt door informatie te verzamelen over de invloed van de veranderingscampagne. Hieruit is af te lezen waarom bepaalde verwachtingen wel of niet zijn opgetreden.

Deze worden gebruikt om doelstellingen (tussentijds) bij te stellen en om te kijken of de doelstelling behaald is. Wanneer de doelstelling blijft zoals beschreven in dit onderzoek zouden de uitslagen van de enquête kunnen dienen als nulmeting.

8 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk komen de conclusies van het onderzoek naar voren. Dit gebeurt door antwoord te geven op de deelvragen van dit onderzoek. Deze zijn eerder beschreven in hoofdstuk 2.5. *Vraagstelling.*

8.1 DEEL VRAGEN

Er zijn in hoofdstuk twee in totaal zes deelvragen opgesteld. De uitkomsten van deze deelvragen worden in dit hoofdstuk beschreven. De centrale vragen zijn tot stand gekomen door verschillende methoden te gebruiken. Deze methoden zijn verder beschreven in hoofdstuk twee *Onderzoeksmethode.*

8.1.1 HOE KAN GEMETEN WORDEN HOE MVO BEWUST DE MEDEWERKERS VAN HET UMCG OP DIT MOMENT ZIJN?

Om te kunnen meten hoe bewust de medewerkers van het UMCG op dit moment zijn is er eerst een definitie voor de uitdrukking “MVO-bewust” worden gegeven. De definitie die in dit onderzoek gehanteerd wordt is “*kennis of vermogen op het gebied van MVO*”. Tijdens het onderzoek is er naast de definitie voor bewustwording ook gebruik gemaakt van de mate van bekwaamheid. Voor bekwaamheid wordt de definitie *kundig* gehanteerd. Hiernaast is nog onderscheid gemaakt tussen verschillende niveaus van bekwaamheid en bewustzijn:

- Onbewust Onbekwaam
- Bewust Onbekwaam
- Bewust Bekwaam
- Onbewust Bekwaam

Er zijn indicatoren opgesteld in de vorm van een enquête met twaalf vragen. Hierbij zijn de antwoordmogelijkheden ingedeeld in de hierboven genoemde bewustzijnsniveaus. Wanneer de medewerker van het UMCG de vragen over zijn of haar handelen beantwoord kan er gekeken op welk bewustwordingsniveau deze zich bevindt. Door deze vragenlijst op een valide, representatieve en betrouwbare manier uit te voeren kan er gemeten worden hoe MVO-bewust de medewerkers van het UMCG zijn.

8.1.2 IN HOEVERRE ZIJN DE MEDEWERKERS VAN HET UMCG MVO-BEWUST OP DIT MOMENT?

Om te kunnen zeggen in hoeverre de medewerkers van het UMCG MVO-bekwaam zijn op dit moment is gedefinieerd wanneer een medewerker MVO-bekwaam is. Er is gedefinieerd dat een medewerker in de categorie MVO-bekwaam valt wanneer deze bewust bekwaam ofwel onbewust bekwaam is.

Om dit te meten is er gekeken naar de totale score van de enquête per respondent.

Er zijn 3 mensen met een score tussen de 12 en de 20, deze vallen in de categorie één, onbewust onbekwaam.

Er zijn 134 mensen met een score tussen de 21 en 29, deze vallen in de categorie twee, bewust onbekwaam.

Deze twee groepen samen staan samen voor 35,4% van de medewerkers die nog niet MVO-bekwaam werken.

Er zijn 240 mensen met een score tussen de 30 en 39, deze vallen in de categorie drie, bewust bekwaam.

Er zijn 10 mensen met een score tussen de 40 en de 48, deze vallen in de categorie vier, onbewust bekwaam.

Deze twee groepen samen staan samen voor 64,6 procent die al MVO-bekwaam zijn.

8.1.3 WAT IS DE GEWENSTE SITUATIE (HOE MVO-BEWUST ZIJN DE MEDEWERKERS VAN HET UMCG IN 2020)

De doelstelling die is opgesteld door de facilitaire dienst is om in 2020 80% van de medewerkers MVO-bewust te laten werken.

Het verschil tussen MVO zijn en MVO-bewust werken moet nog verder gedefinieerd worden. De invulling hiervan zal terug komen in hoofdstuk 9 *Aanbevelingen.*

8.1.4 WAT ZIJN DE VERSCHILLEN TUSSEN DE HUIDIGE SITUATIE (NAAR AANLEIDING VAN DE INDICATOREN) EN HOE MVO-BEWUST DE MEDEWERKERS VAN HET UMCG IN 2020 ZOU MOETEN ZIJN?

In 2020 zal 80% van de UMCG-ers MVO-bewust werken. Dit betekent dat ze dan in categorie drie of vier vallen, bewust bekwaam of onbewust bekwaam. Dit betekent dat er over vijf jaar 15,4% van de medewerkers vanuit categorie één en twee zich moeten verplaatsten naar categorie drie

of vier. Daarbij moet er ook voor gezorgd worden dat de mensen die zich nu in categorie drie of vier bevinden daar ook blijven.

8.1.5 HOE KAN JE HET GEDRAG VAN DE MEDEWERKERS BEÏNVLOEDEN EN VERANDEREN ZODAT DE MVO BEWUSTWORDING VERGROOT KAN WORDEN?

Het werkboek “De knop om” kan handvatten bieden om een motivatiecampagne op te zetten.

De volgende zes stappen worden in dit werkboek beschreven om een motivatiecampagne op te zetten die zal leiden tot gedragsverandering.

Stap 1: Vaststellen van doel, doelgroep en gewenst gedrag

Stap 2: Analyse determinanten van gedragsverandering

Stap 3: Instrumentenkeuze

Stap 4: Implementatie

Stap 5: Monitoring

Stap 6: Evaluatie

Om dit te kunnen realiseren zal een projectleider voor de motivatiecampagne worden aangesteld.

8.1.6 WELKE AANBEVELINGEN ZIJN ER OM BEWUSTWORDING TE CREËREN M.B.T. MVO IN HET UMCG?

Vanuit de enquête resultaten beginnen met het opzetten van een motivatiecampagne.

8.1.7 DE CENTRALE VRAAG

Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan zodat de mate van het MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) bewustwordingsniveau (m.b.t. de huidige drie speerpunten; energie, voeding en healthy@ work) vergroot kan worden bij de medewerkers van het UMCG:

Er zal een opzet gemaakt worden voor een motivatiecampagne

9 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag zes “Welke aanbevelingen zijn er om bewustwording te creëren m.b.t. MVO in het UMCG”.

9.1 AANBEVELINGEN

1. Doelstelling concretiseren

Gedurende het onderzoek is duidelijk geworden dat het bij een onderwerp als MVO moeilijk is om concrete doelen te stellen.

In de doelstelling van het UMCG staat geschreven dat de ambitie is om 80% van de UMCG'ers MVO-bewust te laten werken. Het begrip MVO-bewust kan op verschillende manieren worden opgevat. In dit onderzoek is er gemeten met de term MVO-bekwaam. Het UMCG zal duidelijk moeten inkaderen wat er met MVO-bewust werken bedoeld wordt.

2. Meten is weten

De meting die gemaakt is aan de hand van de indicatoren, in de vorm van een enquête, is de nulmeting. Hierbij gaat het om de nulmeting die meet: *in hoeverre zijn de medewerkers van het UMCG MVO-bewust op dit moment*. Om vast te kunnen stellen of de doelstelling voor het jaar 2020 behaald is, waarbij 80% van de medewerkers MVO-bewust is, zal er op dat moment een eindmeting uitgevoerd moeten worden op dezelfde manier. Er kan voor gekozen worden om ook een tussentijdse meting uit te voeren. Deze kan als middel gebruikt worden om te bepalen of er voldoende groei in de mate van bewustwording zit om het uiteindelijke doel te behalen. Het is belangrijk om de medewerkers op de hoogte te houden van de vorderingen.

3. HET AANSTELLEN VAN EEN PROJECTLEIDER VOOR DE MVO-MOTIVATIECAMPAGNE

Deze projectleider zal aan de hand van “De knop om” een projectplan opstellen voor de motivatiecampagne. De belangrijkste onderwerpen in dit projectplan zijn:

- Het doel;
- De doelgroep;
- De project activiteiten en projectplanning;
- De te gebruiken campagnematerialen;

- De leden van het projectteam;
- Communicatieplan;
- De betrokkenen (intern en extern);
- Evaluatieplan met parameters om voortgang te meten;
- Financiële paragraaf.

Het is belangrijk dat deze projectleider een medewerker van het UMCG is. Het UMCG ambieert MVO-uit te dragen. Dit betekent dat het van intern naar extern gevoerd wordt. Wanneer een externe organisatie deze motivatiecampagne gaat uitvoeren zal er van extern een campagne worden opgelegd. De effecten zouden aanzienlijk minder kunnen zijn wanneer beleidsvoering niet vanuit intern wordt gedragen.

4. Medewerkers informeren

Uit de enquête is gebleken dat veel medewerkers (57%) niet weet wat een CO2 Footprint is. Dit is wel een term waar het UMCG mee communiceert. Het is belangrijk dat de medewerkers op de hoogte zijn van de termen die gebruikt worden met betrekking tot MVO. De motivatiecampagne is een goed middel om de medewerkers te informeren.

5. Betrokkenen aanstellen

Er moet antwoord gegeven worden op de vraag “Wie steunen de campagne binnen de organisatie?”.

Door deze vraag te beantwoorden wordt er duidelijk wie er allemaal bij de verandering betrokken zijn en draagvlak te creëren bij al deze betrokkenen.

In het UMCG is deze vraag nog niet beantwoord en hier zou het UMCG een goede volgende stap mee zetten om hier over na te denken. Op deze manier wordt er draagvlak gecreëerd bij de verantwoordelijken. Het doel is dat deze betrokkenen MVO gaan uitdragen binnen de organisatie en een voorbeeld functie gaan bekleden.

9.2 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Het is erg moeilijk om de financiële baten voor een begrip dat zo ruim is als MVO in kaart te brengen. Er zullen baten zijn op het gebied van *People*, het welzijn van de medewerkers zal verbeterd worden. Het is moeilijk om hier een concreet bedrag aan te koppelen. Daarnaast zijn er ook baten op het gebied van *planet*, minder vervuiling en beter welzijn voor het milieu.

De pilot die gehouden zal worden geeft informatie op de mogelijke besparingen op energie gebied. De informatie hierover komt uit het projectplan van TURN (UMCG, 2015).

“De oppervlakte van Bouwdeel 25 (waar deze pilot plaats vindt) is 2,3% van het totaal oppervlak UMCG.

Op basis hiervan kunnen we ruwweg aannemen dat het verbruik in dit bouwdeel ongeveer 2,3% van 7 miljoen euro bedraagt (totaal verbruik UMCG). Dit is 160.000 euro.

Als we daar in de pilot minimaal 5% op gaan besparen levert dat per jaar voor bouwdeel 25 minimaal 8.000 euro op.”

De verwachte uiteindelijke besparing zal ten opzichte van de geprognoseerde groei van het energieverbruik waarschijnlijk op 10% of hoger uitkomen. Daarmee komt het besparings-potentieel voor het gehele UMCG op circa 700.000 euro per jaar of hoger.

Het aanstellen van een projectleider voor de motivatie-campagne zal personeelskosten met zich meebrengen.

BIBLIOGRAFIE

Agentschap NLEnergie en Klimaat. (2010). *De knop om*. Utrecht: ministerie van economische zaken .

Bultema, A. (2013). *UMCG en maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Groningen.

EnerGQ. (2015, 2 20). *EnerGQ*. Opgehaald van EnerGQ: <http://www.energq.com/home/>

Facilitaire Dienst UMCG. (2015). *Jaarplan/begroting Facilitaire Dienst/Servicepunt 2015*. Groningen.

Kempen, P., & Keizer, J. (2011). *Competent afstuderen en stage lopen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Maslow, A. (1954). *Four Stages of Learning*. Opgeroepen op november 26, 2014, van ecoisonline: http://www.ecoisonline.org/pluginfile.php/2650/mod_resource/content/0/downloads/vier_stadia_van_leren_Maslow_.pdf

MVO Nederland. (2014). *Begrippenlijst*. Opgehaald van mvonederland: <http://www.mvonederland.nl/wat-mvo/begrippenlijst>

MVO Nederland. (2014). <http://www.mvonederland.nl/>. Opgehaald van mvonederland.

Rabobank. (2014). *Rabobank cijfers en trends Gezondheidszorg*. Rabobank.

Rabobank. (2014). *Rabobank cijfers& trends*.

Tamming, L. (2012). *Energie-Efficiency Plan 2013-2016*. Groningen: UMCG.

Triade. (2015, 2 20). *triade*. Opgehaald van triade: <http://www.triadegroep.nl/>

MCG . (2012). *Milieujaarverslag 2012*. Groningen: UMCG.

UMCG. (2011, 4 18). *Integriteitscode*. Opgeroepen op 20 10, 2014, van <http://cms.umcg.nl/personeel/personeelswijzer/store/pdf/integriteitscode11.pdf?subwebbranch=>

UMCG. (2014). *Over het UMCG*. Opgeroepen op 10 25, 2014, van www.umcg.nl: http://www.umcg.nl/NL/UMCG/overhetumcg/Pages/default.aspx

UMCG. (2015). *Projectplan TURN*. Groningen: UMCG.

UMCG Arbeid en Gezondheid. (2014, 4 4). *healthy@work '14*. Opgeroepen op 21 10, 2014, van cms.umcg.nl/personeel/aeng/themas/1381523/1424756/?subwebbranch=

Van der Veen, M. (2004). *MVO&Communicatie*. Zutphen: ThiemeMeulenhof.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Verschuren , P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Lemma.

Verschuren, & Doorewaard. (2007). Routekaart praktijkgericht onderzoek. In *Het Ontwerpen Van Een Onderzoek*. Boom Lemma uitgevers.

Vinckers, F. (2014). *MVO, dat doen we zo: Plan van aanpak voor het opzetten en implementeren van MVO-beleid binnen het UMCG*. Groningen: UMCG.

Wereld Natuur Fonds. (2011). *voetafdruktest*. Opgeroepen op 10 20, 2014, van [wnf.nl/voetafdruktest/vragen.cfm](http://www.wnf.nl/voetafdruktest/vragen.cfm) wiki. (sd). *psy*. Opgehaald van

<http://psy.cc/psy/wiki/pmwiki.php?n=Begrippen.Bewustzijnnsniveau>

WNF. (2011). *De voetafdruktest*. Opgehaald van WNF:
<http://www.wnf.nl/voetafdruktest/>

Zorgwebmonitor. (2010, 11 15). Opgeroepen op 11 27,
2014, van zorgwebmonitor:
<http://www.zorgwebmonitor.nl/?page=ranglijst>

BIJLAGE 1 SPEERPUNTEN UIT HET MVO-BELEID

Energie

Het UMCG is een grootverbruiker van energie. Als ziekenhuis in de stad hebben we naast onze 'normale' energiebehoefte (verlichting/ verwarming, etc.) ook energie nodig voor soms omvangrijke, energie-intensieve apparatuur. We zoeken naar mogelijkheden om die behoefte aan energie waar mogelijk te reduceren. Internationaal is de trend naar 'groene' ziekenhuizen in opkomst, duurzame 'green hospitals'. Dit is met inbegrip van de energie die nodig is voor het transport van de vele patiënten, bezoekers en medewerkers van en naar het UMCG.

In het platform Slim Werken Slim Reizen bundelen bedrijven en organisaties sinds 2010 bovendien hun krachten om de automobilititeit te verminderen en mobiliteit slimmer in te zetten. De inzet is te komen tot 5% minder autokilometers in de spits. Het UMCG heeft in dit kader het Regionaal Convenant Mobiliteitsmanagement Groningen-Assen ondertekend.

Het UMCG stimuleert daarom maatregelen om het woonwerkverkeer van medewerkers te reduceren van en naar de UMCG-locatie in de binnenstad. Vanaf 2012 wordt bijvoorbeeld meer structureel ingezet op Het Nieuwe Werken, waarbij medewerkers, indien mogelijk, tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

Healthy Ageing@Work

Ons personeelsbeleid is gericht op:

- Kwaliteit van werkzaamheden, onder andere veiligheid, klantgerichtheid, werkplezier, efficiënt werken, samenwerken met in- en externe partners.
- Ontwikkeling en blijven leren, onder andere leiderschapontwikkeling, vakinhoudelijke en persoonlijke ontwikkeling, talentmanagement, geven en krijgen van feedback en jaargesprekken.
- Duurzame inzetbaarheid en werkvermogen, onder andere gezondheidsmanagement, het toewerken naar een volwaardige arbeidsrelatie, goede arbeidsomstandigheden en voldoende randvoorwaarden.

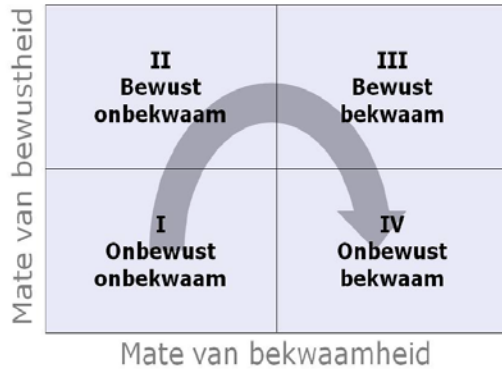
In het kader van MVO is onze ambitie dat alle UMCG medewerkers 'Healthy@Work' gaan. Wat we onze patiënten adviseren, moeten we ook zelf consequent uitdragen. We werken bovendien aan een prettige werkomgeving voor iedereen en zetten in op duurzame inzetbaarheid.

Voeding

Het UMCG is grootverbruiker als het gaat om voeding. Niet al die voeding kan worden betiteld als gezond. Dan gaat het vooral om voeding in de personeelsrestaurants en bij commerciële bistro- en restauranthouders. Maar ook en zeker niet in de laatste plaats, voeding ten behoeve van onze patiënten. Bovendien is een deel van deze voeding niet voldoende duurzaam geproduceerd of wordt deze van ver gehaald waar dat mogelijk net zo goed met alternatieven uit de eigen streek zou kunnen. Terwijl we zelf weten dat voeding een belangrijke factor is voor de gezondheid en het welbevinden van mensen, passen we dat nog onvoldoende consequent toe in de eigen instelling. Onze ambitie is om dat te veranderen. Dat betekent in de praktijk bijvoorbeeld dat we hierover ook in dialoog treden met onze leveranciers.

MVO, dat doen we zo: Plan van aanpak voor het opzetten en implementeren van MVO-beleid binnen het UMCG (Vinckers, 2014)

Indeling van de antwoordmogelijkheden



Figuur 25 De vier stadia van leren

Vier stadia van leren (Maslow)

Auteur A. Maslow

Jaar ontwikkeld 1954

Ook bekend als Four Stages of Learning

Doel Inzicht in fasen die worden doorlopen in een leerproces, waarbij per fase een effectieve begeleidingsstrategie kan worden gekozen

Toelichting Model

Het model laat zien dat de lerende vier fasen doorloopt wanneer een nieuwe vaardigheid of competentie wordt aangeleerd. De eerste fase is *onbewust onbekwaam*, waarin de lerende zich niet bewust is van een hiaat in zijn kennis of vaardigheden. In de fase die daarop volgt, *bewust onbekwaam*, herkent de lerende het hiaat, maar heeft hij nog geen effectieve strategie om dit op te lossen. In de derde fase, *bewust bekwaam*, weet de lerende een bepaald probleem te benaderen of kan een bepaalde vaardigheid toepassen, maar dit vereist een grote mate van concentratie. In de laatste fase, *onbewust bekwaam*, heeft de lerende zich de vaardigheid zodanig eigen gemaakt dat het toepassen ervan als het ware een tweede natuur is geworden, zonder dat het veel concentratie vraagt.

Innovatie Organisatie Ontwerpen
Motivatie/leerprocessen

Toepassing

Voor elk van de stadia in dit model is een andere begeleidingsstrategie nodig. In het eerste stadium is het belangrijk dat de lerende zich bewust wordt van het hiaat in zijn competentie. Reflectie op bepaalde situaties of gedrag kan daarbij helpen. Dit inzicht kan onder andere ontstaan door reflectie op ervaringen in de leeromgeving. De tweede stap, van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam, wordt gezien als de moeilijkste stap in deze cyclus en gaat vaak met onzekerheid gepaard. De onzekerheid die ontstaat in de tweede fase is nodig om een volgende stap te zetten in het leerproces. De onzekerheid moet echter niet omslaan in frustratie. In de begeleiding van de lerende is een belangrijke rol voor de docent weggelegd in de fase dat de lerende zich bewust wordt dat hij nog niet competent is. Afhankelijk van het vraagstuk wordt de lerende begeleid in het zich eigen maken van een oplossingsstrategie. Dit kan zijn de training van vaardigheden of het verwerven van de juiste kennis. Inslijpen van het nieuwe patroon vereist vaak oefening, voordat het nieuwe gedrag een natuurlijk patroon is geworden.

Resultaat

Omdat de begeleider het model kent, kan hij inschatten in welke stadium van het leerproces de lerende zich bevindt. Op basis daarvan kiest hij de passende interventie.

Aandachtsgebieden

Het 'Vier stadia van leren' model is gepubliceerd in 1954 door de psycholoog Maslow. Er zijn meerdere pogingen gedaan om dit model aan te vullen. Er is sprake van een vijfde stadium, waarbij een van de suggesties is om dit 'bewust bekwaam van onbewust bekwaam' te noemen. Dit stadium verwijst naar de reflectieve vaardigheid van de lerende om zich bewust te worden van het hiaat in zijn competentie. Begeleiders zijn vaak geneigd de lerende te helpen in de fase van bewust onbekwaam naar bewust bekwaam. De onzekerheid die met deze fase gepaard gaat, kan echter ook een bron voor leren zijn, waarna de lerende zijn eigen pad kiest.

Literatuur

Maslow A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Brothers.

BIJLAGE 3 ENQUETE

Folder format

MVO in het UMCG. Maar dat is toch veel te breed?

Dat klopt daarom heeft het UMCG de volgende drie speerpunten

- Voeding
- Healthy@work
- Energie

Voor elk van deze speerpunten zijn een aantal vragen opgesteld om te kijken hoe u hier in staat.

Algemeen

In welk van de vier categorieën zouden uw werkzaamheden het beste passen?

- Patiëntgebonden
- Facilitaire dienst
- Algemeen en administratief
- Onderwijs en onderzoek

Wat is uw geslacht?

- M
- V

Wat is uw leeftijdscategorie?

- 30 jaar en jonger
- Tussen de 31 en de 40 jaar
- Tussen de 41 en de 50 jaar
- 51 jaar en ouder

Bedankt!

Vindt u het leuk om te weten hoe Verantwoord u bezig bent? Dat kan met het losse score formulier.

Enquête

MVO, hoe staat u daar in?

Wilt u graag meer informatie over de uitslag van dit onderzoek, stuur dan een mail naar k.boersma@umcg.nl

Enquête

MVO, hoe staat u daar in?

Voor een onderzoek naar "**Hoe Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen op dit moment leeft in het UMCG**" willen wij graag weten hoe bewust en verantwoord de medewerkers van het UMCG handelen. Daarom willen wij u graag een aantal vragen stellen. We hopen dat u deze naar alle eerlijkheid wilt invullen.

Kijk per vraag naar het antwoord dat het beste bij u past en omcirkel deze.

Eerst even rustig lunchen?

Maar wel mee doen met deze enquête?

U mag de enquête ook sturen via de interne post naar huispostcode **KB20**

Voeding

Het eten van vlees en vis: welke stelling past het beste bij u?

- A) Het zou beter zijn om 1 dag in de week geen vlees of vis te eten
- B) Bij het avond eten staat er vaak iets met vlees of vis op het menu, zonder is mijn maaltijd niet compleet
- C) Ik eet nooit vlees of vis
- D) Ik probeer minder vlees en vis te eten

Keuze van voeding: welke stelling past het beste bij u?

- A) Ik doe mijn boodschappen bij de supermarkt. Daar hebben ze alles wat ik nodig heb
- B) Ik ben bereid om meer te betalen bij de speciaalzaak voor betere kwaliteit of biologische voeding
- C) Ik haal de meeste boodschappen bij de supermarkt. Daar maak ik vaak een bewustere keuze voor het product zoals biologische eieren
- D) Ik betaal liever niet een hogere prijs voor producten omdat deze "biologisch" zijn

Keuze van groenten en fruit: welke stelling past het beste bij u?

- A) Ik koop vaak verse producten, en vaak groente en fruit die op dat moment in de aanbieding zijn
- B) Ik eet waar ik zin in heb, en vaak kant-en-klaar maaltijden. Daarbij let ik niet op de ingrediënten
- C) Ik eet altijd verse producten. Deze zijn bijna altijd van Nederlandse of Europese afkomst
- D) Ik eet voornamelijk diepgevroren groenten, groenten uit blik/pot en soms ook groenten en fruit uit verre landen

Ik vind het belangrijk om te weten waar de ingrediënten uit een product vandaan komen

- A) Hier let ik nooit op
- B) Hier houd ik soms wel rekening mee
- C) Ik kijk vaak naar de herkomst van producten
- D) Ik koop enkel Fair Trade of producten uit de regio

Healthy@work

Sport: welke stelling past het beste bij u?

- A) Ik probeer twee à drie keer per week te sporten
- B) Ik sport soms. Ik weet dat ik eigenlijk meer zou moeten sporten omdat dat beter voor me is
- C) Sporten doe ik nooit
- D) Ik sport minimaal drie keer per week, zo blijf ik fit en gezond

Werken uitdaging, welke stelling past het beste bij u?

- A) Ik zou het prettig vinden wanneer er mogelijkheid tot opleiding aangeboden wordt, of ik er iets mee zou doen dat weet ik nu nog niet
- B) Ik zorg altijd dat ik genoeg uitdaging krijg. Ik ben actief op zoek naar wat mij daar bij kan helpen, hierbij verdiep ik mij graag in mogelijkheden voor cursus of bijscholing
- C) Ik probeer in mijn werk genoeg uitdaging te vinden
- D) Zolang ik mijn werk op een normale manier kan doen dan ben ik blij, extra training en bijscholing hoeft van mij niet

Healthy@work: welke stelling past het beste bij u?

- A) Ik pak altijd de trap en ga in mijn pauze altijd een stukje wandelen
- B) Ik pak vaak de trap. Zo probeer ik toch een beetje healthy@work te blijven
- C) Als ik ergens heen moet zie ik het nut er niet van in om in zulke gevallen de trap te pakken
- D) Om aan mijn beweging te komen zou ik, wanneer ik een afspraak heb, even de trap kunnen pakken. Al beweeg ik tijdens mijn werk wel genoeg

Vervoer: gaat u op de fiets of met openbaar vervoer naar UMCG?

- A) Nee, ik ga gewoon met de auto dan ben ik zelf baas
- B) Nee, ik zou best met fiets /O.V. naar het UMCG kunnen
- C) Ja, ik ga op de fiets om fit te blijven
- D) Ja, ik reis zo min mogelijk met de auto, zo draag ik bij aan het milieu

Energie

Hebt u ooit gemeten wat uw CO2 footprint is?

- A) Mijn wat?
- B) Ja, ik heb na het doen van een test maatregelen genomen om mijn footprint te verkleinen, zo overweeg (of heb) ik onder andere zonnepanelen
- C) Ja, ik weet wat ik zou moeten doen om mijn footprint te verkleinen
- D) Ik denk dat ik meer zou kunnen doen om mijn footprint te verkleinen, maar doe er niets mee

Scheiden van afval doet u dit ook?

- A) Soms, als het niet teveel moeite kost maar dan alleen oud papier en huishoudelijk afval
- B) Nee hoor, wat een moeite
- C) Ja, ik probeer papier, glas, plastic en groen afval te scheiden
- D) Ja, altijd

Printen: Welke stelling past het beste bij u?

- A) Ik print bijna nooit, alleen als het niet anders kan
- B) Ik print misschien wel iets te veel
- C) Ik print alleen wat ik echt nodig heb en denk hier van te voren over na
- D) Ik print alles wat ik nodig heb hier sta ik verder niet bij stil

Doet u de computer als u naar huis gaat uit?

- A) Als ik naar huis ga dan doe ik altijd de computer uit, ook het scherm, kleine moeite
- B) Ik laat 's avonds vaak mijn computer aan, al weet ik dat het beter is om hem uit te zetten
- C) Meestal doe ik de computer uit. Ik probeer er wel om te denken.
- D) 's Ochtends kost het zoveel tijd als mijn computer moet opstarten, ik laat hem daarom vaak aan 's nachts

Lever deze ingevulde enquête in bij de uitgang van het restaurant

BIJLAGE 4 SCOREFORMULIER ENQUÊTE

Scoreformulier enquête

De uitslag: Bent u benieuwd geworden hoe verantwoord u bezig bent? In dit persoonlijke antwoordformulier kunt u de punten optellen om er achter te komen hoe u scoort (dit formulier is voor uzelf en hoeft u niet in te leveren).

	A	B	C	D
Voeding				
1 ^e vraag	2	1	4	3
2 ^e vraag	1	4	3	2
3 ^e vraag	3	1	4	2
4 ^e vraag	1	2	3	4
Healthy@work				
1 ^e vraag	3	2	1	4
2 ^e vraag	2	4	3	1
3 ^e vraag	4	3	1	2
4 ^e vraag	1	2	3	4
Energie				
1 ^e vraag	1	4	3	2
2 ^e vraag	2	1	3	4
3 ^e vraag	4	2	3	1
4 ^e vraag	4	2	3	1
Totaal score:				

Tabel 3 Scoreformulier

Score tussen de 12 en 20

Het goede nieuws is, je kunt nog heel veel leren. Misschien zijn er al andere dingen waar jij heel verantwoord mee bezig bent. Probeer eens aan de speerpunten van het UMCG te denken.

Score tussen de 21 en 29

Jij weet vaak al wel hoe je verantwoord moet handelen,

jammer dat je het nog niet altijd toepast. Ga eens na waarom niet of denk eens aan een kleine handeling waardoor je toch een verantwoorde bijdrage kan leveren.

Score tussen de 30 en 39

Jij bent al heel goed bezig, ga zo door. Je weet heel goed hoe je op een verantwoorde manier je bijdrage kan leveren bij het UMCG.

Score tussen de 40 en 48

Voor jou is het de normaalste zaak van de wereld om verantwoord bezig te zijn. Je hoeft er vaak niet eens meer over na te denken. Keep going!

BIJLAGE 5 OVERZICHT INSTRUMENTEN

B.5.1 JURIDISCHE INSTRUMENTEN

1. Wet- en regelgeving

Voorbeelden

Het Bouwbesluit: hier vindt u de minimum technische bouwvoorschriften met betrekking tot veiligheid, gezondheid, bruikbaarheid, energiezuinigheid en milieu. Met behulp van wet- en regelgeving beïnvloedt u de volledige doelgroep. Wet- en regelgeving is verplicht; niet naleven kan leiden tot sancties. Zwartwit gezegd: als sociale instrumenten zoals communicatiestrategieën niet werken, kunt u op deze manier mensen dwingen om toch het gewenste gedrag te vertonen. Een aparte groep binnen de wetgeving zijn de convenanten en afspraken. Deze worden niet opgelegd maar vrijwillig ondertekend. Vooral op energiegebied zijn er nogal wat. Op instellingsniveau kunt u verder denken aan huisregels en afspraken met een dwingend karakter. Zo kunnen OR en directie bijvoorbeeld ook (milieu)convenanten sluiten.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: wet- en regelgeving vergroot de aandacht voor het gewenste gedrag.
- Attitude: de doelgroep maakt een afweging van de voor en nadelen van het voldoen aan wetgeving. Aangenomen mag worden dat de wetgever ook let op een element van 'goede zorg'. Het naleven van de norm 'helpt' de organisatie dus ook.
- Sociale norm: wetten en regels werken normerend op het gewenste gedrag. Invloed van de overheid of andere regelgever: de wet stelt vast welk gedrag (on)gewenst is.
- Gewoonten: door bewustmaking kunt u vaste gedragingen doorbreken. Een voorbeeld daarvan vindt u terug in stap 2.
- Invloed vanuit overheid/management organisatie: initiator/afzender.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroep lid: Laag

Aandachtspunten

- Er is handhaving nodig om wetgeving te laten werken.
- Wet- en regelgeving is altijd gekoppeld aan informatieverstrekking en bekendmakingen. De doelgroep moet op de hoogte zijn van de wetten of regels en bijbehorende handhaving.
- Wet- en regelgeving is alleen effectief als er een groot draagvlak is. Hoewel de overheid/regelgever bepaalt wat er op energie- en milieugebied wenselijk is, moeten de normen en bijbehorende handhaving algemeen geaccepteerd zijn. De doelgroep moet deze 'dragen'.
- Als het draagvlak niet zo groot is, zijn (technische) voorzieningen misschien effectiever. Dergelijke maatregelen dwingen mensen om zich anders te gedragen. Voorbeeld: verkeersdrempels of een signaal dat afgaat als de autogordel niet gebruikt wordt. Er zijn zelfs technische maatregelen waar mensen helemaal niet aan te pas komen. Zoals domotica.

2. Convenanten en afspraken

Voorbeelden

- MJA (Meerjarenafspraken Energie-efficiency): afspraken voor verbetering van de energie-efficiency. Dit convenant is ondertekend door sectorpartijen om energiebesparing doelstellingen te realiseren.
- Sectorconvenanten: bijvoorbeeld tussen de overheid en bedrijven in de bouwsector om alleen nog duurzame materialen te gebruiken. Of afspraken tussen particuliere bouwers om gezamenlijk duurzaam te bouwen. Convenanten zijn gebaseerd op vrijwillige afspraken tussen partijen. Ze worden vaak gestimuleerd door de overheid om wetgeving te voorkomen. Wetgeving heeft drie nadelen: de realisatietijd is lang; wetten zijn niet flexibel en vaak duur om te handhaven. Bovendien is het kabinet voorstander van 'zelfregulering'. De sector maakt dan zelf afspraken over regels en gedrag. Naast de formele convenanten zijn er ook informele afspraken. Bijvoorbeeld in de organisatie of op de afdeling.

Werkzame bestanddelen

- **Bewustmaking:** een convenant of afspraak vergroot het bewustzijn van de doelgroep.
- **Sociale norm:** de maatschappelijke norm (rond milieuvriendelijk gedrag) speelt een rol. Maar door samen afspraken te maken is er ook sprake van een groepsnorm. Ook daaraan moet u zich houden.
- **Attitude:** de doelgroep maakt een afweging van voor- en nadelen; u bent min of meer gedwongen een standpunt in te nemen over het convenant. Bijlage 1 Juridische instrumenten 29 | De knop om! Vergroot het energiebewustzijn in uw organisatie
- **Invloed van collega-organisaties (of afdelingen binnen een organisatie):** het is van belang wie er precies mee doen aan de afspraak en welke invloed deze partijen hebben.
- **Invloed vanuit de overheid/management van organisatie:** vaak de initiator van een convenant.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Gemiddeld (5-10%)

Kosten per doelgroep lid: Laag

Aandachtspunten

- Een duidelijke structuur bij de doelgroep.
- Er moet sprake zijn van een 'stok achter de deur': expliciet (bijvoorbeeld een boete) of impliciet (deelnemers voelen zich verplicht om de afspraken na te komen).
- Voldoende voortgang bij de onderhandelingen.
- Het convenant moet uitvoeringsgericht zijn met haalbare doelen. Focus op het resultaat, niet op het proces.
- Aandacht voor monitoring en rapportage.
- Onderzoek heeft uitgewezen dat afspraken pas echt goed werken bij een duidelijke en specifieke resultaatverplichting. Dus niet alleen een inspanningsverplichting. Het effect verbetert verder als er sancties worden opgelegd bij het niet behalen van de afgesproken resultaten.
- Het convenant heeft een breed draagvlak. Deelnemers moeten zich duidelijk verbonden voelen met de doelen (sense of urgency). Er moet specifieke informatie zijn over het probleem, zodat u specifieke doelen kunt vaststellen. Leg ook minder formele afspraken zo veel

mogelijk schriftelijk vast. Dit vergroot het commitment van de doelgroep.

- Zet het campagne-onderwerp regelmatig op de agenda (van bijvoorbeeld werkoverleg)

B.5.2 FINANCIËLE BELONINGEN EN SANCTIES

Voorbeelden

Een deel van de gerealiseerde besparing op energiekosten (in geld) gaat weer terug naar de afdeling. Medewerkers kunnen het bedrag vrij besteden of overmaken aan een goed doel. Kosten voor energie worden op afdelings- of gebouwniveau gebudgetteerd. Kort eventuele overschrijdingen op andere posten.

Werkzame bestanddelen

- **Bewustmaking:** de aandacht ligt volop op het gewenste gedrag.
- **Attitude:** beloningen en sancties beïnvloeden de attitude, omdat ze bijdragen aan de afweging van voor- en nadelen die mensen maken.
- **Gewoonten:** beloningen en sancties kunnen tot een heroverweging leiden van bestaande gewoonten. Ze kunnen dus leiden tot 'nieuw' gedrag.
- **Financiën:** het energievriendelijke gedrag wordt financieel aantrekkelijker.
- **Invloed van management:** de directie geeft aan dat ze het 'goede' gedrag actief stimuleert.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Gemiddeld (5-10%)

Kosten per doelgroep lid: Hoog

Aandachtspunten

- Leg het systeem van (financiële) beloningen en sancties goed uit. Als medewerkers dit niet begrijpen, vormt het systeem ook geen prikkel.
- Te lage beloningen en sancties hebben geen effect.
- Loof beloningen uit voor goede ideeën.

B.5.3 COMMUNICATIEVE INSTRUMENTEN

1. Kennisoverdracht

Voorbeelden

Meestal is kennisoverdracht een ondersteunend middel dat gebruikt wordt naast andere instrumenten. Kennisoverdracht helpt bij het beïnvloeden van factoren (willen, kunnen, versterken). Er zijn diverse media die kennisoverdracht mogelijk maken. Denk aan:

- massamediale instrumenten (bijvoorbeeld: folders, nieuwsbrieven, artikelen, websites, radio- en tv-spotjes, affiches, persberichten, video's en standjes bij manifestaties).
- persoonlijke instrumenten (bijvoorbeeld: informatiebijeenkomsten, een lezing, groepsdiscussies of tweegesprekken).

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: vergroten van het probleembesef of van het verantwoordelijkheidsgevoel; bekendheid geven aan het gewenste gedrag.
- Attitude: informeren over de voor- en nadelen van het gewenste gedrag.
- Vaardigheden: u helpt mensen om zich het nieuwe gedrag beter eigen te maken; zij worden 'vaardiger' in het vertonen ervan. Dit gebeurt bijvoorbeeld via demonstraties of vaardigheidstrainingen.
- Kennis, technische hulp: misverstanden over voor- en nadelen van het gewenste gedrag wegnemen. Daarnaast informeren over andere instrumenten (zoals subsidies of heffingen).

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (5%)

Kosten per doelgroep lid: Laag

Aandachtspunten

- Zet kennisoverdracht ondersteunend in naast andere instrumenten.
- Gebruik kennisoverdracht alleen als zelfstandig instrument als:

A. het gewenste gedrag individueel voordelig is maar de doelgroep dit niet weet;

B. dit gedrag weinig kost (geld, tijd, moeite);

C. de doelgroep gemotiveerd is om het gewenste gedrag te vertonen, maar niet goed weet hoe.

2. Modelling/ voorbeeldgedrag

Voorbeelden

Een bekende Nederlander die zich inzet voor een beter milieu of iemand uit de doelgroep die een voorbeeldfunctie vervult. Bij modelling gaat het om leren door het observeren van andermans gedrag. De mens is een sociaal wezen dat gedrag van anderen waarneemt. Maar dat niet alleen: we nemen dat gedrag vaak ook als voorbeeld voor onszelf. Het laten zien van gewenste modellen via de massamedia kan sociale normen veranderen. Eén vorm daarvan, entertainmenteducation (edutainment), combineert voorlichting en ontspanning.

Werkzame bestanddelen

- Sociale norm/sociale invloed: voorbeeldgedrag door belangrijke personen stelt een norm.
- Attitude: De reactie (positief of negatief) die bepaald gedrag oproept, wordt zichtbaar. Dit beïnvloedt uiteraard uw eigen afweging om gedrag wel of niet te vertonen.
- Gewoonten: het voorbeeldgedrag van anderen kan de eigen gewoonten doorbreken.
- Vaardigheden: Door zichzelf te spiegelen aan anderen die het gedrag vertonen, krijgen mensen meer het gevoel dit zelf te kunnen.
- Invloed van collega's: collega's die het gedrag (succesvol) vertonen, hebben een positieve invloed.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroep lid: Laag

Aandachtspunten

- Rolmodellen zijn vooral geschikt voor de mainstream. Deze grote meerderheid observeert het gedrag van koplopers en wacht af welk resultaat dit oplevert. Uiteindelijk gaat de mainstream ertoe over om dit gedrag zelf wel of niet te vertonen.
- Kies een rolmodel waarmee de doelgroep zich kan identificeren.

3. Stimulerende communicatie

Voorbeelden

Advertenties, oproepen, mailings: promotie wordt gebruikt om het publiek op de hoogte te brengen en bewust te maken van problemen. We zien verder massamediale instrumenten zoals posters, kranten, flyers, radio- en tvspotjes en spandoeken. Een dergelijke promotie bereikt veel mensen tegen relatief lage kosten. Maar er zijn ook nadelen. Zoals het ontbreken van een band met de ontvanger, waardoor er slechts een kleine invloed op diens gedrag is. Promotie is een uitstekend middel om de bestaande gedragingen en overtuigingen bij mensen te ondersteunen en bevestigen. Indien goed gebruikt uiteraard.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: het gaat om het overtuigen van de doelgroep.
- Attitude: de nadruk ligt op overtuiging door argumentatie m.b.t. de voor- en nadelen van het gewenste gedrag.
- Vaardigheden: het gaat erom de doelgroep te overtuigen dat die zich het gedrag eigen kan maken.
- Invloed van experts: als de boodschap wordt gebracht door een gerespecteerd expert of door iemand waarmee de doelgroep zich identificeert, is het effect het grootst.
- Invloed van management: het management als afzender draagt bij aan overtuigingskracht. De directie kan de boodschap desnoods koppelen aan juridische of financiële/economische instrumenten.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

Gebruik promotie (stimulerende communicatie):

- Om de aandacht (opnieuw) op een onderwerp te vestigen.
- Als het gewenste gedrag voordelen oplevert voor de doelgroep, maar de doelgroep zich hier nog niet van bewust is.
- Pas op voor 'overload'. Bijvoorbeeld geen hoge frequentie van e-mails.

- Kom niet steeds met dezelfde boodschap/afbeeldingen. Verandering van spijs doet eten.
- Loop af en toe rond en doe aan persoonlijke stimulering om mensen te bevestigen in hun adequate gedrag.
- Denk ook aan persberichten! Breng successen naar buiten. Externe publiciteit over successen kan intern zeer stimuleren.

4. Prompts, stickers

Voorbeelden

Stickers, labels, kaarten et cetera, die worden geplaatst waar het gewenste gedrag nodig is. Zoals een sticker met daarop de tekst 'Vergeet niet het licht uit te doen!' bij lichtschakelaars. Het gaat om een vorm van stimulerende communicatie waarin op een kernachtige manier wordt verwezen naar gevraagd gedrag. Deze vormen van communicatie bieden extra informatie die aanzet tot gewenst gedrag (labels). Maar ze zijn vooral ook bedoeld als reminder om dat gedrag ook echt te vertonen en niet te vergeeten. Vooral 'prompts' zijn hierbij effectief.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: prompts maken betrokkenen bewust van het gewenste gedrag.
- Attitude en sociale invloed: indien voorzien van een goede tekst, zetten ze aan tot positieve attitudes, zeker in wisselwerking met positieve sociale invloed. Bijvoorbeeld in de sfeer: 'Het lukt u ook vast om..., anderen vóór u lukte het ook om...'
- Vaardigheden: er wordt direct aangegeven welk (eenvoudig) gedrag gevraagd wordt.
- Gewoonten: ze helpen herinneren om ingesleten gewoonten te doorbreken.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Zorg ervoor dat reminders/prompts opvallen.
- De informatie moet voor zichzelf spreken.

- Plaats de prompt daar waar het doelgedrag gewenst wordt.
- Nodig altijd uit tot positief gedrag (niet: je moet iets niet doen)

5.Training

Voorbeelden

- Opleiden van adviseurs die adviesgesprekken over energiebesparing kunnen voeren.
- Opleiden van vertegenwoordigers uit de doelgroep zelf die weer anderen gaan voorlichten, zoals in de Eco-Team-methode. Een training is bedoeld om de kennis en vaardigheden van de doelgroep te vergroten, die nodig zijn om het gewenste gedrag te kunnen uitoefenen. Daarnaast biedt een training de mogelijkheid voor doelgroepen om gezamenlijk te leren, elkaar te versterken en onderling kennis en ervaringen uit te wisselen.

Werkzame bestanddelen

- Kennis en nieuwe vaardigheden: de training is gericht op het vergroten van kennis en vaardigheden.
- Organisatorische hulp: een training is uitermate geschikt om te gebruiken binnen een organisatiesetting.
- Invloed van experts: de trainer wordt gezien als expert, hij of zij geeft het voorbeeld.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroep lid: Hoog

Aandachtspunten In alle gevallen waarin het gewenste gedrag wordt vertoond, is het van belang dat u feedback geeft en dit beloont. Dit ook om terugval in het oude gedrag zo veel mogelijk te voorkomen.

6.Coaching

Voorbeelden

Het coachen van de doelgroep om deze in beweging te krijgen én te houden. Coaching is gericht op het creëren van beweging in het denken. Ook helpt het om mensen bewust te maken van keuzemogelijkheden als basis voor

actie en gedragsverandering. Coachen is luisteren, vragen stellen, reflecteren en 'de ander aan het werk zetten'.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: van keuzemogelijkheden tot verandering.
- Kennis: het gaat hier meer om proceskennis dan om inhoudelijke kennis. U leert door coaching meer over uw eigen vaardigheden en doelstellingen.
- Sociale norm: de coach helpt om inzicht te krijgen in de sociale norm.
- Attitude: coaching dwingt u om na te denken over uw eigen houding.
- Gewoonten: door bewustmaking van keuzemogelijkheden kunnen oude gewoonten doorbroken worden. Hierop volgt het maken van nieuwe (gedrags)keuzes.
- Organisatorische/technische hulp: coaching is procesgericht en geeft ondersteuning in organisatorische processen en in technische vaardigheden.
- Invloed van experts: de coach fungeert als extern expert.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroep lid: Hoog

Aandachtspunten

- Pas op dat u als coach niet de neiging krijgt om zaken over te nemen die 'cursisten' heel goed zelf kunnen.
- Maak aan het begin van een coachtraject een coachplan met heldere doelen. Het risico is anders aanwezig dat uw initiatief blijft hangen in 'goede bedoelingen'.

7.Demonstraties

Voorbeelden

- Demonstraties van nieuwe technieken op symposia.
- Georganiseerde bezoeken aan een voorbeeldlocatie, gebouwd van duurzaam materiaal, waarin duurzame oplossingen te zien zijn. Demonstraties zijn een goed middel om de doelgroep te overtuigen dat een innovatie werkt. 'Goed voorbeeld doet goed volgen' is min of meer het werkingsmechanisme bij demonstraties.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: aandacht vragen, iets nieuws laten zien.
- Kennis: vergroting van kennis over innovaties.
- Attitude: bewustwording van de voor- en nadelen.
- Vaardigheden: overtuiging dat je het zelf kunt, doordat je het een ander ziet doen.
- Technische vaardigheden: demonstraties laten zien hoe het gedrag uitvoerbaar is; demonstraties laten dus ook de technische handelingen zien.
- Invloed van collega's en feedback van experts: als de demonstratie in handen is van een gerespecteerd expert of iemand waarmee de doelgroep zich identificeert, is het effect het grootst.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Experimentele demonstraties werken het best als de nieuwe techniek kritisch en grondig geëvalueerd is; dit om te laten zien hoe het werkt.
- Voorbeelddemonstraties zijn erop gericht om mensen te overtuigen dat de innovatie werkt. Als de voorlopers positief zijn over de innovatie, kunnen ze aan de mainstream laten zien dat het werkt. Goed voorbeeld doet goed volgen.

8. Benchmarks/competitie

Voorbeelden

- Benchmarks (zoals websites waarop het duurzaamheidsbeleid van verschillende bedrijven vergeleken kan worden).
- Wedstrijden, bijvoorbeeld een educatief spel.
- Weddenschappen (wie bespaart het meest?).
- Een prijs voor de beste oplossing voor een milieuprobleem. Met behulp van een benchmark vergelijkt u (op basis van indicatoren) uw prestatie met die van anderen. Ook in een competitie is hier sprake van, maar dan is er ook een wedstrijdelement aan toegevoegd. Door een wedstrijd met kans op een prijs uit te schrijven, kun je mensen beter motiveren.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: benchmarking vergroot het bewustzijn van het eigen gedrag ten opzichte van dat van anderen.
- Invloed van collega's, klanten en experts: de vergelijking met anderen geeft u feedback over uw eigen gedrag.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Laag (<5%)

Kosten per doelgroeplid: Laag

Aandachtspunten

- Benchmarks en competities zijn vooral geschikte instrumenten voor koplopers die zich positief willen onderscheiden.
- Ook de mainstream is gevoelig voor de vergelijking van de eigen prestaties met anderen. Maar dit heeft meer de insteek van 'erbij willen horen'.
- Bij competitie: houd bij wat ontwikkelingen zijn op bijvoorbeeld afdelingsniveau. Communiceer die ook.
- Houd competities simpel, werp geen onnodige drempels op. Zo raken mensen geprikkeld om eraan mee te doen.

9. Feedback

Het tot stand brengen en vasthouden van een gedragsverandering werkt meestal alleen als het gedrag voor betrokkenen 'lonend' is. Feedback geeft de doelgroep inzicht in de positieve resultaten. Daarom is het essentieel. Belonen heeft vele gezichten (is dus niet alleen financieel).

Voorbeelden

- Instemmende reacties van collega's.
- Informatie over de opbrengsten op energetisch niveau (gerealiseerde besparingen).
- Informatie over positieve resultaten organisatie breed.
- Financiële beloning. Opbrengsten terug naar afdeling.
- Voorkomen van 'bestrafing' door bijvoorbeeld korting op budget, vanwege te hoge energiekosten.
- Het creëren of versterken van een goed gevoel. Perspectief: 'We dragen bij aan het oplossen van een belangrijk maatschappelijk probleem'.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: door feedback krijgen mensen inzicht in het verbruik.
- Attitude: positieve feedback versterkt de houding van de doelgroep.
- Sociale invloed: feedback stelt u in staat om uw verbruik te vergelijken met dat van anderen.
- Gewoonten: door feedback over (de bijdrage) van eigen gedrag, kan een nieuwe afweging plaatsvinden van voor en nadelen.
- Vaardigheden: positieve feedback sterkt mensen in de gedachte dat ze het zelf kunnen.
- Technische faciliteiten: feedback via bijvoorbeeld een internetsverbruiksmeter is een technisch hulpmiddel.
- Invloed van collega's: ook de vergelijking onderling leidt tot besparing.
- Invloed van experts: als feedback wordt gegeven door een expert, is het effect meestal groot.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroep lid: Laag

Aandachtspunten

- Geef regelmatig feedback. In het algemeen geldt dat de effecten groter zijn als de frequentie toeneemt.
- Koppel de feedback aan getroffen (gedrags)maatregelen.
- Geef naast gerealiseerde besparingen ook het besparingsdoel aan.
- Combineer feedback met besparingstips.

B.5.4 FYSIEKE VOORZIENINGEN

1. Infrastructurele voorzieningen en technische sturing van gedrag

Voorbeelden

Infrastructurele en technische voorzieningen kunnen het gedrag direct beïnvloeden. Dit gebeurt op twee manieren:

1. Dwingend: u kunt de technische middelen niet vermijden. Bijvoorbeeld verkeersdrempels; verlichting via aanwezigheidssignalering en deurdrangers.
2. Faciliterend: technische middelen bieden de helpende hand. Bijvoorbeeld een glascontainer. Infrastructurele

voorzieningen en technische gedragsmaatregelen maken negatief gedrag (soms) onmogelijk. Ze vormen dus een prima stimulans. Alleen jammer dat de gedragsverandering niet vanuit de mensen zelf komt.

Werkzame bestanddelen

- Bewustmaking: infrastructurele en technische maatregelen drukken u met de neus op het gewenste gedrag, u kunt er letterlijk niet omheen.
- Attitude: de doelgroep is gedwongen om te kiezen voor een bepaald gedrag.
- Gewoonten: gewoonten worden doorbroken omdat een keuze soms feitelijk onmogelijk is. Aan een afweging van voor- en nadelen komt u dus ook niet toe. • Vaardigheden: faciliterende voorzieningen helpen u om het gewenste gedrag uit te voeren.
- Technische en organisatorische hulp: de voorzieningen moeten inpasbaar zijn. Vaak worden ze gerealiseerd met medeweten van het management.

Effectiviteit in percentage gedragsverandering bij doelgroep: Hoog (>10%)

Kosten per doelgroeplid: Hoog

Aandachtspunten

- Communiceer duidelijk over (structurele) technische voorzieningen.
- Overtuig de doelgroep van de voordelen van de voorzieningen. Anders gaan misschien de hakken in het zand.