

UMCG en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Annemarie Bultema

UMCG, Facilitaire Dienst
Hanzehogeschool Groningen,
Facility Management



Groningen, juni 2013

UMCG en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Groningen, juni 2013

Auteur

Studentnummer

Afstudeerscriptie in het kader van

Opdrachtgever

Begeleider onderwijsinstelling

Begeleider UMCG

Annemarie Bultema
341985

MVO
Facility Management
Hanzehogeschool

dr. J.J. Bouwhuis
Facilitaire Dienst, UMCG

mw. H. van Driel
Facility Management
Hanzehogeschool

mw. M.G.A. Hillebrand
Facilitaire Dienst, UMCG

© 2013 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 Reprorecht. 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.

NUR 600 – Non fictie informatief / professioneel algemeen
Trefw MVO, integraal plan van aanpak, implementatie MVO-beleid

VOORWOORD

Voor u ligt het adviesrapport 'UMCG en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen' (hierna te noemen: MVO) dat is opgesteld in opdracht van de Facilitaire Dienst van het Universitair Medisch Centrum Groningen (hierna te noemen: UMCG). Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Facility Management aan de Hanzehogeschool te Groningen.

Van februari 2013 tot en met juni 2013 heb ik een onderzoek gedaan naar de huidige situatie van MVO binnen het UMCG. Op basis van mijn bevindingen heb ik dit adviesrapport geschreven om op die manier een opzet te geven tot het MVO-beleid van het ziekenhuis.

De uitvoering van mijn onderzoek en het schrijven van dit adviesrapport was niet mogelijk geweest zonder de welwillende medewerking van mijn opdrachtgever en mijn stagebegeleider, de heer J.J. Bouwhuis en mevrouw M.G.A.

Hillebrand. De samenwerking met deze personen heb ik als zeer prettig en motiverend ervaren en daarom mijn dank hiervoor. Mijn dank gaat tevens uit naar mijn docentbegeleider, mevrouw H. van Driel. Zonder haar steun en duidelijke feedback had dit adviesrapport niet in deze vorm tot stand kunnen komen. Tenslotte gaat er ook een woord van dank uit naar alle personen die mij tijdens mijn afstudeerperiode hebben geholpen, waaronder de geïnterviewden, mijn vriend en mijn familie.

Annemarie Bultema

Groningen, 10 juni 2013

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING	1
INLEIDING	3
1 ORGANISATIE EN OPDRACHT	5
1.1 HET UMCG	5
1.1.1 Missie en visie van het UMCG	5
1.2 DE FACILITAIRE DIENST	5
1.3 PROJECTKADER	6
1.3.1 Opdrachtoomschrijving	6
1.3.2 Doelstelling	6
1.3.3 Hoofdvraag en deelvragen	7
2 ONDERZOEKSMETHODE	9
2.1 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK	9
2.1.1 Ontwerpfase	9
2.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE	9
2.2.1 Casestudy	10
2.2.2 Bewijsbronnen van Yin	10
2.2.3 Principes van bewijsbronnen	12
2.3 ONDERZOEKSMODEL	12
2.3.1 Verwoording van het model	13
2.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	13
3 THEORETISCH KADER	15
3.1 MVO	15
3.1.1 Definitie MVO	15
3.1.2 MVO-stuurgroep	17
3.1.3 MVO Nederland	17
3.2 MVO-RICHTLIJNEN EN NORMEN	17
3.2.1 MVO-richtlijnen	18
3.2.2 MVO-normen	19
3.3 MVO-BELEID	20
3.3.1 Opzetten MVO-beleid	21
3.4 MVO-MAATREGELEN EN MVO-ACTIVITEITEN	21
3.5 STAKEHOLDERSANALYSE	22
3.6 INTEGRAAL PLAN VAN AANPAK	23
3.7 INVENTARISATIE	25
4 DE INTERVIEWS	27

4.1	GEÏNTERVIEWDEN.....	27
4.2	HALF-GESTRUCTUREERD INTERVIEW	27
4.3	INTERVIEWVRAGEN.....	29
4.4	VERKREGEN INFORMATIE.....	29
5	BEVINDINGEN.....	31
5.1	ONTLEDING OPDRACHTOMSCHRJVING	31
5.2	GEHELE INVENTARISATIE	31
5.2.1	Inventarisatie memo	32
5.2.2	Inventarisatie interviews	33
5.3	ONDSCHIED RELEVANTIE MAATREGELEN EN ACTIVITEITEN.....	35
5.4	OVERIGE MOGELIJKHEDEN MVO	36
6	CONCLUSIES	37
6.1	ANTWOORDEN DEELVRAGEN.....	37
6.2	ANTWOORD HOOFDVRAG.....	39
7	AANBEVELINGEN	41
7.1	AANBEVELINGEN.....	41
7.2	FINANCIËLE CONSEQUENTIES	45
	LITERATUURLIJST	47
	BIJLAGE 1 ORGANOGRAM UMCG.....	51
	BIJLAGE 2 MEMO: MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (CONCEPT).....	52
	BIJLAGE 3 MEMO: DIALOOG MET BELANGHEBBENDEN IN HET KADER VAN MVO.....	55
	BIJLAGE 4 MVO DEFINITIES.....	60
	BIJLAGE 5 STAPPENPLAN MVO-STAKEHOLDERSMEETING	62
	BIJLAGE 6 MVO-WEGWIJZER ISO 26000	63
	BIJLAGE 7 INDICATOREN MVO PRESTATIELADDER	69
	BIJLAGE 8 MVO PRESTATIELADDER NIVEAU 1	73
	BIJLAGE 9 STAPPENPLAN MVO-BELEID.....	75
	BIJLAGE 10 INHOUDSOPGAVEN PLANNEN VAN AANPAK.....	77
	BIJLAGE 11 UITWERKING INTERVIEWS.....	80

SAMENVATTING

MVO wordt steeds meer een vereiste activiteit binnen het bedrijfsleven en het UMCG wil hierop inspelen door MVO duidelijk op de agenda te hebben. Daarvoor is beleid ten aanzien van MVO noodzakelijk en dat specifieke MVO-beleid mist bij het ziekenhuis. Dit wordt niet gezien als een probleem, maar als een wens. Het is een nadrukkelijke wens die voortkomt uit intrinsieke motivatie om MVO te integreren in het beleid van het ziekenhuis.

De opdracht

De opdracht is het in kaart brengen van de huidige situatie rondom MVO door middel van het inventariseren van alle maatregelen en activiteiten binnen het UMCG. Daarnaast moet onderzocht worden welke maatregelen er op MVO-gebied verder mogelijk zijn. Uit dit onderzoek en deze inventarisatie moet een onderscheid gemaakt worden tussen relevante en minder relevante maatregelen. Het doel van dit adviesrapport is een opzet geven tot een integraal plan van aanpak voor het MVO-beleid van het UMCG.

Methode van onderzoek

Er zijn, naast de hoofdvraag, elf deelvragen opgesteld om te achterhalen wat er precies gebeuren moet om dit integrale plan van aanpak te realiseren. Er is bij dit onderzoek gekozen voor een mengvorm van de casestudy en bureauonderzoek als onderzoeksstrategie. Voor het achterhalen van de antwoorden op de hoofd- en deelvragen is gebruik gemaakt van documentatie, archiefstukken en interviews met sleutelinformanten.

Bevindingen

Er zijn bepaalde richtlijnen en normen onderzocht en daar zijn de ISO 26000 en de MVO prestatieladder als beste uit naar voren gekomen. Op basis van een onderzoek naar een integraal plan van aanpak is een inhoudsopgave samengesteld. Er is een gehele inventarisatie gemaakt. Uit de interviews is naar voren gekomen dat MVO niet 'leeft' in het UMCG. Er mist een stuk bewustwording onder de medewerkers en er heerst onduidelijkheid. Voordat een MVO-

beleid kan slagen is het van belang om deze bewustwording te creëren.

Aanbevelingen

- partner worden van MVO Nederland en de kernthema's voor de zorg hanteren;
- het aanschaffen van de richtlijn ISO 26000;
- de MVO prestatieladder als certificerende norm instellen;
- de gegeven inhoudsopgave voor het integrale plan van aanpak hanteren;
- invoeren energie-efficiencyplan (EEP) en medewerkers op de hoogte stellen;
- aannemen van een medewerker MVO;
- bewustwording creëren door intern draagvlak te vergroten;
- inzetten MVO-stakeholdermeeting;
- meer aandacht besteden aan het studentenbeleid;
- verdere inventarisatie doen;
- het stappenplan van een MVO-beleidsplan meenemen in het integrale plan van aanpak.

De financiële consequenties

Er is geen budget voor MVO. Afhankelijk van hoe stevig het UMCG wenst in te zetten op MVO, hoe gevarieerder de kosten kunnen zijn. De opdrachtgever heeft het vermoeden dat de kosten in enkele tonnen zal eindigen.

INLEIDING

“Laat niet zien hoe goed je bent, maar hoe ver je bent.”
(N. Jacobs, MVO Nederland).

Net als iedere organisatie kent het UMCG een maatschappelijke verantwoordelijkheid. MVO wordt steeds meer een vereiste activiteit binnen het bedrijfsleven en het UMCG wil hierop inspelen door MVO duidelijk op de agenda te hebben. Daarvoor is beleid ten aanzien van MVO noodzakelijk en dat specifieke MVO-beleid mist bij het ziekenhuis. Dit wordt niet gezien als een probleem, maar als een wens. Het is een nadrukkelijke wens die voortkomt uit intrinsieke motivatie om MVO te integreren in het beleid van het ziekenhuis. Vanuit deze wens is de volgende opdrachtomschrijving naar voren gekomen:

De opdracht is het in kaart brengen van de huidige situatie rondom MVO door middel van het inventariseren van alle maatregelen en activiteiten binnen het UMCG. Daarnaast moet onderzocht worden welke maatregelen er op MVO-gebied verder mogelijk zijn. Uit dit onderzoek en deze inventarisatie moet een onderscheid gemaakt worden tussen relevante en minder relevante maatregelen. Het doel van dit adviesrapport is een opzet geven tot een integraal plan van aanpak voor het MVO-beleid van het UMCG.

De volgende hoofdvraag en deelvragen zijn behandeld in het kader van dit onderzoek:

Hoofdvraag

Welke stappen moeten gezet worden om een opzet te geven tot een integraal plan van aanpak voor de implementatie van het MVO-beleid in het UMCG?

Deelvragen

- 1 Wat wordt er onder MVO verstaan?
- 2 Bestaan er richtlijnen en/of normen voor MVO en zo ja, welke?
- 3 Hoe ziet een beleid met betrekking tot MVO eruit bij andere organisaties?
- 4 Wat wordt er verstaan onder maatregelen en activiteiten met betrekking tot MVO?

- 5 Wie zijn de verschillende stakeholders voor MVO voor het UMCG?
- 6 Waaruit bestaat een integraal plan van aanpak?
- 7 Wat houdt een inventarisatie in?
- 8 Moeten de MVO-maatregelen en MVO-activiteiten aan bepaalde criteria voldoen? Zo ja, welke?
- 9 Aan welke activiteiten en maatregelen met betrekking tot MVO doet het UMCG momenteel?
- 10 Welke activiteiten en maatregelen met betrekking tot MVO zijn verder nog mogelijk binnen het UMCG?
- 11 Welke activiteiten en maatregelen zijn het meest relevant en waarom?

Er is bij dit onderzoek gekozen voor een mengvorm van de casestudy en bureauonderzoek als de onderzoeksstrategie. Voor het achterhalen van de antwoorden op de hoofd- en deelvragen is gebruik gemaakt van documentatie, archiefstukken en interviews.

De structuur van het adviesrapport is als volgt opgebouwd:

In het eerste hoofdstuk wordt ingegaan op de opdrachtgevende organisatie en de opdracht, waarna in hoofdstuk twee wordt ingegaan op het soort onderzoek en de gebruikte strategie. In hoofdstuk drie komt het theoretische kader aan bod en wordt er aan de hand van dat kader een antwoord gezocht op de eerste zeven deelvragen. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de interviews besproken en wordt er een antwoord gezocht op de overige vier deelvragen. In hoofdstuk vijf worden alle bevindingen van het onderzoek besproken en tenslotte worden in hoofdstuk zes de conclusies en in hoofdstuk zeven de aanbevelingen gemaakt.

1 ORGANISATIE EN OPDRACHT

In dit inleidende hoofdstuk zal de opdrachtgevende organisatie en de opdrachtgevende afdeling binnen deze organisatie beschreven worden. Tevens wordt beschreven waarom dit onderzoek verricht is en welke vraagstelling daarbij van toepassing was.

1.1 HET UMCG

Het UMCG is één van de grootste ziekenhuizen in Nederland en de grootste werkgever van Noord-Nederland. De ruim 10.000 medewerkers werken in de patiëntenzorg en aan vooraanstaand wetenschappelijk onderzoek, waarbij de focus ligt op 'gezond en actief ouder worden'. In het kader van wetenschappelijk onderzoek en onderwijs wordt nauw samengewerkt met de Rijksuniversiteit Groningen. Er worden ongeveer 3400 studenten opgeleid tot arts, tandarts of bewegingswetenschapper en ruim 450 artsen opgeleid tot medisch specialist. Patiënten komen in het UMCG voor basiszorg, maar ook voor zeer specialistische diagnostiek, onderzoek of behandeling. Alle patiënten uit Noord-Nederland met gecompliceerde of zeldzame aandoeningen worden uiteindelijk naar het UMCG verwezen. Goede zorg is altijd gebaseerd op de nieuwste inzichten en wordt gegeven door de beste dokters en verpleegkundigen. Samen met ondersteunend personeel werken zij dagelijks aan die ene, gemeenschappelijke doelstelling: bouwen aan de toekomst van gezondheid.¹

1.1.1 MISSIE EN VISIE VAN HET UMCG

Missie

Een gezonde samenleving met een bevolking die tot op hoge leeftijd actief participeert. Levensbedreigende en chronische ziekten tijdig opsporen en behandelen, en nog liever, zien te voorkomen. Het UMCG wil hieraan bijdragen en heeft daarom als missie: Bouwen aan de toekomst van

gezondheid. Deze missie heeft een drieledige invulling; pionieren in onderzoek, kennis toetsen en delen en zorgzaam zijn voor mensen.²

Visie

Met de missie 'Bouwen aan de toekomst van gezondheid' richt het UMCG de focus op levensprocessen, levenslijnen en de gevolgen van veroudering. Hoe kan men gezond ouder worden? Hoe kunnen patiënten met chronische aandoeningen het beste behandeld worden? Dat zijn de vragen die het UMCG wil beantwoorden en daarom is in wetenschappelijk onderzoek, patiëntenzorg en opleidingen de focus op veroudering gelegd. Deze focus past goed bij het UMCG omdat het kan bogen op een lange traditie als het gaat om fundamenteel en klinisch translationeel wetenschappelijk onderzoek naar chronische ziekten en veroudering.³

Voor een overzicht van alle afdelingen binnen het UMCG wordt u verwezen naar bijlage één: Organogram UMCG.

| 5

1.2 DE FACILITAIRE DIENST

"De Facilitaire Dienst levert integrale en professionele ondersteuning aan de primaire processen van het UMCG, daarbij inspeland op wensen en eisen van klanten en opdrachtgevers. De medewerkers zijn de kracht: deskundig, betrokken en betrouwbaar. De drijfveer is het voortdurend streven om het vertrouwen van klanten, opdrachtgevers en medewerkers te creëren, te behouden en te versterken."⁴

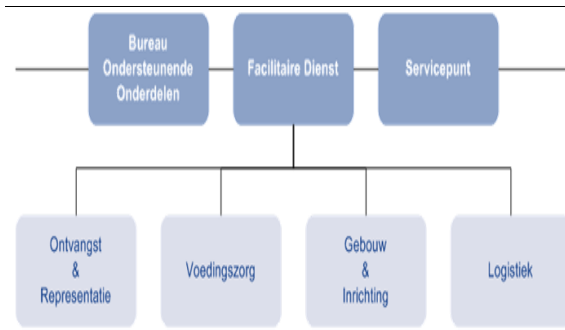
Dat is de missie van de Facilitaire Dienst. Deze afdeling bestaat uit ongeveer 510 fte en had in 2012 een budget van 33,5 miljoen euro.

¹ *Ontwikkelplatform studenten WE-0057*. Geraadpleegd op 27 maart 2013, http://nestor.rug.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_tab_group_id=_2_1&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2FcourseMain%3Fcourse_id%3D_43338_1.

² *Over het UMCG*. Geraadpleegd op 27 maart 2013, <http://www.umcg.nl/NL/UMCG/overhetumcg/Pages/default.aspx>.

³ *Over het UMCG*. Geraadpleegd op 27 maart 2013, <http://www.umcg.nl/NL/UMCG/overhetumcg/Pages/default.aspx>.

⁴ *Intranet UMCG*. Geraadpleegd op 18 maart 2013, http://intranet.fd.umcg.nl/portal/over_fd/index.asp.



Figuur 1 Organogram Facilitaire Dienst.

In het volgende figuur is te zien hoe het managementteam van deze afdeling verdeeld is en welke taken deze personen hebben.

Organisatieonder-deel	Hoofd	Taakgebieden
Facilitaire Dienst	J.J. Bouw-huis	Kunst, parkeren, bereikbaarheid
Ontvangst & Representatie	J.M. ter Haar	Recepties UMCG, telefooncentrale, Familiehuis
Voedingszorg	R.J. Borgman	Centrale keuken, personeelsrestaurant, catering, automaten
Gebouw & Inrichting	H.A. Bijker	Schoonmaak, klein technisch onderhoud, voorzieningen, groen
Logistiek	R.J. Borgman	Transport, bevoorradings, afval, textiel, kleding, post, CMA
Servicepunt	J.M. ter Haar J.M. ter Haar	Beveiliging & toegangsbeheer Servicelij, Personeelswinkel, servicemanagement, accountmanagement, klantcommunicatie

Figuur 2 Managementteam Facilitaire Dienst.

1.3 PROJECTKADER

De opdracht (zie paragraaf 1.3.1) is ontstaan vanuit de Facilitaire Dienst van het UMCG. Net als iedere organisatie kent het UMCG een maatschappelijke verantwoordelijkheid. MVO wordt steeds meer een vereiste activiteit binnen het bedrijfsleven en het UMCG wil hierop inspelen door MVO duidelijk op de agenda te hebben. Daarvoor is beleid ten aanzien van MVO noodzakelijk en dat mist bij het UMCG. Dit wordt niet gezien als een probleem, maar als een wens. Het is een nadrukkelijke wens die voortkomt uit intrinsieke motivatie om MVO te integreren in het beleid van het ziekenhuis. Er is vanuit het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport alleen een verplichting met betrekking tot energie (Elektriciteitswet 1998).⁵

1.3.1 OPDRACHTOMSCHRIJVING

De opdracht is het in kaart brengen van de huidige situatie van MVO binnen het UMCG door middel van een inventarisatie van de maatregelen en activiteiten van de afdelingen en sectoren binnen het UMCG. Daarnaast moet onderzocht worden welke maatregelen op MVO-gebied mogelijk zijn. Uit dit onderzoek en deze inventarisatie moet een onderscheid gemaakt worden tussen relevante en minder relevante maatregelen. Op basis hiervan kan er een heldere visie op het MVO van het UMCG beschreven worden en uiteindelijk moeten al deze acties leiden tot een integraal plan van aanpak, ingedeeld per thema, per stakeholdergroep, over de belangrijkste activiteiten die het UMCG in het MVO-kader uitvoert en nieuw wil entameren. Het betreft dan een complete MVO-roadmap. Mijn taak in dit geheel is de opzet geven tot dit plan van aanpak door middel van uitgebreid onderzoek met daaropvolgend een adviesrapportage.

1.3.2 DOELSTELLING

De doelstelling van deze opdracht is SMART opgesteld en wordt op de volgende pagina weergegeven.

⁵ *Elektriciteitswet 1998*. (Artikel 68) Hoofdstuk 5: Duurzame elektriciteitsvoorziening, art. 68-77f. Geraadpleegd op 28 maart 2013, http://wetten.overheid.nl/BWBR0009755/Hoofdstuk5/1/Artikel68/geldigheidsdatum_28-03-2013.

(Specifiek:) Er moet een opzet gegeven worden tot een integraal plan van aanpak die geschreven gaat worden door de MVO-stuurgroep. **(Meetbaar:)** Dit gaat gebeuren door ten eerste: een inventarisatie van alle MVO-activiteiten en maatregelen en mogelijkheden op MVO-gebied binnen het UMCG en ten tweede: het realiseren van een adviesrapportage over deze bevindingen **(Acceptabel:)** die met steun van de stagebegeleider en docentbegeleider geschreven kan worden. **(Realistisch:)** Met veel inzet en goede begeleiding **(Tijdgebonden:)** kan dit gerealiseerd worden binnen 10 weken.

1.3.3 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN

Hoofdvraag

Welke stappen moeten gezet worden om een opzet te geven tot een integraal plan van aanpak voor de implementatie van het MVO-beleid in het UMCG?

Deelvragen

- 1 Wat wordt er onder MVO verstaan?
- 2 Bestaan er richtlijnen en/of normen voor MVO en zo ja, welke?
- 3 Hoe ziet een beleid met betrekking tot MVO eruit bij andere organisaties?
- 4 Wat wordt er verstaan onder maatregelen en activiteiten met betrekking tot MVO?
- 5 Wie zijn de verschillende stakeholders voor MVO voor het UMCG?
- 6 Waaruit bestaat een integraal plan van aanpak?
- 7 Wat houdt een inventarisatie in?
- 8 Moeten de MVO-maatregelen en MVO-activiteiten aan bepaalde criteria voldoen? Zo ja, welke?
- 9 Aan welke activiteiten en maatregelen met betrekking tot MVO doet het UMCG momenteel?
- 10 Welke activiteiten en maatregelen met betrekking tot MVO zijn verder nog mogelijk binnen het UMCG?
- 11 Welke activiteiten en maatregelen zijn het meest relevant en waarom?

2 ONDERZOEKSMETHODE

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het soort onderzoek, de methode van onderzoek en de gebruikte strategie. Ook wordt het onderzoeksmodel in dit hoofdstuk weergegeven en besproken. Bij het bepalen van deze onderdelen van het onderzoek is gewerkt met het boek van P. Verschuren en H. Doorewaard: 'Het ontwerpen van een onderzoek'.

2.1 PRAKTIJKGERICHT ONDERZOEK

Het genoemde boek beschrijft in het begin van een onderzoek twee richtingen: theoriegericht onderzoek of praktijkgericht onderzoek. Op basis van de opdrachtoomschrijving en de doelstelling uit hoofdstuk één is er gekozen voor praktijkgericht onderzoek. Binnen deze richting van onderzoek is het de doelstelling om een bijdrage te leveren aan een interventie om een bestaande praktijksituatie te veranderen.⁶ De onderzoeker houdt zich dus bezig met het oplossen van problemen uit de praktijk. Er is in paragraaf 1.3 al genoemd dat het opzetten van een MVO-beleid binnen het UMCG een nadrukkelijke wens is en geen probleem. Dat verandert echter niet de keuze voor praktijkgericht onderzoek. Een opzet geven tot een integraal plan van aanpak voor het MVO-beleid is in dit onderzoek de bijdrage tot het verwezenlijken van die wens.

2.1.1 ONTWERPFASE

Bij een praktijkgericht onderzoek kan er gebruikt worden gemaakt van de interventiecyclus. Dit is een reeks van vijf fasen die doorlopen moeten worden om het probleem te verhelpen en in dit geval 'de wens' (zie paragraaf 1.3) te kunnen verwezenlijken. De vijf fasen zijn als volgt:

- 1 probleemanalyse;
- 2 diagnose;
- 3 ontwerp;
- 4 interventie/verandering;
- 5 evaluatie.

⁶ Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma. p. 46.

Dit onderzoek bevindt zich in de ontwerpfasen. In deze fase wordt een interventieplan (in dit geval het adviesrapport) geschreven om tot een oplossing voor het probleem of vervulling van 'de wens' te komen.

2.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE

P. Verschuren en H. Doorewaard verstaan onder een onderzoeksstrategie een geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Bij deze uitvoering wordt vooral gedoeld op het vergaren van relevant materiaal en de verwerking van dit materiaal tot valide antwoorden op de vragen uit de vraagstelling.⁷ In het boek worden vijf belangrijke strategieën onderscheiden. Dat zijn de volgende:

- survey;
- experiment;
- casestudy;
- gefundeerde theoriebenadering;
- bureauonderzoek.

In het boek wordt benadrukt dat, hoewel de vijf genoemde strategieën als zelfstandige hoofdvormen van onderzoek terug te vinden zijn in methodische handboeken, er in de praktijk vaak een mengvorm zal ontstaan.⁸ Zo ook bij dit onderzoek, die kenmerken heeft van een casestudy, een gefundeerde theoriebenadering en bureauonderzoek. Gekeken naar de opdrachtoomschrijving en het onderzoeksmodel is de keuze gevallen op een casestudy. Daarnaast is er vanuit een persoonlijke voorkeur én om een creatief karakter aan dit onderzoek toe te kennen het besluit genomen tot het hanteren van deze strategie. Binnen deze casestudy zal een groot gedeelte bureauonderzoek zijn, vandaar de benoeming 'mengvorm'.

⁷ Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma. p. 159.

⁸ Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma. p. 165

2.2.1 CASESTUDY

Casestudy is een type onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of enkele objecten of processen. Er wordt bij deze onderzoeksmethode één of enkele cases nauwkeurig bestudeerd door een gedetailleerde waarneming op locatie en/of het voeren van gesprekken in combinatie met het bestuderen van allerlei documenten. In dit geval is MVO binnen het UMCG de case. De casestudy is aan een aantal zaken te herkennen:

- een smal domein, bestaande uit een klein aantal onderzoekseenheden;
- een arbeidsintensieve benadering;
- meer diepte dan breedte;
- een selectieve ofwel strategische steekproef;
- het beweerde betreft in veel gevallen het geheel (in plaats van eenheden en variabelen);
- een open waarneming op locatie;
- kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden.⁹

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek en er zullen ook kwalitatieve gegevens uit voortkomen. Het bureauonderzoek en de interviews zijn arbeidsintensief en gaan meer de diepte in dan de breedte. Er zijn binnen de casestudy verschillende varianten, namelijk de enkelvoudige casestudy en de vergelijkende casestudy. In de enkelvoudige casestudy wordt slechts één case diepgaand bestudeerd. Bij dit onderzoek is gekozen voor die vorm van onderzoek.

2.2.2 BEWIJSBRONNEN VAN YIN

Om de casestudy een meerwaarde te kunnen toekennen is er kennis genomen van het boek van Robert. K. Yin (2003): 'Case Study Research, Design and Methods.' Dit boek gaat diep in op alle aspecten van een casestudy, van het definiëren van een probleem tot het analyseren van de onderzoeksresultaten. In dit boek worden zes "bronnen van bewijs" voor een betrouwbare casestudy onderscheiden.

Dat zijn de volgende:

- 1 documentatie;
- 2 archiefstukken;
- 3 interviews;

⁹ Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma. p. 183-184.

- 4 directe observatie;
- 5 participerende observatie;
- 6 fysieke artefacten.¹⁰

Er volgt nu een toelichting op deze bewijsbronnen.

Documentatie

Deze vorm van informatie kan verschillende vormen hebben en is erg belangrijk bij een casestudy. Voorbeelden zijn:

- brieven, nota's en andere communiqués;
- agenda's, aankondigingen, notulen van vergaderingen en andere schriftelijke verslagen van de gebeurtenissen;
- administratieve documenten: voorstellen, voortgangsrapportages en andere interne documenten;
- formele studies of evaluaties van hetzelfde onderwerp;
- krantenknipsels en andere artikelen die in de media of in nieuwsbrieven zijn verschenen.¹¹

In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een aantal memo's (bijlage twee en drie) binnen de Facilitaire Dienst. Daarnaast zal er gebruik gemaakt worden van krantenknipsels en andere artikelen en zal er veel informatie over MVO op internet en in boeken gezocht worden. Ook zullen er naar alle waarschijnlijkheid via interviews belangrijke interne documenten naar voren gekomen. Voor de aanvang van dit onderzoek is er een document ontvangen over het MVO-beleid binnen het UMC St. Radboud. Dit document is als vertrouwelijk bestempeld en wordt daarom niet opgenomen in dit adviesrapport.

Archiefstukken

Archiefstukken hebben vaak de vorm van computerbestanden en dossiers. Andere voorbeelden zijn:

- dienstenadministratie (het aantal klanten geholpen gedurende een bepaalde periode);
- organogrammen en budgetten over een periode van tijd;
- kaarten en grafieken van de geografische kenmerken of de uiterlijke verschijning van een plek;
- lijsten van namen en andere relevante onderdelen;

¹⁰ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Californië (USA): Sage Publications Inc. p. 183.

¹¹ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Californië (USA): Sage Publications Inc. p. 85-88.

- enquêtegegevens of eerder verzamelde gegevens over een onderwerp;
- persoonlijke stukken, zoals agenda's, dagboeken, kalenders en telefoonberichten.¹²

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van organogrammen (zie hoofdstuk één) en namenlijsten voor de interviews (zie hoofdstuk vier). Ook zal er veel gebruik gemaakt worden van eerder verzamelde gegevens over MVO, zoals krantenknipsels, internet en boeken.

Interviews

Een interview is een vraaggesprek tussen twee of meerdere personen. Een interview is één van de meest essentiële bewijsbronnen van een casestudy. Vaak hebben deze interviews een open karakter, waarin belangrijke respondenten gevraagd kunnen worden over de feiten van een bepaald onderwerp evenals hun mening over dat onderwerp. In sommige gevallen kan de respondent gevraagd worden naar zijn of haar inzichten over een bepaald onderwerp en dat kan de basis zijn voor verder onderzoek. De respondent kan ook andere bronnen suggereren en zelfs andere personen aandragen om te interviewen. Hoe meer een respondent assisteert op deze manier, hoe meer zijn of haar rol veranderd van respondent naar 'informant'. Sleutelinformanten zijn vaak cruciaal voor het succes van een casestudy. Deze personen leveren de onderzoeker niet alleen inzichten in een bepaald onderwerp, maar kunnen ook bevestiging geven over bronnen of tegenbewijs suggereren. Daarnaast kunnen ze ook toegang verlenen tot bepaalde bronnen.¹³

In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een lijst van sleutelinformanten, ontvangen van de opdrachtgever. Deze lijst bestaat uit UMCG-medewerkers die hoofd zijn van een bepaalde afdeling en op die manier veel weten over de processen binnen die afdeling. Dit is dus erg positief voor de inventarisatie van alle MVO-maatregelen en MVO-activiteiten. Hoe deze interviews zijn verlopen en welke informatie daaruit voortgekomen is zal besproken worden in hoofdstuk vier.

¹² Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Californië (USA): Sage Publications Inc. p. 88-89

¹³ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Californië (USA): Sage Publications Inc. p. 89-92

Directe observatie

Door het maken van een 'uitstapje' door de organisatie wordt er de mogelijkheid tot directe observatie gecreëerd. Observaties zijn vaak nuttig bij het verstrekken van aanvullende informatie over het onderwerp wat bestudeerd wordt. Deze observaties kunnen variëren van formele tot informele dataverzameling. De meeste directe observaties zijn formeel en hebben betrekking tot metingen. Informele dataverzameling kunnen de directe observaties gedurende een veldbezoek zijn, met inbegrip van de observatie tijdens een interview. Om de betrouwbaarheid van directe observaties te verhogen is het verstandig om meerdere waarnemers aan te stellen.¹⁴ Er is bij dit onderzoek geen sprake van directe observatie.

Participerende observatie

Bij deze vorm van observatie is de onderzoeker niet alleen een passieve toeschouwer. In plaats daarvan kan de onderzoeker een verscheidenheid aan rollen krijgen en daadwerkelijk deelnemen aan het onderwerp of de gebeurtenissen die worden bestudeerd, bijvoorbeeld een vergadering. Deze vorm van dataverzameling is de minst betrouwbare van de zes bewijsbronnen, vanwege het feit dat er bij deze techniek manipulatie kan voorkomen. Mensen kunnen zich anders gedragen dan ze normaal gesproken zouden doen.¹⁵ Binnen dit onderzoek zal er deelgenomen worden aan vergaderingen over MVO. Omdat deze bewijsbron het minst betrouwbaar is, zal deze deelname niet gezien worden als participerende observatie, maar simpelweg een manier om meer informatie over MVO in te winnen.

Fysieke artefacten

Een artefact is een door mensen vervaardigd object. In het geval van een casestudy is het een fysiek bewijs. Voorbeelden zijn een technologisch apparaat, een gereedschap, een meetinstrument, een kunstwerk en andere fysieke bewijzen. Dergelijke artefacten kunnen als onderdeel van een veldbezoek worden verzameld of geobserveerd en zijn uitgebreid gebruikt in antropologisch onderzoek. Fysieke artefacten hebben minder potentiële relevantie in de meest

¹⁴ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Californië (USA): Sage Publications Inc. p. 92-93.

¹⁵ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Californië (USA): Sage Publications Inc. p. 93-96.

typische vorm van een casestudy. Echter, indien een fysiek artefact wel relevant is, kan het een belangrijke component van het totaal zijn.¹⁶ In dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van deze fysieke artefacten.

2.2.3 PRINCIPES VAN BEWIJSBRONNEN

De voordelen van het gebruiken van deze zes bewijsbronnen kunnen gemaximaliseerd worden als er gebruik wordt gemaakt van drie principes:

- 1 het gebruiken van meerdere bewijsbronnen;
- 2 het maken van een casestudy database;
- 3 het behouden van een keten van bewijs.

1. Het gebruiken van meerdere bewijsbronnen

Op pagina 97 van het boek van Robert K. Yin stelt hij dat het gebruik van meerdere bewijsbronnen noodzakelijk is voor een valide uitkomst van het onderzoek. Er moet gebruik gemaakt worden van minstens twee bewijsbronnen. Alle zes bewijsbronnen gebruiken is niet noodzakelijk. In dit onderzoek wordt zowel via documentatie en archiefstukken als via interviews informatie vergaard. Deze documentatie kan ook het theoretische kader genoemd worden en wordt in hoofdstuk drie besproken. Zoals eerder genoemd, worden de interviews in hoofdstuk vier besproken.

2. Het maken van een casestudy database

Een database kan gezien worden als een digitaal archief. In deze database kunnen gegevens worden opgeslagen zodat de vergaarde informatie, indien nodig, snel geraadpleegd kan worden.

Als iemand het rapport leest en bijvoorbeeld vragen heeft over de tot stand gekomen conclusie van de onderzoeker, kan deze persoon bepaalde bronnen laten zien vanuit de database om tot duidelijkheid te komen. In dit onderzoek worden alle gebruikte artikelen, beleidsdocumenten, gemaakte en ontvangen stukken bewaard in een database op een persoonlijke account van het UMCG.

3. Het behouden van een keten van bewijs

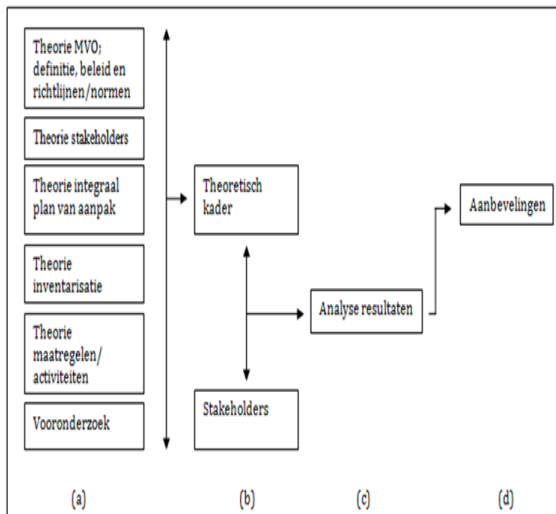
Bij dit principe gaat het erom dat een externe waarnemer, in dit geval de lezer van dit adviesrapport, de stappen kan volgen van de deelvragen naar de conclusies. Hij of zij

moet de redeneringen kunnen volgen en begrijpen waarom er bepaalde conclusies zijn getrokken. Om dat bij dit onderzoek te laten slagen is er een duidelijke structuur in het adviesrapport opgebouwd.

De voorkeur voor de theorie van Robert K. Yin is gebaseerd op het feit dat deze theorie een duidelijke leidraad is en het absoluut een fijne, gestructureerde manier van werken is. Nu duidelijk is dat dit onderzoek zal verlopen aan de hand van documentatie en interviews, kan er op het onderzoeksmodel ingegaan worden.

2.3 ONDERZOEKSMODEL

Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van het doel van het onderzoek en de globale stappen die gezet moeten worden om dit doel te bereiken.



Figuur 3 Onderzoeksmodel.

Genoemd is al dat een gedeelte van dit onderzoek bestaat uit bureauonderzoek, ofwel documentatie. Daarnaast zullen een aantal interviews gehouden worden met interne stakeholders. Vanuit deze bevindingen worden de aanbevelingen gemaakt. Het is van belang om in dit onderzoek bepaalde zaken afgebakend te hebben, zoals de theorie en de

¹⁶ Yin, R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Californië (USA): Sage Publications Inc. p. 96.

geïnterviewden. Het moet duidelijk zijn dat het onderzoek zich alleen richt op de specifieke theorie uit het onderzoeksmodel en op een aantal interne stakeholders. Samen met de opdrachtgever is een lijst met stakeholders tot stand gekomen die geïnterviewd dienen te worden. Hoewel er nog meer stakeholders zijn zal daar in dit onderzoek geen aandacht aan worden besteed, vanwege de relatief korte periode van vier maanden en de beschikbaarheid van de stakeholders.

2.3.1 VERWOORDING VAN HET MODEL

Het onderzoeksmodel wordt als volgt verwoord:

(a) Een bestudering van verschillende theorieën en beleidsdocumenten op het gebied van MVO, stakeholders, een integraal plan van aanpak, inventarisatie en maatregelen en activiteiten. Vooraf is de term MVO bestudeerd en verdiept (vooronderzoek). (b) De bestudeerde informatie vormt het theoretische kader en wordt verder verdiept tijdens interviews met stakeholders om op die manier de huidige maatregelen en overige opties voor MVO in het UMCG in kaart te brengen, (c) waarna de bevindingen uit deze interviews geanalyseerd zullen worden. (d) De bevindingen uit het theoretisch kader en de interviews zullen leiden tot een adviesrapport met aanbevelingen voor een opzet tot een integraal plan van aanpak voor het MVO-beleid binnen het UMCG.

2.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval. Bij dit onderzoek gaat het er om dat het duidelijk is waar de onderzoeksconclusies op gebaseerd zijn. Ze moeten controleerbaar en inzichtelijk zijn.¹⁷ **Validiteit**, ofwel geldigheid, heeft te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen. Het gaat daarbij om de vraag in hoeverre de onderzoeksbevindingen een goede weergave vormen van datgene wat zich feitelijk in de praktijk afspeelt. Een betrouwbaar onderzoek hoeft niet valide te zijn en andersom. De combinatie van én

¹⁷ Baarda, D.B., de Goede, M.P.M en Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. p. 192-197.

valide én betrouwbaar is de grootste uitdaging. Bij de halfgestructureerde interviews (zie hoofdstuk vier) is er een grote kans dat er vrij nauwkeurig achterhaald wordt wat er bij die persoon speelt. Bij een volgend interview is de kans aanwezig dat er een ander beeld gevormd wordt. Bij een groot aantal interviews, in dit onderzoek negen, stabiliseert het resultaat en wordt de grote lijn zichtbaar. Omgekeerd krijgt een onderzoeker met bijvoorbeeld een groots opgezette schriftelijke enquête vrij eenvoudig een betrouwbaar beeld, maar is niet meteen duidelijk wat er inhoudelijk aan de hand is.¹⁸ Het figuur op de volgende pagina laat de verhouding tussen betrouwbaarheid en validiteit duidelijk zien.

Om tot een valide en betrouwbare uitkomst van het onderzoek te komen is gebruik gemaakt van de triangulatiebenadering. Het toepassen van triangulatie is bedoeld om aan te tonen dat een bevinding ondersteund wordt door meerdere, onafhankelijk van elkaar verkregen, waarnemingen. Als de verkregen gegevens zijn verzameld via bestaande documenten, via open interviews en via andere methoden en allemaal in dezelfde richting wijzen, dus convergeren, kan gesproken worden van valide gegevens.¹⁹

Er zijn verschillende vormen van triangulatie waarvan in dit onderzoek de volgende twee zijn gebruikt:

- Methodetriangulatie: Hierbij maakt de onderzoeker gebruik van verschillende methoden van gegevensontsluiting, bijvoorbeeld een observatie in combinatie met de analyse van documenten.
- Bronnentriangulatie: Hierbij probeert de onderzoeker meer diepgang te bereiken door het ontsluiten van verschillende bronnen (bijvoorbeeld op basis van personen, plaatsen, tijden);²⁰

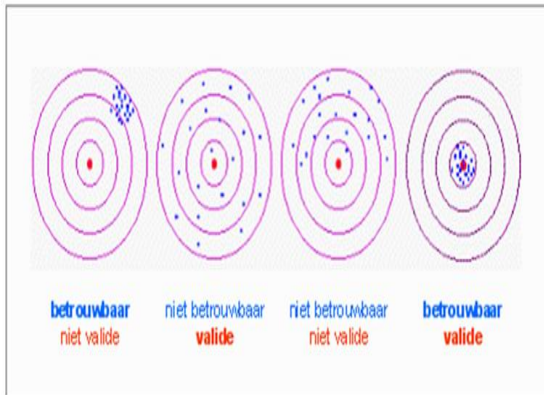
¹⁸ Reflect, de kunst van organiseren: Valide en betrouwbaar. Geraadpleegd op 17 mei 2013.

¹⁹ Baarda, D.B., de Goede, M.P.M en Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. p. 200.

²⁰ Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en Validiteit van Kwalitatief georiënteerde Operational Audits: methoden en technieken die de betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde audits waarborgen*. Geraadpleegd op 16 mei 2013, <http://www.ia.nl/Sitefiles/PDF/betrouwbaarheden%20Validiteit.pdf>

Er is gebruik gemaakt van methode- en bronnentriangulatie doordat verschillende onderzoeksmethoden (interviews, documentatie) en bronnen (personen, documenten) zijn gebruikt.

Op de volgende pagina wordt een figuur weergegeven over het verschil tussen betrouwbaarheid en validiteit.



Figuur 4 Betrouwbaar én valide.²¹

²¹ 2Reflect, de kunst van organiseren: Valide en betrouwbaar. Geraadpleegd op 17 mei 2013.
http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm

3 THEORETISCH KADER

Er zijn een aantal onderwerpen die in het kader van dit onderzoek aan theorie onderworpen worden. Die onderwerpen vormen gezamenlijk het theoretische kader. Dit kader is tot stand gekomen door bureauonderzoek en binnen dit kader wordt een antwoord gezocht op de volgende zeven deelvragen:

- 1 Wat wordt er onder MVO verstaan?
- 2 Bestaan er richtlijnen en/of normen voor MVO en zo ja, welke?
- 3 Hoe ziet een beleid met betrekking tot MVO eruit bij andere organisaties?
- 4 Wat wordt er verstaan onder maatregelen en activiteiten met betrekking tot MVO?
- 5 Wie zijn de verschillende stakeholders voor MVO voor het UMCG?
- 6 Waaruit bestaat een integraal plan van aanpak?
- 7 Wat houdt een inventarisatie in?

3.1 MVO

Deze paragraaf zal uitgebreid ingaan op het begrip MVO. Wat is MVO en wat is de MVO-stuurgroep? Welke rol kan MVO Nederland voor het UMCG hebben? Wat betekent een beleid met betrekking tot MVO? Zijn er normen voor deze manier van ondernemen en zo ja, welke zijn dat dan?

3.1.1 DEFINITIE MVO

Het is niet eenvoudig om een definitie aan MVO te verbinden. MVO heeft veel raakvlakken met vele vakgebieden en kan daarom op allerlei manieren gedefinieerd worden. Na bureauonderzoek zijn een aantal definities naar voren gekomen van verscheidene auteurs en organisaties op het gebied van MVO (bijlage vier). Uit deze definities komen een aantal punten sterk naar voren, namelijk:

- drie p's: people, planet en profit;
- sociaal, ecologisch en economisch;
- dialoog met stakeholders;
- geïntegreerd in de gehele bedrijfsvoering;
- transparantie.

Uit deze definities en de genoemde punten valt te stellen dat MVO op de volgende manier beschreven en gehanteerd kan worden voor het UMCG:

“Het UMCG onderneemt maatschappelijk verantwoord als zij haar gehele bedrijfsvoering bewust richt op het toevoegen van waarde aan de drie p's: people, planet en profit. Over deze ondernemingsactiviteiten wordt op een transparante wijze verantwoording afgelegd aan stakeholders.”

Dit is dus een samengestelde definitie en een combinatie van de genoemde punten die sterk naar voren komen uit alle definities in bijlage vier. Om deze definitie te begrijpen is het van belang om duidelijkheid te hebben over de betekenis van de drie p's en de transparantie naar stakeholders.

De betekenis van people, planet en profit



Figuur 5 De drie p's.

People

Hoe voorziet het UMCG in de behoeften van mensen en hoe gaat zij met hun belangen om? Hierbij gaat het zowel om medewerkers als consumenten, leveranciers en de samenleving als geheel. Voor het UMCG kan deze dimensie vertaald worden naar de volgende onderwerpen:

- gezondheid en veiligheid op de werkplek;
- het behouden van medewerkers;
- arbeidsrechten en mensenrechten;
- scholing en stagebeleid;
- discriminatie;
- de maatschappelijke betrokkenheid van de onderneming;
- arbeidsomstandigheden bij uitbestede of ingekochte activiteiten;
- diversiteit op de werkvloer.

Planet

Hoe gaat het UMCG om met de milieueffecten die zij veroorzaakt? Voor het UMCG kan deze dimensie vertaald worden naar de volgende onderwerpen:

- gevolgen van producten;
- Cradle to Cradle;
- CO2-compensatie;
- afval en hergebruik;
- gevolgen van processen en diensten voor lucht, water, bodem en biodiversiteit;
- duurzame mobiliteit;
- duurzame producten en diensten.

Profit

Het doel is om invulling te geven aan MVO op manieren die passen bij het UMCG en die winst opleveren. Winst is daarbij een meervoudig begrip. Het gaat niet alleen om wat onder de streep overblijft, maar ook om bijvoorbeeld de reputatie van het ziekenhuis. Voor het UMCG kan deze dimensie vertaald worden naar de volgende onderwerpen:

- het verlagen van de kosten van energieverbruik en van afval;
- trots, vertrouwen, betrokkenheid, reputatie, innovatie, kwaliteit, binding, werkgelegenheid, productiviteit, positionering;
- het aanspreken van de steeds groter wordende groep klanten en organisaties die om duurzame producten vragen;
- duurzaam beleggen;
- duurzaamheidsverslaglegging;
- samenwerking en partnerships;
- transparantie;

- risicomanagement en stakeholderdialoog.²²

De betekenis van transparantie naar stakeholders

Transparantie is de mate van openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid van een organisatie naar haar stakeholders (belanghebbenden).²³

Er bestaan veel mogelijkheden om een invulling te geven aan transparantie. Het UMCG gaat daar bijvoorbeeld op de volgende manier mee om:

- publiceren van jaarverslagen (het maatschappelijk jaarverslag en het financieel jaarverslag);
- gebruik maken van track & trace. Met volgsystemen kan de klant achterhalen hoe de keten in elkaar steekt;
- goede telefonische bereikbaarheid;
- gebruik maken van keurmerken. Deze keurmerken maken duidelijk aan welke vastgelegde normen het product voldoet.

Dit zijn slechts een aantal voorbeelden van een transparante wijze van verantwoording afleggen.²⁴

Het UMCG kan ook specifiek MVO betrekken in de transparantie naar stakeholders. Dat kan bijvoorbeeld op de volgende manieren:

- MVO-stakeholdermeeting. Dit is een vergadering waarin MVO-dilemma's met een groep stakeholders wordt besproken. Tijdens een dergelijke bijeenkomst is er de kans om ideeën over duurzaamheid te toetsen aan de opvattingen van de stakeholders;
- het maken van een speciale brochure of krant over MVO in het ziekenhuis;
- het opnemen van informatie over de MVO-strategie (wanneer deze duidelijk is) in de reguliere jaarverslagen.²⁵

²² *ISO 26000*. Geraadpleegd op 13 april 2013, <http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>

²³ *Transparantie*. Geraadpleegd op 15 april 2013, <http://www.mvonederland.nl/trends-ontwikkelingen/transparantie>

²⁴ *Transparantie: Verantwoording afleggen*. Geraadpleegd op 15 april 2013, http://www.mvonederland.nl/dossier/12/527/dossier_descriptie/12819

Uit een MVO-stakeholdermeeting komt veel bruikbare informatie. Voor het organiseren van een dergelijke vergadering is een stappenplan toegevoegd in bijlage vijf.

3.1.2 MVO-STUURGROEP

Nu er duidelijkheid is over de term MVO kan er verder ingegaan worden op de oprichting van de MVO-stuurgroep. In opdracht van de Raad van Bestuur van het UMCG wordt deze projectorganisatie opgezet. De opdrachtgever en directeur Facilitaire Dienst treedt op als projectleider en vormt samen met de directeur Beleid UMC-Staf en het hoofd Communicatie de MVO-stuurgroep. Naast deze stuurgroep moeten nog specifieke werkgroepen ingericht worden op bepaalde hoofdgebieden van MVO, bijvoorbeeld energie, afvalverwerking, inkoop etc. De werkgroepen maken actieplannen en de stuurgroep behandelt deze plannen. Na goedkeuring voeren de werkgroepen deze actieplannen uit en houdt de stuurgroep hier zicht op. De stuurgroep rapporteert de voortgang aan de Raad van Bestuur (RvB). (zie bijlage twee, laatste alinea).

Om het UMCG te helpen met de benoeming en vorming van deze werkgroepen is er bureauonderzoek gedaan naar MVO Nederland, een belangrijke speler op het gebied van MVO.

3.1.3 MVO NEDERLAND

MVO Nederland is in 2004 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken en is de nationale kennis- en netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen; hét startpunt voor alle ondernemers die hun bedrijfsvoering willen verduurzamen.

MVO Nederland bouwt aan een dynamisch en snelgroeiend bedrijsvennetwerk. MVO Nederland laat deze bedrijven de marktkansen van MVO zien, faciliteert onderlinge samenwerking en geeft praktische informatie om concreet met MVO aan de slag te gaan. MVO Nederland bereikt momenteel al meer dan 100.000 ondernemers. Tenslotte geeft MVO Nederland ondernemers praktische tips, ze la-

ten goede voorbeelden zien en ze verwijzen door naar handige contacten.²⁶

Bij MVO Nederland kan een organisatie antwoorden krijgen op vele vragen met betrekking tot MVO. Voor alle bedrijfstakken worden duidelijke voorbeelden, adviezen en ideeën gegeven. Voor de bedrijfstak 'zorg' hanteren ze de volgende kernthema's:

- goed en gezond werkgeverschap;
- ethiek;
- milieu;
- energiebesparing;
- afvalverwerking;
- transparantie;
- kwaliteit van zorg;
- inkoop
- MBO (maatschappelijk betrokken ondernemen).²⁷

3.2 MVO-RICHTLIJNEN EN NORMEN

MVO gaat over bovenwettelijke ondernemersactiviteiten. Er gelden voor MVO dus geen wettelijke verplichtingen. Er zijn wel internationaal erkende normen voor MVO vastgelegd in verschillende richtlijnen. Voordat er verder wordt ingegaan op de soorten richtlijnen en normen, wordt het verschil tussen deze twee uitgelegd.²⁸

Betekenis richtlijn

Een richtlijn is veelal internationaal. Bij richtlijnen is er keuzevrijheid: een organisatie kan zelf kiezen of en in welke mate ze de aanbevelingen en handvatten toepast. Er zijn dus geen meetbare criteria waaraan een organisatie moet voldoen. Het is voor een derde partij daarom ook niet mo-

²⁵ *Transparantie: Beter zakendoen*. Geraadpleegd op 15 april 2013, http://www.mvonderland.nl/dossier/12/527/dossier_descriptie/12818

²⁶ *Wat is MVO Nederland?* Geraadpleegd op 27 mei 2013, <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/dit-mvonderland>

²⁷ *Zorg*. Geraadpleegd op 27 mei 2013. <http://www.mvonderland.nl/content/bedrijfstak-beschrijving/zorg>

²⁸ *Regelgeving*. Geraadpleegd op 28 mei 2013, <http://www.mvonderland.nl/content/veelgestelde-vragen/bestaat-er-regelgeving-het-gebied-mvo>

gelijk om te bepalen of een organisatie voldoet. Richtlijnen zijn dus niet certificeerbaar.²⁹

Betekenis norm

Normen hebben geen kracht van een wet; een norm moet gezien worden als een schriftelijke weergave van afspraken. Het is een instrument dat gebruikt wordt om te toetsen of aan de richtlijn(en) voldaan wordt.³⁰ Normen bevatten dus eisen. Een derde partij kan beoordelen of een organisatie aan deze eisen voldoet en hierover vervolgens een certificaat afgeven. Normen zijn dus certificeerbaar.³¹

Kortom, als het UMCG aan een bepaalde richtlijn wil voldoen, is het iets waar ze voor **kieszen**. Als het UMCG een bepaald certificaat wil halen, moeten ze aan een eisenstellende norm **voldoen**.

3.2.1 MVO-RICHTLIJNEN

Er zijn niet veel richtlijnen op het gebied van MVO. In deze subparagraaf worden vier richtlijnen behandeld, namelijk:

- OESO;
- Global Compact;
- ILO;
- ISO 26000.

OESO-richtlijnen

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft in 2000 richtlijnen voor multinationale ondernemingen opgesteld. De OESO-richtlijnen maken duidelijk wat overheden van bedrijven verwachten met betrekking tot hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hoewel de OESO-richtlijnen een belangrijk kader

vormen, is een grote beperking dat ze niet afdwingbaar zijn.³²

Omdat het UMCG geen vestigingen heeft in het buitenland en daardoor geen multinationale onderneming is kan deze richtlijn niet toegepast worden.

Global Compact

Global Compact, een initiatief van de Verenigde Naties, bestaat uit tien principes rond milieu, mensenrechten en arbeidsvoorwaarden waaraan internationaal opererende bedrijven zich zouden moeten houden.³³ Er is geen controle op naleving en dit maakt Global Compact omstredden. Global Compact Critics, een informeel netwerk van maatschappelijke organisaties die kritisch zijn over Global Compact constateren geregeld dat de deelnemers van Global Compact zich niet aan de principes houden. Omdat dit een omstredden richtlijn is en er veel kritiek over wordt geuit, is het voor het UMCG niet verstandig om zich in te laten met deze richtlijn.

ILO

De Internationale Arbeids Organisatie (IAO), meestal bekend onder de Engelse afkorting ILO, is een gespecialiseerde organisatie van de Verenigde Naties. Het houdt zich bezig met arbeidsvraagstukken. De organisatie heeft vier hoofddoelstellingen geformuleerd:

- het bevorderen van het recht op werk;
- het verbeteren van de kans om werk te krijgen en te behouden voor mannen en voor vrouwen;
- het invoeren en uitbouwen van sociale zekerheid;
- het bevorderen van sociale dialoog tussen werkgevers, werknemers en overheid.

De arbeidsnormen maken deel uit van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en worden op hun beurt weer onderschreven door de OESO-richtlijnen, Global Compact en diverse andere MVO-richtlijnen en initiatieven.

De ILO is dus een richtlijn die vooral gericht is op arbeidsnormen en niet op het gehele MVO-beleid binnen een organisatie. Daarom is het voor het UMCG niet verstandig

²⁹ *Mythe rond ISO 26000*. Geraadpleegd op 17 mei 2013, <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Mythe-rond-ISO-26000-Alle-ISO-normen-zijn-certificeerbaar.htm>

³⁰ *Europese regelgeving en normen* (2010). Geraadpleegd op 17 mei 2013, <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/56540-europese-regelgeving-en-normen.html>

³¹ *Mythe rond ISO 26000*. Geraadpleegd op 17 mei 2013, <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Mythe-rond-ISO-26000-Alle-ISO-normen-zijn-certificeerbaar.htm>

³² *MVO Platform*. Geraadpleegd op 17 mei 2013, <http://mvoplatform.nl/wat-is-mvo/international-mvo-kader>

³³ *MVO platform*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://mvoplatform.nl/wat-is-mvo/international-mvo-kader>

om als beginnende in MVO deze richtlijn als leidraad te gebruiken.

ISO 26000

ISO 26000 is een internationale richtlijn die gemaakt is voor organisaties die ondersteuning willen bij het in de praktijk brengen van MVO. Dit is voor alle soorten organisaties ongeacht grootte of locatie van de organisatie, dus zowel het bedrijfsleven (inclusief MKB), overheden, als maatschappelijke organisaties en vakbonden.³⁴ Voor het UMCG is deze richtlijn een ideale start voor MVO. Er worden in bijlage zes vijf belangrijke redenen beschreven om juist deze richtlijn te implementeren. Ook wordt in die bijlage weergegeven hoe een bedrijf kan laten zien dat ze via deze richtlijn met MVO bezig zijn.

Het is voor het UMCG een goede keuze om deze richtlijn te onderzoeken en wellicht te implementeren. De ISO 26000 is echt gemaakt voor organisaties die graag een MVO-beleid willen gaan implementeren en dat is juist de reden voor dit onderzoek. De ISO 26000 is aan te schaffen via internet (www.nen.nl/iso26000).

3.2.2 MVO-NORMEN

Bedrijven kunnen zich certificeren volgens een bepaalde norm. Aan alle afgegeven keurmerken en certificaten ligt een eisenstellende norm ten grondslag. Hierbij kan gedacht worden aan het FSC-keurmerk of het Max Havelaar keurmerk etc. Er zijn ook certificaten die aangeven dat een organisatie een managementsysteem heeft voor MVO.³⁵ Dat zijn de volgende:

- MVO Prestatieladder;
- IMA MVO Norm;
- MVO-wijzer;
- keurmerk NL MVO.

MVO Prestatieladder

De MVO Prestatieladder voorziet in de behoefte om vanuit maatschappelijke betrokkenheid duurzame ontwikkeling concreet, objectief en aantoonbaar te kunnen maken. Deze

certificatienorm is samengesteld op basis van principes, zoals verwoord in de internationale richtlijnen voor sustainability (de ISO 26000), stakeholdermanagement (AA1000) en indicatoren en rapportage (Global Report Initiative). De norm is zodanig ingericht dat deze internationaal toepasbaar is. De MVO Prestatieladder heeft vijf niveaus. Een bedrijf of organisatie kan doorontwikkelen naar een volgend niveau.³⁶

De handleiding van de MVO Prestatieladder is te bezichtigen op www.mvoprestatieladder.nl. Er zijn in totaal 33 indicatoren waarop gecertificeerd wordt. Deze indicatoren worden vermeld in bijlage zeven. In bijlage acht wordt niveau één van de MVO-prestatieladder weergegeven. De overige niveau's zijn op de genoemde website te bezichtigen.

De MVO Prestatieladder is voor het UMCG een goede manier om de MVO-prestaties inzichtelijk te maken. De norm bevat duidelijke maatstaven en is geïnspireerd op de richtlijn ISO 26000. Zoals genoemd in de vorige paragraaf, zou het volgen van deze richtlijn een verstandige keuze zijn. De MVO Prestatieladder kan een goede stap richting het volgen van deze richtlijn zijn.

IMA MVO Norm

De IMA (Instituut MVO Aantoonbaar) MVO norm is een norm die maatschappelijk verantwoord ondernemen aantoonbaar en concreet maakt. Met deze MVO norm besteedt een organisatie structureel en aantoonbaar aandacht aan de balans tussen de drie p's (people, planet en profit). De organisatie beheerst met deze norm de prestaties op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. De basis van de IMA MVO norm is een statusbepaling. Deze statusbepaling door middel van een stakeholderanalyse is een inventarisatie waarin de wensen, eisen en behoeften van alle stakeholders in kaart worden gebracht.³⁷

³⁴ *Duurzaam ondernemen*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=56>

³⁵ *MVO en certificeringen*. Geraadpleegd op 22 mei 2013, http://www.mvonederland.nl/dossier/12/200/dossier_descriptie/4142

³⁶ *De MVO Prestatieladder, Managementsysteem- Eisen en Certificatienormen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (20120)*. Geraadpleegd op 22 mei 2013, <http://www.mvoprestatieladder.nl/doc/norm.pdf>. p.5.

³⁷ *Wat is de MVO Norm?* Geraadpleegd op 22 mei 2013, <http://www.devaart.nl/wat-is-de-mvo-norm>

Met deze norm kan het UMCG zich onderscheiden van de concurrentie en de MVO-prestaties inzichtelijk maken. Dit is overigens bij de MVO Prestatieladder ook het geval.

MVO-wijzer

De MVO-wijzer is een MVO-instrument dat op basis van de ISO 26000-richtlijn is ontwikkeld. Het is een eenvoudig en pragmatisch programma, waarvoor geen ingewikkelde of kostenverhogende systemen nodig zijn.³⁸ De MVO-wijzer werkt volgens twee fasen.

Fase één is een MVO-verklaring door middel van een zogenaamde zelfevaluatie door eigen medewerkers. Als deze evaluatie van MVO-thema's positief is, krijgt de organisatie deze MVO-verklaring. Na deze verklaring volgt fase twee: het behalen van een certificaat.

Voor het UMCG zou het volgen van deze norm betekenen dat MVO moet leven in het ziekenhuis, voordat medewerkers hier een duidelijke mening over kunnen vormen. Uit de interviews die gehouden zijn is gebleken dat dit niet het geval is (zie hoofdstuk vier). Certificeren volgens deze norm zou momenteel dus niet verstandig zijn voor het UMCG.

Keurmerk NL MVO

Bedrijven en organisaties kunnen getoetst worden op basis van het Qualitatis Keurmerk NL MVO. De toetsing is gebaseerd op de verbetering van de balans tussen de drie p's. Het Keurmerk NL MVO is volledig toegankelijk voor grote complexe organisaties, het midden- en kleinbedrijf, NGO's, overheden alsmede de non-profit sector.³⁹

De instelling Qualitatis Certification B.V. is gespecialiseerd in het midden- en kleinbedrijf, ook al wordt genoemd dat ze toegankelijk zijn voor grote, complexe organisaties. Voor het UMCG kan het wellicht verstandiger zijn om gecertificeerd te worden door een organisatie die geen specialisatie in een midden- en kleinbedrijf heeft, maar meer gericht is op grote organisaties.

³⁸ *MVO wat voor u?* Geraadpleegd op 22 mei 2013, <http://www.de-mvowijzer.nl/>

³⁹ *Qualitatis, de juiste zet voor certificeren.* Geraadpleegd op 22 mei 2013, <http://www.qualitatis.nl/pages/33/keurmerken-mvo.html>

Dat zijn een aantal eisenstellende normen voor certificering. Dan rest de volgende vraag: Waarom zou het UMCG zich met certificering bezig moeten houden? Er zijn een aantal voordelen aan verbonden.

Met certificering worden de MVO-prestaties van een organisatie inzichtelijk en meetbaar gemaakt. Daardoor ontstaat een voordeel ten opzichte van concurrentie, omdat MVO bij verschillende stakeholders steeds belangrijker wordt. Daarnaast is een certificaat goed voor het imago van het UMCG. Tenslotte zorgt een certificaat in veel gevallen voor een kostenbesparing omdat processen inzichtelijk worden.

3.3 MVO-BELEID

Het beleid van een organisatie wordt gedefinieerd als *'het leiden van een organisatie vanuit de algemeen aanvaarde visie en missie. Beleid expliciteert de keuze van doelstellingen die de organisatie via een strategie implementeert en op haar resultaten evalueert.'*⁴⁰

Met betrekking tot MVO moet het UMCG dus een visie en missie beschrijven, doelstellingen formuleren en implementeren in de strategie en de organisatie leiden aan de hand van die beschrijvingen.

Deze paragraaf moet deelvraag drie beantwoorden: 'Hoe ziet een beleid met betrekking tot MVO eruit bij andere organisaties?' Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er via internet onderzoek gedaan naar het MVO-beleid bij andere organisaties. Bij elke gevonden organisatie worden dezelfde principes gehanteerd als in de definitie van een beleid: de visie, missie, doelstellingen en de strategie. Elke organisatie heeft weer eigen speerpunten die in het MVO-beleid verwerkt worden. Voorbeelden van organisaties met een MVO-beleid zijn USG People⁴¹, de ANWB⁴², Achmea⁴³,

⁴⁰ *Beleid.* Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/voorafga>

⁴¹ *MVO-beleid.* Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://www.usgpeople.com/nl/duurzaamheid/mvo-beleid>

⁴² *MVO-beleid.* Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://www.anwb.nl/over-anwb/vereniging-en-bedrijf/verantwoord-ondernemen/mvo-beleid>

Nuon⁴⁴ etc. Het MVO-beleid van een organisatie wordt vertaald in een beleidsplan.

De inhoudsopgave van een MVO-beleidsplan voor het UMCG zou de volgende indeling kunnen hebben:

- 1 Missie: MVO-missie van de organisatie.
- 2 Visie: beschrijving van de MVO-visie van de organisatie.
- 3 Huidige situatie: Hoe staat de organisatie er nu voor op de MVO-onderwerpen waar doelen op zijn gesteld?
- 4 Strategie: Beschrijf per MVO-onderwerp de:
 - de SMART-doelen met bijhorende KPI's;
 - een actieplan dat beschrijft welke activiteiten/maatregelen u gaat nemen om de doelen te bereiken;
 - planning van de verschillende acties;
 - verantwoordelijke voor verschillende acties.
- 5 Evaluatieplan: Beschrijving van de manier waarop wordt gemonitord en hoe vaak geëvalueerd wordt.⁴⁵

3.3.1 OPZETTEN MVO-BELEID

Om een MVO-beleid te implementeren in een organisatie heeft MVO Nederland een stappenplan ontwikkeld. De vier stappen zijn als volgt:

- Stap 1: visie en missie;
- Stap 2: MVO-plan;
- Stap 3: uitvoeren;
- Stap 4: verbeteren.

Voor het UMCG is dit stappenplan een zinvolle, behulpzame methode omdat de stappen stuk voor stuk duidelijk worden toegelicht. Daarnaast worden er handige tips gegeven. In bijlage negen worden de vier stappen uitgebreid uitgelegd.

⁴³ *MVO-beleid*. Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://www.achmea.nl/over-achmea/MVO/mvo-beleid/Paginas/default.aspx>

⁴⁴ *MVO-beleid*. Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://www.nuon.com/nl/mvo/mvo-bij-nuon/mvo-beleid.jsp>

⁴⁵ *MVO-beleid*. Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/mvo-beleidsplan>

3.4 MVO-MAATREGELLEN EN MVO-ACTIVITEITEN

Deelvraag vier moet beantwoorden wat er onder maatregelen en activiteiten met betrekking tot MVO verstaan wordt. Om daar een antwoord op te kunnen geven is het van belang om te weten wat er precies bedoeld wordt met deze maatregelen en activiteiten.

De definitie van een maatregel is als volgt:

*'1) Afgemeten voorschrift 2) Afgemeten voorschrift (crypt.) 3) Beschikking 4) Beslissing waarmee men iets bepaalt 5) Besluit 6) Handeling 7) Handelwijze 8) Ordening 9) Regeling 10) Regel 11) Schikking 12) Voorziening 13) Verordening 14) Wet.'*⁴⁶

De definitie van een activiteit is als volgt:

- *'bedrijvigheid, bezigheid, werkzaamheid'*;⁴⁷
- *werkzaamheid (procedurestap) die een persoon of organisatie (onderdeel) verricht om een handeling tot stand te brengen. Een bepaalde welomschreven hoeveelheid werk die in één of meer stappen door een of meer personen kan worden uitgevoerd'*;⁴⁸
- *'iets waar je mee bezig bent; iets dat je kunt doen.'*⁴⁹

Hieruit kan gesteld worden dat een maatregel iets is waaraan het UMCG zich **moet houden** en een activiteit iets is waarmee het UMCG **bezig is of bezig kan**.

Omdat MVO nog niet is opgenomen in het beleid van het UMCG en er nog geen bepaalde richtlijn is, zijn er geen maatregelen met betrekking tot MVO waaraan het UMCG zich dient te houden, met uitzondering van wetgeving op het gebied van energie (paragraaf 1.3). De activiteiten met betrekking tot MVO kunnen gezien worden als de volledige

⁴⁶ *Maatregelen*. Geraadpleegd op 24 mei 2013; <http://www.mijnwoordenboek.nl/puzzelwoordenboek/MAATREGEL/1>

⁴⁷ *Activiteit*. Geraadpleegd op 24 mei 2013, <http://www.woordenboek.nl/woord/activiteit>

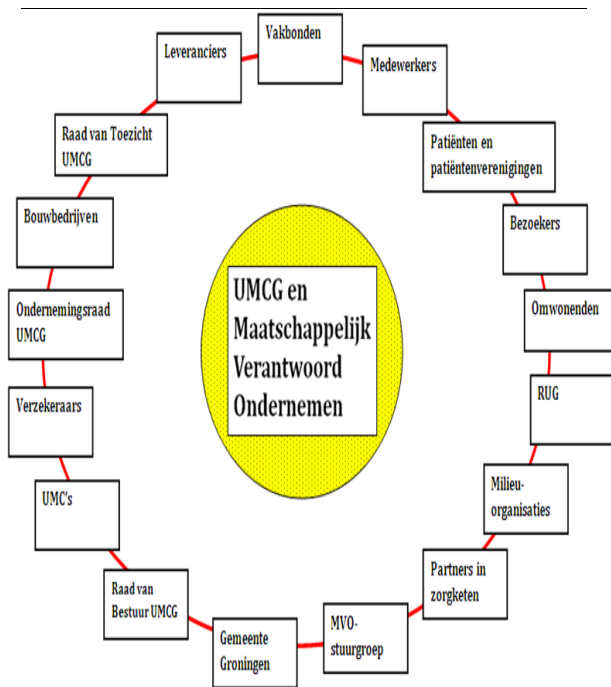
⁴⁸ *ctiviteit*. Geraadpleegd op 24 mei 2013, <http://www.encyclo.nl/lokaal/10273>

⁴⁹ *Activiteit*. Geraadpleegd op 24 mei 2013, <http://www.encyclo.nl/lokaal/10628>

inventarisatie (hoofdstuk vijf). Wat deze inventarisatie precies betekent wordt besproken in paragraaf 3.7.

3.5 STAKEHOLDERSANALYSE

Met stakeholders worden alle belanghebbenden bij dit onderzoek bedoeld. MVO is een begrip dat betrekking heeft op de hele organisatie en daarom zijn er veel stakeholders. Na veelvuldig overleg met de opdrachtgever en de stagebegeleider zijn een aantal stakeholders onderscheiden. Deze worden hieronder weergegeven:



Figuur 6 Stakeholders.

De stakeholders hebben allemaal een andere invloed op het onderzoek. Daarom volgt er na de identificatie van de stakeholders de volgende stap: Het vaststellen van de belangen en de macht van de stakeholders om op die manier de relevante en minder relevante stakeholders in kaart te brengen. Sommigen zijn zeer invloedrijk en anderen heb-

ben geen enkele invloed. Dat verschil in relevantie en invloed is in kaart gebracht met behulp van de Power/Interest Matrix (figuur 7) van Gardner et al. (1986).⁵⁰ Dit model geeft in hoofdlijnen aan hoe een organisatie met de verschillende belangen van de diverse stakeholdersgroepen moet omgaan.⁵¹ Gericht op het onderzoek zou dat aangeven op welke manier er naar de genoemde stakeholders gekeken kan worden.



Figuur 7 Power/Interest Matrix.⁵²

In figuur acht worden de genoemde stakeholders in één van de vier vakken geplaatst. Dit figuur wordt op de volgende pagina weergegeven.

Uitleg model

Manage closely: Deze stakeholders hebben een groot belang en veel macht. Deze groep heeft veel betrokkenheid nodig en voor deze groep moeten de grootste inspanningen worden verricht. Deze groep is voor het UMCG de MVO-stuurgroep en de daaronder vallende werkgroepen. De interviews zijn gehouden met deze interne stakehol-

⁵⁰ Rengasamy, S. *Stakeholder Analysis*. (p.6). Geraadpleegd op 29 maart 2013, <http://www.scribd.com/doc/28703368/Stakeholder-Analysis>.

⁵¹ Polonsky, M.J. (2011). *Reputatiemanagement: stappenplan* (p.2). Geraadpleegd op 29 maart 2013. http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement_ENGELS/p_-_Stakeholderanalyse__EN_.pdf

⁵² *Power/Interest Matrix*. Geraadpleegd op 29 maart 2013, <http://www.scribd.com/doc/28703368/Stakeholder-Analysis>

ders. De eindpresentatie zal tevens voor deze groep stakeholders gehouden worden.

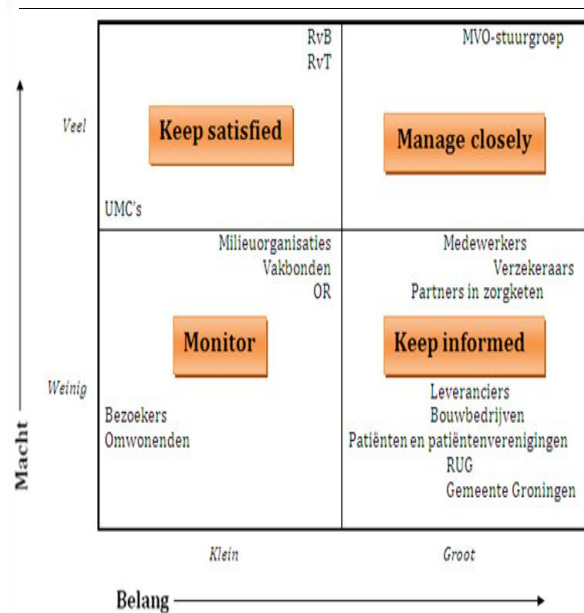
Keep satisfied: Deze stakeholders hebben veel macht maar een klein belang. Voor deze groep moeten genoeg inspanningen gedaan worden om ze geïnformeerd en tevreden te houden, maar niet zoveel dat ze verveeld raken met de boodschap. Voor het UMCG vallen de RvB, de RvT (Raad van Toezicht) en de UMC'S onder deze noemer. De opdracht komt oorspronkelijk bij de RvB vandaan, die het op hun beurt weer gekregen hebben van de RvT. Vandaar ook dat zij veel belang hebben bij een goed verloop van deze opdracht. Zij hebben allebei meer belang en macht dan de UMC's, wat het verschil in de locatie van deze stakeholders in de matrix verklaart. De UMC's hebben veel belang bij deze opdracht omdat het voor hen ook een opzet tot een MVO-beleid kan betekenen.

Keep informed: Deze stakeholders hebben een groot belang, maar weinig macht. Deze groep moet voldoende op de hoogte gehouden worden. Er moet met ze gepraat worden om er zeker van te zijn dat er geen grote problemen zullen ontstaan. Deze groep kan zeer nuttig zijn voor de details van het onderzoek. Onder deze groep vallen voor het UMCG de volgende stakeholders:

- medewerkers;
- verzekeraars;
- partners in zorgketen;
- leveranciers;
- bouwbedrijven;
- patiënten en patiëntenverenigingen;
- RUG;
- gemeente Groningen.

Voor hen is een MVO-beleid van belang omdat dit een aantal veranderingen met zich mee kan brengen waar zij op de hoogte van moeten worden gehouden. Voor een leverancier kan dit bijvoorbeeld betekenen dat er andere producten geleverd moeten worden en wellicht een andere leverancier in de hand genomen moet worden. Voor medewerkers kan dit betekenen dat er dingen veranderen in bijvoorbeeld de afvalverwerking of de omgang met energie etc.

Monitor: Deze stakeholders hebben een klein belang en weinig macht. Er moet toezicht gehouden worden op deze groep, maar ze moeten niet verveeld worden met teveel communicatie.⁵³ Gekeken naar het UMCG vallen de milieuorganisaties, de vakbonden, de OR (ondernemingsraad), de bezoekers en de omwonenden onder deze groep. Deze laatste twee hebben weinig macht en een klein belang bij het MVO-beleid van het UMCG. Een milieuorganisatie heeft natuurlijk een belang bij MVO, maar niet zoveel als de medewerkers die zich daadwerkelijk in de organisatie bevinden. Daarnaast hebben ze wel ongeveer dezelfde hoeveelheid invloed en macht op het MVO-beleid.



Figuur 8 Power/Interest Matrix UMC.

3.6 INTEGRAAL PLAN VAN AANPAK

In deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op de vraag zes, door te beschrijven uit welke onderdelen een

⁵³Thompson, R. Stakeholder Analysis: Winning support for your projects. Geraadpleegd op 29 maart 2013, http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm

integraal plan van aanpak bestaat. Voordat dit antwoord gegeven kan worden is het van belang om te weten wat 'integraal' betekent en wat een 'plan van aanpak' is.

De definitie van integraal is als volgt:

- 'als iets alles omvat',⁵⁴
- 'volledig, er ontbreekt niets aan',⁵⁵

De definitie van een plan van aanpak is als volgt:

- 'overzicht van de stappen die gezet moeten worden om een project uit te voeren'.⁵⁶

Een ander woord voor een plan van aanpak is een projectplan. Uit de genoemde definities kan gesteld worden dat, voor het MVO-beleid van het UMCG daadwerkelijk opgezet kan worden, er een volledig overzicht gemaakt moet worden van alle stappen die gezet dienen te worden tot dit MVO-beleid.

In dit onderzoek is het niet aan de onderzoeker om dit plan van aanpak te schrijven, maar in deze paragraaf wordt wel beschreven welke stappen in dit plan van aanpak opgenomen zouden kunnen worden. Om tot deze paragraaf te komen zijn een aantal 'plannen van aanpak' bestudeerd. Er is vooral gelet op de inhoudsopgaven hiervan, die opgenomen zijn in bijlage tien. Aan de hand van die voorbeelden is een samengestelde inhoudsopgave voor een integraal plan van aanpak voor het UMCG tot stand gekomen. Die is als volgt:

Hoofdstuk 1: Inleiding

- 1.1 – Het UMCG (organisatieomschrijving, inclusief missie en visie)
- 1.2 – De opdrachtgever (RvB)
- 1.3 – De opdrachtnemer (MVO-stuurgroep)

Hoofdstuk 2: Projectopdracht

- 2.1 – De wens van de RvB (probleemstelling)

- 2.1.1 – Aanleiding (waarom wordt het project nu gestart?)
- 2.2 – Doelstelling (SMART)
- 2.3 – Verwachte projectresultaat (op te leveren producten)
- 2.4 – Scope (afbakening projectgrenzen)
- 2.5 – Programma van Eisen (eisen en randvoorwaarden waaraan het resultaat bij oplevering aan zal moeten voldoen)

Hoofdstuk 3: Projectactiviteiten en fasering

- 3.1 – Uit te voeren activiteiten
 - 3.1.1 – Voorbereiding voor de activiteiten
- 3.2 – Fasering (begin-en einddatum voor de fasen vaststellen)
- 3.3 – Initiatiefase
- 3.4 – Definitiefase
- 3.5 – Ontwerpfase
- 3.6 – Voorbereidingsfase
- 3.7 – Realisatiefase
- 3.8 – Nazorgfase
- 3.9 – (Tussen)producten in de fasen

Hoofdstuk 4: Projectbeheersing

- 4.1 – Indicatieve tijdsplanning
 - 4.1.1 – Voortgangscontrole
- 4.2 – Kwaliteitsbeheersing
 - 4.2.1 – Kwaliteit eindproduct
 - 4.2.2 – Kwaliteit tussenproducten
 - 4.2.3 – Controles om kwaliteit te waarborgen
- 4.3 – Begroting
 - 4.3.1 – Het budget
 - 4.3.2 – Kosten per activiteit en fase
 - 4.3.3 – Overige kosten (mensen, hulpmiddelen, onvoorziene uitgaven)
 - 4.3.4 – Opbrengsten

Hoofdstuk 5: Projectorganisatie

- 5.1 – Projectgroepleden (functies, bevoegdheden, beschikbaarheid etc.)
- 5.2 – Functionele rollen (voorzitter, secretaris etc.)
- 5.3 – Informatiebeheersing
 - 5.3.1 – Overlegstructuur (frequentie vergaderen met opdrachtgever en het team)
 - 5.3.2 – Hoe wordt de informatie beheerd?

⁵⁴ *Integraal*. Geraadpleegd op 29 mei 2013, <http://www.woorden.org/woord/integraal>

⁵⁵ *Integraal*. Geraadpleegd op 29 mei 2013, <http://www.encyclo.nl/lokaal/10628>

⁵⁶ *Plan van aanpak*. Geraadpleegd op 29 mei 2013, <http://www.encyclo.nl/begrip/plan%20van%20aanpak%20vorm>

5.3.3 – Voortgang (wie wordt er op de hoogte gehouden van de voortgang en waarom?)

houden van interviews (bijlage elf). Een overzicht van deze inventarisatie is te vinden in hoofdstuk vijf.

Hoofdstuk 6: Stakeholders

6.1 - Stakeholders

Hoofdstuk 7: Risicomanagement

7.1 – Risicoanalyse

7.1.1 – Interne risico's

7.1.2 – Externe risico's

Bijlage 1 – Gantt diagram (strokenplanning)⁵⁷

Bijlage 2 – Communicatieplan

Bijlage 3 – Stakeholdersanalyse

Bijlage 4 – Risicoanalyse

3.7 INVENTARISATIE

Er zijn vele definities van het woord inventariseren te benoemen, bijvoorbeeld:

- *'Het tellen van de voorraad'*⁵⁸
- *'Inventariseren is het ordenen en beschrijven van bestanddelen van een archief'*⁵⁹
- *'Een lijst maken van alle aanwezige items'*⁶⁰
- *'1) Balans opmaken 2) De boedel beschrijven 3) Lijst van bezittingen en schulden opmaken'*⁶¹

Voor het UMCG houdt dit in dat er een lijst opgesteld moet worden met de aanwezige maatregelen en activiteiten op het gebied van MVO. Deze lijst is tot stand gekomen aan de hand van een belangrijk memo (bijlage drie) en het

⁵⁷ *Gantt diagram*. Geraadpleegd op 29 mei 2013, <http://www.sixsigma.nl/woordenboek/gantt-chart>

⁵⁸ *Inventariseren*. Geraadpleegd op 23 mei 2013. <http://www.praktijkonderwijs.com/users/arkel/detail/begrippen.htm>

⁵⁹ *Inventariseren*. Geraadpleegd op 23 mei 2013. <http://www.encyclo.nl/lokaal/10273>

⁶⁰ *Inventariseren*. Geraadpleegd op 23 mei 2013. <http://www.encyclo.nl/lokaal/10491>

⁶¹ *Inventariseren*. Geraadpleegd op 23 mei 2013. <http://www.mijnwoordenboek.nl/puzzelwoordenboek/INVENTARISEREN/1>

4 DE INTERVIEWS

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de interviews. Welke mensen zijn geïnterviewd en waarom is er voor deze specifieke personen gekozen? Wat voor soort interviews zijn afgenomen en welke informatie is hieruit voortgekomen? Op deze vragen wordt een antwoord gegeven in dit hoofdstuk.

4.1 GEÏNTERVIEWDEN

Via de opdrachtgever is een lijst met interne stakeholders ontvangen die allen ondervraagd zijn. Deze stakeholders, ofwel sleutelinformanten, zijn gekozen omdat ze een grote verantwoordelijkheid hebben binnen het UMCG. Voor de inventarisatie konden zij een compleet beeld geven van een afdeling. Voor de vertrouwelijkheid zijn deze personen niet bij naam genoemd, maar voor de volledigheid van de inventarisatie worden de afdelingen wel genoemd.

- Informant 1: Bouw en infrastructuur
- Informant 2: Facilitaire Dienst
- Informant 3: Banqueting en restaurants
- Informant 4: P&O
- Informant 5: Keukens
- Informant 6: Veiligheid en vergunningen
- Informant 7: Afval
- Informant 8: Inkoop

Naast deze acht personen zijn er nog twee personen geïnterviewd, namelijk medewerkers van de afdeling veiligheid en vergunningen. Deze personen hadden extra informatie over de milieuzaken in het UMCG. Deze twee namen zijn als tip voortgekomen uit een ander interview. In paragraaf 2.2.2 wordt bij de alinea 'Interviews' verteld over bronnen die toegang kunnen verlenen tot andere bronnen. Dat is wat een informant in dit geval heeft gedaan.

4.2 HALF-GESTRUCTUREERD INTERVIEW

Er zijn vele soorten interviews. Een aantal voorbeelden:

- open interview;
- focused interview;
- diepte-interview;

- gestructureerd interview;
- half- of gedeeltelijk gestructureerd interview;
- topicinterview.

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van het half-gestructureerde interview. Dit is een soort interview waarbij niet alleen de onderwerpen, maar ook de belangrijkste vragen en in principe ook de volgorde vastligt (paragraaf 4.3). Bij dit soort interview is de onderzoeker vrij om van de vraagvolgorde en de vraagformulering af te wijken als dat beter uitkomt.⁶² Dat is tijdens de interviews ook daadwerkelijk gebeurd. De keuze voor een half-gestructureerd interview is gebaseerd op een afweging tussen voor- en nadelen van een open of gestructureerd interview, een individueel of groepsinterview en een mondeling of schriftelijk interview. Deze voor- en nadelen worden in de schema's hieronder en op de volgende pagina weergegeven.

Open interview	Gestructureerd interview
Doet volledig recht aan geïnterviewde	Doet geen volledig recht aan geïnterviewde
Invloed interviewer groter	Invloed interviewer kleiner
Stelt hoge eisen aan kwaliteit interviewer	Stelt minder hoge eisen aan kwaliteit interviewer
Vraagt minder voorbereidingstijd	Vraagt veel voorbereidingstijd
Kans aanwezig dat relevante onderwerpen niet aan bod komen	In principe worden alle van tevoren aangegeven onderwerpen behandeld
Vooral relevant als je geen voorkennis hebt of wilt hebben	(Enige) voorkennis vereist

Figuur 9 Voor- en nadelen open of gestructureerd interview.⁶³

⁶² Baarda, D.B., de Goede, M.P.M en Teunissen, J. (2009). Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. p. 235.

⁶³ Baarda, D.B., de Goede, M.P.M en Teunissen, J. (2009). Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. p. 236.

Gericht op de benodigde informatie is het verstandiger om de gestructureerde kant op te gaan. De interviews worden goed voorbereid en voorkennis is aanwezig. Het is erg belangrijk dat relevante onderwerpen aan bod komen, dus vandaar dat een geheel open interview geen optie is. Om het optimale uit een interview te halen is gekozen voor een middenweg tussen deze twee soorten interviews, namelijk het half-gestructureerde interview. De vragen liggen vast, maar de geïnterviewde krijgt wel volledig recht omdat er goed doorgevraagd zal worden. Na deze keuze moet de keuze gemaakt worden tussen een individueel of een groepsinterview.

Individueel	Groepsinterview
Bijzonder geschikt voor betekenisverlening en het verder uitdiepen van onderwerp.	Bijzonder geschikt voor genereren van ideeën en ter oriëntering op onderwerp.
Geniet voorkeur bij privé-, bedreigende en sociaal-wenselijke onderwerpen.	Minder geschikt bij privé-, bedreigende en sociaal-wenselijke onderwerpen.
Mensen kunnen ongeremd reageren, maar blijven wel in hun eigen gedachtegang zitten.	Mensen voelen zich soms geremd in aanwezigheid van anderen, maar kunnen wel op nieuwe ideeën gebracht worden door opmerkingen van anderen.
Het aantal onderwerpen dat behandeld kan worden is groot.	Meestal komen er maar een beperkt aantal onderwerpen aan bod.
De geïnterviewde is voortdurend zelf aan het woord.	Het groeps gesprek kan gedomineerd worden door één of twee groepsleden, waardoor anderen nauwelijks aan het woord komen. Het groeps gesprek vraagt dan ook om speciale regievaardigheden van de gespreksleider.
Kost meer tijd en dus geld.	Kost minder tijd en dus minder geld.

Figuur 10 Voor en- nadelen individueel of groepsinterview.⁶⁴

⁶⁴ Baarda, D.B., de Goede, M.P.M en Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. p. 241.

Bij dit onderzoek is het van belang dat alle meningen van de interne stakeholders gehoord worden. Bij een groepsinterview is de kans aanwezig dat het gesprek gedomineerd zal worden door één of twee personen, dus in principe is dat soort interview geen optie. Daarnaast is het bij dit onderzoek belangrijk dat het onderwerp, het MVO-beleid in het UMCG, verdiept wordt. Bij een groepsinterview gebeurt dit in mindere mate dan bij een individueel interview. Op deze redenen gebaseerd is er gekozen voor individuele interviews. Tenslotte moet de keuze gemaakt worden tussen een mondeling of schriftelijk interview.

Mondeling	Schriftelijk
Je bent flexibel, kunt vragen aanpassen aan respondent en situatie.	Je moet van tevoren de vragen vastleggen en je zit dus vast aan die structuur.
Minder voorbereiding.	Meer voorbereiding.
Men praat meestal makkelijk.	Veel mensen schrijven niet graag.
Vast tijdstip en vaste plek.	Respondent kan reageren op een zelfgekozen tijdstip en plek.
Of respondent, of interviewer moet reizen naar plek van interview.	Geen reistijd, zodat je zelfs mensen in het buitenland bij je onderzoek kunt betrekken.
Je reageert in een gesprek meestal spontaan, wat afhankelijk van de onderzoeksvraag een voor- dan wel nadeel is.	Wanneer je schrijft, denk je meestal meer na dan bij een gesprek en reageer je minder impulsief. Afhankelijk van de onderzoeksvraag kan dit een voor- of nadeel zijn.

Figuur 11 Voor en- nadelen mondeling of schriftelijk interview⁶⁵

Ook al zijn de vragen van tevoren vastgelegd, er zal waarschijnlijk zonder veel moeite een aanpassing aan de respondent en de situatie ontstaan. Omdat alle interviews in het UMCG gehouden worden is er geen sprake van een reistijd. In dit onderzoek is het van belang dat er uitgebreid antwoord gegeven wordt op de vragen om zo een duidelijk

⁶⁵ Baarda, D.B., de Goede, M.P.M en Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. p. 245.

beeld te schetsen van het onderwerp en de situatie. Bij een mondeling interview is hier eerder sprake van dan bij een schriftelijk interview, vandaar dat hiervoor gekozen is. Samengevat, er is gekozen voor een middenweg tussen een open interview en een gestructureerd interview op een individuele, mondelinge manier. Ofwel: **het half-gestructureerde interview.**

4.3 INTERVIEWVRAGEN

De interviewvragen zijn in overleg met de docentbegeleider en de stagebegeleider tot stand gekomen. De vragen zijn in een bepaalde volgorde opgesteld, om zo een soepel lopend verhaal te creëren. Zo horen vraag 1 t/m 5 bij elkaar, net zoals vraag 6 t/m 11, vraag 12 en 13 en vraag 14 t/m 16. De vragen zijn gericht op MVO, maar ook op de persoon zelf en zijn of haar mening over dit onderwerp. De vragen zijn als volgt opgesteld:

- 1 Kunt u uw functie omschrijven en de werkzaamheden die daarbinnen vallen?
- 2 Weet u wat MVO is?
- 3 Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?
- 4 Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?
- 5 Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?
- 6 Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?
- 7 Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen m.b.t. MVO?
- 8 Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?
- 9 Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?
- 10 Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?
- 11 Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?
- 12 Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?
- 13 Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

- 14 Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?
- 15 Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?
- 16 Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Alle interviews zijn (met vooraf gevraagde toestemming) opgenomen. Een uitwerking van de interviews wordt weergegeven in bijlage elf.

4.4 VERKREGEN INFORMATIE

De interviews zijn gehouden om de MVO-maatregelen en MVO-activiteiten in het UMCG te inventariseren. Die inventarisatie wordt beschreven in hoofdstuk 5, paragraaf 5.2.2. Naast deze inventarisatie is er andere, interessante, informatie naar voren gekomen. De belangrijkste punten komen in deze paragraaf naar voren.

Om duidelijkheid te geven over de herkomst van de belangrijke informatie worden deze in bepaalde kleuren gemarkeerd. Dezelfde kleur wordt in de verwerking van de interviews wederom weergegeven (bijlage elf).

- **Energie-efficiencyplan (EEP):** Dit plan geeft inzicht in hoe het UMCG de komende vier jaar uitvoering wil geven aan de Meerjarenafpraak Energie-efficiency (MJA-3). Vijf van de tien personen die ondervraagd zijn vinden dit een belangrijk onderdeel.
- **Energie:** Wederom hebben vijf van de tien ondervraagden aangegeven dat ze energiebesparing belangrijk achten en dat ze het verstandig vinden om hier meer onderzoek naar te doen, bijvoorbeeld naar zonne-energie.
- **Bewustwording MVO:** Uit de interviews kan opgemerkt worden dat er een stuk bewustwording van MVO mist onder de werknemers. Daarnaast komt naar voren dat er veel onduidelijkheid is over bepaalde processen. Zo weten sommige afdelingen van elkaar niet wat ze doen, terwijl ze behulpzaam kunnen zijn voor elkaar. Er wordt een aantal keren gezegd: 'MVO leeft niet in het UMCG'.
- **Studenten/stagiaires:** In de interviews is meerdere keren naar voren gekomen dat men het belangrijk acht

om een goede studentenbegeleiding te hebben. Daarnaast willen de medewerkers graag een plek bieden aan stagiaires, ook uit de wat moeilijkere milieus.

Vanwege deze reden wordt het studentenbeleid genoemd in deze paragraaf met 'verkregen informatie'.

Daarnaast is de volgende informatie naar voren gekomen:

- **MVO-taak** Er mist bij vrijwel elke medewerker een specifieke taak in zijn of haar functie met betrekking tot MVO.
- **MVO-definitie** Elke medewerker kan MVO benoemen als maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar vrijwel alle medewerkers hebben er weer een ander beeld bij. Dit hoeft niet verkeerd te zijn, maar een duidelijke visie met betrekking tot MVO mist bij het UMCG.
- **MVO-overzicht** Geen enkele medewerker heeft een overzicht van MVO-maatregelen of MVO-activiteiten, op uitzondering van het restaurant en de banqueting.

Deze laatste drie kopjes is informatie die naar de mening van de onderzoeker sterk naar voren is gekomen.

30

Deze paragraaf kan in principe vertaald worden als een gedeelte van de bevindingen. Zoals genoemd, worden in hoofdstuk vijf de andere bevindingen (de inventarisatie) weergegeven. Eerst wordt er nog kort ingegaan op het studentenbeleid.

Naarmate de interviews vorderden, werd er een contact gelegd tussen het stagebureau van het UMCG en de interviewer. Het stagebureau is van mening dat er een beleidsvisie mist rond het studentenbeleid in het UMCG. Met studentenbeleid kan gedacht worden aan studenten geneeskunde en andere opleidingen, scholieren uit het voortgezet onderwijs en stagiaires. Hun klacht is dat de aandacht voor de jeugd in het UMCG te verspreid ligt en er geen vast aanspreekpunt is. Zij scharen een soort van maatregel om dit op te lossen onder MVO.

Gedurende de interviews kwam steeds vaker naar voren dat de geïnterviewden het belangrijk achten om studenten en stagiaires een plek en een kans te geven. Dit is in het licht van verwachte arbeidsmarkttekorten, maar ook om te voldoen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid.

5 BEVINDINGEN

Om duidelijk te maken dat er aan de opdrachtschrijving uit hoofdstuk één is voldaan, wordt deze opdrachtschrijving in dit hoofdstuk volledig ontleedt. Vervolgens worden de bevindingen in kaart gebracht door middel van de gehele inventarisatie. Er wordt er een onderscheid gemaakt tussen de relevante en minder relevante maatregelen. Tenslotte komen de overige mogelijke maatregelen en activiteiten met betrekking tot MVO aan bod.

5.1 ONTLEDING OPDRACHTOMSCHRIJVING

De opdrachtschrijving uit paragraaf 1.3.1 is als volgt:

De opdracht is het in kaart brengen van de huidige situatie van MVO binnen het UMCG door middel van een inventarisatie van de maatregelen en activiteiten van de afdelingen en sectoren binnen het UMCG. Daarnaast moet onderzocht worden welke maatregelen op MVO-gebied mogelijk zijn. Uit dit onderzoek en deze inventarisatie moet een onderscheid gemaakt worden tussen relevante en minder relevante maatregelen. Op basis hiervan kan er een heldere visie op het MVO van het UMCG beschreven worden en uiteindelijk moeten al deze acties leiden tot een integraal plan van aanpak, ingedeeld per thema, per stakeholdergroep, over de belangrijkste activiteiten die het UMCG in het MVO-kader uitvoert en nieuw wil entameren. Het betreft dan een complete MVO-roadmap. Mijn taak in dit geheel is de opzet geven tot dit plan van aanpak door middel van uitgebreid onderzoek met daaropvolgend een adviesrapportage.

Een aantal onderdelen komen hier sterk naar voren:

- het in kaart brengen van de huidige situatie van MVO in het UMCG;
- inventarisatie van alle maatregelen en activiteiten;
- overige mogelijke maatregelen op het gebied van MVO;
- onderscheid relevante en minder relevante maatregelen;

- een beschrijving van een heldere visie van MVO voor het UMCG.

Door middel van bureauonderzoek is een heldere definitie van MVO voor het UMCG beschreven (paragraaf 3.1.3). De huidige situatie van MVO in het UMCG is in kaart gebracht aan de hand van de afgenomen interviews. Er is aan de interne stakeholders gevraagd wat ze van MVO vinden en hoe ze dat toepassen binnen hun afdeling. Daarnaast is gevraagd wat zij graag zouden willen zien als overige mogelijke maatregelen op het gebied van MVO. Alle maatregelen en activiteiten zijn geïnventariseerd (paragraaf 5.2) en daaruit is een onderscheid gemaakt tussen relevante en minder relevante maatregelen (paragraaf 5.3).

In principe is de opdrachtschrijving al in het beginstadium van dit onderzoek ontleedt, en wel door een vertaling naar deelvragen. Om in dit hoofdstuk duidelijk te kunnen aantonen dat de gehele opdrachtschrijving is behandeld in dit onderzoek, was het van belang om deze ontleding nogmaals te beschrijven. In hoofdstuk zes wordt dieper op de ontleding ingegaan door een antwoord te geven op de deelvragen. Dit moet uiteindelijk concluderen in een antwoord op de hoofdvraag.

5.2 GEHELE INVENTARISATIE

De inventarisatie is een samenstelling van de volgende twee onderdelen:

- een memo van de RvT aan de RvB genaamd: dialoog met belanghebbenden in het kader van MVO (bijlage drie);
- bevindingen uit de interviews.

In de volgende twee subparagrafen worden deze twee onderdelen toegelicht.

5.2.1 INVENTARISATIE MEMO

Op 9 oktober 2012 is er een verkennende bespreking geweest met belanghebbenden, in het kader van MVO. Op basis hiervan is een memo verzonden van de RvB naar de RvT. In dit memo is een eerste verzamelstaat, ofwel inventarisatie, opgenomen van de MVO-maatregelen en MVO-activiteiten van het UMCG. Deze maatregelen en activiteiten zijn onder een aantal noemers verdeeld. In deze subparagraaf is die inventarisatie op bondige wijze opgenomen. In bijlage drie is de uitgebreide versie van deze MVO-verzamelstaat te bezichtigen. De inventarisatie is als volgt:

UMCG algemeen

Bouwen aan de Toekomst van Gezondheid met focus op Healthy Ageing:

- gezond en actief ouder worden;
- regionale samenwerking;
- bereikbaarheid en toegankelijkheid van zorg voor iedereen in Noord-Nederland.

Patiënten

- patiëntenparticipatie;
- spiegelbijeenkomsten;
- 'Vertel het ons';
- Fonds Familie in de buurt;
- reguliere dialoog met Zorgbelang over kwaliteitsverbetering;
- Medische Publieksacademie;
- Kennisinzicht;
- bijeenkomsten patiëntenverenigingen;
- casuïstiekbesprekingen traumatologisch georiënteerde orthopeden en traumachirurgen;
- regiobijeenkomsten ouderen met complexe problematiek (i.s.m. zorgaanbieders, zorgverzekeraars, gemeenten en woningbouwcorporaties).

Onderzoek, onderwijs en opleiding

- IBMG;
- Code Openheid Dierproeven;
- kwaliteitsborging mensgebonden onderzoek.

Personeel

- werkervaringsplaatsen;
- initiatief Noorderlef;

- dialoogproject;
- medewerkerbetrokkenheidsonderzoek;
- Slim Werken Slim Reizen / Regionaal Convenant Mobiliteit Groningen-Assen;
- DokterHoe;
- healthy@work;
- personeelsvereniging.

Facilitair

- Facilitaire Dienst algemeen: samenwerkingsvormen in het kader van opleidingsplekken etc.;
- bereikbaarheid UMCG; patiënten, bezoekers en medewerkers krijgen adviezen over de beste mogelijkheid om naar het UMCG te komen;
- voeding en dranken; keuze in Fairtrade producten en minstens eenmaal per week een specifieke biologische maaltijd;
- schoonmaak; er wordt gewerkt met de Code Verantwoord Marktgedrag wat bijdraagt aan duurzame marktverhoudingen in de schoonmaakmarkt;
- logistiek: samenwerkingsverband tussen het logistiek centrum voor het UMCG en het Martini Ziekenhuis;
- kunst: samenwerking met Minerva. Tevens is het aankoopbeleid gericht op jonge, noordelijke kunstenaars;
- disposable materialen;
- energiebesparing (MJA-3);
- inkoop Procurement Board;
- waterbeheer i.s.m. gemeente en waterschap;
- verwerking/opslag/vervoer afvalstoffen: COVRA.

Samenwerking/netwerken

- deelname aan Zorginnovatie Fonds (ZIF) gericht op bevorderen van doelmatigheid en innovaties in de zorg;
- deelname in het Nationale programma ouderenzorg (NPO);
- deelname in het C4Youth netwerk;
- participatie in HANNN;
- samenwerking met Groningen City Club, Vereniging Bedrijven Noord-Oost (VBNO), Ondernemersfonds Groningen en in het Akkoord van Groningen (ondermeer op gebied van de Healthy Ageing Campagne);
- alliance for Healthy Ageing Conference (wereldtop wetenschappers);

- samenwerking met Stichting Medic en Stichting Hulp Macedonië, waarbij (medische)apparatuur die niet meer in het UMCG wordt gebruikt, een herbestemming krijgt.

Omwonenden

- bijeenkomsten (op reguliere basis) betreffende ondermeer traumaheli en nieuwbouw.

5.2.2 INVENTARISATIE INTERVIEWS

- Energie-efficiencyplan (EEP): Dit plan geeft inzicht in hoe het UMCG de komende vier jaar uitvoering wil geven aan de Meerjarenaafpraak Energie-efficiency (MJA-3).
- Routekaartrapport UMC's: De routekaart maakt inzichtelijk welke technologische en niet-technologische aspecten mogelijk invulling kunnen geven aan de doelstelling 50% energie-efficiency verbetering te realiseren (tot 2030);
- Mobiliteitsmanagement Regio Groningen-Assen: Hierin wordt het volgende doel nagestreefd: "Het komen tot een structurele reductie van het aantal autokilometers in het woon-werk- en zakelijk verkeer met gemiddeld tenminste 5% op regioniveau, met als toetsmoment september-oktober 2013;
- Het aannemen van stagiaires, ook uit de wat moeilijke milieus. Stagiaires die anders tussen wal en schip zouden vallen krijgen meer kans bij het UMCG. Daarnaast zijn er bij afwas en onderhoud mogelijkheid tot het uitvoeren van taakstraffen die regelmatig ingezet worden. Zij hebben een overeenkomst met reclasering en maandelijks worden er intakegesprekken gedaan met nieuwe kandidaten. Ook zijn er contacten met re-integratiebedrijven;
- 'Healthy Ageing at Work': Er is hier een projectleider voor aangenomen die dit project gaat opzetten. Het gaat over hoe mensen zo lang mogelijk duurzaam aan het werk kunnen blijven;
- Checklist duurzaam inkopen; Deze checklist kan gebruikt worden om te beoordelen in hoeverre een aankoop duurzaam is. Er worden allerlei zaken afgevinkt op deze checklist;
- Handleiding duurzaam inkopen; Deze handleiding is bedoeld voor de inkopers bij een inkoopproces. Het is

een hulpmiddel bij het gebruiken van criteriadocumenten. Een criteriadocument beschrijft aan welke criteria een product of dienst moet voldoen voordat het duurzaam genoemd mag worden;⁶⁶

- Pharmafilter: Hier is een onderzoek naar geweest, maar vanwege te hoge kosten is dit nog niet ingevoerd. Het betreft een filter in het afvalwater om medicijnen te kunnen scheiden. In de toekomst een mogelijke MVO-activiteit;
- Deelname aan het Milieu Platform Zorg (MPZ) door personeel van het UMCG: MPZ ontwikkelt en verspreidt kennis voor een duurzame bedrijfsvoering van de intramurale zorg.⁶⁷

De informant van de afdeling restaurants en banqueting heeft het volgende overzicht gemaakt en vervolgens overgedragen tijdens het interview:

Maatschappij

- De restaurants werken samen met afdelingen van het UCP om patiënten te laten re-integreren. Hiervoor lopen ze een periode mee in het restaurant, in de "luwte", om zo weer een beetje aan het arbeidsproces te wennen;
- Elk jaar ontvangt het UMCG binnen het restaurant een tweetal stagiaires van het Alfacollege, die ze de mogelijkheid bieden om hun stageverplichting te vervullen bij het ziekenhuis;
- Het restaurant heeft meegewerkt aan de nieuwe studierichting binnen Facility Management (Hanzehogeschool) te weten Hospitality, door het mogelijk te maken voor studenten om in het ziekenhuis een opdracht te doen;
- Wat momenteel loopt is het begeleiden van een aantal AKA scholieren die de mogelijkheid krijgen om een certificaat/ diploma te halen in samenwerking met het Noorderpoort college. Hiervoor is bij de banqueting één plek en twee plekken bij de restaurants;

⁶⁶ *Criteriadocumenten*. Geraadpleegd op 7 juni 2013, <http://www.pianoo.nl/document/2764/handleiding-duurzaam-inkopen>

⁶⁷ *MPZ*. Geraadpleegd op 3 juni 2013, http://www.milieuplatform.nl/vereniging_milieu_platform_zorg-sector

- Het UMCG biedt onderdak en catering aan de week-endschool op de zondag voor de lunch;
- Het UMCG ontvangt en begeleidt op verzoek, schoolkinderen die een rondleiding willen of krijgen in het UMCG;
- Voor de kinderkliniek bakken ze om de week frites met iets lekkers erbij, voor de kinderen is dit een leuk verzetje in hun “normale” menu. Doordat het bij het restaurant wegkomt en kort op de consumptie gemaakt wordt zijn de frites nog lekker knapperig en warm;
- Een aantal afdelingen wil het ontbijt bijzonder maken voor de kinderen en bestellen in het weekend bij het restaurant pistolets en croissants;
- Een aantal keren per jaar gaan het restaurant met de ijscoke langs de kinderen in het ziekenhuis of krijgt het restaurant via allerlei mogelijke kanalen mogelijkheden om zonder kosten iets voor de collega’s in het ziekenhuis te doen. Hierbij kan gedacht worden aan stripboeken voor de kinderkliniek, verrassingsdagen in de restaurants voor alle gasten en ijsjes voor de wandelvierdaagse.

Mens

- De lichamelijke belasting wordt voor de medewerkers beperkt door afwisseling van diensten, werkzaamheden en taken van medewerkers. Er wordt voor hulpmiddelen (bijvoorbeeld karretjes) gezorgd om rugklachten te beperken;
- Er zijn een aantal ergocoaches opgeleid om tijdens het werk collega’s aan te kunnen spreken (helpen) op hoe ze anders/beter kunnen tillen/duwen etc.;
- Binnen de catering en restaurants wordt er, waar mogelijk, rekening gehouden met de persoonlijke wensen van de medewerkers qua roosterings. (bedrijfsvoering is leidend);
- Het restaurant investeert in opleidingen en trainingen, zowel groepsgericht als individueel;
- Medewerkers hebben middels een persoonlijk budget de mogelijkheid om deze gelden voor hun persoonlijke ontwikkeling aan te wenden;
- Medewerkers hebben de beschikking over voldoende kleedruimtes, krijgen bedrijfskleding inclusief schoeisel zodat een ieder, representatief en veilig, aan het werk kan en blijft;

- Voor wat betreft prijsstellingen wordt er geprobeerd, waar mogelijk, de prijzen voor ongezonde voeding marktconform te houden en de gezondere voeding zo betaalbaar mogelijk te laten. Hierbij is wel continu een afweging tussen wat het de organisatie waard is en wat het mag kosten.

Milieu

- Binnen de restaurants is 40% van het assortiment gezond en duurzaam. O.a. de zuiveldranken, broodbeleg, afbakbroodjes, gesneden brood, snacks (ook verantwoord frituurvet). Elke woensdag serveert het restaurant een biologische maaltijd. Er is de mogelijkheid om op alle locaties een flesje verse sinaasappelsap te tappen, tegen geringe kosten. In het prijsbeleid is er een onderscheid in de gezondere producten t.o.v. de ongezondere producten. De inrichting en apparatuur van het CMC restaurant draait inmiddels al 16 jaar mee, waar dit feitelijk, gezien de nieuwe afschrijvingstermijnen, al na 8 jaar vervangen had kunnen worden;
- Binnen de catering is er het streven om 25% van het assortiment gezond en duurzaam te maken. Er is een gezonde en duurzame lunch en alle zuivelproducten die het restaurant serveert zijn biologisch.
- De koffie en thee die het restaurant serveert zijn fairtrade en de koffiemelk en suiker die hierbij gegeven worden zijn biologisch. De wijnen die geschonken worden zijn biologisch en er zijn een drietal sappen die ook gezond en duurzaam zijn. Deze komen i.p.v. de dubbelfris producten;
- Het restaurant scheidt papierafval van overig afval en bijvoorbeeld frituurvet wordt afgevoerd (en hergebruikt);
- Bij bepaalde seizoensproducten wordt er gebruik gemaakt van regionale boeren/leveranciers (asperges en aardbeien).

In de inventarisatie uit de memo en de inventarisatie uit de interviews komen twee MVO-activiteiten overeen:

- Regionaal Convenant Mobiliteit Groningen-Assen;
- Healthy at Work;

Er komen in de lijst van de respondent van de afdeling restaurants en banqueting veel dingen naar voren die wellicht niet onder de term MVO vallen. Om te beslissen of dit

MVO is of niet zal er eerst een duidelijke MVO-visie en missie beschreven moeten worden. Dit moet tevens opgenomen worden in een beleidsplan. In de opdrachtschrijving is niet aangegeven of de, in de interviews genoemde, MVO-activiteiten daadwerkelijk MVO is. Wel wordt er gevraagd naar een onderscheid in de relevantie van de maatregelen. Daar wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan.

5.3 ONDERSCHIED RELEVANTIE MAATREGEL EN ACTIVITEITEN

Alle maatregelen en activiteiten die momenteel gedaan worden zijn relevant. In deze relevantie kan wel een verschil onderscheiden worden, omdat sommige maatregelen direct een relatie hebben tot de definitie van MVO:

“Het UMCG onderneemt maatschappelijk verantwoord als zij haar gehele bedrijfsvoering bewust richt op het toevoegen van waarde aan de drie p’s: people, planet en profit. Over deze ondernemingsactiviteiten wordt op een transparante wijze verantwoording afgelegd aan stakeholders.”

De maatregelen die als het meest relevant worden geacht zijn als volgt:

- **Het energie-efficiencyplan:** In dit EEP staan op zich weer allerlei maatregelen en activiteiten die doorgevoerd worden op het moment dat het plan uitgevoerd wordt. Voorbeelden worden weergegeven in figuur 12. Dit zijn maar een aantal voorbeelden, in het plan worden nog meer genoemd. De lijst van maatregelen die opgenomen zijn moeten uitgevoerd worden om tot een energiebesparing van 50% in 2030 te komen. Daarnaast komen in dit plan ook maatregelen aan bod die niet alleen betrekking hebben op energiebesparing, zoals het nieuwe werken en het overgaan van 80 grams papier naar 70 grams papier. De routekaart UMC’s geeft de mogelijke stappen om dat te bereiken, vandaar dat de routekaart als MVO-maatregel ook erg belangrijk is. De EEP is al ondertekend door de RvB, maar de uitvoering van dit plan moet voor een groot gedeelte nog gedaan worden. Het plan valt onder de ‘p’ van planet omdat de hoofdmoot de CO₂-uitstoot en het milieu is.

Maatregel	Gereed in jaar	NCW (€)	Vermeden CO ₂ ton/jaar
Automatisering van inzet gekoeld water productie-units in combinatie met vrije koeling en absorptiekoeling	2013	166.994	78
Toepassing van frequente geregelde pompen binnen het project “vervanging regelkasten”	2013	6.311	21
Vervanging koelcompressoren bouwdeel 34 door centrifugale compressoren in 2014	2014	12.468	786

Figuur 12 Maatregelen uit het EEP.⁶⁸

- Het **mobilitieitsmanagement** is ook een belangrijke maatregel. Deze wordt overigens ook genoemd in het EEP.
- **Healthy Ageing at Work:** Deze activiteit is erg gericht op de ‘p’ van people.
- Werkervaringsplaatsen, **studentenbeleid**, stagiaires met een afstand tot de arbeidsmarkt etc. Wederom is dit gericht op de ‘p’ van people.

Alle activiteiten die het restaurant onderneemt zijn relevant, maar ze komen niet bovenaan in de lijst qua relevantie. De activiteiten worden al gedaan en hoeven zeker niet te stoppen, maar er moet eerst onderzocht worden of alle activiteiten wel daadwerkelijk onder MVO vallen.

Naast de genoemde relevante maatregelen en activiteiten zijn er natuurlijk nog veel meer belangrijke maatregelen en activiteiten te beschrijven vanuit de inventarisatie. Nogmaals, in dit onderscheid is het belangrijk om voor ogen te houden wat MVO is. Zoals al eerder genoemd, is het van belang om een duidelijke MVO-visie en missie te beschrijven in een MVO-beleidsplan. Zodra voor iedereen bekend

⁶⁸ *Energie-efficiencyplan (EEP) UMCG 2013-2016 (oktober 2012).* p. 37-43.

is wat de visie op MVO is, kunnen de maatregelen en activiteiten makkelijker in relevantie worden onderscheiden. De maatregelen en activiteiten die net genoemd zijn, komen voort vanuit het persoonlijke inzicht van de onderzoeker. Ze zijn waardevoller dan andere maatregelen en activiteiten omdat er, vanuit de link met de definitie, een duidelijk verband ontstaat.

5.4 OVERIGE MOGELIJKHEDEN MVO

Er zijn op het gebied van MVO ontzettend veel mogelijkheden te benoemen. Dit kan gaan van afbreekbaar bedden-goed tot zonnecollectoren. Omdat deze vraag zich zo kan uitstrekken is er gevraagd aan de geïnterviewden wat zij graag zouden willen zien als toekomstige mogelijkheden op het gebied van MVO in het UMCG. Daar kwamen de volgende antwoorden uit:

- gebruik maken van de duurzaamheidsdag door daar duidelijk te maken wat MVO is en hoe men hieraan mee kan werken. Op die manier kan ervoor gezorgd worden dat MVO meer gaat leven in het UMCG;
- het bedrijf TVILIGHT heeft lantaarnpalen gerealiseerd die uit zichzelf aangaan als iemand een bepaald aantal meters wegstaat. Dat geeft én veiligheid én een besparing van energie, omdat de lampen niet voor niets aanstaan. Het bedrijf zoekt een pilot, dus dit zou iets voor het UMCG kunnen zijn;
- het onderzoeken van zonne-energie;
- de pharmafilter;
- bij nieuwbouwprojecten zonnecollectoren bouwen;
- alleen maar zaken doen met leveranciers die een milieucertificaat hebben.

6 CONCLUSIES

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek weergegeven door antwoorden te geven op de deelvragen en uiteindelijk op de hoofdvraag.

6.1 ANTWOORDEN DEELVRAGEN

Er zijn in hoofdstuk één in totaal elf deelvragen opgesteld. Op de eerste zeven deelvragen is een antwoord gezocht door middel van bureauonderzoek. Op de overige vier vragen is een antwoord gezocht door middel van interviews met interne stakeholders.

1. Wat wordt er onder MVO verstaan?

De definitie van MVO voor het UMCG is als volgt:
“Het UMCG onderneemt maatschappelijk verantwoord als zij haar gehele bedrijfsvoering bewust richt op het toevoegen van waarde aan de drie p’s: people, planet en profit. Over deze ondernemingsactiviteiten wordt op een transparante wijze verantwoording afgelegd aan stakeholders.”

2. Bestaan er richtlijnen en/of normen voor MVO en zo ja, welke?

Ja, er bestaan een aantal richtlijnen en normen. De volgende richtlijnen bestaan:

- OESO;
- ISO 26000;
- Global Compact;
- ILO.

ISO 26000 is in deze rij de enige richtlijn die daadwerkelijk toegepast kan worden op het UMCG.

Aan alle afgegeven keurmerken en certificaten ligt een eisenstellende norm ten grondslag. Er zijn ook certificaten die aangeven dat een organisatie een managementsysteem heeft voor MVO. Dat zijn de volgende:

- MVO Prestatieladder;
- IMA MVO Norm;
- MVO-wijzer;
- keurmerk NL MVO.

De MVO Prestatieladder en de IMA MVO Norm zijn de enige twee normen die toepasbaar zijn op het UMCG. De MVO Prestatieladder is geïnspireerd op de ISO 26000. De MVO-wijzer is een norm die het UMCG ver in de toekomst zou kunnen toepassen.

3. Hoe ziet een beleid met betrekking tot MVO eruit bij andere organisaties?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is er via internet onderzoek gedaan naar het MVO-beleid bij andere organisaties. Bij elke gevonden organisatie worden dezelfde principes gehanteerd als in de definitie van een beleid: de visie, missie, doelstellingen en de strategie. Elke organisatie heeft weer eigen speerpunten die in het MVO-beleid verwerkt worden. Het MVO-beleid van een organisatie wordt vertaald in een beleidsplan.

De inhoudsopgave van een MVO-beleidsplan voor het UMCG zou de volgende indeling kunnen hebben:

- 1 Missie: MVO-missie van de organisatie.
- 2 Visie: beschrijving van de MVO-visie van de organisatie.
- 3 Huidige situatie: Hoe staat de organisatie er nu voor op de MVO-onderwerpen waar doelen op zijn gesteld?
- 4 Strategie: Beschrijf per MVO-onderwerp de:
 - de SMART-doelen met bijhorende KPI's;
 - een actieplan dat beschrijft welke activiteiten/maatregelen u gaat nemen om de doelen te bereiken;
 - planning van de verschillende acties;
 - verantwoordelijke voor verschillende acties.
- 5 Evaluatieplan: Beschrijving van de manier waarop wordt gemonitord en hoe vaak geëvalueerd wordt.

MVO Nederland heeft een stappenplan ontwikkeld om een MVO-beleid in een organisatie te implementeren. De stappen zijn als volgt:
Stap 1: visie en missie;
Stap 2: MVO-plan;
Stap 3: uitvoeren;

Stap 4: verbeteren.

Voor het UMCG is dit stappenplan een zinvolle, behulpzame methode omdat de stappen stuk voor stuk duidelijk worden toegelicht. Daarnaast worden er handige tips gegeven. In bijlage negen wordt het model uitgebreid uitgelegd.

4. Wat wordt er verstaan onder maatregelen en activiteiten met betrekking tot MVO?

De definitie van een maatregel is als volgt:

'1) Afgemeten voorschrift 2) Afgemeten voorschrift (crypt.) 3) Beschikking 4) Beslissing waarmee men iets bepaalt 5) Besluit 6) Handeling 7) Handwijze 8) Ordening 9) Regeling 10) Regel 11) Schikking 12) Voorziening 13) Verordening 14) Wet'

De definitie van een activiteit is als volgt:

- *'bedrijvigheid, bezigheid, werkzaamheid';*
- *werkzaamheid (procedurestap) die een persoon of organisatie (onderdeel) verricht om een handeling tot stand te brengen. Een bepaalde welomschreven hoeveelheid werk die in een of meer stappen door een of meer personen kan worden uitgevoerd';*
- *'iets waar je mee bezig bent; iets dat je kunt doen'.*

Hieruit kan gesteld worden dat een maatregel iets is waaraan het UMCG zich moet houden en een activiteit iets is waarmee het UMCG bezig is of bezig kan.

5. Wie zijn de verschillende stakeholders voor MVO voor het UMCG?

De lijst met stakeholders is als volgt:

- vakbonden;
- medewerkers;
- patiënten en patiëntenverenigingen;
- bezoekers;
- omwonenden;
- RUG;
- milieuorganisaties;
- partners in zorgketen;
- MVO-stuurgroep;
- gemeente Groningen;
- Raad van Bestuur UMCG;
- UMC's;
- verzekeraars;

- ondernemingsraad UMCG;
- bouwbedrijven;
- Raad van Toezicht UMCG;
- leveranciers.

Aan de hand van een stakeholdersanalyse zijn de belangrijkste stakeholders onderscheiden, namelijk de MVO-stuurgroep en de daaronder vallende werkgroepen.

6. Waaruit bestaat een integraal plan van aanpak?

Na bestudering van verscheidene 'plannen van aanpak' is een inhoudsopgave voor een integraal plan van aanpak voor het MVO-beleid van het UMCG tot stand gekomen. Deze inhoudsopgave is dus een samenstelling van de inhoudsopgaven van de 'plannen van aanpak' die bestudeerd zijn. Het verschil in de bestudeerde inhoudsopgaven en de aanbevolen inhoudsopgave is dat de laatste veel vollediger is. De inhoudsopgave met paragrafen en subparagrafen is te bezichtigen in paragraaf 3.6. Als antwoord op deze deelvraag volgen alleen de namen van de hoofdstukken en bijlagen:

Hoofdstuk 1: Inleiding

Hoofdstuk 2: Projectopdracht

Hoofdstuk 3: Projectactiviteiten en fasering

Hoofdstuk 4: Projectbeheersing

Hoofdstuk 5: Projectorganisatie

Hoofdstuk 6: Stakeholders

Hoofdstuk 7: Risicomanagement

Bijlage 1 – Gantt diagram (strokenplanning)

Bijlage 2 – Communicatieplan

Bijlage 3 – Stakeholdersanalyse

Bijlage 4 – Risicoanalyse

7. Wat houdt een inventarisatie in?

Er zijn vele definities van het woord inventariseren te benoemen. Voor het UMCG houdt een inventarisatie in dat er een lijst opgesteld moet worden met de aanwezige maatregelen en activiteiten op het gebied van MVO (paragraaf 5.3).

8. Moeten de MVO-maatregelen en MVO-activiteiten aan bepaalde criteria voldoen? Zo ja, welke?

In hoofdstuk drie, paragraaf 3.4, wordt het verschil tussen maatregelen en activiteiten uitgelegd. Tevens gaat deel-

vraag vier hier op in. Duidelijk moge zijn dat een maatregel iets is waaraan het UMCG zich moet houden en een activiteit iets is waarmee het UMCG bezig is of bezig kan. Het gebruiken van afbreekbaar beddengoed of biologisch voedsel kan dan gezien worden als een activiteit. Hier bestaat dan ook geen criteria voor op het gebied van MVO. Het MJA3-convenant (meerjarenafpraak tussen UMC's tot terugbrengen van het energieverbruik) is een ondertekend plan waar criteria voor bestaat. Zo moet er in 2030 een energiebesparing van 50% gerealiseerd zijn. Voor de maatregelen zal eerder sprake zijn van criteria dan voor de activiteiten, maar de criteria is per maatregel verschillend.

9. Aan welke activiteiten en maatregelen met betrekking tot MVO doet het UMCG momenteel?

Het antwoord op deze vraag is de gehele inventarisatie. Deze is beschreven in hoofdstuk vijf, paragraaf 5.2.1 en 5.2.2. Naast deze inventarisatie zullen er nog meer activiteiten en maatregelen worden gehanteerd binnen het UMCG, maar deze zijn in dit onderzoek niet naar voren gekomen. Dit vanwege het feit dat niet alle afdelingen zijn onderzocht.

10. Welke activiteiten en maatregelen met betrekking tot MVO zijn verder nog mogelijk binnen het UMCG?

Er zijn op het gebied van MVO ontzettend veel mogelijkheden te benoemen. Omdat deze vraag zich zo kan uitstrekken is er gevraagd aan de geïnterviewden wat zij graag zouden willen zien als toekomstige mogelijkheden op het gebied van MVO in het UMCG. Daar kwamen de volgende antwoorden uit:

- gebruik maken van de duurzaamheidsdag door daar duidelijk te maken wat MVO is en hoe men hieraan mee kan werken. Op die manier kan ervoor gezorgd worden dat MVO meer gaat leven in het UMCG;
- het bedrijf TVILIGHT heeft lantaarnpalen gerealiseerd die vanzelf aangaan als iemand er een bepaald aantal meters vanaf staat. Dat geeft én veiligheid én een besparing van energie, omdat de lampen niet voor niets aanstaan. Het bedrijf zoekt een pilot, dus dit zou iets voor het UMCG kunnen zijn;
- het onderzoeken van zonne-energie;
- de pharmafilter;

- bij nieuwbouwprojecten zonnecollectoren bouwen;
- alleen maar zaken doen met leveranciers die een milieucertificaat hebben.

11. Welke activiteiten en maatregelen zijn het meest relevant en waarom?

Vanuit het persoonlijke inzicht van de onderzoeker zijn een aantal activiteiten en maatregelen benoemd als het meest relevant, bijvoorbeeld het energie-efficiencyplan. Deze benoeming is beschreven in hoofdstuk vijf, paragraaf 5.3. Het 'waarom' in dit onderscheid is gebaseerd op de definitie van MVO. Een aantal maatregelen en activiteiten zijn waardevoller omdat er een direct verband is met de definitie van MVO (de drie p's). Voordat deze vraag werkelijk goed beantwoordt zou kunnen worden moet er een MVO-beleidsplan geschreven worden. Vanuit de MVO-visie en MVO-missie en de strategie kunnen duidelijke MVO-maatregelen en MVO-activiteiten onderscheiden worden en wordt ook duidelijk welke relevanter zijn voor het UMCG en welke minder relevant zijn.

6.2 ANTWOORD HOOFDVRAAG

De hoofdvraag is in hoofdstuk één als volgt opgesteld:

Welke stappen moeten gezet worden om een opzet te geven tot een integraal plan van aanpak voor de implementatie van het MVO-beleid in het UMCG?

De opzet voor het integrale plan van aanpak is dit adviesrapport. Dit adviesrapport is gebaseerd op de bevindingen die gedaan zijn uit het theoretische kader en de interviews. Het theoretische kader en de interviews zijn gebaseerd op de deelvragen. De deelvragen kunnen dus in principe gezien worden als de stappen tot het integrale plan van aanpak voor de implementatie van het MVO-beleid in het UMCG.

7 AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden er vanuit de conclusies aanbevelingen gedaan. Daarnaast zullen de financiële consequenties van deze aanbevelingen besproken worden.

7.1 AANBEVELINGEN

Deze aanbevelingen zijn opgesteld aan de hand van de conclusies. Er wordt geen rangorde gehanteerd, ze zijn stuk voor stuk belangrijk.

1. Partner worden van MVO Nederland en de kernthema's voor de zorg hanteren

Er zijn verschillende redenen waarom het UMCG partner moet worden van MVO Nederland:

- MVO-maps: Dit is een online analyseprogramma waarmee het UMCG de actuele MVO-positie inzichtelijk kan krijgen.
- Eigen online partnerpagina: de website van MVO Nederland heeft meer dan 100.000 pageviews per maand. Door een eigen partnerpagina op deze website kan gecommuniceerd worden over het MVO-beleid van het UMCG en andere belangrijke zaken. Op deze manier kan de wereld zien dat het UMCG met MVO bezig is.
- Gratis toegang tot evenementen: MVO Nederland organiseert regelmatig partnerevenementen. Op deze evenementen is er veel kans tot netwerken. Tevens kan het inspirerend zijn voor nieuwe ideeën binnen het UMCG.
- Toegang tot MVO-expertise: MVO Nederland heeft ontzettend veel verstand van MVO en kan het UMCG hierdoor ook antwoord geven op vragen met betrekking tot MVO. Ze geven toegang tot belangrijke netwerken, zoals de LinkedIn-groep, waar ervaringen uitgewisseld kunnen worden.
- Kortingen: Als het UMCG partner wordt, kan er korting verkregen worden op opleidingen en trainingen via de MVO Nederland Academie.
- Nieuwsbrieven: Als partner wordt het UMCG op de hoogte gehouden van de laatste ontwikkelingen op het gebied van MVO door middel van een nieuwsbrief.

- Ook krijgen alle partners een gratis lidmaatschap op het vakblad P+.
- Media: MVO Nederland probeert constant haar partners een goede plek in de media te geven.

In de bedrijfstak 'zorg' hanteren ze de volgende kernthema's:

- goed en gezond werkgeverschap;
- ethiek;
- milieu;
- energiebesparing;
- afvalverwerking;
- transparantie;
- kwaliteit van zorg;
- inkoop
- MBO (maatschappelijk betrokken ondernemen)

Gedurende het proces van het maken van dit adviesrapport is het advies met betrekking tot MVO Nederland aangenomen en is het manifest van MVO Nederland ondertekend.

2. Het aanschaffen van de richtlijn ISO 26000

De ISO 26000 is een internationale richtlijn die gemaakt is voor organisaties die ondersteuning willen bij het in de praktijk brengen van MVO. Dit is voor alle soorten organisaties ongeacht grootte of locatie van de organisatie, dus zowel het bedrijfsleven (inclusief MKB), overheden, als maatschappelijke organisaties en vakbonden.⁶⁹ Een aantal belangrijke redenen om ISO 26000 toe te passen:

- De MVO-paraplu: Veel bedrijven doen al op één of andere manier aan MVO, maar meestal zijn het losse activiteiten. De samenhang ontbreekt. Dit is bij het UMCG ook het geval. ISO 26000 is een integrale aanpak van MVO; het geeft een helder overzicht van de MVO-inzet van het UMCG.
- Focus in MVO-activiteiten: Elk bedrijf heeft zijn eigen MVO-profiel. Thema's die voor het ene

⁶⁹ *Duurzaam ondernemen*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=56>

bedrijf belangrijk zijn, zijn bijzaak voor een ander. Waar is voor het UMCG veel duurzaamheids-winst te halen? ISO 26000 helpt bij het aanbrengen van focus in MVO-activiteiten.

- Aan de slag: Weten aan welke maatschappelijke thema's het UMCG een bijdrage wil leveren is één ding. Zorgen dat dit in alle bedrijfsactiviteiten gebeurt, is een tweede. ISO 26000 helpt bij het implementeren van MVO met tips en trucs voor het creëren van draagvlak, het meten en evalueren van MVO-prestaties en nog veel meer.
- Dezelfde taal: Er bestaan veel verschillende stappenplannen en richtlijnen voor MVO. Dat kan tot spraakverwarring leiden. ISO 26000 is een internationale richtlijn, waaraan 94 landen hebben meegewerkt. In internationale handelsrelaties is het makkelijk als iedereen dezelfde taal spreekt.
- Geloofwaardigheid: Steeds meer afnemers vinden duurzaamheid van hun inkopen belangrijk. Dit is te zien op de zakelijke markt en op de consumentenmarkt. Om in te spelen op deze vraag, is het belangrijk te laten zien wat het UMCG aan MVO doet. Met ISO 26000 wordt de geloofwaardigheid van uw MVO-communicatie vergroot.⁷⁰

Voor het UMCG is deze richtlijn een ideale start voor MVO en daarom wordt ook aangeraden om deze richtlijn aan te schaffen. Dit kan via www.nen.nl/iso26000. Met het aanschaffen van deze richtlijn wordt het UMCG niet gecertificeerd op een bepaalde norm. Het is puur een internationaal erkende richtlijn die een goede stap biedt tot het implementeren van het MVO-beleid. In bijlage vijf wordt meer informatie gegeven over het toepassen van deze richtlijn.

3. De MVO prestatieladder als certificerende norm instellen

Bedrijven kunnen zich certificeren volgens een bepaalde norm. Aan alle afgegeven keurmerken en certificaten ligt

⁷⁰ *ISO 26000 en duurzaamheid*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Vakgebieden/MVO-ISO-26000-duurzaamheid/Nieuws-over-ISO-26000-duurzaamheid/5-belangrijke-redenen-om-met-ISO-26000-te-starten.htm>

een eisenstellende norm ten grondslag. Aan het UMCG wordt aangeraden om, nadat MVO verder op orde is door middel van een MVO-beleidsplan, de MVO prestatieladder als norm in te stellen. Deze certificatiernorm voorziet in de behoefte om vanuit maatschappelijke betrokkenheid duurzame ontwikkeling concreet, objectief en aantoonbaar te kunnen maken. De MVO Prestatieladder is voor het UMCG een goede manier om de MVO-prestaties inzichtelijk te maken. De norm bevat duidelijke maatstaven en is geïnspireerd op de richtlijn ISO 26000. Het verschil met de ISO 26000 is dat er op deze norm gecertificeerd kan worden. Het blijft verstandig om alsnog de ISO 26000 als richtlijn aan te schaffen omdat dit een eerste goede stap is tot een MVO-beleid. Zodra er zaken op orde zijn gebracht kan de certificering beginnen, wat door middel van de MVO Prestatieladder mogelijk is. De handleiding van de MVO Prestatieladder is te bezichtigen op www.mvoprestatieladder.nl. Er zijn in totaal 33 indicatoren waarop gecertificeerd wordt. In bijlage zeven en acht wordt dieper ingegaan op het gebruik van deze norm.

4. Deze inhoudsopgave voor het integrale plan van aanpak hanteren

Deze inhoudsopgave is een samenstelling van inhoudsopgaven van verschillende plannen van aanpak. Het is een volledig overzicht van alle benodigde informatie in een plan van aanpak en daarom moet de inhoudsopgave op de volgende pagina aangehouden worden:

Hoofdstuk 1: Inleiding

- 1.1 – Het UMCG (organisatieomschrijving, inclusief missie en visie)
- 1.2 – De opdrachtgever (RvB)
- 1.3 – De opdrachtnemer (MVO-stuurgroep)

Hoofdstuk 2: Projectopdracht

- 2.1 – De wens van de RvB (probleemstelling)
 - 2.2 2.1.1 – Aanleiding (waarom wordt het project nu gestart?)
- 2.2 – Doelstelling (SMART)
- 2.3 – Verwachte projectresultaat (op te leveren producten)
- 2.4 – Scope (afbakening projectgrenzen)
- 2.5 – Programma van Eisen (eisen en randvoorwaarden waaraan het resultaat bij oplevering aan zal moeten voldoen)

Hoofdstuk 3: Projectactiviteiten en fasering

- 3.1 – Uit te voeren activiteiten
 - 3.1.1 – Voorbereiding voor de activiteiten
- 3.2 – Fasering (begin-en einddatum voor de fasen vaststellen)
- 3.3 – Initiatiefase
- 3.4 – Definitiefase
- 3.5 – Ontwerpfase
- 3.6 – Voorbereidingsfase
- 3.7 – Realisatiefase
- 3.8 – Nazorgfase
- 3.9 – (Tussen)producten in de fasen

Hoofdstuk 4: Projectbeheersing

- 4.1 – Indicatieve tijdsplanning
 - 4.1.1 – Voortgangscntrole
- 4.2 – Kwaliteitsbeheersing
 - 4.2.1 – Kwaliteit eindproduct
 - 4.2.2 – Kwaliteit tussenproducten
 - 4.2.3 – Controles om kwaliteit te waarborgen
- 4.3 – Begroting
 - 4.3.1 – Het budget
 - 4.3.2 – Kosten per activiteit en fase
- 4.3.3 – Overige kosten (mensen, hulpmiddelen, onvoorziene uitgaven)
 - 4.3.4 – Opbrengsten

Hoofdstuk 5: Projectorganisatie

- 5.1 – Projectgroepen (functies, bevoegdheden, beschikbaarheid etc.)
- 5.2 – Functionele rollen (voorzitter, secretaris etc.)
- 5.3 – Informatiebeheersing
 - 5.3.1 – Overlegstructuur (frequentie vergaderen met opdrachtgever en het team)
 - 5.3.2 – Hoe wordt de informatie beheerd?
 - 5.3.3 – Voortgang (wie wordt er op de hoogte gehouden van de voortgang en waarom?)

Hoofdstuk 6: Stakeholders

- 6.1 - Stakeholders

Hoofdstuk 7: Risicomanagement

- 7.1 – Risicoanalyse
 - 7.1.1 – Interne risico's

- 7.1.2 – Externe risico's

Bijlage 1 – Gantt diagram (strokenplanning)

Bijlage 2 – Communicatieplan

Bijlage 3 – Stakeholdersanalyse

Bijlage 4 – Risicoanalyse

5. Invoeren energie-efficiencyplan (EEP) en medewerkers op de hoogte stellen

Dit plan geeft inzicht in hoe het UMCG de komende vier jaar uitvoering wil geven aan de Meerjarenspraak Energie-efficiency (MJA-3). Het plan is al ondertekend door de RvB, maar de uitvoering van dit plan moet voor een groot gedeelte nog gebeuren. Als het plan efficiënt gevolgd wordt kan dat een energiebesparing van 50% in 2030 opleveren. Dit is dus een enorme kostenbesparing. Naast de energiebesparing worden er in dit plan allerlei andere maatregelen genoemd die voor efficiëntere en effectievere bedrijfsprocessen zorgen. Het plan is erg goed opgesteld en het ook zeker waard om goed te lezen. Dit moet door alle betrokken medewerkers gelezen worden. Hierbij kan gedacht worden aan hoofden van afdelingen en andere verantwoordelijke mensen in het UMCG. Tevens moet hierover gepraat worden met deze medewerkers. Dit kan aan de hand van een maandelijks vergadering.

6. Aannemen van een medewerker MVO

Momenteel heerst er een ongecoördineerde, onduidelijke indruk van MVO binnen het UMCG. Afdelingen doen aan activiteiten met betrekking tot MVO, maar veelal weten ze van elkaar niet wat ze doen. Dit brengt veel onduidelijkheid en in sommige gevallen dubbel werk met zich mee. Om dit probleem op te lossen moet er een specifieke medewerker MVO aangenomen worden. Deze richt zich op een verdere inventarisatie van de MVO-maatregelen en MVO-activiteiten, maar ook op een ondersteuning van het schrijven van het integrale plan van aanpak. Daarnaast zal deze medewerker helpen het MVO-beleid te implementeren. Duidelijk moet zijn dat deze medewerker een fulltime functie beslaat. In het geval dat deze persoon niet van buitenaf wordt aangenomen, maar van binnen de organisatie, moet deze medewerker trainingen en een opleiding volgen bij de Academie van MVO Nederland.

7. Bewustwording creëren door intern draagvlak te vergroten

Uit de interviews is heel duidelijk naar voren gekomen dat MVO niet 'leeft' in het UMCG. Er is nog te weinig over gezegd en er is nog te weinig naar gehandeld om het bij iedereen te laten leven. Voor een MVO-beleid daadwerkelijk kan slagen is het belangrijk dat de medewerkers hieraan meewerken. Het interne draagvlak moet vergroot worden door bewustwording te creëren. Al is het maar dat iemand het lichtknopje uitdoet bij het verlaten van een kamer. Als iedereen dat doet en ook beseft waarom zulke dingen belangrijk zijn, kan het MVO-beleid slagen.

Die bewustwording kan op verschillende manier gecreëerd worden:

- het maken van een speciale brochure of krant over MVO in het ziekenhuis die verdeeld worden onder medewerkers, bezoekers, patiënten;
- gebruik maken van het intranet door hier informatie over MVO op te zetten;
- medewerkers betrekken in MVO door bijvoorbeeld een ideeënbus neer te zetten;
- een MVO-dag en/of MVO-week te organiseren met presentaties, bijeenkomsten, informatiekramen etc.;
- een 'wedstrijd' te maken door bijvoorbeeld de 'zuinigste afdeling van de maand' te houden;
- elke interne stakeholder een specifieke taak geven met betrekking tot MVO. Deze taak hoeft niet heel groot te zijn, maar het moet wel zodanig zijn dat ze in ieder geval in een gedeelte van hun werk met MVO bezig zijn.

Duidelijk moet zijn dat het erg belangrijk is om deze bewustwording te creëren. MVO moet echt gaan 'leven' in het ziekenhuis. Mensen die gemotiveerd zijn en weten waarom ze dingen doen kunnen echt helpen om het MVO-beleid te laten slagen.

8. Inzetten MVO-stakeholdermeeting

Het UMCG moet naar de interne stakeholders, die bevraagd zijn in de interviews, transparanter zijn. Er heerst ontzettend veel onduidelijkheid in deze groep. Er is al een aantal keren genoemd dat de afdelingen van elkaar niet weten wat ze precies doen op het gebied van MVO. Om dit te verbeteren is het inzetten van een MVO-stakeholdermeeting noodzakelijk. Tijdens een dergelijke

bijeenkomst is er de kans om ideeën over duurzaamheid te toetsen aan de opvattingen van de stakeholders. Men kan elkaar informeren en er kan duidelijkheid komen over de term MVO en wat de activiteiten en maatregelen zijn. Hoe een stakeholdermeeting gepland kan worden wordt in bijlage vijf besproken. Duidelijk moet zijn dat dit niet een eenmalig iets is. Om de duidelijkheid en coördinatie in het UMCG terug te krijgen (met betrekking tot MVO) moet een dergelijke meeting minstens één keer in de maand voorkomen. Als het MVO-beleid eenmaal is geïmplementeerd moet er aan deze maandelijkse stakeholdermeeting vastgehouden worden.

9. Meer aandacht besteden aan het studentenbeleid

Het stagebureau van het UMCG is van mening dat er een beleidsvisie mist rond het studentenbeleid in het UMCG. Hierbij kan gedacht worden aan studenten geneeskunde en andere opleidingen, scholieren uit het voortgezet onderwijs en stagiaires. Hun klacht is dat de aandacht voor de jeugd in het UMCG te verspreid ligt en er geen vast aanspreekpunt is. Zij scharen een soort van maatregel om dit op te lossen onder MVO.

Gedurende de interviews kwam steeds vaker naar voren dat de geïnterviewden het belangrijk achten om studenten en stagiaires een plek en een kans te geven. Dit is in het licht van verwachte arbeidsmarkttekorten, maar ook om te voldoen aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het gaat hier niet alleen om 'gewone' studenten, maar ook om stagiaires met een geestelijke en/of lichamelijke beperking of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Of het probleem van het stagebureau echt MVO genoemd kan worden is discutabel. Het is waar dat het aan de kant van 'people' zou kunnen vallen. Omdat er vanuit meerdere hoeken is aangegeven dat het studentenbeleid belangrijk is voor de medewerkers en dat het niet soepel loopt is het belangrijk voor het UMCG om daar meer aandacht aan te besteden. Wellicht kan hier een onderzoek naar gedaan worden. Tenslotte zijn er die verwachte arbeidsmarkttekorten in de zorg waardoor het belangrijk is om studenten te interesseren voor een baan in de zorg en dan wel bij het UMCG als toekomstig werkgever.

10. Verdere inventarisatie doen

De inventarisatie gedaan in dit onderzoek is nog niet compleet omdat niet alle afdelingen bevroegd zijn. Aangeraden wordt om de inventarisatie te completeren.

11. Het stappenplan van een MVO-beleidsplan meenemen in het integrale plan van aanpak

Deze laatste aanbeveling is wellicht nog te vroeg, maar wel het vermelden waard. Zodra het integrale plan van aanpak opgesteld wordt en er ideeën komen over de invulling van het MVO-beleid binnen het UMCG wordt aangeraden om het volgende stappenplan te gebruiken:

Stap 1: visie en missie;

Stap 2: MVO-plan;

Stap 3: uitvoeren;

Stap 4: verbeteren.

Wat deze indeling betekent kan nagelezen worden in bijlage negen.

de miljoenen. Hij heeft zelf het vermoeden dat het in enkele tonnen zal eindigen.

7.2 FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Er is nog geen budget voor MVO. Dit wordt in 2013 waarschijnlijk nog wel opgesteld, maar gedurende dit onderzoek is hier nog geen aandacht voor geweest.

De genoemde aanbevelingen hebben natuurlijk bepaalde financiële consequenties. Zo kost het partnerschap voor MVO rond de €5000,-. Hier komen natuurlijk wel allerlei baten bij kijken, genoemd bij deze aanbeveling. Het aanschaffen van de handleiding voor de ISO 26000 kost ook al snel €200,-. Stel dat het UMCG besluit tot een ISO 26000 scan om te kijken aan hoeveel onderdelen ze al voldoen, dan zijn de kosten hiervan €7500,-. Het aannemen van een medewerker MVO brengt personeelskosten met zich mee. Het invoeren van de maatregelen die beschreven worden in het EEP brengen innovatiekosten met zich mee. Naast deze kosten zijn er natuurlijk ook baten, zoals een forse energiebesparing.

In principe ligt het aan het UMCG hoe hoog de kosten worden. Afhankelijk van hoe stevig het UMCG wenst in te zetten op MVO, hoe gevarieerder de kosten kunnen zijn. Na een gesprek met de opdrachtgever kan gesteld worden dat de werkelijke kosten kunnen variëren van €10.000 tot in

LITERATUURLIJST

Boeken

- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2007). Het ontwerpen van een onderzoek. Utrecht: Lemma. ISBN: 9789059314962;
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research, Design and Methods. Californië (USA): Sage Publications Inc. ISBN: 9781412960991;
- Grit, R. (2008). Projectmanagement. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. ISBN:9789085061700;
- Kempen, P. en Keizer, J. (2011). Competent afstuderen en stagelopen; Een advieskundige benadering. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. ISBN: 9789001775636;
- Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K., Staak, J. van der, Vet, D. de, Witteveen, M., Woudstra, E. (2012). Leren communiceren. Groningen: Wolters-Noordhoff. ISBN: 9789001788926;
- Moratis, L. en Veen, van der, M., (2006). Basisboek MVO; Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Assen: Koninklijke van Gorcum BV. ISBN: 9789023242239;
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M en Teunissen, J. (2009). Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. ISBN: 9789020731798;
- Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M.(2006). Basisboek Methoden en Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. ISBN: 9789020733150;
- van der Meijden, D. (2009). Verantwoord ondernemen door bedrijven: de student als junior consultant. Amsterdam: Berghauer Pont Publishing. ISBN: 9789073875517;
- Bowen, H.R. (1953). Social responsibilities of businessmen. USA: Harper & Brothers;
- de Waard, D. (2008). Toezicht op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Assen: Koninklijke Van Gorcum. ISBN: 9789023244240;
- Waldmann et al. (2004.) Theory of the firm/strategic leadership. USA;
- Cramer, J. (2002). Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen. Assen: Koninklijke Van Gorcum. ISBN: 9789023238843.

Websites

- [http://www.dhv.nl/Nieuws/Persberichten/2012/2012-12-17-MVO-bij-algemene-ziekenhuizen--nog-een?ui=/Markten-\(1\)/Milieu-en-duurzaamheid/Maatschappelijk-verantwoord-ondernemen;](http://www.dhv.nl/Nieuws/Persberichten/2012/2012-12-17-MVO-bij-algemene-ziekenhuizen--nog-een?ui=/Markten-(1)/Milieu-en-duurzaamheid/Maatschappelijk-verantwoord-ondernemen;)
- <http://www.oneworld.nl/lezen/5-vragen-aan/ziekenhuizen-grote-vervuilers>
- <http://www.duurzaambedrijfsleven.nl/52213/green-team-bespaart-e800-000-per-jaar-in-tilburgs-ziekenhuis;>
- <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/wa>
- [http://www.ser.nl/nl/raad/ser_kort/missie.aspx;](http://www.ser.nl/nl/raad/ser_kort/missie.aspx)
- [http://www.csr-academy.com/nl/;](http://www.csr-academy.com/nl/)
- <http://mvoplatform.nl/wat-is-mvo;>
- http://www.mvonderland.nl/dossier/12/527/dossier_description/12816;
- http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat;
- https://nestor.rug.nl/webapps/portal/frameset.jsp?tab_tab_group_id=_2_1&url=%2Fwebapps%2Fblackboard%2Fexecute%2FcourseMain%3Fcourse_id%3D_43338_1;
- <http://www.umcg.nl/NL/UMCG/overhetumcg/Pages/default.aspx;>

- http://intranet.fd.umcg.nl/portal/over_fd/index.asp;
- http://wetten.overheid.nl/BWBR0009755/Hoofdstuk5/1/Artikel68/geldigheidsdatum_28-03-2013;
- <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/schriftelijk/modellen/projectplan/voorbeeld>;
- <http://www.mvonderland.nl/mvosteps>;
- http://www.milieuplatform.nl/vereniging_milieu_platf orm_zorgsector;
- http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm;
- <http://www.ii.nl/Sitefiles/PDF/betrouwbaarheden%20Validiteit.pdf>;
- <http://www.iso26000scan.nl/introductie-op-mvo/wat-is-mvo>;
- <http://www.mvonderland.nl/trends-ontwikkelingen/transparantie>;
- <http://www.mvonderland.nl/faq#t183n2096>;
- <http://www.de-mvowijzer.nl/>;
- <http://www.anwb.nl/over-anwb/vereniging-en-bedrijf/verantwoord-ondernemen/mvo-beleid>;
- <http://www.mvonderland.nl/mvosteps/visie-missie>;
- <http://www.mvonderland.nl/mvosteps/mvo-plan>;
- <http://www.mvonderland.nl/mvosteps/uitvoeren>;
- <http://www.mvonderland.nl/mvosteps/verbeteren>;
- <http://www.qualitatis.nl/pages/33/keurmern-mvo.html>;
- http://www.mvonderland.nl/dossier/12/200/dossier_description/4142;
- <http://www.mvoprestatieladder.nl/doc/norm.pdf>;
- <http://www.devaart.nl/wat-is-de-mvo-norm>;
- <http://www.tuxx.nl/projectplan/voorbeeld/>;
- www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl;
- http://www.mvonderland.nl/dossier/12/527/dossier_description/12819;
- http://www.mvonderland.nl/dossier/12/527/dossier_description/12818;
- <http://www.scribd.com/doc/28703368/Stakeholder-Analysis>;
- http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Reputatiemanagement_ENGELS/p_-_Stakeholderanalyse__EN_.pdf;
- <http://www.nuon.com/nl/mvo/mvo-bij-nuon/mvo-beleid.jsp>;
- <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=56>;
- <http://www.mvonderland.nl/content/bedrijfstak-beschrijving/zorg>;
- <http://www.mvonderland.nl/content/pagina/dit-mvo-nederland>;
- <http://www.praktijkonderwijs.com/users/arkel/detail/begrippen.htm>;
- <http://www.encyclo.nl/lokaal/10273>;
- <http://www.encyclo.nl/lokaal/10491>;
- <https://www.achmea.nl/over-achmea/MVO/mvo-beleid/Paginas/default.aspx>;
- <http://www.sixsigma.nl/woordenboek/gantt-chart>;
- <http://www.mijnwoordenboek.nl/puzzelwoordenboek/INVENTARISEREN/1>;
- <http://www.mijnwoordenboek.nl/puzzelwoordenboek/MAATREGEL/1>;
- <http://www.woorden-boek.nl/woord/activiteit>;
- <http://www.duurzaamondernemen.nl/index.aspx?id=56>;
- <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Vakgebieden/MVO-ISO-26000-duurzaamheid/Nieuws-over-ISO-26000-duurzaamheid/5-belangrijke-redenen-om-met-ISO-26000-te-starten.htm>;
- <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Vakgebieden/MVO-ISO-26000-duurzaamheid/Nieuws-over-ISO-26000-duurzaamheid/Erkenning-ISO-26000.htm>;
- <http://mvoplatform.nl/wat-is-mvo/international-mvo-kader>;
- <http://www.encyclo.nl/lokaal/10273>;
- <http://www.encyclo.nl/lokaal/10628>;
- <http://zakelijk.infonu.nl/diversen/56540-europese-regelgeving-en-normen.html>;
- <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Mythe-rond-ISO-26000-Alle-ISONormen-zijn-certificeerbaar.htm>;
- [http://www.encyclo.nl/begrip/plan%20van%20aanpak%20\(vorm\)](http://www.encyclo.nl/begrip/plan%20van%20aanpak%20(vorm));
- <http://www.encyclo.nl/lokaal/10628>;
- <http://www.woorden.org/woord/integraal>;
- <http://www.pianoo.nl/document/2764/handleiding-duurzaam-inkopen>;
- http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm.

Artikelen

- Meijer, F., Stiefelhagen, R., en Meijer, E. (19 december 2012). MVO nog in kinderschoenen. Zorginstellingen: platform voor managers in ziekenhuizen en ouderenzorg;
- Vlugt, P. (17 december 2012). MVO bij algemene ziekenhuizen: nog een wereld te winnen. Royal HaskoningDHV;
- Veldboom, E. (21 januari 2013). Ziekenhuizen grote vervuilers. One World Magazine;
- Elsen, van der, W. (12 juli 2012). Martini Ziekenhuis: 'De Groene Zaak is geen marketing.' Zorgvisie: de brug tussen beleid en praktijk;
- Redactie DuurzaamBedrijfsleven.nl (18 maart 2013). Green Team bespaart €800.000 per jaar in Tilburgs ziekenhuis. DuurzaamBedrijfsleven.nl.

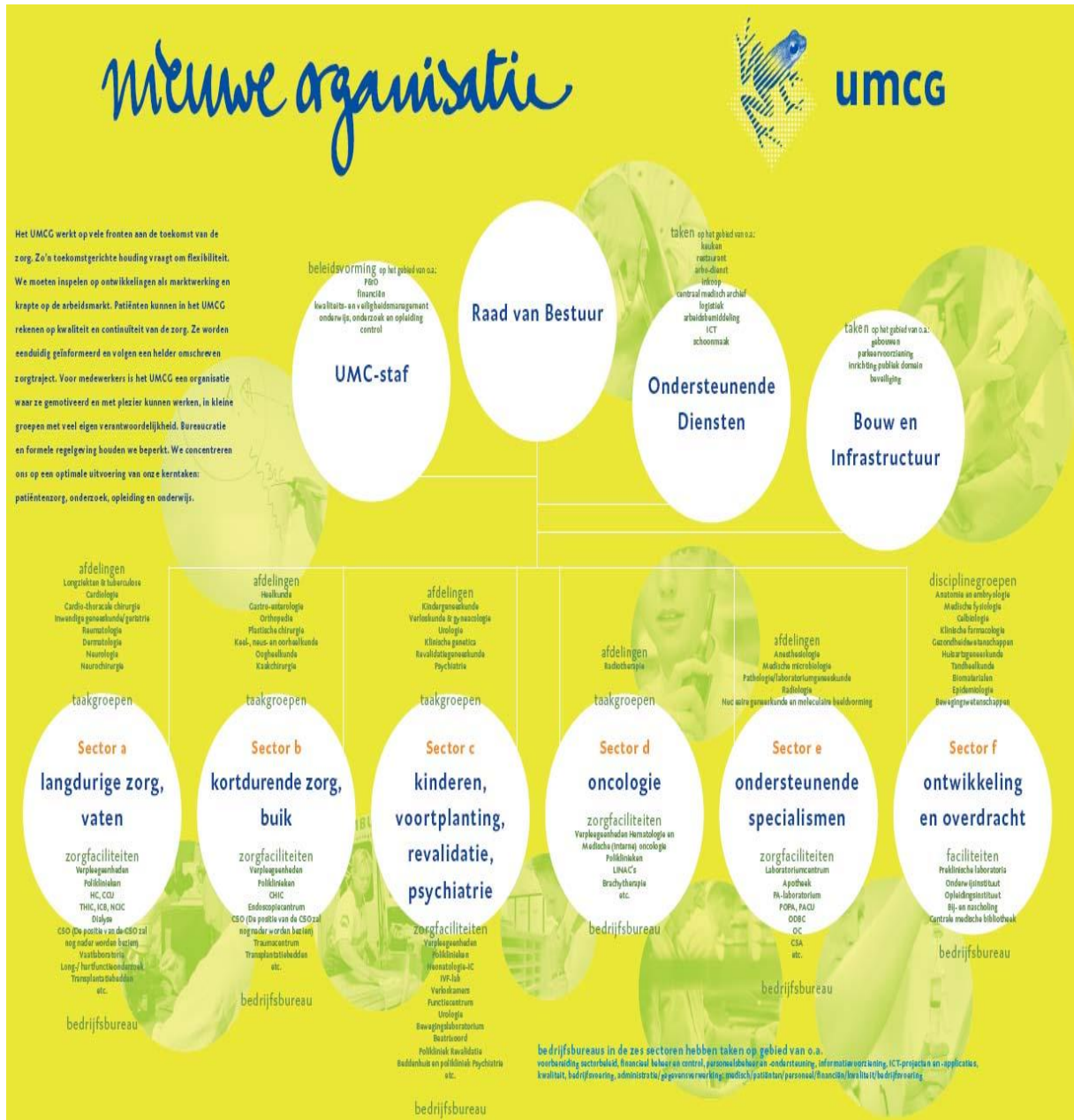
Interne rapporten

- Memo: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (concept). April 2013;
- Memo: Dialoog met belanghebbenden in het kader van MVO. 9 oktober 2012;
- Beleidsplan Duurzaamheid Radboud UMC 2013-2016. 25 maart 2013;
- Energie-efficiencyplan (EEP) UMCG 2013-2016. 3 oktober 2012;
- Routekaartrapport UMC's. 4 september 2012;
- Checklist Duurzaam Inkopen.

Externe rapporten

- De MVO Prestatieladder, Managementsysteem Eisen en Certificatienorm voor MVO. Juni 2010;
- De MVO Prestatieladder, toevoeging maatwerk tijdbesteding. Juni 2010;
- Schetsen voor een routekaart naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de zorgsector. Yvonne Knecht, september 2011;
- Manifest voor een gezonde toekomst van de zorgsector.

BIJLAGE 1 ORGANOGRAM UMCG



BIJLAGE 2 MEMO: MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (CONCEPT)

Concept Memo Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

De missie van het UMCG is Bouwen aan de toekomst van Gezondheid. Met het voeren van deze missie spreekt het UMCG uit dat ze zich maatschappelijk verantwoordelijk voelt voor de mens en zijn omgeving. Hierbij past een maatschappelijk verantwoorde manier van ondernemen in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Het UMCG is zich bewust van de invloed van haar handelen op de mens en zijn omgeving en wil actief bijdragen aan het behouden en beschikbaar blijven van een gezond leefklimaat voor nu en voor de toekomstige generaties. Bij beslissingen wordt gezocht naar een gezond evenwicht tussen de ecologische mogelijkheden van onze planeet, de creativiteit van haar medewerkers en het zelfherstellende vermogen van zorgvragers binnen een gezond financieel /economisch kader. (Een integrale en evenwichtige afweging zal leiden tot een duurzame organisatie.) Het UMCG wil dit bereiken door de aandacht voor duurzaamheid, waarbij het begrip ruim wordt geïnterpreteerd, steeds verder te integreren in bestaande en nieuwe bedrijfsprocessen. De komende jaren zal het onderwerp duurzaamheid in de vorm van MVO verder uitgewerkt worden en meer aandacht zal krijgen en wordt de komende jaren een extra de focus gelegd op onderstaande thema's.

- 1 Healthy Ageing, zorgzaam voor mensen een leven lang. Inhoudelijk ligt de focus op het centrale thema 'Gezond ouder worden'. Het UMCG wil nationaal en internationaal het kenniscentrum worden op dit gebied. In onderzoek, patiëntenzorg en onderwijs en opleidingen is veroudering een belangrijk speerpunt. (people en planet, door kennis op dit gebied minder zorgvraag waardoor minder milieubelasting);
- 2 Zorgzaam voor mensen in de volle breedte, van preventie via basiszorg naar topzorg, Pionieren in onderzoek: vanuit het wetenschappelijk onderzoek

wezenlijk bijdragen aan nieuwe kennis over gezondheid, preventie, ziekte en behandeling. Kennis toetsen en delen: nieuwe kennis toetsen in de praktijk en deze op vele manieren over dragen. (profit en people, verkopen van kennis welke is ontwikkeld voor o.a. preventie (=reductie zorg);

- 3 fysiek en geestelijk, een leven lang. De kwaliteit van leven van de patiënt en zijn zorgomgeving staan centraal. Patiënten, familie en vrienden hebben meer verantwoordelijkheid en kunnen vaker bijvoorbeeld via e-health zelf de regie gaan voeren. (people + profit, reductie kosten zorg (en energie) via e-health, patiënt staat centraal);
- 4 Kwaliteit van leven krijgt naast kwaliteit van werken van medewerkers steeds meer aandacht. De volwassen arbeidsrelatie staat centraal en medewerkers worden verdergaand gefaciliteerd in het nemen van eigen verantwoordelijkheid, ook middels CAO afspraken, voor de eigen duurzame inzetbaarheid. (people route, door meer te investeren in werknemers wordt meer inzet gecreëerd);
- 5 Voeren van een actief energiebeleid als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering. Het UMCG neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid om verstandig om te gaan met energie, door met behulp van organisatorische, technische en gedragsmaatregelen te streven naar continue verbetering van de energieprestaties via ondertekening MJA3, opstellen EEP en deelname routekaarttraject UMC's. (planet + profit);
- 6 Duurzaam bouwen door beslissingen te nemen die ook voor de generaties na ons geen nadelige gevolgen hebben. Duurzaam bouwen leidt tot duurzaam inkopen en een efficiënter en duurzamer gebruik van materialen, gebouwen, energie en grond- en hulpstoffen. (planet, profit);

- 7 Duurzaam gebruik en innovaties in logistiek (track & tracing) leiden tot meer inzicht in kosten en risico's en minder schadelijke emissies en tot nieuwe toegevoegde waarde door hergebruik van materialen en afval. (profit, planet);
- 8 Gezond waterbeheer in samenwerking met de gemeente en het waterschap;
 - hier wordt uitvoering aangegeven om bij (bestaande) gebouwen afkoppeling van hemelwater te realiseren. Hemelwater wordt dan niet meer op het riool geloosd maar op het oppervlakte water of wordt ondergronds opgeslagen om later te gebruiken voor andere doeleinden zoals koeltorenwater;
 - ook neemt het UMCG zijn verantwoordelijkheid met betrekking tot geneesmiddelen in afvalwater. Onderzoek vindt plaats om te komen tot reductie van medicijnresten in afvalwater. Bij eventuele cross-overs tussen Healty Ageing zal samenwerking plaats vinden om bevordering van patiëntenzorg te concretiseren. (people, planet en profit).
- 9 Gebruik Invoering van het Nieuwe Werken daar waar mogelijk (people, planet en profit).
 - hierbij kan een reductie in woon werk verkeer gerealiseerd worden of kan meer buiten de spits om gereisd worden;
 - een reductie in werkplekken (o.a. besparing energiekosten) kan gerealiseerd worden door efficiënter inrichten en gebruiken van werk- en overleg plekken;
 - effectievere inzet van medewerkers door rekening te houden met de chronobiologie;
 - meer gebruik maken van teleconference mogelijkheden geeft besparing op reistijd en -kosten;
 - gebruik van diverse digitale mogelijkheden en e-health applicaties ook in de patiëntenzorg.

Het UMCG voldoet aan zowel de bepalingen uit de governancecode van de Brancheorganisatie Zorg als de UMC-governancecode. In de UMC-governancecode zijn de specifieke verantwoordelijkheden ten aanzien van hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek, opleidingen en de

daarmee samenhangende zorg van UMC's opgenomen. Kern van deze code is de heldere afbakening tussen de taken van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht. Ook is vastgelegd dat een UMC verantwoording over zijn optreden moet afleggen aan belanghebbenden die te maken hebben met het UMC.

Daarnaast legt het UMCG jaarlijks verantwoording af over de uitvoering van zijn activiteiten aan belanghebbenden in de vorm van een jaarverslag. Hierin is informatie opgenomen over bestuur, toezicht, bedrijfsvoering, beleid, inspanningen en (financiële) prestaties. Het jaarverslag is in te zien op de UMCG-website en is gedeponeerd bij www.jaarverslagenzorg.nl.

Toelichting

MVO en Duurzaamheid zijn twee verschillende begrippen. MVO = een toegevoegde waarde creëren zowel op people, planet en profit gebied. Er wordt een gezond evenwicht nagestreefd tussen alle drie de gebieden.

Duurzaamheid = beslissingen nemen die geen nadelige gevolgen hebben voor de generaties na ons.

De belangrijkste conclusie uit het Brundtland report (<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>) was dat de belangrijkste mondiale milieuproblemen het gevolg waren van de armoede in het ene deel van de wereld, en de niet-duurzame consumptie en productie van het andere deel van de wereld. Het rapport riep op tot duurzame ontwikkeling, de ontwikkeling die aansluit op de behoeften van heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien.

Voor de uitrol van het geheel wordt geadviseerd, na goedkeuring RvB, om een stuurgroep te vormen. Onder de stuurgroep wordt voor de uitrol van bovenstaande thema's 1 t/m 9 per thema (of aantal thema's) een werkgroep van inhoudsdeskundigen van betrokken onderdelen te vormen. Elke werkgroep maakt een actieplan. Elke werkgroep heeft een vast aanspreekpunt. Voor de thema's 1 t/m 4 geldt dat ze zijn afgeleid uit de huidige missie en visie en dat er mogelijk al veel zaken geregeld zijn.

Voor thema 5 kan meegelift worden met de nieuwe EEP, MJA3 en routekaarttraject UMC's.

Thema's 6, 7 en 8 zijn nieuw. Thema 9 wordt al aan gewerkt.

De actieplannen worden in de stuurgroep behandeld en geaccordeerd.

De werkgroep draagt zorg voor de uitrol van de plannen en rapporteert periodiek aan de stuurgroep.

De stuurgroep houdt zicht op de uitrol van de plannen en rapporteert aan RvB.

BIJLAGE 3 MEMO: DIALOOG MET BELANGHEBBENDEN IN HET KADER VAN MVO

MEMO

Aan: Raad van Toezicht
Van: Raad van Bestuur
Datum: 9 oktober 2012
Kenmerk: *271.573
Status: Verkennende bespreking
Betreft: Dialoog met belanghebbenden in het kader van MVO

Inleiding

Op basis van de afspraken, zoals vastgelegd in het informatieprotocol, informeren wij u hierbij over de inspanningen en resultaten op het gebied van de dialoog met belanghebbenden. In dit kader zijn de verschillende initiatieven in het UMCC geïnventariseerd en opgenomen in bijgevoegde bijlage ('MVO verzamelstaat').

De dialoog met belanghebbenden is onderdeel van het beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Hoewel het UMCC vele initiatieven op het gebied van MVO onderneemt, ontbrak tot op heden een beleidsmatig kader. In het kader van de herijking van de missie en visie van het UMCG, welke binnenkort zal plaatsvinden, is besloten ook het MVO beleid daarin te integreren. Bijgevoegd memo geeft een eerste verkennende gedachteoefening van de beleidsrichting op het gebied van MVO. Deze beleidsrichting zal komende periode in het kader van de herijking van de missie en visie verder vorm worden gegeven en ook in kader van medezeggenschap met diverse gremia nog worden afgestemd.

In dialoog met belanghebbenden: Starten met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

De NFU Governancecode UMC's schrijft voor dat UMC's structureel aandacht hebben voor de dialoog met belanghebbenden. Het UMCG wil hier de komende jaren inhoud

aan gaan geven middels MVO. In toenemende mate verwachten (externe) stakeholders (waaronder patiënten,

studenten en financiers) dat het UMCG op dit thema actief beleid voert en pasklare antwoorden heeft. Het UMCG kent ook al vele initiatieven op dit terrein, echter een beleidsmatig kader op het gebied van duurzaamheid ontbreekt nu nog.

Het verschijnsel MVO is gevarieerd en complex. Een veelgebruikte internationale definitie van MVO/CSR (corporate social responsibility) luidt:

'CSR is an approach to conducting business in which the company when weighing up its interests takes into account its positive and negative impacts on society in general and on its stakeholders in particular in order to make carefully considered choices that contribute to the resolution of societal issues'.

Vanuit MVO kunnen zorgvuldig afgewogen keuzes worden gemaakt, die ook op langere termijn ten goede komen aan maatschappelijke uitdagingen. Een voorbeeld is het spanningsveld tussen toenemende zorgvraag, krimpgebieden, technologische vooruitgang, arbeidsparticipatie en financiering.

De Raad van Bestuur meent dat het UMCG niet alleen defensief, maar ook preventief moet acteren op dit thema. Met andere woorden: het te ontwikkelen MVO-beleid moet een kader bieden voor bestaande initiatieven, maar tevens richting gaan geven aan wat wij zelf willen en waardevol vinden en aansluiting zoeken bij wat stakeholders van ons wensen. Nu het UMCG toewerkt naar een herijking van haar missie/visie en ambities, is er gelegenheid om MVO daar integraal bij te betrekken. MVO wordt een vast portefeuilleonderdeel van het RvB-lid bedrijfsvoering. Het zal ook structureel worden opgenomen in de jaarverslaglegging van het UMCG (het zgn. Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording).

Op verzoek van de RvB heeft een MVO-werkgroep een verkennende start gemaakt. In kort bestek presenteren wij hier de route die het UMCG bij deze beleidsontwikkeling wil gaan bewandelen. Bijgevoegd is ook een beknopte inventarisatie van deze MVO-werkgroep, over lopende UMCG-activiteiten die wellicht onder een MVO-beleid geschaard kunnen worden.

Omschrijving

Het UMCG is een not-for-profit instelling met een publieke taak en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Die komt tot uiting in alle hoofdtaken die op eigen locatie worden uitgevoerd, maar die effecten hebben tot ver daarbuiten, in Nederland en in Europa. Daarbij is de verantwoordelijkheid en regie die het UMCG neemt in de noordelijke gezondheidszorg het meest pregnant, in samenwerking met andere zorginstaties en kennisinstellingen. Niet alleen wat betreft de patiëntenzorg, maar ook met betrekking tot onderwijs, opleidingen, innovatie, en kennisverspreiding. Het UMCG heeft bovendien een belangrijke functie als (grote) werkgever en draagt substantieel bij aan de economische bedrijvigheid in de regio. De activiteiten van het UMCG en hun offspin vragen om voldoende ruimte, gebouwen en veel energie. Ze vragen bovendien om een uitgebreide logistiek en infrastructuur om tijdig en in grote aantallen patiënten, medewerkers, studenten, bezoekers en ook goederen op hun plaats van bestemming te krijgen (en er weer vandaan). Daarnaast zorgen de activiteiten van het UMCG, als bijproduct, voor een afvalstroom, huishoudelijk maar bijvoorbeeld ook chemisch en nucleair, en produceren sommige activiteiten lawaai en stank, overigens binnen de wettelijke normen.

Beleidsontwikkeling MVO

Voor de beleidsontwikkeling van het UMCG rond MVO staan in principe alle aspecten in de bovenstaande omschrijving open. De vragen die de MVO-werkgroep zich hierbij stelt zijn:

- Op welke eigen bedrijfsaspecten zal het MVO-beleid gaan aansluiten? (HR, Communicatie, Financiën? Hoe dan? Wie gaan het doen?)
- Wat zijn de belangrijkste (externe) doelgroepen/stakeholders voor het MVO beleid van het UMCG?

- Op welk(e) thema('s) worden deze doelgroepen/stakeholders betrokken?
- Hoe ziet idealiter de dialoog/samenwerking tussen het UMCG en deze doelgroepen/stakeholders er uit?

Onderliggend wordt daarmee ook de vraag beantwoord wat precies het UMCG met het MVO-beleid wil bereiken, welke activiteiten in dat kader relevant zijn (of moeten worden opgestart) en of de resultaten uiteindelijk voor het UMCG én de betreffende stakeholder(s) voldoen aan de verwachtingen en doelstellingen. Daarop is vervolgens weer bijsturing mogelijk.

Als leidende kernwaarde, drijfveer of intentie voor het UMCG kan bijvoorbeeld goed rentmeesterschap als uitgangspunt dienen. Daarbij wordt een financiële, sociale en ecologische ondergrens erkend van het te beheren productie-, intellectueel- en natuurkapitaal, die in stand moet worden gehouden om de continuïteit van de organisatie te garanderen. De verdere oriëntatie op en keuzes van het UMCG over haar eigen leidende kernwaarden zullen grotendeels voortkomen uit de nadere uitwerking van de eigen missie ('bouwen aan de toekomst van gezondheid') en visie met de focus op Healthy Ageing- actief en gezond ouder worden, waarbij ook een korte SWOT wordt opgesteld. De af te leiden kernwaarden zullen in het kader van de MVO-beleidsontwikkeling om een beknopte, heldere formulering vragen.

Meer programmatisch zal de MVO-werkgroep zich nader oriënteren op een voor het UMCG bruikbaar visiemodel voor MVO. Daarbij gaat zij onder andere te rade bij de NFU en bij vergelijkbare zorg-kennisinstellingen, maar ook bij zorgverzekeraars en overheden als belangrijke stakeholders.

Route en planning

De MVO-werkgroep zal als antwoord op de bovenstaande vragen voorstellen ontwikkelen, die na afstemming met het leidinggevend kader van het UMCG, als advies- en discussiestuk aan de RvB worden voorgelegd en worden meegenomen in de herijking van de missie en visie, die komende periode zal plaatsvinden.

Begin 2013 krijgt de inventarisatie van lopende activiteiten die binnen het MVO-beleid relevant zijn vervolgens een meer definitieve plaats. Er wordt vanuit kernwaarden (afgeleid van de missie/visiediscussie) een heldere visie op het MVO van het UMCG beschreven, die mede is gebaseerd op de geïnventariseerde eisen en verwachtingen van de meest belangrijke stakeholders. De MVO-werkgroep neemt hierin het voortouw, in afstemming met het leidend kader van het UMCG. Zij rapporteert hierover aan de RvB.

Uiteindelijk moet voorgaande resulteren in een integraal plan van aanpak, ingedeeld per thema, per stakeholdergroep, over de belangrijkste activiteiten die wij in MVO-kader uitvoeren en nieuw willen entameren. Het betreft dan de complete 'MVO-roadmap', met daarin opgenomen de MVO-visie, doelstellingen, uitvoering (inclusief taken/rollen/verantwoordelijkheden), te behalen resultaten, wijze van verantwoording, evaluatie, publicatie (o.a. in het jaarverslag) en te verwachten kosten.

Bijlage: MVO Verzamelstaat: Eerste inventarisatie van bestaande activiteiten die aan MVO te relateren zijn.

Bijlage: MVO VERZAMELSTAAT

Deze bijlage betreft een eerste inventarisatie welke komende periode in samenspraak met belanghebbenden nader wordt geconcretiseerd en desgewenst aangevuld. Onderstaande verzamelstaat is bij een eerste inventarisatie tot stand gebracht. Het laat zien dat in het UMCC al veel activiteiten worden ondernomen die zich onder een MVO-beleid laten scharen. De MVO-werkgroep vult in afstemming met belanghebbenden komende periode deze inventarisatie verder aan en zorgt voor een adequate indeling.

UMCG ALGEMEEN

Bouwen aan de Toekomst van Gezondheid met focus op Healthy Ageing

- Gezond en actief ouder worden;
- Regionale samenwerking;
- Bereikbaarheid en toegankelijkheid van zorg voor iedereen in Noord-Nederland.

PATIËNTEN

Patiëntenparticipatie

Samen met Zorgbelang Groningen, andere zorginstellingen en Menzis heeft het UMCG een gezamenlijk project in het kader van patiëntenparticipatie opgesteld en ingediend bij VWS in het kader van de Sociale Innovatie-Prijs 2012. Uit dit plan, dat aansluit bij reeds bestaande activiteiten op dit terrein binnen het UMCC, blijkt de wijze waarop wij als gezamenlijke partijen samenwerken en waarin de patiënt werkelijk partner is in innovatie. Met de Sociale Innovatie-Prijs 2012 wil het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in de sector Life Sciences & Health de ambitie verder opstoken om met gerichte aandacht voor sociale innovatie meer rendement uit R&D te halen.

En verder:

- spiegelbijeenkomsten;
- 'Vertel het ons';
- Fonds Familie in de buurt;
- reguliere dialoog met Zorgbelang over kwaliteitsverbetering;
- Medische Publieksacademie;
- Kennisinzicht;
- bijeenkomsten patiëntenverenigingen;
- casuïstiekbesprekingen traumatologisch georiënteerde orthopeden en traumachirurgen;
- regiobijeenkomsten ouderen met complexe problematiek (i.s.m. zorgaanbieders, zorgverzekeraars, gemeenten en woningbouwcorporaties).

ONDERZOEK, ONDERWIJS & OPLEIDING IBMG

Het UMCG heeft een Engelstalige variant van de bacheloropleiding geneeskunde ingevoerd, met - naast de eindtermen die afgeleid kunnen worden uit de wet BIG – als specifiek inhoudelijk focus 'Global Health' (International Bachelor in Medicine, Global Health Profile, IBMG). In deze variant trekt het UMCG een internationale studentenpopulatie, die wordt voorbereid op het werken in een internationale omgeving, die sensitief is voor culturele diversiteit en die kennis ontwikkelt ten aanzien van zowel welvaartsgebonden aandoeningen als gezondheidsproblematiek in de zich ontwikkelende

wereld. De inhoudelijk focus van de opleiding wordt onder meer tot uitdrukking gebracht door de recente benoeming van dhr. H.V. Hogerzeil als hoogleraar Global Health.

En verder:

- Code Openheid Dierproeven;
- kwaliteitsborging mensgebonden onderzoek.

PERSONEEL

Werkervaringsplaatsen

Project zorg voor werk, het opleiden van werklozen (mensen met afstand tot de arbeidsmarkt) tot zorgassistenten.

Initiatief Noorderlef

Omscholen boventallige medewerkers naar HBO-V, aangepast leertraject voor mensen met werkervaring (elders).

En verder:

- dialoogproject;
- medewerkerbetrokkenheidsonderzoek;
- Slim Werken Slim Reizen / Regionaal Convenant Mobiliteit Groningen-Assen;
- DokterHoe;
- healthy@work;
- personeelsvereniging.

FACILITAIR

Facilitaire Dienst algemeen

Er is en/of wordt gestart met samenwerkingsvormen met de Gemeente Groningen (SoZaWe), het Noorderpoort College, de Hanzehogeschool afd. Facility Management en de Universiteit van Wageningen-Facilitair Management, in het kader van opleidingsplekken, werkervaringplekken/'meester-gezel" en onderzoeksplekken (wetenschappelijk onderzoek naar betekenis van Hospitality voor patiënten). Er is tevens een samenwerking met Reclassering Noord waarvoor werkplekken beschikbaar zijn gesteld. De samenwerkingsvormen geven i.h.k.v. MVO voornamelijk invulling aan de aandachtsgebieden 'People' en 'Profit' in relatie tot de CRS (corporate social responsibility).

Bereikbaarheid UMCG

In de meest brede zin, wie komen, met welke modaliteit het meest effectief/efficiënt naar het UMCG. Patiënten,

bezoekers en medewerkers krijgen adviezen over de beste mogelijkheid. Het stimuleren van OV, ook in combinatie met P+R, en fietsvervoer staan hierbij voorop. Het Mobiliteitsconvenant draagt bij aan reductie van spitskilometers. Tevens wordt beleid uitgewerkt op het gebied van Het Nieuwe Werken. Hier worden de drie p's op alle vlakken vorm en inhoud gegeven.

Voeding en dranken

Ten behoeve van patiënten en medewerkers worden maaltijden zodanig aangeboden dat er minstens eens per week een specifieke biologische maaltijd geserveerd, er altijd sprake is van minimaal 1 ster Beter Leven (vlees/gevogelte), er gebruik wordt gemaakt van alleen MSC vis en biologische zuivel, halvarine en eieren worden gebruikt. Tenslotte is er de keuze in Fairtrade zoet broodbeleg en Fairtrade koffie/thee. Daarnaast een groot aantal soorten beleg met 1 KB logo, keuze biologisch brood, aandacht voor zoutreductie. In aanbestedingen worden eisen m.b.t. duurzaamheid zorgvuldig opgenomen. In samenwerking met andere disciplines wordt op diverse wijze medewerking gegeven aan symposia, infomarkten e.d. (in- en extern, lokaal en nationaal). Profit en Planet zijn hier i.h.k.v. MVO de meest aansprekende. Waarbij aanhaking vanuit de missie/visie van het UMCC met de focus op Healthy Ageing evident is.

Schoonmaak

Er wordt gewerkt met de Code Verantwoord Marktgedrag wat bijdraagt aan duurzame marktverhoudingen in de schoonmaakmarkt. In samenwerking met Medische Microbiologie worden nieuwe schoonmaakmethoden uitgetest zoals in 2012 de pilot met "VJatter" waarbij chloor en alcohol als schoonmaakmiddel overbodig worden.

Logistiek

Het Logistiek Centrum Eemspoort is het magazijn voor het UMCG en Martini Ziekenhuis. Dit unieke samenwerkingsverband draagt bij in het voor de gezondheidszorg efficiënter en effectiever (Inkoop, transport, m2) organiseren van processen op logistiek gebied. Vanuit de regio is toenemende belangstelling te constateren om hierop aan te sluiten.

Kunst

Het prikkelen, verleiden, laten afdwalen van patiënten, bezoekers maar zeker ook de medewerkers, door Kunst te exposeren, al dan niet in permanente setting. Het aankoopbeleid van de collectie is gericht op jonge noordelijke kunstenaars. Voorts is de samenwerking met Academie Minerva (kunstprojecten met studenten), het Groninger Museum en Drents Museum met verlengde exposities of vooruitlopend op exposities van deze huizen een additionele bijdrage op het kunstbeleid. Vanuit MVO bezien zijn Profit en People de belangrijkste aspecten in deze.

Disposable materialen

Het toenemend gebruik van disposable materialen is ook een voorbeeld van MVO.

Energiebesparing

De Nederlandse Federatie van UMC's (NFU) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hebben op 1 december 2011 afspraken gemaakt over energiebesparing met de Universitair Medische Centra.

De UMC's spannen zich volgens deze meerjarenafspraken energie-efficiency (MJA3) in om 30 procent efficiënter om te gaan met energie in 2030 in vergelijking met 2005. Daarnaast participeert het UMCG in een energiebesparingsproject i.s.m. Philips welke door enkele zorginstellingen in Europa wordt uitgevoerd en waarvoor ook subsidie wordt verkregen.

En verder:

- inkoop Procurement Board (scoort hoog op MSU+ in vergelijking met zowel de zorg al de publieke benchmark);
- waterbeheer i.s.m. gemeente en waterschap;
- verwerking/opslag/vervoer afvalstoffen: COVRA.

SAMENWERKING/ NETWERKEN

(Bedrijven/ zorginstellingen/ verzekeraars/ Gemeenten/ Woningbouwcorporaties)

- deelname aan Zorginnovatie Fonds (ZIF) gericht op bevorderen van doelmatigheid en innovaties in de zorg;
- deelname in het Nationale programma ouderenzorg (NPO);

- deelname in het C4Youth netwerk;
- participatie in HANNN;
- samenwerking met Groningen City Club, Vereniging Bedrijven Noord-Oost (VBNO), Ondernemersfonds Groningen en in het Akkoord van Groningen (ondermeer op gebied van de Healthy Ageing Campagne);
- alliance for Healthy Ageing Conference (wereldtop wetenschappers);
- samenwerking met Stichting Medic en Stichting Hulp Macedonië, waarbij (medische)apparatuur die niet meer in het UMCG wordt gebruikt, een herbestemming krijgt.

OMWONENDEN

- bijeenkomsten (op reguliere basis) betreffende ondermeer traumaheli en nieuwbouw.

Internet

MVO Nederland

MVO Nederland is de nationale kennis- en netwerkorganisatie voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij hanteren de volgende definitie:

“Een onderneming onderneemt maatschappelijk verantwoord indien zij haar activiteiten bewust richt op het toevoegen van waarde aan zowel people, planet als profit, daarin steeds opnieuw een zorgvuldige balans zoekt, daarover op een actieve en transparante manier verantwoording aflegt en daarover met haar stakeholders een open dialoog voert. Bedrijven kunnen zelfs nog een stapje verder gaan en zich richten op nieuwe marktkansen, groei en innovatie met winst voor mens, maatschappij en milieu. Nu en in de toekomst.”⁷¹

De Sociaal-Economische Raad (SER)

Dit is een adviesorgaan van ondernemers, werknemers en onafhankelijke deskundigen. De volgende definitie wordt bij de SER gehanteerd:

“Het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in de drie dimensies people, planet en profit, gecombineerd met de bereidheid de dialoog met de samenleving aan te gaan. MVO behoort tot de core business van ondernemingen.”⁷²

De CSR Academy

Dit is een in 2013 opgerichte groep van ontwikkelaars, onderzoekers, schrijvers en adviseurs die een passie hebben voor MVO. Hun definitie is als volgt:

“verantwoordelijkheid nemen voor de gemeenschappelijke ruimte.”⁷³

Het MVO Platform

⁷¹ MVO Nederland. Geraadpleegd op 4 april 2013, <http://www.mvonederland.nl/content/pagina/wat-mvo>

⁷² SER. Geraadpleegd op 2 april 2013, http://www.ser.nl/nl/raad/ser_kort/missie.aspx

⁷³ CSR Academy. Geraadpleegd op 2 april 2013, <http://www.csr-academy.com/nl>

Het MVO Platform is een netwerk van Nederlandse maatschappelijke organisaties en vakbonden actief op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij hanteren de volgende definitie:

“MVO is een resultaatgericht proces waarbij een bedrijf in haar gehele bedrijfsvoering en in de keten verantwoordelijkheid neemt voor de effecten die zij bewerkstelligt op sociaal, ecologisch en economisch gebied en daarover op transparante wijze verantwoording aflegt aan belanghebbenden.”⁷⁴

MVO actueel (Duurzaam Ondernemen)

Dit is een online kenniscentrum op het gebied van duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze website (opgericht in maart 2000) wordt aangeboden door Royal HaskoningDHV. Zij hanteren de volgende definitie:

“Men verstaat hieronder zodanig ondernemen dat de aandacht voor milieu, sociaal-ethische en winst gebalanceerd is en afgestemd is op de verwachtingen van de stakeholders (belanghebbenden) van de onderneming.”⁷⁵

Boeken

D. van der Meijden (2009)

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is het stelselmatig zoeken naar een optimaal evenwicht tussen de drie p's (profit, people en planet) en hiervan verantwoording afleggen aan belanghebbenden en andere betrokkenen.”⁷⁶

Bowen (1953)

“It refers to the obligations of businessman to pursue those politics, to make those decisions, or to follow those lines of

⁷⁴ MVO Platform. Geraadpleegd op 3 april 2013, <http://mvoplatform.nl/wat-is-mvo>

⁷⁵ Duurzaam ondernemen. Geraadpleegd op 4 april 2013, http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?page=info_wat

⁷⁶ van der Meijden, D. (2009). *Verantwoord ondernemen door bedrijven: de student als junior consultant*. Amsterdam: Berghauser Pont Publishing. p. 10.

action which are desirable in terms of the objectives and values of our society. Synonyms for social responsibility are 'public responsibility', 'social obligations' and 'business morality'.⁷⁷

Davis (1960)

(Onder verwijzing naar Bowen)

"Businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest."⁷⁸

Carroll (1983)

"In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts: economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic."⁷⁹

Waldmann et al. (2004)

"We describe CSR as actions on the part of the firm that further the needs or goals of an identifiable stakeholder group, or a larger societal collective. We further delineate CSR as actions that go beyond the immediate legal requirements of the firm."⁸⁰

Cramer (2002)

"Duurzaam ondernemen is gericht op het leggen van een koppeling tussen het financiële rendement van een bedrijf en de prestaties op ecologisch en sociaal gebied. Het berust

op drie pijlers: ecologische kwaliteit, welzijn en economische welvaart."⁸¹

De Lange en Koppens (2004)

"Een vorm van bedrijfsvoering, waarbij het management zich in het strategisch beleid laat leiden door overwegingen van economische, ecologische en sociale aard."⁸²

⁷⁷ Bowen, H.R. (1953). *Social responsibilities of businessmen*. USA: Harper & Brothers. p.6.

⁷⁸ de Waard, D. (2008). *Toezicht op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. p. 15.

⁷⁹ de Waard, D. (2008). *Toezicht op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. p. 16.

⁸⁰ Waldmann et al. (2004). *Theory of the firm/strategic leadership*. USA. p. 824.

⁸¹ Cramer, J. (2002). *Ondernemen met hoofd en hart. Duurzaam ondernemen: praktijkervaringen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

⁸² Moratis, L. en van der Veen, M. (2006). *Basisboek MVO*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. p. 15.

BIJLAGE 5 STAPPENPLAN MVO-STAKEHOLDERSMEETING

- 1 Bepaal een onderwerp waarover input van anderen verkregen moet worden. Het kan gaan om een specifiek thema, maar ook over het MVO-beleid in het algemeen.
- 2 Bepaal welke stakeholders er uitgenodigd worden. Stakeholders zijn personen of organisaties die beïnvloed worden door het ziekenhuis, of die invloed hebben op het ziekenhuis.
- 3 Bedenk van tevoren Bepaal een onderwerp waarover input van anderen verkregen moet worden. Het kan gaan wat er met de reacties van stakeholders gedaan gaat worden.
- 4 Formuleer de vragen kort en bondig.
- 5 Nodig stakeholders uit voor een bijeenkomst: klanten, leveranciers, deskundigen, milieugroepen, overheden of andere relevante organisaties en personen.
- 6 Laat de dag begeleiden door externen (bijvoorbeeld een adviesbureau), of kies mensen uit het ziekenhuis die voor die dag een neutrale rol kunnen spelen.
- 7 Zorg dat de discussie goed verloopt, vat deze samen en probeer aan het eind van de bijeenkomst al een eerste conclusie te trekken.
- 8 Stuur een week na de bijeenkomst een verslag rond.
- 9 Betrek de uitkomsten van de bijeenkomst in het aanpassen van uw MVO-beleid. Leg eventueel uit waarom de input van stakeholders niet gebruikt wordt.⁸³

⁸³ *Transparantie: Bron van innovatie*. Geraadpleegd op 15 april 2013, http://www.mvonederland.nl/dossier/12/527/dossier_descriptie/12816

BIJLAGE 6 MVO-WEGWIJZER ISO 26000

Er zijn **vijf belangrijke redenen** om juist de ISO 26000 te implementeren:

- De MVO-paraplu: Veel bedrijven doen al op één of andere manier aan MVO, maar meestal zijn het losse activiteiten. De samenhang ontbreekt. Dit is bij het UMCG ook het geval (zie hoofdstuk vier). ISO 26000 is een integrale aanpak van MVO; het geeft een helder overzicht van de MVO-inzet van het UMCG.
- Focus in MVO-activiteiten: Elk bedrijf heeft zijn eigen MVO-profiel. Thema's die voor het ene bedrijf belangrijk zijn, zijn bijzaak voor een ander. Waar is voor het UMCG veel duurzaamheidswinst te halen? ISO 26000 helpt bij het aanbrengen van focus in MVO-activiteiten.
- Aan de slag: Weten aan welke maatschappelijke thema's het UMCG een bijdrage wil leveren is één ding. Zorgen dat dit in alle bedrijfsactiviteiten gebeurt, is een tweede. ISO 26000 helpt bij het implementeren van MVO met tips en trucs voor het creëren van draagvlak, het meten en evalueren van MVO-prestaties en nog veel meer. De MVO-wegwijzer ISO 26000 kan het UMCG hierbij op weg helpen. Wat deze MVO-wegwijzer precies is wordt straks beschreven.
- Dezelfde taal: Er bestaan veel verschillende stappenplannen en richtlijnen voor MVO. Dat kan tot spraakverwarring leiden. ISO 26000 is een internationale richtlijn, waaraan 94 landen hebben meegewerkt. In internationale handelsrelaties is het makkelijk als iedereen dezelfde taal spreekt.
- Geloofwaardigheid: Met de ISO 26000 wordt de geloofwaardigheid van uw MVO-communicatie vergroot.⁸⁴

Omdat de ISO 26000 niet geschikt is voor certificatie heeft het NEN (Nederlands Normalisatie Instituut) een aantal producten ontwikkeld waarmee bedrijven kunnen laten

⁸⁴ *ISO 26000 en duurzaamheid*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Vakgebieden/MVO-ISO-26000-duurzaamheid/Nieuws-over-ISO-26000-duurzaamheid/5-belangrijke-redenen-om-met-ISO-26000-te-starten.htm>

zien dat ze met MVO bezig zijn. Die producten zijn als volgt:

- Zelfverklaring ISO 26000, ook wel NPR 9026 genoemd. Met deze 'Handleiding zelfverklaring NEN-ISO 26000' en een bijbehorende Webtool 'Zelfverklaring ISO 26000' kunnen organisaties laten zien dat zij de principes en richtlijnen in ISO 26000 toepassen. Het UMCG kan dus via een zelfverklaring aangeven dat zij haar maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt. De zelfverklaring is onder begeleiding van NEN en in samenwerking met MVO Nederland ontwikkeld door een commissie waarin onder andere VNO-NCW, het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, FNV Vakcentrale, Goede Waar & Co en het MVO-platform zitting hebben.
- Publicatieplatform zelfverklaring ISO 26000. Dit biedt een centraal overzicht van zelfverklaringen en onderbouwende rapportages die aan de hand van NPR 9026 zijn opgesteld. Voor het UMCG een mogelijkheid om zich met hun prestaties te profileren. Voor overheden, klanten en andere stakeholders een makkelijk vindbaar en toegankelijk overzicht dat de ambities van het UMCG weerspiegelt.
- Webtool zelfverklaring ISO 26000. Deze helpt het UMCG om stap voor stap tot een zelfverklaring te komen. De webtool is een digitale versie van NPR 9026 en bevat antwoordvelden voor alle vragen uit NPR 9026. Dit vereenvoudigt het opstellen van een zelfverklaring en de rapportage ter onderbouwing.⁸⁵

De MVO-wegwijzer helpt het UMCG gestructureerd aan de slag te gaan met MVO volgens de richtlijn ISO 26000. De blokken van de ISO 26000 en de MVO-wegwijzer zijn als volgt:

- 1 principes;
- 2 omgeving;
- 3 thema's;
- 4 implementatie.

⁸⁵ *Erkenning ISO 26000*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.nen.nl/NEN-Shop/Vakgebieden/MVO-ISO-26000-duurzaamheid/Nieuws-over-ISO-26000-duurzaamheid/Erkenning-ISO-26000.htm>



Figuur 13 De MVO-wegwijzer.

1. Principes – zorg voor een goede basishouding

ISO 26000 beschrijft zeven basisprincipes van MVO. Deze principes dienen als uitgangspunten voor het implementeren van MVO. Ze vormen een basishouding bij het nemen van maatschappelijk verantwoorde bedrijfsbeslissingen. Naast deze principes kan ieder bedrijf eigen principes hanteren, op basis van de eigen MVO-ambities.

Doel van dit deel is het vormen van een MVO-basishouding waarmee de rest van het MVO-implementatietraject wordt ingegaan.

De 7 principes zijn als volgt:

- 1 Het afleggen van rekenschap: Dit betekent dat een bedrijf verantwoordelijkheid neemt voor de impact die het heeft op de maatschappij, de economie en het milieu. Ook betekent het dat een bedrijf op deze verantwoordelijkheid mag worden aangesproken en naar aanleiding daarvan verbeteringen doorvoert. De mate waarin een bedrijf rekenschap aflegt, verschilt per bedrijf en is afhankelijk van de invloed die het bedrijf heeft op zijn omgeving. Hoe meer invloed een bedrijf heeft, hoe meer rekenschap moet worden afgelegd.

Tips:

- leg verantwoording af over de effecten van de bedrijfsvoering op de maatschappij, het milieu en de economie (en in het bijzonder over de eventuele negatieve effecten);
 - leg verantwoording af over de maatregelen die genomen zijn om herhaling van eventuele negatieve effecten te voorkomen.
- 2 Transparantie: Alle bedrijfsbeslissingen en –activiteiten hebben impact op de omgeving (de maatschappij en het milieu) van het bedrijf. Een bedrijf moet daarom laten zien wat haar beleid, besluiten en activiteiten zijn en welke invloed die hebben op de maatschappij en het milieu. Het is belangrijk dat de informatie die een bedrijf geeft tijdig, duidelijk en volledig beschikbaar wordt gesteld, op een voor de omgeving begrijpelijke manier. Op deze manier kan die omgeving namelijk goed beoordelen welke impact de bedrijfsbeslissingen en –activiteiten op haar hebben. Eigendomsinformatie hoeft niet openbaar te worden gemaakt. Hetzelfde geldt voor vertrouwelijke informatie of informatie waarmee wettelijke, commerciële of privacyverplichtingen kunnen worden geschonden.

Tips:

Geef openheid over:

- het doel, de aard en de plaats van de activiteiten;
- wie welke functie binnen het bedrijf heeft;
- welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij die functies horen;
- de manier waarop besluiten tot stand komen;
- hoe de MVO-prestaties geëvalueerd worden;
- wie het meerderheidsbelang in de organisatie heeft;
- de MVO-prestaties;
- de financiële prestaties;
- waar de financiële middelen vandaan komen;
- de gevolgen van bedrijfsbeslissingen en -activiteiten op de omgeving (belanghebbenden, de maatschappij, het milieu etc.);
- wie als stakeholders beschouwd worden;
- de manier waarop deze stakeholders zijn geselecteerd;

- hoe deze stakeholders worden betrokken bij de organisatie.

3 Ethisch gedrag: Ethisch gedrag gaat over oprecht, rechtvaardig en integer gedrag van een organisatie. Deze waarden vertalen zich in zorg voor mensen, dieren en milieu. Ook gaat het over de aandacht voor de effecten van haar gedrag op haar stakeholders.

Tips:

- maak de kernwaarden en principes bekend;
- richt bestuursstructuren zodanig in dat ethisch gedrag wordt bevorderd (denk aan het voorkomen van belangenverstremming);
- formuleer (gedrags)normen voor ethisch gedrag, zodat iedereen weet wat er van hem/haar verwacht wordt. Voor verschillende functies (bijvoorbeeld bestuur, medewerkers, leveranciers, contractanten, eigenaren en managers) kunnen andere gedragsnormen gelden;
- moedig het naleven van deze normen aan;
- voorkom belangenconflicten (of los ze op) in de organisatie, omdat deze kunnen leiden tot onethisch gedrag;
- zorg voor toezicht- en beheersingsmechanismen om ethisch gedrag te monitoren, te ondersteunen en te versterken;
- zorg ervoor dat mensen binnen en buiten de organisatie onethisch gedrag kunnen melden, zonder bang te hoeven zijn voor represailles (denk aan klokkenluidersregeling);
- kies ook voor ethisch gedrag in situaties waarin lokale wet- en regelgeving niet bestaat of conflicteert met ethisch gedrag;
- heb respect voor dierenwelzijn.

4 Respect voor stakeholderbelangen: Stakeholders zijn organisaties of personen die worden beïnvloed door de activiteiten en besluiten van een bedrijf. Daarom hebben zij belang bij de activiteiten en besluiten van een bedrijf. Het is belangrijk dat bedrijven deze belangen meewegen bij het maken van beslissingen.

Tips:

- zorg ervoor dat de organisatie weet wie de stakeholders zijn;

- zorg ervoor dat stakeholders met de organisatie in contact kunnen treden om invloed uit te oefenen;
- erken de stakeholders en reageer op hun bezorgdheid;
- onderken dat stakeholders de activiteiten van de organisatie kunnen beïnvloeden;
- weeg de belangen van de stakeholders in het licht van bredere maatschappelijke verwachtingen;
- houd ook rekening met de belangen van stakeholders waarmee geen formele relatie bestaat.

5 Respect voor de rechtsorde: Het respecteren van de rechtsorde betekent dat een bedrijf de wet- en regelgeving moet naleven, ook als het naleven van deze wetten en regels niet of beperkt wordt gehandhaafd door de overheid. Het naleven van wet- en regelgeving geldt voor alle rechtsgebieden (jurisdicties) waarin een bedrijf actief is.

Tips:

- beoordeel periodiek of de organisatie nog voldoet aan wet- en regelgeving;
- informeer de medewerkers regelmatig over recente en relevante wet- en regelgeving, en hoe zij zich hieraan kunnen houden;
- kies ook voor het naleven van de wet in landen waar handhaving door de overheid gebrekkig is (niet van toepassing op het UMCG).

6 Respect voor internationale gedragsnormen: Niet in alle gevallen garandeert wetgeving dat het milieu of de maatschappij voldoende wordt beschermd. Een bedrijf moet daarom zoveel mogelijk de internationale gedragsnormen (zoals de OESO-richtlijnen) respecteren.

Tips:

- heroverweeg uw activiteiten in gebieden waar de internationale gedragsnormen niet worden nageleefd;
- probeer relevante organisaties of autoriteiten te overtuigen de wet- en regelgeving aan te passen, wanneer deze niet overeenkomen met de internationale gedragsnormen;
- voorkom dat de organisatie medeplichtig wordt aan het schenden van internationale gedragsnormen door andere organisaties (voorbeeld de leveranciers);
- kies ook voor het naleven van internationale gedragsnormen in situaties waarin door de wet minder of

geen eisen worden gesteld aan bescherming van milieu en maatschappij.

- 7 Respect voor mensenrechten: Dit principe houdt in dat een bedrijf de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens erkent, respecteert en waar mogelijk bevordert. Deze rechten gelden voor ieder mens op de wereld.

Tips:

- onderneem actie in situaties waarin mensenrechten geschonden worden;
- probeer geen slaatje te slaan uit situaties waarin mensenrechten onvoldoende zijn beschermd;
- de organisatie moet zich altijd houden aan de internationale gedragsnormen op het gebied van mensenrechten.⁸⁶

2. Omgeving – verken en betrek uw omgeving

Een bedrijf is onlosmakelijk met zijn omgeving verbonden. Alle activiteiten en besluiten van het bedrijf hebben immers invloed op de omgeving. En andersom heeft die omgeving verwachtingen van het bedrijf. Het is belangrijk dat een bedrijf zijn invloed op de omgeving onderkent, en weet wat de verwachtingen van zijn omgeving zijn. Stakeholders zijn personen of organisaties die deze omgeving representeren en de verwachtingen van de omgeving expliciet kunnen maken. Omdat zij worden beïnvloed door de activiteiten en besluiten van het bedrijf, hebben zij belang bij wat de organisatie doet en beslist, en worden zij ook wel belanghebbenden genoemd.

Het betrekken van stakeholders is belangrijk bij het implementeren van MVO. Een organisatie heeft haar stakeholders nodig om te bepalen welke effecten zij ondervinden, wat deze stakeholders van de organisatie verwachten en waaraan de organisatie dus aandacht moet geven. Naast de stem van stakeholders, is het ook belangrijk dat een bedrijf oog houdt voor de verwachtingen van de maatschappij in bredere zin. Een bedrijf moet rekening houden met deze verschillende belangen en transparant zijn over de gemaakte keuzes, vooral bij tegenstrijdige belangen tussen organisatie, stakeholders en/of de maatschappij in bredere zin.

Doel van dit deel is in kaart brengen wie de stakeholders zijn en hoe u ze betrokken kunnen worden bij de organisatie.

- 1 Stakeholders in kaart brengen: Stakeholders zijn organisaties of personen die worden beïnvloed door de activiteiten en besluiten van een organisatie. Voorbeelden zijn afnemers, leveranciers, branche- en beroepsverenigingen, vakbonden, NGO's, (lokale) overheden, financiers, werknemers, ondernemingsraden, zuster- of moederbedrijven en aandeelhouders.

Tips:

- Om de stakeholders in kaart te brengen, kunnen de volgende vragen gesteld worden:
- Tegenover wie hebben we wettelijke verplichtingen?
- Wie kan positief of negatief worden beïnvloed door de besluiten of activiteiten van onze organisatie?
- Wie zal waarschijnlijk ongerustheid uiten over de besluiten en activiteiten van de organisatie?
- Wie heeft in het verleden ongerustheid geuit over de besluiten en activiteiten van de organisatie?
 - Wie kan helpen bij het aanpakken van de negatieve maatschappelijke impact van de organisatie?
 - Wie oefent invloed uit op het al dan niet nkomen van de verantwoordelijkheden van de organisatie?
 - Wie zouden worden benadeeld als hij niet wordt betrokken door de organisatie?
 - Welke personen of partijen bevinden zich in de keten van de organisatie?

- 2 Stakeholders betrekken: Het betrekken van stakeholders leidt tot dialoog tussen het bedrijf en haar stakeholders. Het helpt het bedrijf bij het in kaart brengen van welke effecten stakeholders ondervinden, wat deze stakeholders van de organisatie verwachten op het gebied van maatschappelijke thema's en waaraan de organisatie dus aandacht moet geven. Het betrekken van stakeholders kan op verschillende manieren. Het initiatief kan zowel bij de organisatie liggen als bij de stakeholder. Belangrijk is dat het betrekken van stakeholders tweerichtingscommunicatie moet zijn.

⁸⁶ MVO-wegwijzer stap 1. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl/#principes>

Tips:

- ga in gesprek met stakeholders via bijvoorbeeld formele of informele vergaderingen, conferenties, workshops, rondetafeldiscussies, consultatierondes, internetfora, etc.;
- zorg ervoor dat de organisatie, voordat het gesprek met de stakeholders begint, helder heeft:
 - wat het doel is van het betrekken van de stakeholder
 - wat de belangen van de stakeholder zijn
 - wat de relatie is tussen de belangen van de stakeholder en die van de organisatie
 - of de belangen van de stakeholder relevant en significant zijn voor duurzame ontwikkeling
 - of de stakeholders over de nodige informatie beschikken en het nodige inzicht hebben om besluiten te nemen
- Stel de stakeholders onder meer de volgende vragen:
 - Welke impact hebben onze besluiten en activiteiten op u?
 - Hoe kunnen we de positieve impact vergroten?
 - Hoe kunnen we de negatieve impact verminderen?
 - Wat vindt u van onze MVO-prestaties?
 - Vindt u onze MVO-claims geloofwaardig?
 - Aan welke wettelijke verplichtingen hebben we ten opzichte van u te voldoen?
- wees transparant over de conflicten tussen de belangen van de organisatie, die van de stakeholders en de algemene maatschappelijke verwachtingen. Wees ook transparant over de keuzes die hierin gemaakt worden;
- kijk waar partnerschappen met stakeholder gevormd kunnen worden.⁸⁷

3. Thema's – bepaal welke maatschappelijke thema's belangrijk zijn

Voor ieder bedrijf is het belangrijk om aandacht te besteden aan de zeven MVO-kernthema's van ISO 26000.

- 1 Bestuur van de organisatie
- 2 Mensenrechten
- 3 Werknemers (arbeidspraktijk)

- 4 Milieu
- 5 Eerlijk zakendoen
- 6 Consumentenonderwerpen
- 7 Maatschappelijke betrokkenheid

Ieder kernthema is onderverdeeld in een aantal onderwerpen (zie www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl). Deze lijst is niet uitputtend en kan dus in de toekomst worden uitgebreid of aangepast. Het is de bedoeling dat bedrijven kijken welke van deze onderwerpen belangrijk voor hen zijn, daar doelstellingen op te formuleren en acties aan koppelen. ISO 26000 helpt bedrijven deze selectie te maken.

Tip:

Alle zeven kernthema's houden verband met elkaar. Het is daarom belangrijk om ze met elkaar in verband te bekijken. Investeren in het ene thema kan ten koste van een ander thema gaan, of de thema's kunnen elkaar positief of negatief beïnvloeden. Het is belangrijk dat bedrijven zich hiervan bewust zijn en samen met stakeholders afwegingen maken. Voorbeeld: uit het oogpunt van maatschappelijke betrokkenheid kan een organisatie beslissen om producten met een fairtrade keurmerk uit ontwikkelingslanden te importeren. Dit kan echter negatieve consequenties hebben voor het milieu, gezien de transportafstanden. Dilemma's zijn bij MVO onvermijdelijk. Het is daarom belangrijk om in overleg met stakeholders goed afgewogen keuzes te maken en open te zijn over de dilemma's die hierbij spelen.⁸⁸

4. Implementatie – ga met die thema's aan de slag

Als is vastgesteld welke maatschappelijke onderwerpen prioriteit hebben voor het bedrijf, kan het bedrijf aan de slag gaan met deze onderwerpen. Het daadwerkelijk integreren van MVO in de bedrijfsvoering kan belangrijk zijn omdat stakeholders en klanten erom vragen, maar ook omdat MVO bijdraagt aan kostenbesparing of verbetering van het imago. Ook de bijdrage aan duurzame ontwikkeling kan een motief zijn. Het is belangrijk om de motieven helder voor ogen te hebben voordat het bedrijf het implementa-

⁸⁷ MVO-wegwijzer stap 2. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl/#introdactie-omgeving>

⁸⁸ MVO-wegwijzer stap 3. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl/#themas-0>

tietraject ingaat: deze drijfveer helpt gedurende het hele traject.

Het uiteindelijke doel van dit deel is MVO te integreren in de bedrijfsvoering. Een bekende managementaanpak voor het systematische aanpak hiervoor is de plan-do-check-act-cyclus.

Deze plan-do-check-act-cyclus begint met het formuleren van doelstellingen en plannen van maatregelen, om deze vervolgens uit te voeren. Daarna wordt gecontroleerd of de maatregelen bijdragen aan de doelstellingen en worden eventuele afwijkingen gecorrigeerd en het plan wordt verbeterd. De stappen worden op deze manier periodiek herhaald. Op deze manier vindt ook op het gebied van MVO een continue verbetering plaats.

Hoewel ISO 26000 geen managementsysteemnorm is, zijn verschillende onderdelen van ISO 26000 te herkennen in de managementcyclus. In dit deel worden deze elementen nader toegelicht.⁸⁹

68

Op de website www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl wordt op alle gegeven informatie in deze bijlage nog veel dieper ingegaan.



Figuur 14 PCDA-cyclus⁹⁰

⁸⁹ *MVO-wegwijzer stap 4*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.mvo-wegwijzer-iso26000.nl/#implementatie-0>

⁹⁰ *PCDA-cyclus*. Geraadpleegd op 20 mei 2013, <http://www.avondschoon.be/kwaliteitszorg/instrumenten.htm>

BIJLAGE 7 INDICATOREN MVO PRESTATIELADDER


MVO-kernthema	MVO-kernthema I: BEHOORLIJK BESTUUR
<p>Het bedrijf of de organisatie dient door het uitwerken en het afleggen van verantwoording aan haar stakeholders met betrekking tot de MVO-kernthema's onder de noemers People, Planet, Profit/Prosperity blijk te geven van behoorlijk bestuur.</p>	
PEOPLE (22 indicatoren)	
indicator	MVO-kernthema II: arbeidsomstandigheden en volwaardig werk
1 Werkgelegenheid	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor het welzijn van haar werknemers door het zeker stellen van de werkgelegenheid en het nakomen van de contractuele verplichtingen ten aanzien van de werknemers en minimalisering van nadelige effecten tengevolge van reorganisaties en herstructureringen.
2 Verhouding tussen werkgever en werknemer	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor het welzijn van haar werknemers door passende sociale voorzieningen en het vastleggen van rechten en plichten tussen de werkgever en de werknemer in een arbeidsovereenkomst en eventueel voorwaarden, en een functie en/of taakomschrijving.
3 Gezondheid en veiligheid	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de veiligheid en gezondheid van klanten, werknemers en direct omwonenden door gebruik te maken van veilige faciliteiten, technologieën en werkwijzen en door voorbereid te zijn op calamiteiten.
4 Opleiding, onderwijs aard en organisatie van het werk	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor het welzijn van haar werknemers door voorzieningen en mogelijkheden te bieden voor persoonlijke ontwikkeling in de vorm van opleiding, onderwijs, aard en organisatie van het werk.
5 Diversiteit en kansen	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor het welzijn van haar medewerkers door het uitvoeren van beleidsmaatregelen gericht op gelijke kansen, elimineren en voorkomen van discriminatie en achterstelling van werknemers.
Indicator	MVO-kernthema III: Mensenrechten
6 Strategie en beheer	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat activiteiten, inkopen en investeringen niet conflicteren met de mensenrechten.
7 Verbod op discriminatie	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat alle vormen van discriminatie worden voorkomen.
8 Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen niet worden belemmerd.

9	Uitbanning kinderarbeid	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat kinderarbeid wordt uitgebannen.
10	Preventie van gedwongen en verplichte arbeid	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat gedwongen en verplichte arbeid wordt tegen gegaan.
11	Beveiligingsbeleid	Het bedrijf of de organisatie zorgt ervoor dat beveiligingspersoneel bij hun taak uitoefening de mensenrechten en rechten van bijvoorbeeld de lokale bevolking of activisten respecteren.
12	Rechten van inheemse bevolking	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat rechten van de inheemse bevolking worden gerespecteerd en dat activiteiten van het bedrijf of de organisatie
		ook aan hen ten goede komen.
Indicator	MVO-kernthema IV: Eerlijk zaken doen	
13	Gemeenschap	Het bedrijf of de organisatie houdt zich aan de wetgeving en draagt zorg voor het minimaliseren van ongewenste effecten op de gemeenschap in het gebied van de activiteit.
14	Corruptie	Het bedrijf of de organisatie draagt er zorg voor dat omkoping en corruptie van het bedrijf of de organisatie, of werknemers wordt bestreden.
15	Publiek beleid	Het bedrijf of de organisatie draagt er zorg voor dat wanneer gekozen wordt voor het bijdragen aan politieke lobbygroepen en of politieke partijen deze bijdrage ethisch te verantwoorden is.
16	Concurrentie-belemmerend gedrag	Het bedrijf of de organisatie ontplooit geen activiteiten in strijd met de kartelwet en regelgeving betreffende concurrentievervalsing.
17	Naleving	Het bedrijf of de organisatie zal in geval van opgelegde sancties tengevolge van het niet naleven van deze principes toelichten wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden genomen.
Indicator	MVO-kernthema V: Consumenten aangelegenheden	
18	Gezondheid en veiligheid van consumenten	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat de gezondheid en veiligheid van afnemers van producten of diensten niet in gevaar worden gebracht.
19	Etikettering van producten en diensten	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat etiketten, productinformatie, bijsluiters etc. afnemers van producten en diensten voldoende informeren over de beoogde toepassing, gebruik risico's en productprestaties.
20	Marketing communicatie	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat normen en vrijwillige gedragscodes op het gebied van reclame worden nageleefd.

21 Privacy van klanten	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat de privacy van klanten niet wordt aangetast.
22 Naleving	Het bedrijf of de organisatie draagt er zorg voor dat in geval van opgelegde sancties tengevolge van het niet naleven van deze principes, toegelicht wordt wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden genomen.
PLANET (8 indicatoren)	
Indicator	MVO-kernthema VI: Milieu, grondstoffen, energie, emissies
23 Grondstoffen	Het bedrijf of de organisatie maakt haar grondstoffenverbruik inzichtelijk en neemt maatregelen om het gebruik van grondstoffen afkomstig uit recycle processen of afval te verhogen.
24 Energie	Het bedrijf of de organisatie maakt haar energiegebruik inzichtelijk en neemt maatregelen om energieverbruik te beperken of gebruik te maken van energie afkomstig uit duurzame energiebronnen.
25 Water	Het bedrijf of de organisatie maakt haar waterverbruik inzichtelijk en neemt maatregelen om het watergebruik te reduceren uit bronnen die schaars zijn of waarbij aanverwante ecosystemen of leefgebieden een aanzienlijk gevolg kunnen ondervinden.
26 Biodiversiteit	Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor dat haar aanwezigheid en haar activiteiten positieve of geen, of zo min mogelijk nadelige effecten hebben op de biodiversiteit in de omringende leefomgeving.
27 Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen	Het bedrijf of de organisatie geeft informatie over: <ul style="list-style-type: none"> - de hoeveelheden uitstoot van broeikasgassen, - gebruik en uitstoot van stoffen die de ozonlaag aantasten, - de hoeveelheid uitstoot in de lucht van stikstofdioxide, zwaveloxide en andere stoffen, - totale hoeveelheid afval per soort en bestemming, - aanzienlijke lozingen op water onderverdeeld naar soort, - totale hoeveelheid van aanzienlijke niet opzettelijke lozingen van, chemische stoffen, olie of brandstof, daarnaast welke maatregelen genomen worden om de genoemde emissies en lozingen te reduceren.
28 Producten en diensten	Het bedrijf of de organisatie is verantwoordelijk voor het geven van milieurelevante informatie betreffende diensten en producten en de mogelijkheden van recycling of hergebruik hiervan.
29 Naleving	Het bedrijf of de organisatie zal in geval van opgelegde sancties tengevolge van het niet naleven van milieuregelgeving toelichten wat de oorzaak was en welke correctieve acties worden genomen.
30 Transport	Het bedrijf of de organisatie draagt er zorg voor dat de ontwikkeling, naleving en continue verbetering van beleidsmaatregelen om zeker te stellen dat de effecten van transport op milieu en ecosystemen zo veel mogelijk gereduceerd worden.
PROFIT (3 indicatoren)	
Indicator	MVO-kernthema VII: Betrokkenheid bij en ontwikkeling v/d gemeenschap

<p>31 Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd</p>	<p>Het bedrijf of de organisatie is verantwoordelijk voor een financiële rapportage betreffende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inkomsten, - Operationele kosten, - Personeelsvergoedingen, - Donaties en overige maatschappelijke investeringen, - Ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.
<p>32 Positieve bijdrage aan lokale economie en bedrijvigheid</p>	<p>Het bedrijf of de organisatie draagt zorg voor een positieve bijdrage aan de lokale economie door personeel, diensten, goederen, materieel uit de lokale omgeving te betrekken en maakt dit inzichtelijk door middel van beleidsafspraken en procedures en de financiële rapportage. De bijdrage aan de lokale gemeenschap dient niet beperkt te zijn tot economische ontwikkeling, maar kan ook sociale - of milieu aspecten omvatten.</p>
<p>33 Bijdrage aan het economische systeem</p>	<p>Het bedrijf of de organisatie draagt met haar activiteiten of diensten bij aan de inrichting van een infrastructuur die ten goede komt aan de omgeving of het algemeen nut.</p>

BIJLAGE 8 MVO PRESTATIELADDER NIVEAU 1

 MVO Prestatieladder, Certificatienorm		>> Verdieping van de MVO indicatoren naarmate Niveau toeneemt >									
		>>> Algemeen haalbaar voor de branche: Niveau-3 >>>						Niveau-3			
		>>>>>						Niveau-2			Niveau-3
ALGEMENE KENMERKEN op Niveau:		Niveau-1				Niveau-2			Niveau-3		
		certificaat 1 jaar geldig				certificaat 1 jaar			certificaat 3 jaar		
•	Reikwijdte van het systeem:	Gericht op de eigen organisatie:		•		•			•		
•	Stakeholder betrokkenheid:	Direct belanghebbenden:		•		•			•		
•	Communicatie met stakeholders:	Aantoonbare selectie		•		•			•		
•	Duurzame ontwikkeling naar volgend Niveau:	Do	Check	Plan	D	C	P	D	C	P	
•	7 MVO-kernthemas People Planet Profit op Niveau:	inventarisatie branche- & wettelijke eisen	meting, beschrijving van de status	beleid om Niveau-3 te bereiken							
MVO-kernthema I - BEHOORLIJK BESTUUR											
Door het uitwerken en het afleggen van verantwoording met betrekking tot de MVO-kernthema's zoals aangegeven blijkt van behoorlijk bestuur.		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
PEOPLE : 22 indicatoren		Niveau-1				Niveau-2			Niveau-3		
indicator	MVO-kernthema II - Arbeidsomstandigheden en volwaardig werk										
1.	Werkgelegenheid	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2.	Verhouding tussen werkgever en werknemer	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3.	Gezondheid en veiligheid	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4.	Opleiding en onderwijs	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5.	Diversiteit en kansen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
indicator	MVO-kernthema III - Mensenrechten										
6.	Strategie en beheer	•		○	•	○	○	•	○	○	
7.	Verbod op discriminatie	•		○	•	○	○	•	○	○	
8.	Vrijheid van vereniging en collectieve arbeidsonderhandelingen	•		○	•	○	○	•	○	○	
9.	Uitbanning kinderarbeid	•		○	•	○	○	•	○	○	
10.	Preventie van gedwongen en verplichte arbeid	•		○	•	○	○	•	○	○	
11.	Beveiligingsbeleid	•		○	•	○	○	•	○	○	
12.	Rechten van inheemse bevolking	•		○	•	○	○	•	○	○	

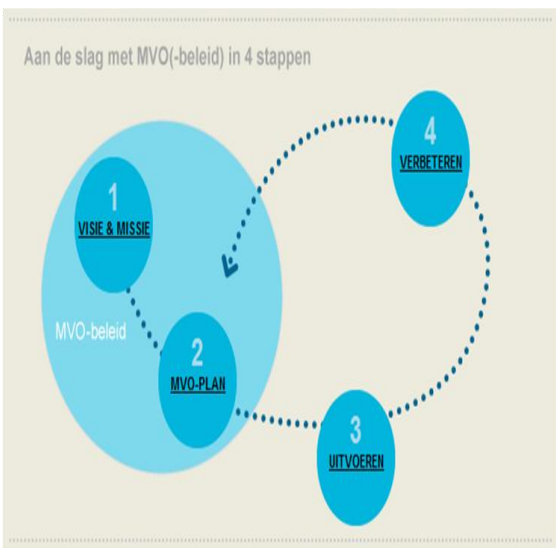
indicator	MVO-kernthema IV – Eerlijk zaken doen										
13.	Gemeenschap	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
14.	Corruptie	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
15.	Publiek beleid	●		○	●	○	○	●	○	○	○
16.	Concurrentiebelemmerend gedrag	●		○	●	○	○	●	○	○	○
17.	Naleving	●		○	●	○	○	●	○	○	○
indicator	MVO-kernthema V – Consumenten aangelegenheden										
18.	Gezondheid en veiligheid van consumenten	●		○	●	○	○	●	○	○	○
19.	Etikettering van producten en diensten	●		○	●	○	○	●	○	○	○
20.	Marketingcommunicatie	●		○	●	○	○	●	○	○	○
21.	Privacy van klanten	●		○	●	○	○	●	○	○	○
22.	Naleving	●		○	●	○	○	●	○	○	○
PLANET : 8 indicatoren		Niveau-1, vervolg			Niveau-2			Niveau-3			
indicator	MVO-kernthema VI – Milieu, grondstoffen, energie, emissies										
23.	Grondstoffen	●	●	○	●	●	○	●	●	○	○
24.	Energie	●	●	○	●	●	○	●	●	○	○
25.	Water	●	●	○	●	●	○	●	●	○	○
26.	Biodiversiteit	●	●	○	●	●	○	●	●	○	○
27.	Uitstoot, afvalwater en afvalstoffen	●	●	○	●	●	○	●	●	○	○
28.	Producten en diensten	●		○	●	○	○	●	○	○	○
29.	Naleving	●		○	●	○	○	●	○	○	○
30.	Transport	●		○	●	○	○	●	○	○	○
PROFIT : 3 indicatoren		Niveau-1			Niveau-2			Niveau-3			
indicator	MVO-kernthema VII – Betrokkenheid bij en ontwikkeling v/d gemeenschap										
31.	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
32.	Positieve bijdrage aan lokale economie en bedrijvigheid	●		○	●	○	○	●	○	○	○
33.	Bijdrage aan het economische systeem	●		○	●	○	○	●	○	○	○
MVO Indicatoren totaal te doen per Niveau :		Niveau-1			Niveau-2			Niveau-3			
totaal te doen per niveau :	Totaal verplichte MVO indicatoren per kolom □	33	13	8	33	13	8	33	13	8	
	Totaal keuze MVO indicatoren per kolom □	0	0	3	0	9	14	0	20	25	
	Totaal MVO indicatoren per kolom:	33	13	11	33	22	22	33	33	33	
	Communicatie over MVO indicatoren:		13	11		22	22		33	33	

BIJLAGE 9 STAPPENPLAN MVO-BELEID

Als een organisatie aan de slag wil met MVO is het verstandig om dit stappenplan te volgen:

- 1 visie en missie;
- 2 MVO-plan;
- 3 uitvoeren;
- 4 verbeteren.

Wat elke stap betekent wordt in deze bijlage toegelicht.



Figuur 15 MVO-beleidsplan stappen.

1. Formuleren van een visie en missie

Waarom is MVO belangrijk voor het UMCG? Om een heldere visie en missie te beschrijven is het van belang om de volgende vijf stappen te ondernemen:

1. omgevingsanalyse: vorm uw eigen visie;
2. omgevingsanalyse: visie van stakeholders;
3. voorlopige visie en missie;
4. toets uw visie en missie;
5. definitieve visie en missie.⁹¹

⁹¹ *Visie en Missie*. Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://www.mvonderland.nl/mvosteps/visie-missie>

2. MVO-plan

De visie en missie zijn de basis voor het MVO-plan. Met dit plan wordt bepaald hoe de visie en missie in de praktijk gebracht kunnen worden. Deze twee stappen vormen gezamenlijk de basis voor het MVO-beleid van het UMCG. Een MVO-plan kan gemaakt worden door de volgende vijf stappen te volgen:

1. MVO-thema's;
2. Key Performance Indicators (KPI's);
3. nulmeting;
4. MVO-doelstellingen;
5. Actieplan.⁹²

Na afloop van deze vijf stappen zijn er duidelijke MVO-doelstellingen beschreven die aan de hand van KPI's meetbaar zijn gemaakt. Het actieplan helpt het UMCG om een strategie te formuleren. De strategie beschrijft hoe de doelstellingen gehaald gaan worden.

3. Uitvoeren

Na de eerste twee stappen kan er tot actie overgegaan worden. Dat kan aan de hand van de volgende vijf stappen:

1. MVO-werkgroep;
2. zorg dat er draagvlak is voor MVO binnen de organisatie;
3. zorg dat uw medewerkers met MVO aan de slag kunnen;
4. MVO in alle bedrijfsprocessen;
5. communicatie.

Als deze vijf stappen gezet zijn, levert dat de volgende dingen op:

- de geplande acties zijn uitgevoerd;
- meer bewustzijn van, en kennis over MVO binnen de organisatie;
- integratie van MVO in de relevante bedrijfsprocessen;
- de buitenwereld kan zien wat het UMCG aan MVO doet.⁹³

⁹² *MVO-plan*. Geraadpleegd op 26 mei 2013, <http://www.mvonderland.nl/mvosteps/mvo-plan>

4. Verbeteren

MVO is continu in beweging. Na het maken van het MVO-plan en het uitvoeren van de MVO-activiteiten kan ontdekt worden of de doelen gehaald zijn, en of het door veranderingen in de omgeving nodig zal zijn om de doelen aan te passen. Op basis van de uitkomsten moet het MVO-plan verbeterd of aangevuld worden. Deze stap kan wederom onderverdeeld worden in vijf stappen, namelijk:

1. meten;
2. evalueren;
3. rapporteren en communiceren;
4. inventariseer de veranderde verwachtingen;
5. pas uw MVO-plan aan.

Het zetten van deze vijf stappen geeft inzicht in de uitgevoerde MVO-activiteiten en uitkomsten en de doeltreffendheid en doelmatigheid ervan. Daarnaast kan het een aangepast en verbeterd MVO-plan opleveren.⁹⁴

Op de website van MVO Nederland is een beschrijving van alle genoemde stappen te bezichtigen. Daar wordt precies aangegeven hoe elke stap ondernomen kan worden.

Tenslotte een tip:

Om er zeker van te zijn dat het stappenplan succesvol doorgelopen wordt moet er rekening gehouden worden met drie succesfactoren:

- stakeholders;
- draagvlak;
- transparantie.⁹⁵

⁹³ *Uitvoeren*. Geraadpleegd op 26 mei 2013,
<http://www.mvonderland.nl/mvosteps/uitvoeren>

⁹⁴ *Verbeteren*. Geraadpleegd op 26 mei 2013,
<http://www.mvonderland.nl/mvosteps/verbeteren>

⁹⁵ *Succesfactoren*. Geraadpleegd op 26 mei 2013,
<http://www.mvonderland.nl/mvosteps>

BIJLAGE 10 INHOUDSOPGAVEN PLANNEN VAN AANPAK

In deze bijlage komen meerdere inhoudsopgaven van plannen van aanpak naar voren. Deze inhoudsopgaven zijn gevonden op internet. Daarnaast is er gekeken naar het boek van R. Grit: 'Projectmanagement'. In dit boek is de indeling voor een plan van aanpak als volgt:

Hoofdstuk 1: Achtergronden – de opdrachtgever, de opdrachtnemer, beschrijving van de organisatie, beschrijving van de geschiedenis van het project, stakeholders, hoe verloopt de goedkeuring van het plan van aanpak en een beschrijving van de structuur van het plan van aanpak.

Hoofdstuk 2: Projectopdracht – doelstelling (SMART), probleemstelling, projectresultaat, Programma van eisen.

Hoofdstuk 3: Projectactiviteiten – uit te voeren activiteiten, voorbereiding voor deze activiteiten, groeperen activiteiten, activiteiten op niveaus zetten.

Hoofdstuk 4: Projectgrenzen – afbakening project, randvoorwaarden.

Hoofdstuk 5: Producten – alle (tussen) producten.

Hoofdstuk 6: Kwaliteit – kwaliteit van het eindproduct, kwaliteit van de tussenproducten, controles om kwaliteit te waarborgen, normen en technieken binnen de organisatie, schema- en tekentechnieken, welke software is gebruikt, afwijking normen.

Hoofdstuk 7: Projectorganisatie – projectleden en functies, beschikbaarheid, bevoegdheden, rapportage, projectbureau, vergaderingen, tijdverantwoording, weekverslagen.

Hoofdstuk 8: Planning – werkwijze (netwerkplanning, strokenplanning).

Hoofdstuk 9: Kosten en baten – metingen, hulpmiddelen (materiaalkosten, huisvesting), exploitatiekosten, onvoorzien uitgaven, opbrengsten.

Hoofdstuk 10: Risico's – Interne en externe risico's.

Bijlagen⁹⁶

Volgens de website www.carrièretijger.nl moet een plan van aanpak op de volgende manier geschreven worden:

Deel 1: Resultaatdefinitie:

- De vraag, de wens, het probleem of 'de uitdaging' van de opdrachtgever
- De aanleiding: waarom wordt het project juist nu gestart?
- De doelstelling: wat wil de opdrachtgever met het project bereiken?
- Het projectresultaat: wat gaat het team maken, uit welke deelproducten bestaat het, hoe draagt dit bij aan het doel van de opdrachtgever en aan welk Programma van Eisen voldoet dit?
- De afbakening: wat ga het team niet doen, al zou het wel bij kunnen dragen aan de doelstelling?
- Het Programma van Eisen: de eisen of 'specificaties' en randvoorwaarden waaraan het resultaat bij oplevering aan zal voldoen.

Deel 2: Randvoorwaarden – Uiterste opleverdatum, het budget, overige voorwaarden die de opdrachtgever gesteld heeft. Ook voorwaarden door de opdrachtnemer komen hier aan bod.

Deel 3: Fasering – Het project in fasen opdelen om overzicht te houden. Begin- en einddatum van de fasen vaststellen. Aan het eind van elke fase moeten een aantal deelproducten opgeleverd worden door het team.

Deel 4: Beheersplannen:

- Tijdsplanning: hoe controleert het team de voortgang en voorkomt het vertraging,
- Kwaliteit: hoe controleert het team tijdens het werk aan het project of het resultaat gaat aansluiten bij het Programma van Eisen?
- Begroting (Geld): hoe wordt het gegeven budget besteed, uitgesplitst per fase, of welke kosten verwacht het team te gaan maken voor het geleverde werk?
- Organisatie: hoe is het team samengesteld, welke functionele rollen of vaste taken hebben zij (projectleider, voorzitter, secretaris), welke Belbin Teamrollen brengen ze in, welke kennis brengen zij mee, welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben zij?
- Informatie: hoe vaak vergadert het team onderling en met de opdrachtgever, hoe wordt informatie beheerd, wie wordt er van de voortgang op de hoogte gehouden en met welk doel?

⁹⁶ Grit, R. (2008). *Projectmanagement*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. p. 109.

Deel 5: Activiteitenplanning

In de activiteitenplanning moet er zo gedetailleerd mogelijk ingevoerd worden:

- Wie;
- Welke activiteit;
- Wanneer start;
- Wanneer afrondt;
- In hoeveel uur;
- Welke activiteiten van elkaar afhankelijk zijn (de ene activiteit kan pas starten als de andere is afgerond).

Deze activiteitenplanning is dynamisch en kan dus constant bijgesteld worden.⁹⁷

In een plan van aanpak naar 'het toegankelijk maken van het Collegeportaal voor contactpersonen' is de inhoudsopgave als volgt:

Hoofdstuk 1: Introductie

Hoofdstuk 2: Projectbeschrijving

- 2.1 – Doel van het project
- 2.2 – Resultaat
- 2.3 – Afbakening
- 2.4 – Projectvragen

Hoofdstuk 3: Projectweg

- 3.1 – Algemeen
- 3.2 – Projectaanpak
- 3.3 – Fasering en werkzaamheden
 - 3.3.1 – Initiatiefase
 - 3.3.2 – Definitiefase
 - 3.3.3 – Ontwerpfase
 - 3.3.4 – Voorbereidingsfase
 - 3.3.5 – Realisatiefase
 - 3.3.6 – Nazorgfase

Hoofdstuk 4: Projectbeheersing en tijdsplanning

- 4.1 – Algemeen
- 4.2 – Indicatieve tijdsplanning
- 4.3 – Capaciteitsbeheersing
- 4.4 – Kwaliteitsbeheersing
- 4.5 – Informatiebeheersing
- 4.6 – Risicomanagement

⁹⁷ *Plan van aanpak of projectplan*. Geraadpleegd op 29 mei 2013, <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/schriftelijk/modellen/projectplan/inhoud>

Hoofdstuk 5: Organisatie en communicatie

- 5.1 – Samenstelling projectorganisatie
- 5.2 – Overlegstructuur
- 5.3 – Communicatie

Hoofdstuk 6: Omgeving en Stakeholders

Bijlagen:

- 1. GANTT balkenplanning
- 2. Risicoanalyse Roel Grit⁹⁸

In een plan van aanpak naar 'de vervanging van apparatuur van de snij-inpakafdeling Broodwereld Nijmegen B.V.' ziet de inhoudsopgave er als volgt uit:

Hoofdstuk 1: Inleiding

- 1.1 – Visie
- 1.2 – Oorsprong
- 1.3 – De organisatie

Hoofdstuk 2: Projectopdracht

- 2.1 – Probleemstelling/Aanleiding project
- 2.2 – Doel van het project
- 2.3 – Resultaat van het project
- 2.4 – Scope/afbakening van het project

Hoofdstuk 3: Fasering

- 3.1 – Definitiefase
 - 3.1.1 – Programma van Eisen
 - 3.1.2 – Randvoorwaarden
 - 3.1.3 – Werkstructuur
 - 3.1.4 – Begroting project
- 3.2 – Ontwerpfase
- 3.3 – Voorbereidings - Realisatiefase
- 3.4 – Nazorgfase

Hoofdstuk 4: Projectbeheersing

- 4.1 – Tijd
- 4.2 – Geld
- 4.3 – Kwaliteit
- 4.4 – Informatie
- 4.5 – Organisatie

Hoofdstuk 5: Plannen en analyses

- 5.1 – Risicoanalyse

⁹⁸ Van Gogh-Jansen, B.T. (2010) *Onderzoek naar het toegankelijk maken van het Collegeportaal voor contactpersonen*. <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/schriftelijk/modellen/projectplan/voorbeeld.p.2>.

5.2 – Omgevingsanalyse

5.3 – Communicatieplan

Bijlagen:

1. Planning in een Gantt diagram

2. Budgettering en capaciteitsplanning

3. Risicoanalyse, omgevingsanalyse, communicatieplan⁹⁹

Op de website www.tuxx.nl hanteren ze de volgende indeling voor een plan van aanpak:

Hoofdstuk 1: Aanleiding

1.1 – Situatieschets en probleemstelling

1.2 – Doelstelling van het project (SMART)

1.3 – Verwachte projectresultaten

1.4 – Uitgangspunten

1.5 – Projectafbakening

1.6 – Randvoorwaarden

1.7 – Relatie met andere projecten en/of initiatieven

Hoofdstuk 2: Risicoanalyse

2.1 – Business risico's

2.2 – Projectrisico's

Hoofdstuk 3: Projectorganisatie, inrichting en verantwoordelijkheden

3.1 – Interne opdrachtgever

3.2 – Interne projectleider

3.3 – Projectgroepleden

3.4 – Projectfasering

3.5 – Projectactiviteit

3.6 – Communicatie

Hoofdstuk 4: Projectbegroting

4.1 – Projectbegroting

4.2 – Kosten per activiteit

4.3 – Overzicht van de totale projectbegroting

Hoofdstuk 5: Leerpunten, meerwaarde en projectlogboek

5.1 – Meerwaarden van het project

5.2 – Leerpunten

5.3 – Nadere of tussentijdse afspraken

Hoofdstuk 6: Overzicht

6.1 – Overzicht van de kosten van het project

6.2 – Overzicht uren per maand¹⁰⁰

⁹⁹ Van Bellen, J. (2011). *De vervanging van apparatuur van de snij-
inpakafdeling* Broodwereld Nijmegen B.V.,
<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/schriftelijk/modellen/projectplan/voorbeeld>. p. 2.

¹⁰⁰ *Projectplan*. Geraadpleegd op 29 mei 2013,
<http://www.tuxx.nl/projectplan/voorbeeld/>

BIJLAGE 11 UITWERKING INTERVIEWS

In deze bijlage worden alle uitwerkingen van de interviews weergegeven. In hoofdstuk vier, paragraaf 4.4, is aangegeven dat er aan de hand van kleuren bepaalde onderwerpen naar voren komen. Dat zijn de volgende:

- Energie-efficiencyplan (EEP)
- Energie
- Bewustwording MVO
- Studenten/stagiaires
- MVO- taak
- MVO-definitie
- MVO-overzicht

Interview 1

Datum: 19-04-2013

1. Waar werkt u?

Bij Bouw en Infrastructuur.

2. Weet u wat MVO is?

Ik weet voor een belangrijk deel wat MVO is. Binnen bouw en infrastructuur zitten we vooral op de planet 'p'. Ik weet niet in hoeverre je op de hoogte bent van de MJA3-convenant die de UMC's hebben afgesproken? Dit komt voort vanuit de NFU (Nederlandse Federatie van Universitair Medisch Centra) en dit houdt in dat wij een routekaart hebben opgeleverd met alle UMC's samen (daar ben ikzelf ook bij betrokken geweest). Vanuit het MJA-3 is een afspraak gemaakt en die is eigenlijk vooral op energiebesparing gericht, maar de laatste MJA-3 trend daarin moet eigenlijk even meegenomen worden; dan hebben we het ook over inkoop, voeding en dat is meer gericht op de CO2-footprint. Dit is recentelijk opgeleverd (februari 2013). In het kader van het MJA-3 maken we het energie-efficiencyplan (driejaarlijks) ook verplicht en daarin staat

ook dat we verplicht zijn om 2% energie te besparen per jaar. Daarin stellen we maatregelen voor die we zouden kunnen doen en ook dit jaar (het nieuwste plan is van 2013-2016) hebben we het gemaakt. Dat doe ik met een collega en iemand van de afdeling veiligheid en vergunningen. In dit energie-efficiencyplan hebben we een lijst van maatre

gelen opgenomen die we moeten uitvoeren om tot zoveel besparing te komen.

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Nee, ik heb geen specifieke taak, maar het is wel onderdeel van op het gebied van planet, milieu, energie. Dat is wel aan mij en mijn collega gekoppeld.

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?

Ik vind het belangrijk. Hoe ik het voor me zie bij het UMCG; ik denk dat we nog heel veel te doen hebben. Wat ik merk bij het UMCG, maar dat ga jij denk ik ook nog wel merken, is dat er overal wel iets gebeurt, maar het is in mijn beleving totaal ongecoördineerd en daarom ben ik heel blij dat je langskomt, want ik vind echt dat we dit moeten doen (energie-efficiencyplan). Niet alleen de afdeling bouw en infrastructuur, maar het hele UMCG. Alle mensen bij wie jij langs komt moeten dit ook gaan doen. Ik denk dat het voor jou erg interessant is om door te lezen. Het is vrij abstract, maar het gaat tot 2030. Hierin wordt niet alleen de energie besproken, maar het gaat ook tot het nieuwe werken, van 80 grams naar 70 grams papier inkopen etc. Dat zijn maatregelen die je zou kunnen nemen die niet alleen gericht zijn op je gas en elektriciteit, maar ook op de inkoopketen, dus daar krijgt iedereen mee te maken. Over drie jaar vraagt de overheid: Wat is er van terecht gekomen? Wij hebben dat als zekere maatregel opgevoerd, dus dan moet je dat ook doen.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Ik vind alle aspecten belangrijk, maar energie heb ik het meeste mee te maken. Dat is het meeste mijn ding en daar kan ik ook het meeste mee.

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied? Bouw en infrastructuur.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen m.b.t. MVO?

Bouw en infrastructuur. Er is wel samenwerking met andere afdelingen, maar m.b.t. tot MVO weet ik daar verder niets van.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

MVO vooral met betrekking tot planet. Er wordt natuurlijk heel veel nagedacht over energiezuinige en CO2-neutrale manieren van bouwen en renoveren. Het energie-efficiencyplan is wat wij binnen onze afdeling doen qua MVO, inclusief de routekaart. Dit plan is een voorstel hoe we zouden kunnen komen tot een reductie van 50% energiebesparing tot 2030, wat erg ambitieus is. De routekaart geeft de mogelijke stappen om dat te kunnen bereiken. Ook in de keten, dus het gaat om manieren van werken, anders inrichten van de hele sector. Als alles zo secuur mogelijk doorgewerkt wordt komen we wel tot die reductie.

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Het uitvoeren van het energie-efficiencyplan is een persoonlijke ambitie. Ik denk dat we vooral richting het CO2-neutraal moeten gaan. Alle maatschappelijke aspecten zijn eigenlijk ook ambities. Als je bijvoorbeeld naar people en profit kijkt en gaat kijken hoe we lokaal dingen kunnen doen met lokale leveranciers, dan kan ik dat bekijken vanuit transportroutes, korte lijnen, minder CO2-uitstoot etc. Aan de andere kant werken we hier heel erg met een vrij traditioneel aanbestedingsbeleid, dus het is echt iets wat je via een MVO-beleid moet implementeren dat je dat gaat doen en daar ben ik wel voorstander van.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Wederom het energie-efficiencyplan. Dat moet eigenlijk iedereen gaan lezen, het is een wezenlijk onderdeel van het totaal. Wij zijn nu ook bezig met het energiebeleid van het UMCG breed om dat onder de aandacht te brengen. Ik denk dat dat moet gebeuren, al is het alleen al dat iedereen op tijd het lichtknopje uitdoet. Daarvoor zou er een soort van energie-actieteam opgericht moeten worden en 80% van de mensen die we daarvoor willen benaderen staan al

in jouw lijst met geïnterviewden, dus we moeten geen dingen dubbel doen.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

Dit zijn binnen onze afdeling de maatregelen m.b.t. MVO. Ik heb er geen overzicht van maar in het energie-efficiencyplan is hier veel over te lezen.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Het energie-efficiencyplan instellen.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

De bewustwording is heel belangrijk. De hele crux. Dat zij je op heel veel fronten, er wordt waanzinnig en fantastisch werk gedaan, maar er worden ook heel veel dingen niet gedaan of anders gedaan waarvan je denkt; dat doe je thuis ook niet. Bijvoorbeeld hoe je met energie omgaat. Comforteisen etc. Die bewustwording kan gecreëerd worden door daar op bestuurlijk niveau een monitor op te hebben en daar zijn wel ideeën voor. Ziekenhuizen dienen ook plannen in om dingen te doen en samen te werken en misschien zelfs hele processen te veranderen zoals we dat nu doen om daar winst mee te behalen. Dat de NFU dat monitoren. Die hebben ook een website waar je aan elkaar goed kunt laten zien waar je mee bezig bent. Dat is een stukje transparantie en bewustwording. Of zet iets in het UMCG-krantje, een schriftlezing of maak er een wedstrijd van. 'De zuinigste/groenste afdeling van de maand'. Dat spreekt mensen aan en dat geeft ze die prikkel.

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Heel goed en verstandig. De rode lijn mist momenteel.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Ik ga je dit energie-efficiencyplan geven en als ik iets heb kom ik bij jou en als jij iets hebt kan je mij bellen. Heel belangrijk is vanuit mij is het energie-efficiencyplan. Het hoort

in MVO. Van hieruit proberen we ook de CO2-footprint voor ziekenhuizen te maken.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

We hebben al veel gezegd denk ik. MVO is echt iets nieuws. Het energie-efficiencyplan is al ondertekend en het is iets wat in zekere zin uitgevoerd moet worden en hoe dat gedaan wordt bedenken wij hier. Het is heel makkelijk om te zeggen dat we energetisch heel goed bezig zijn en op MVO-gebied niks doen. Ik denk dat dit samen getrokken moet worden. Het energie-efficiencyplan zit in de 'p' van MVO.

Interview 2

Datum: 22-04-2013

1. Waar werkt u?

Bij de Facilitaire Dienst.

2. Weet u wat MVO is?

Ik denk het wel te weten ja. Het staat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en het gaat om de 3 p's. Bij MVO is het zo dat je de dingen die je doet met het oog op de toekomst doet. Met het oog op dat we ervoor zorgen dat we straks nog een goede planeet hebben, maar ook dat je zorgt dat het geld bij de juiste mensen terecht komt. Bijvoorbeeld koffiebonen, dat we zorgen dat het bij de juiste personen terecht komt, dus fairtrade. Dat valt voor mij eronder.

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Niet een specifieke taak, maar mobiliteitsmanagement zit in mijn portefeuille en op zich kan je wel zeggen dat je MVO daaraan kan linken, want we kijken ook heel erg naar hoeveel CO2-uitstoot we hebben, dus dan heb je direct die MVO-link. Ik begeleid veelal studenten en dat vind ik zelf ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid die we hebben als UMCG, en daar heb ik me ook altijd hard voor gemaakt. Dus als je zegt wat dan valt binnen mijn functie dan zijn het wel die twee dingen. Ook ben ik heel erg bezig met het nieuwe werken. Dit heeft heel erg te maken met de juiste mensen op de juiste plekken zodat ze zich goed kun-

nen ontwikkelen en persoonlijk vind ik dit ook wel aansluiten bij MVO. Het is misschien wat ver gezocht.

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?

Ik vind de dingen waar we nu mee bezig zijn erg goed, zoals het energie-efficiencyplan. Dat heeft niet alleen met MVO te maken voor mij, maar ik vind dat er wel wat bewuster met energie omgegaan mag worden. Dat is verstandig omdat het je wat minder geld kost en zeker in deze tijd omdat mensen wat minder geld te besteden hebben. Verder vind ik wel, en dat is ook een beetje met duurzaamheid, dat we moeten zorgen dat MVO niet één of ander containerbegrip wordt of dat we alles onder MVO schuiven. Dat is ook het enige wat ik twijfelachtig bij het nieuwe werken zeg, óók ik moet erom denken om niet alles maar onder MVO te schuiven. Natuurlijk zit er in alle activiteiten wel iets wat je eronder kan schuiven, maar je moet denk ik wel besluiten op een gegeven moment van: dit valt eronder voor het UMCG en welke activiteiten kunnen we uitvoeren om ervoor te zorgen dat wij ook daadwerkelijk die doelstellingen kunnen halen? Dus ik vind MVO heel goed en heel verstandig om daar als wereld mee bezig te zijn, maar ik vind ook dat we er heel bewust mee bezig moeten om te bepalen wat we er nou echt onder laten vallen.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Vooral de energie en toen ik voor het eerst over MVO leerde sprak mij het heel erg aan dat het geld bij de juiste mensen terecht moet komen. Vroeger als klein meisje wilde ik altijd ontwikkelingshulp gaan doen en dit is een stukje waar je ook aan bij kan dragen. Dat heeft wel iets te maken met elkaar vind ik.

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?

Voornamelijk de Facilitaire Dienst. Ik werk momenteel ook bij het Beatrixoord in de hoteldienst, dus dat is ook het facilitaire stuk. Ik heb wel heel veel te maken met andere afdelingen.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen m.b.t. MVO?
Facilitaire Dienst.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

Eigenlijk wat ik net vertelde. Mobiliteitsmanagement, dat komt voort uit een doelstelling van het convenant wat wij als UMCG hebben ondertekend in 2010. Dat convenant hebben we getekend om ervoor te zorgen dat we als UMCG 5% minder spitskilometers gaan rijden, dus ervoor zorgen dat onze medewerkers dat doen. Dat betekent bijna 11000 mensen. Er is een onderzoek geweest en daaruit blijkt al dat bijna 50% van de medewerkers op de fiets naar het werk komt of soms met tussenstop van P+R, dus een gedeelte met de auto en een gedeelte met de fiets. We gaan proberen om dat wat te verhogen en nou is 5% niet extreem veel, maar alle kleine beetjes helpen, zeker omdat we ons in het midden van Groningen bevinden. Dat is echt iets waar ik je wat over kan vertellen, net als de CO2-vermindering, het nieuwe werken hoort erbij en de **studentenbegeleiding**.

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Het klinkt misschien wat idealistisch, maar ik zou het heel mooi vinden als we alle mensen binnen de FD of sterker nog, binnen het UMCG duidelijk zouden kunnen maken dat zij heel bewust met MVO bezig kunnen zijn. Die **bewustwording** vind ik heel belangrijk, dat het niet een 'ver van m'n bed show' is maar dat het echt in het hart gaat zitten. Dat het gaat leven, maar dat ze ook daadwerkelijk weten wat het betekent en dat ze ook daadwerkelijk weten hoe belangrijk het is. Ik heb nu nog heel erg het idee dat het voor veel mensen nog te ver weg is en dat heb ik zelf wel; op het moment dat we het duidelijker kunnen maken aan mensen, dat zou mij persoonlijk wel raken. Die **bewustwording** kan gecreëerd worden door veel te vertellen, maar vooral op een duidelijke manier. Uitleggen met woorden die mensen begrijpen. Dat is heel essentieel, ook bij dit soort zaken, dat je uitlegt en dan heel pragmatisch vertelt wat je er ook aan kan doen. Dus niet alleen maar één of ander project hebt wat ergens bovenin staat en wat bij heel veel mensen die op de werkvloer werken niet land. Zij zijn

ermee aan het werk, dus zij moeten er bewust mee bezig zijn dat ze een bepaald schoonmaakmiddel pakken vanwege een bewuste reden. Dan zou het heel leuk zijn als zij nog iets tegen zouden komen in een tijdschrift o.i.d. dat ze dat kunnen aandragen (ideeënbus). Persoonlijk let ik thuis heel erg op energie, er branden geen lampen als ik niet thuis ben. Ik ben er erg bewust mee bezig. Mijn droger gebruik ik nagenoeg niet. Dus dat zijn mijn persoonlijke ambities. Dat vertel ik dan ook in mijn vriendinnengroep. Ik wil het effect proberen te vertellen zonder als een idealist over te komen.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Nou, zoals ik al vertelde, bijvoorbeeld de 5% minder spitskilometers.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

Er zijn er nog meer, maar daar spreek je nog met anderen over. Schoonmaak, catering, logistiek. **Er is verder geen lijst**.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Maatregel of activiteit? Bij een maatregel leggen we mensen iets op, maar ik denk heel erg in de activiteiten. We hebben ergens in oktober een duurzaamheidsdag, dat soort dingen moet je gebruik van maken. Er kan daar uitgelegd worden, op een ludieke manier of op een informatieve manier zodat men het ook echt snapt, of aan de hand van testjes (want dat vinden mensen altijd leuk) wat MVO is. Dus vertellen wat je zelf kan doen, of op je werk of thuis, aan de hand van de 3 p's. Maar wel verder dan dat, **er moet echt goed duidelijk gemaakt worden wat MVO is, dat het uit een paar onderdelen bestaat en dat er onder die drie p's activiteiten gezet kunnen worden**. Wat kunnen wij daar als UMCG aan doen? Laat het zien. Bijvoorbeeld, met people leg je uit dat het UMCG een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft om **studenten een stageplaats te geven** zodat ze in het arbeidsproces kunnen komen. We hebben een maatschappelijke verantwoordelijkheid dat we hier fairtrade koffie verkopen. Dat zijn voorbeelden die je tijdens zo'n duurzaamheidsdag kunt laten zien waardoor het voor mensen gaat leven. Zet daar een ideeënbus neer en

laat mensen testen doen (hoeveel energie verbruikt mijn droger etc.). Een ander voorbeeld zijn de lantaarnpalen die uit zichzelf aangaan als iemand zoveel meter weg is. Dat geeft én veiligheid én je bespaart energie, omdat de lampen niet voor niets aanstaan. Het bedrijf zoekt een pilot, dus grijp je kans. Maar dit is misschien meer iets voor B&I.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

De **bewustwording** waar ik net over sprak.

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Dat vind ik heel goed. Dan is het niet meer persoonsafhankelijk of er iets mee gebeurt maar dan zeggen we het als UMCG, het staat in het beleid, de Raad van Bestuur heeft er ja tegen gezegd en dan zit er een soort van verplichting aan. Het moet wel leuk blijven; ik ben ervan overtuigd dat op het moment dat mensen ergens achter staan je er meer uithaalt dan wanneer je het verplicht maakt. Tegelijkertijd vind ik wel dat we een stukje verplichting nodig hebben.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Dat nemen wij elke week al wel door met z'n tweeën omdat ik je stagebegeleider ben.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Ik ben ontzettend benieuwd naar je uiteindelijke advies. Jouw onderzoek is een start van wat er nog meer gaat komen. We moeten er met elkaar voor zorgen dat er iets staat waar uiteindelijk de stuurgroep van kan zeggen: als we deze gaan vullen (dit integrale plan van aanpak), als we daarmee aan de slag gaan, dan hebben we het straks ook staan. Dat is mijn wens van jouw opdracht. Over dit onderwerp ben ik al wel heel duidelijk geweest.

Interview 3

Datum: 22-04-2013

1. Waar werkt u?

Bij de Restaurants en Banqueting.

2. Weet u wat MVO is?

Nou, er zijn verschillende benaderingen; **people, planet, profit. Ik gebruik milieu, maatschappij en mens.**

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

We hebben natuurlijk als ziekenhuis "Healthy Ageing" als speerpunt. Hierbij hoort de doelstelling dat 40% van ons assortiment duurzaam moet zijn. Verder kijk ik naar biologische producten, zo min mogelijk pesticiden in de etenswaren die wij verkopen etc. Als we naar afvalstromen kijken zijn we afhankelijk van de logistiek, hoe het verder wordt verwerkt, dus MVO wordt wel steeds meer een issue in mijn takenpakket om daar naar te kijken. We hebben tijdens de symposia veel afname voor plastic bekertjes terwijl we voorheen pets gebruikten wat iets minder gunstig was voor het milieu en nu hebben we volgens mij rpet, dat is al gerecycled en dus milieuvriendelijker. Daarnaast heb ik hier nu een stuk liggen van TNO (Nederlandse organisatie voor toegepast- natuurwetenschappelijk onderzoek), over eenmalige bекers, dan wel meermalige drinksystemen; een milieuvergelijking. Ik ben wel benieuwd wat het verschil zou zijn als je complete disposables zou inzetten of toch met porselein (wat we nu voor het grootste gedeelte doen) zou gaan werken. Of het één nou meer milieubelastend is dan het andere. De één zegt dit en de ander zegt dat, dus het is moeilijk om af te wegen wat het beste is. **In toenemende mate zal MVO wel een taak worden.**

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?

We zijn natuurlijk een maatschappelijke organisatie die ook gesubsidieerd wordt door geld uit de maatschappij, dus ik vind dat we daar ook een hele duidelijke rol en profilering in moeten hebben naar buiten toe dat wij voor bepaalde dingen staan. Alleen brengt dit ook vaak kosten met zich mee, bijvoorbeeld biologische producten (ook al lijkt het wel leuk). Ik doe er graag mijn bijdrage in, bijvoorbeeld door bepaalde stromen gescheiden in te zamelen, dit lijkt me ook wenselijk. Maar uiteindelijk ben je toch ook afhankelijk van advisering van buitenaf.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Zo heb ik er nog nooit echt naar gekeken. De maatschappelijke verantwoordelijkheid vind ik belangrijk, ik vind het erg belangrijk om te kijken wat wij erin kunnen betekenen, wat doen wij aan het faciliteren van opleidingsinstellingen om ons heen, het opnemen van stagiaires etc. Als ik dat zo vertaal naar mijn eigen mensen in de zin van wat doen wij eraan; voor de één is bijvoorbeeld het kantinewerk wat fysiek belastend, voor de ander mentaal (bijvoorbeeld als er een hele lange rij staat). Daar proberen we dan in te rouleren en arbo-technische hulpmiddelen in te zetten. We schakelen ook vaak de arbodienst in om te kijken of het beter gaat, voor trainingen in het tillen en ergo-coaches op de werkvloer voor de houdingen van mensen. Dat is

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?

Dat zijn de restaurants en banqueting (cateringlocaties). Bij banqueting kun je denken aan fairtrade koffie en thee en biologische suiker etc.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen m.b.t. MVO?

Echt over de cateringlocaties.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

Dit zijn de dingen die in mij opkwamen, dit is de hoofdmoot van wat wij doen:

Maatschappij:

- De restaurants werken samen met afdelingen van het UCP om patiënten te laten re-integreren. Hiervoor lopen ze een periode mee in het restaurant, in de "luwte", om zo weer een beetje aan het arbeidsproces te wennen.
- Elk jaar ontvangen we binnen het restaurant een tweetal stagiaires van het Alfacollege, die we de mogelijkheid bieden om hun stageverplichting te vervullen bij ons.
- We hebben meegewerkt aan de nieuwe studierichting binnen Facility Management (Hanze) te weten Hospitality, door het mogelijk te maken voor studenten om hier een opdracht te doen.

- Wat momenteel loopt is het begeleiden van een aantal AKA scholieren die we de mogelijkheid bieden om een certificaat/ diploma te halen in samenwerking met het Noorderpoort college. Hiervoor is bij de Banqueting 1 plek en 2 plekken bij de restaurants.
- Wij bieden onderdak en catering aan de weekendschool op zondags voor de lunch.
- We ontvangen en begeleiden op verzoek, schoolkinderen die een rondleiding willen of krijgen in het UMCG.
- Voor de kinderkliniek bakken we om de week frites met iets lekkers erbij, voor de kinderen is dit een leuk verzetje in hun "normale" menu. Doordat het bij ons wegkomt en kort op de consumptie gemaakt wordt zijn de frites nog lekker knapperig en warm.
- Een aantal afdelingen wil het ontbijt bijzonder maken voor de kinderen en bestellen in het weekend bij het restaurant pistolets en croissants, uiteraard werken we hier graag aan mee.
- Een aantal keren per jaar gaan we met de ijscoke langs de kinderen in het ziekenhuis of krijgen via allerlei mogelijke kanalen mogelijkheden om zonder kosten iets voor onze collega's in het ziekenhuis te doen. Zoals stripboeken voor de kinderkliniek, verrassingsdagen in de restaurant voor al onze gasten, ijsjes voor de wandelvierdaagse.

Mens:

- We beperken de lichamelijke belasting voor onze medewerkers door afwisseling van diensten, werkzaamheden en taken van medewerkers. We zorgen voor hulpmiddelen (bv karretjes) om rugklachten te beperken.
- Er zijn een aantal ergocoaches opgeleid om tijdens het werk collega's aan te kunnen spreken (helpen) op hoe ze anders/ beter kunnen tillen/ duwen etc.
- Binnen de catering en restaurants houden wij waar mogelijk rekening met de persoonlijke wensen van onze medewerkers qua roostering. (bedrijfsvoering is leidend)
- Wij investeren in opleidingen en trainingen, zowel groepsgericht als individueel.
- Medewerkers hebben middels een persoonlijk budget de mogelijkheid om deze gelden voor hun persoonlijke ontwikkeling aan te wenden.

- Medewerkers hebben de beschikking over voldoende kleedruimtes, krijgen bedrijfskleding inclusief schoeisel zodat een ieder, representatief en veilig, aan het werk kan en blijft.
- Voor wat betreft prijsstellingen proberen we waar mogelijk de prijzen voor ongezonde voeding marktconform te houden en de gezondere voeding zo betaalbaar mogelijk te laten. Hierbij is wel continu de afweging wat is het de organisatie waard, wat mag het kosten.

Milieu:

- Binnen de restaurants is 40% van ons assortiment gezond en duurzaam. O.a. de zuivelranken, broodbeleg, afbakbroodjes, gesneden brood, snacks (ook verantwoord frituurvet) en elke woensdag serveren wij een biologische maaltijd. We hebben de mogelijkheid op alle locaties om een flesje verse sinaasappelsap te tappen, tegen geringe kosten. In het prijsbeleid maken wij onderscheid in de gezondere producten t.o.v. de ongezondere producten. De inrichting en apparatuur van het CMC restaurant draaien inmiddels al 16 jaar mee, waar dit feitelijk gezien de nieuwe afschrijvingstermijnen al na 8 jaar vervangen had kunnen worden.
- Binnen de catering hebben wij het streven om 25% van ons assortiment gezond en duurzaam te maken. We hebben een gezonde en duurzame lunch, alle zuivelproducten die we serveren zijn biologisch.
- Onze koffie en thee die we serveren zijn fairtrade en de koffiemelk en suiker die hierbij gegeven worden zijn biologisch. De wijnen die wij schenken zijn biologisch en er zijn een drietal sappen die ook gezond en duurzaam zijn deze komen i.p.v. de dubbelfris producten.
- Wij scheiden papierafval van overig afval en bv frituurvet wordt afgevoerd (en hergebruikt),
- Bij bepaalde seizoensproducten maken we gebruik van regionale boeren/ leveranciers (asperges en aardbeien)
- Voor wat betreft onze productenlijn geven we de voorkeur aan Fairtrade, gezond en duurzame producten. (regionaal, biologisch, ik kies bewust etc.)

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Ik vind gewoon dat je als afdeling in het UMCG of eigenlijk überhaupt zo goed mogelijk met het milieu om moet gaan, ook richting de maatschappij. Nogmaals, we worden gefinancierd door overheidsgeld, dus gemeenschapsgeld, dus ik vind niet dat je daarvan heel veel geld kan uitgeven zodat je MVO héél goed bezig bent terwijl je wel moet kijken of die afweging wel juist is. Je moet ook bedenken dat je zo goedkoop mogelijk wilt zijn voor de maatschappij en daarbij nemen we wel MVO mee, maar probeer daar wel een goede balans in te vinden. Je kan natuurlijk helemaal groen en MVO-proof zijn terwijl je kosten de pan uitrijzen. Dat zou ik niet willen.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Mensen gaan het toch vaak op zichzelf betrekken qua rotatie en opleidingen/trainingen. Maar ik hoor niet gauw als ik disposables inzet dat het milieubelastend is o.i.d. Mensen zullen er op hun manier hun ideeën over hebben en er mee bezig zijn, maar dat vind ik erg moeilijk om te zeggen. Ik hoor hier niks over.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

Ik kan vast dingen over het hoofd zien, maar dat weet ik zo niet.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Goed kijken naar de afvalstroomverwerking, het gebruik van disposables niet alleen qua eten en drinken, maar ook andere producten en daar een goede, gedegen visie op los laten. Duidelijkheid over wat we willen. Daarnaast lijkt het me verstandig om **zonne-energie** te onderzoeken. Bijvoorbeeld mensen ergens op zetten, één iemand op energie, iemand op de mens etc.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

Visie en beleid. **Duidelijke** uitgangspunten.

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Veel te laat. De noodzaak is er steeds meer, daar kun je als UMCG een goede uitzonderingspositie in verwerven als je daar de goede aandacht voor hebt. Er wordt zoveel afval geproduceerd, als je daar echt een groene lijn in hebt gekozen qua inzameling etc. Why not?

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Wat ik al aangegeven heb, beleid, duidelijke keuzes. Bepaalde dingen moeten goed onderzocht worden. Duidelijk advies voor bepaalde dingen brengen. Vooral het kostenplaatje goed bekijken.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Nee.

Interview 4

Datum: 23-04-2013

1. Waar werkt u?

Bij P&O.

2. Weet u wat MVO is?

Ja, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik heb geen formele definitie klaar liggen. Verantwoord ondernemen zie ik even als een gegeven, maar maatschappelijk zie ik meer als dat wat je vaak hoort: people, planet, profit. Op zo'n manier ondernemen dat het geen overdreven schade lijdt aan mensen, zowel in de maatschappij als in het bedrijf zelf. Idem dito voor milieuaspecten, ook daar komt het woord duurzaamheid natuurlijk vaak naar voren; dus dat is een beetje het beeld wat ik heb bij MVO.

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Nee, MVO plopt ineens op. Jan Bouwhuis praat er opeens veel over, de Raad van Bestuur praat erover, maar zoals het hier over het algemeen gaat: het plopt op zonder dat er daadwerkelijk een definitie vastligt van het UMCG van wat MVO is? Je merkt het al, ik begin zelf ook al wat te vissen van: dit zal wel dit en dat zal wel dat zijn. Volgens de kaders

van een definitie werken wij niet met MVO, maar als je het over verantwoord ondernemen hebt; wij zijn natuurlijk makers en ook uitdragers/ambassadeurs van het personeelsbeleid en wij zijn niet de belangenbehartigers van personeel, we zijn niet de geitenwollen sokken mensen uit de jaren zeventig, alleen het werken hier moet wel gebeuren op basis van respect, over en weer. Daar zit wel iets verantwoord in, maar dat kan ik geen MVO noemen. Dat zou normaal moeten zijn.

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?

Wat kan je er niet van vinden? Als je er tegen zou zijn denk ik wel dat er iets fout is. Het is wel belangrijk om je af te vragen in hoeverre je het laat doorschieten. Ik denk wel dat het heel interessant is om te zien dat er bijvoorbeeld steeds meer een biologisch assortiment in de restaurants komt, dat vind ik fantastisch, maar dat hele samenspel; de enorme hoeveelheid water wat we hier gebruiken, de enorme hoeveelheid linnengoed die erdoor gaan en gewassen moeten worden. De taak die wij hebben richting de maatschappij, maar dat gaat ook bijvoorbeeld over mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, arbeidsgehandicapten, jongeren, noem maar op; daar ben ik absoluut voorstander van. Als we echt zo'n totaalpakket gaan doorvoeren binnen het UMCG, dan ben ik daar wel voor.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Het enige waar ik kaas van heb gegeten is de "mens". Van bijvoorbeeld energie heb ik te weinig verstand. Het milieu interesseert me absoluut. Biologisch voedsel wordt steeds meer gepromoot, wat kleinere boeren die gesteund worden door daar het vlees te kopen. De factor mens, zowel hierbuiten als hier intern, dat zijn wel de aspecten die mij aan het hart gaan.

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?

Ik geef leiding aan de P&O-afdeling van ondersteunende onderdelen. Ondersteunende onderdelen zijn de Facilitaire Dienst, Bouw en Infrastructuur, UMC-staf en IFM (ict) en nog twee of drie stichtingen die daarbij horen.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen m.b.t. MVO?

Over die afdelingen.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

Niet, ik zou niet weten hoe. Zoals ik al gezegd heb vinden we de manier van met elkaar omgaan, met respect, erg belangrijk, maar verder niet. Er staan wel dingen constant op de agenda, bijvoorbeeld het aannemen van stagiaires met een lichamelijke en/of geestelijke beperking, maar daar hebben we tot op heden nog geen uitvoer aan gegeven. De persoon die ging over de coördinatie met re-integratiebedrijven in Nederland is weggefallen (van negen naar zes man). We hebben dus wel contact met de re-integratiebedrijven, maar dat is iets voor de toekomst.

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Nee, behalve dan het meelopen en meedoen waar het kan. Ik heb dan wel duidelijke kaders nodig wat verstaan wordt onder MVO.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Hetzelfde antwoord als negen.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

Er zijn dus geen maatregelen.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Geen.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

Dat alle MVO-activiteiten gebundeld worden en durf het maar het etikette te geven van MVO. Zorg maar dat intern bekend is bij iedereen, zet er een ambassadeur op en durf het ook naar de buitenwereld toe te gebruiken, bijvoorbeeld als marketinginstrument.

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Heel goed. Je moet middenin de samenleving staan, wel oppassen dat je niet in trends gaat stappen en dat MVO een loos containerbegrip wordt, maar als we hier met z'n allen achter staan en we krijgen de handen op elkaar en we durven dat etikette erop te plakken, dan moeten we dat gewoon doen. Je bent het ook wel naar de maatschappij toe verplicht. Wij worden natuurlijk gewoon gefinancierd door de burgers en daar mogen wij best wat voor terug doen.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Ik ben gewoon heel benieuwd naar wat er gaat komen. Een P&O-clubje als dit is een echte stafafdeling, we zitten hier om anderen mensen en afdelingen te helpen op personeelsgebied. Vaak kijken wij aan de zijlijn toe wat er gaat gebeuren, maar MVO is wel een grote ontwikkeling en ik denk dat ik ook wel namens mijn collega's spreek als ik zeg: Zet maar door.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Zelfde als vraag 15.

Interview 5

Datum: 24-04-2013

1. Waar werkt u?

Bij de keukens.

2. Weet u wat MVO is?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat is de laatste tijd natuurlijk heel erg onder de aandacht van instellingen en bedrijven, ik denk dat veel bedrijven het proberen te gebruiken als etikette, als marketingtool. Voor ons betekend het dat je bewust keuzes maakt die een bepaald duurzaamheidskarakter kennen. Het is lastig om daar zo even een goede modus voor te geven hoe je dat doet, je zult met elkaar bepaalde afspraken moeten maken. Wat zijn nou de uitgangspunten voor ons, binnen ons cluster, onze organisatie wat wij verstaan onder MVO.

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Ja. Wij hebben een maandelijks clusteroverleg met de clustermanager, stafmedewerker en ondergetekenden om te kijken hoe we MVO meer handen en voeten kunnen geven. We zijn een aantal jaren geleden daar al mee begonnen, toen zijn we eerst de biologische weg ingeslagen. Toen zijn we vastgelopen door verkrijgbaarheid, continuïteit, kwaliteit, de prijs maar ook doordat wij toch wel vinden dat het biologische verhaal vrij rigide is; het houdt vooral rekening met dierwelzijn, antibiotica, bestrijdingsmiddelen enz. Maar als je echt kijkt naar de milieubewuste kant, dan valt daar nog wel wat op aan te merken. Die kant hebben we wat los moeten laten. We hebben op een gegeven moment gezegd dat we meer gaan voor de kreet ‘Gezond en Duurzaam’. Wat versta je daar nou onder? Dat kan betekenen dat je veel meer naar producten uit de regio kijkt, dat je nog wel kijkt naar biologisch, maar ook naar andere producten, zoals fairtrade. Wat heel veel mensen vergeten wat we hier ook nog doen: we hebben een aantal stagiaires, ook uit de wat moeilijkere milieus. Stagiaires die anders tussen wal en schip zouden vallen, die krijgen hier meer kans. Daarnaast hebben we bij afwas en onderhoud taakstraffen die regelmatig ingezet worden. Zij hebben een overeenkomst met reclassering en maandelijks worden er intakegesprekken gedaan met nieuwe kandidaten.

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?

We moeten uitkijken dat we niet verzuipen in het etikette MVO, dat we niet al te grote stappen willen gaan zetten. Er wordt bijvoorbeeld wel eens heel hard op de deur geramd als je het hebt over acties van Wakker Dier. Dat je toch die biologische kip moet nemen en niet die plofkip. Dat is nogal gechargeerd vind ik. Je moet ook zorgen dat je als organisatie ook met je budget bewuste keuzes maakt. Je kunt niet alles doen. In die zin vind ik dat je heel goed moet kijken naar wat je uitgangspunten zijn, wat er verstaan wordt onder ‘gezond en duurzaam’ zoals wij het noemen en wat zijn de mogelijkheden? Daar moet echt een plan voor gemaakt worden. Waar wil je over een jaar, of over 2 jaar of over 5 jaar staan? Dat is heel belangrijk omdat je anders heel erg ad hoc aan de slag gaat. Dat hebben we in het verleden al gedaan, vrij

ad hoc acties uitgezet en je ziet toch vaak dat je daar wat in vastloopt.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Ik vind milieu en een combinatie van milieu en gezonde producten belangrijk. Dus minder antibiotica in producten als kip, varkensvlees of rundvlees, minder antibiotica in kweekvis. Duurzame vis vind ik belangrijk. Ik vind het heel kwalijk als we de zeeën voor Afrika leegvissen terwijl dat helemaal niet nodig is. Ik vind het wel heel erg belangrijk dat we, en dat is denk ik iets wat nog steeds van de grond moet komen maar waar we wel mee bezig zijn, dat we producenten en afnemers goed met elkaar aan de tafel laten zitten om te kijken wat de mogelijkheden zijn. Dat hebben wij hier ook gedaan met onze versleverancier. Hoe kun je nou je pakketen bundelen, vooral de zuivel (meest makkelijke vorm) zodat je leverancier een bepaalde kwantiteit kunt garanderen en waarmee die dan ook aan de slag kan. Zo hebben we ervoor gezorgd dat onze leverancier zelf biologische kaas inkoopt en ook wat vleeswaren die ze zelf ook op een manier snijden zoals die is voorgeschreven bij biologische producten, zo moet je denk ik gezamenlijk projecten ontwikkelen. Het zijn maar hele kleine stapjes, maar het zijn wel stapjes die leiden tot een structuur in je organisatie, wat momenteel mist.

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?

Dat zijn alle keukens en afwaskeukens.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen MVO?

Over die afdelingen.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

Ik heb veel overleg met leveranciers om te kijken of het mogelijk is om MVO toe te passen. Dan zie je dat leveranciers nog zoekende zijn. Als je kijkt naar de retail, dan heb je een legio etikettes van “ik kies bewust” of het sterrensysteem enz. Dat is er allemaal niet voor de grossiers in Nederland, dat bestaat eigenlijk niet. Dus ook leveranciers zijn nu druk bezig met hoe ze dat handen en voeten moeten geven en hoe moet het herkenbaar weggezet worden bij een af-

nemer. Zo hebben wij ook om de tafel gezeten met onze leverancier van bijvoorbeeld varkensvlees. We hebben eerst gekeken naar veel biologisch vlees, dan deden we één keer in de week in het restaurant een biologische schotel en het ligt nu even stil omdat we net een reorganisatie achter de rug hebben. We deden ook één keer in de maand een regionaal en biologisch menu voor de patiënten. Dat was erg leuk omdat er gewerkt kon worden met regionale recepturen die erg herkenbaar waren voor de doelgroep. Onze leverancier van varkensvlees is al jaren bezig met keten 'duurzaam varkensvlees' en dat is niet biologisch, maar er is een balans gezocht tussen biologisch en wat meer dier-vriendelijk, wat minder slechte producten als antibiotica, maar niet volledig een stop daarin. Het is nog niet datgene wat we misschien het liefste zouden willen, maar het is wel een product waarvan je zegt; daar zit continuïteit in, het is geborgd, je kunt het traceren en het is toch een redelijk verantwoord product. Het zijn bijvoorbeeld allemaal Nederlandse varkens en wat ik al zeg, het zit in de balans tussen biologisch en milieuvriendelijk. De beesten hebben iets meer ruimte, krijgen minder of geen antibiotica. Verder zijn we dan ook aan het kijken met een andere leverancier, van bijvoorbeeld wild en gevogelte, wat de kosten zouden zijn als we overstappen naar één ster of twee sterren of de zaken omzet naar kalkoen, maar ik weet inmiddels dat dat ook niet altijd de oplossing is. Dus daar moet je goed je keuzes in maken. Ik heb vorig jaar een berekening gemaakt als we over zouden gaan op drie sterren kipproducten voor het hele UMCG inclusief het Beatrixoord dan zouden we bijna twee ton extra aan dat soort producten kwijt zijn op jaarbasis en dat kan dus niet. Maar goed, je kunt misschien wel zoeken naar die middenweg. Eerst misschien de één ster, waarbij de dieren wat meer ruimte hebben, twee sterren is dan dat er geen antibiotica wordt gebruikt, maar dan praat je al over 80% extra aan kosten ten opzichte van de reguliere producten. Bij drie sterren zit je aan 130% extra aan kosten. Dat is nogal wat. Dus ook als organisatie en dat vind ik belangrijk, dat als de organisatie dit soort dingen belangrijk vind, daar ook budget voor moet zijn. Je moet als leidinggevende en budgethouder heel duidelijk de consequenties aangeven. We kunnen die kant op, maaar het kost ook dit en dat. Dat hebben we bijvoorbeeld gezien met fairtrade. We hebben een aantal artikelen (vooral op de verpleegafdelingen) als hagelslag etc., die zijn in mijn ogen toch wel behoorlijk wat duurder dan de reguliere produc-

ten. Maar dat is een bewuste keus. Patiënten waarderen het wel heel erg, ook de biologische kaas die we daar hebben wordt erg gewaardeerd.

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Ik zou wel erg graag in ieder geval alle visproducten MRC willen hebben en ik zou heel graag binnen nu en het einde van het jaar in ieder geval voor alle kipproducten over naar één of twee sterren. Ik zou ook wel heel graag weer willen beginnen met één keer per maand een duurzaam regionaal menu voor de patiënten. We hebben net een onderzoek gehad over de 'verspilling' en dat is aan de hoge kant. Ik denk dat het nu iets beter is i.v.m. de reorganisatie. We zijn van een gekoppeld naar een ontkoppeld systeem gegaan en ik denk dat we daar wel het nodige nog kunnen realiseren. Maar dat moet ook door middel van een projectvorm, een plan. Dat zou ik heel graag willen.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

De mensen die onder mij werken zijn hier niet zo mee bezig. Dat heeft natuurlijk veel te maken met het feit dat we net de reorganisatie hebben gehad. Dat is een hele impact geweest, ook omdat er een andere manier van werken inmiddels is (sinds een maand) en daar is veel discussie over. Zodra die discussies zijn geweest en de rust is wedergekeerd, staan de medewerkers weer meer open voor MVO. Daar zijn ze nu absoluut niet mee bezig.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

Ik heb geen overzicht of lijst. We zijn vaak wat zoekende, ook samen met de leveranciers, om dit wat meer op te tuigen. Onze leverancier voor dagvers is distriVers. Daar zitten we dan mee om de tafel maar ondertussen zitten we ook om de tafel met toeleveranciers. B&G (bekende in gevogelte) en de toeleverancier voor vis heb ik onlangs een gesprek mee gehad. Je maakt in de keuken een onderscheid tussen vers en droge kruidenierswaren, daar heb ik weer een andere leverancier voor. Die heb ik een enorme lijst van producten toegestuurd waarvan ik heb gezegd van: geef voor mij eens aan welke producten in jullie pakket in het duurzaam-

heidskala zouden kunnen vallen, wat kost dat en ik moet het goed kunnen vergelijken. Als ik bijvoorbeeld een andere bouillon inkoop en ik kan met bouillon A 20 liter maken en met bouillon B 12, dan moet het wel even doorgerekend worden. Daarnaast hebben we contacten met 'de Zaaister'. Dat is een leverancier van puur biologische producten. Die is hier al leverancier, maar we zitten nog vast aan contracten met zowel de DKW-producten als de vers leverancier en dat betekent dat je niet zomaar een andere leverancier in huis kan halen. De contracten lopen niet nog een hele tijd, voor DKW loopt nu een aanbesteding en voor vers zullen we de tweede helft van dit jaar ook een aanbesteding gaan doen. Dus die contracten verlopen wel, alleen waar je dan mee zit, op het moment dat je zegt: die leverancier, die heeft nou voor mij die producten die ik graag zou willen, dan is het wel belangrijk dat je daar op een goede manier mee omgaat, dus dat je de versleverancier daarbij betreft en dan krijg je toch vaak wel een vreemde schakering dat de Zaaister producten levert aan Distrivers en die levert weer aan ons. Dat kost veel kilometers en dat is onnodig. Daarnaast krijg je dan ook een prijsstuwung die je niet wenselijk acht. M.b.t. tot die kilometers zou er een passer op Groningen gezet moeten worden en dan beslissen tot een bepaald uitgangspunt, een bepaalde straal van kilometers (200, 250) waarbinnen het duurzaam blijft. Dus met zo'n uitgangspunt bedoel ik ook echt dat we met elkaar vaststellen: wat vinden we dan duurzaam? Ten slotte hebben we een workshop zoutreductie gehouden. Dit was georganiseerd door een professor, diëtetiek en Unilever. We hielden eerst een lezing en toen konden vragen gesteld worden. Uiteraard werd er toen ook echt gekookt.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Eigenlijk heb ik zo één, twee drie niets.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

Ik zou wel graag willen dat als je dit echt neer gaat zetten dat medewerkers zich daar ook heel erg bewust van zijn dat we dit doen en dat daar ook een prijskaartje aan hangt. Vooral de communicatie daarin is erg belangrijk. Je moet iets doen met signing, je moet iets doen met interne communicatiemiddelen om dat echt duidelijk te maken. Hoe ik

die bewustwording voor me zie? Een heel leuk voorbeeld is dat vorig jaar de apotheek ons betrokken bij het feit dat zij heel veel enthousiaste medewerkers hebben die het leuk vinden om met recepten e.d. bezig te zijn en die hadden het plan opgepakt om een kookboekje te maken met hun eigen recepturen erin met hun foto etc. Een echt boek. Dat werd ook gedrukt en de opbrengst daarvan ging naar de Beatrix kinderkliniek. Heel leuk idee en ze hadden ook een aantal leuke recepten erin staan. Ons werd gevraagd van, goh, kunnen we dat boek promoten bij het restaurant? Door met de kraam ervoor te staan, het boek te verkopen en dat jullie een aantal van die gerechten gaan bereiden zodat de medewerkers dat ook zien en kunnen proeven. Dat hebben we gedaan en daar waren hele enthousiaste reacties op. Dan zie je dus dat het puur zit in die communicatie. Ik had het hier vorige week nog met de teamleider over, dat soort gerechten hebben we in onze menucyclus, maar waarom zijn mensen er niet enthousiast over? Omdat we niet communiceren. Nu, in tegenstelling tot toen, staan we niet voor het restaurant te springen met folders en een kraam en signing. Ze zien nu puur een gerecht of een samengesteld gerecht en dat is in wezen precies hetzelfde als wat we toen deden, maar die link mist.

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Ja, dat doen we al. Er is nu net een notitie uit dat MVO veel meer handen en voeten gaat krijgen binnen het UMCG. Wij binnen het cluster voedingszorg zijn hier al een aantal jaren mee bezig, alleen nogmaals, wat je dan moet doen is wel met elkaar vaststellen wat die uitgangspunten zijn want anders wordt het een losse flodder. Je moet je krachten bundelen. Op het moment dat je zegt, wij als keuken willen graag biologische kaas voor de patiënten, dan moet je ook gelijk kijken naar het restaurant, naar de catering etc. Binnenkort gaan we ook onze maaltijden leveren aan het Beatrixoord. Als je daar ook biologische producten bij hebt of MVO verantwoord moet je gewoon zoveel mogelijk krachten bundelen zodat je volume hebt, zodat de leverancier daar ook van op aan kan en dat hij ook zegt, ik ben wel bereid om daarin te investeren. Dat is heel belangrijk, want nu zitten we op elkaar te wachten.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Nou, laten we ons niet de kop gek maken door acties als Wakker Dier. Ze zijn wel goed bezig, maar we moeten niet in de paniek schieten omdat we denken dat we daardoor direct in de krant staan of wat dan ook. Ik vind dat we best goed bezig zijn, maar het kan beter. We kunnen veel meer de duurzaamheidskant op. Het zit hem niet alleen in de producten die je aanschaft, maar ook in wat voor mensen je in dienst hebt, zitten daar mensen bij die minder kans hebben, afval is een belangrijk onderdeel, energie, water enzovoort. Kun je dan allemaal reduceren? Dat zijn allemaal belangrijke dingen.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Nee, zo is het goed.

Interview 6

Datum: 24-04-2013

1. Waar werkt u?

Bij Veiligheid en Vergunningen.

2. Weet u wat MVO is?

Ik heb er niet zo één, twee drie een omschrijving voor, maar als je kijkt naar MVO dan kijk je naar people, planet, profit. Op al die drie onderwerpen is wel wat te bedenken binnen deze organisatie. We hebben toen ook een inventarisatie gemaakt en dat ook naar Jan Bouwhuis gestuurd. Als je kijkt naar people zijn we heel erg bezig met 'Healthy Ageing' en 'Healthy Ageing at Work'. Daar ben ik ook bij betrokken en bij betrokken geweest. Als je kijkt naar planet kijk je juist heel erg naar het milieu, Wat kunnen we in het kader van het milieu doen? Het terugdringen van het gebruik van de omgeving, van de planeet, het terugdringen van de CO₂-uitstoot, maar ook minder afval, de energie terugwinnen in de vorm van zonnecollectoren, toiletten waarbij je twee doorspoelmogelijkheden hebt etc. Als je kijkt naar profit is dat het stuk waar we niet zo heel veel naar kijken, onze inkoop zou daar misschien naar kunnen kijken. Hoe koop je in? Wat inkoop onlangs heeft gedaan is afspraken met China gemaakt om daar dingen in te kopen. Maar let je dan ook op dat dat op een verantwoorde manier geproduceerd

wordt in dergelijke landen en dat er geen gebruik gemaakt wordt van kinderen die dat doen of dat je afvalproducten niet ergens in derdewereldlanden gedropt worden. Heb je er zicht op hoe je een product, waar je een product van bereikt en hoe dat daar gefabriceerd wordt? Dus ik heb niet één definitie.

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Vanuit veiligheid en vergunningen natuurlijk wel op milieugebied, maar daar kun je beter over spreken met twee andere medewerkers. Zij kunnen veel vertellen over de meerjarenafspraken, energie-efficiencyplan, de routekaart etc. Ook op het gebied van 'Healthy Ageing at Work' heb ik wel een specifieke taak. We hebben hier net een projectleider voor aangenomen die dat gaat opzetten. Dan heb je het over hoe je mensen zo lang mogelijk duurzaam aan het werk houden. Dat is enerzijds natuurlijk profit voor de organisatie omdat je dan minder uitval hebt. Iedereen moet door tot 67 en dat hadden we in het verleden niet. De meeste mensen hielden er tussen 58 en 60 mee op, die groep van 60-67 krijgen we nu pas en heel veel mensen die ouder worden gaan gebreken vertonen. Met dit project willen we per medewerker onderzoeken hoe die ervoor staat. Wat is zijn of haar situatie en dat kun je doen door vragenlijsten in te laten vullen, over het psychisch en fysiek welbevinden, maar ook over de ziektes die in de familie voorkomen, waar heeft hij of zij zelf last van, is er een hoge bloeddruk, is er een verhoogde body mass index etc. Vervolgens worden allerlei testjes gedaan, je kan bloedonderzoek doen, urineonderzoek, zelfs dikke darmkanker onderzoek. Je kunt allerlei metingen doen, vetpercentages meten, de bloeddruk meten. Al die gegevens bij elkaar maakt het tot een soort routekaart voor jezelf. Daar kun je een stoplicht aan koppelen, wat is groen, wat is oranje en wat is rood? Daar kun je mensen dan interventies op aanbieden. Dat is dus 'Healthy Ageing at Work', hoe houden we onze medewerkers duurzaam inzetbaar tot zelfs nog na hun pensioen. We willen dit UMCG breed doen en vervolgens ook vermarkten buiten deze organisatie aan allerlei bedrijven in de omgeving. We hebben al 'Healthy Ageing Groningen' en dit zou dan 'Healthy Ageing at Work in Groningen' worden. En het is de bedoeling om dat heel breed uit te smeren, alleen het lastige daarbij is: hoe zorg je nou dat mensen waar iets minder gezonds of ongezonds gecon-

stateerd is, hoe breng je die op gedachten dat die iets anders gaan doen? Hele veel mensen roken en nemen zich elk jaar in december voor dat ze in januari gaan stoppen. Halverwege januari of februari beginnen ze weer. Dat geldt ook voor overgewicht, voor drinken, dat geldt voor allerlei ongezonde zaken die mensen zich hebben aangeleerd. Hoe krijg je mensen in beweging om het beter en gezonder te gaan doen? Als je dan kijkt naar MVO en dan gericht op de medewerker dan is dat waar ik bij betrokken ben. In ieder geval waar ik vanuit de functie als hoofd Arbodienst bij betrokken was en waar ik nu nog deels bij betrokken ben. Dus toch wel gericht op onze eigen medewerkers.

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCC?

Ik vind het erg belangrijk en ik zie dat in bijvoorbeeld het 'Healthy Ageing at Work'.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Het hele brede gebied vind ik wel belangrijk. Als je het hebt over de drie p's, people, dat is de omgang met medewerkers zoals ik dat net schetste. Als je het hebt over de planeet, natuurlijk wil je voor je nageslacht ook dat die nog goed kunnen leven, dus alles wat je kunt doen om CO₂-uitstoot te verminderen, om de afvalberg te verminderen, maakt niet uit wat, dat zou je eigenlijk moeten doen. Dat begint wel dat jezelf heel goed je afval gaat scheiden, dat je oplet wat je koopt in supermarkten, dat je rekening houdt met bijvoorbeeld iets in een glazen fles te kopen in plaats van een plastic fles omdat dat beter te recyclen is, doe je automatisch je groente in een plastic zak of in een papieren zak of doe je het los? Dat zijn allemaal van die dingen waar je zelf al heel erg op kunt letten. Als je kijkt naar profit is het natuurlijk altijd goed om rekening te houden met dat je zo weinig mogelijk uitgeeft, maar wel weer zorgt dat je een verantwoord goed product koopt wat onder zuivere omstandigheden is geproduceerd. Ik vind op die manier dus eigenlijk heel veel aspecten belangrijk.

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?

Milieu en dan specifiek de vergunningen en het gedeelte waar ze samen met bouw en infrastructuur mee bezig zijn valt eronder. Straling, biologische veiligheid, brandpreven-

tie, BHV, maar die hebben niet zo direct met MVO te maken en met Healthy Ageing.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen m.b.t. MVO?

Veiligheid en vergunningen.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

Eigenlijk wat ik net noemde. We zijn betrokken bij het opstellen van meerjarenafspraken voor energie (EEP), ook bij de routekaart van de NFU zijn we betrokken en we hebben ook een onderzoek gedaan naar pharmafilter in afvalwater om medicijnen te kunnen scheiden. We zijn ook betrokken bij het afvalwater ontdoen van heel veel stoffen. Toevallig hebben mijn mensen daar morgen weer overleg over met alle bedrijven die over het afvalwater gaan, dus met bevoegd gezag, de provincie, de gemeente etc. om te kijken wat voor afspraken we daarin kunnen maken, wat we daarin kunnen regelen. Dus op meerdere gebieden zitten we wel te kijken van: hoe kunnen we nu zo weinig mogelijk het milieu of de omgeving belasten en dat geldt ook voor bergen afval. Er worden natuurlijk steeds meer disposables gebruikt en gekocht, maar zorgen we dan weer een enorme afvalberg? Hoe kun je nu krijgen dat je zo weinig mogelijk afval produceert? Wat we ook in de gaten houden zijn de vetputten. Hoeveel vet wordt daaruit nou afgevoerd? Hoeveel metingen van afvalwater hebben we en wat voor stoffen zitten daar dan in? Waar moeten we extra op letten zodat het er minder vaak in voorkomt en van alles en nog wat.

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Ik zou het liefste willen dat iedereen zo weinig mogelijk print en papierloos werkt, ik probeer zelf al zoveel mogelijk via een iPad te werken. Als je gaat kopiëren dat je het altijd dubbelzijdig doet, je afval scheidt (papier en gewone afval). De lampen gaan hier automatisch aan en dat vind ik eigenlijk heel slecht, want ik zou nu dit licht nooit aandoen, maar zodra ik hier zit gaat dat vanzelf. Het is hier heel licht van de zon en ik erger me dus echt aan dit licht, maar ik kan het niet uitdoen. Dat is wel een nadeel van deze geklimatiseer-

de en over geregelde omgeving waarvan ik denk... zonde. Dus het gebouw maakt soms ook dat het niet anders kan.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Als je echt puur kijkt naar de mensen die hier werken en wat ze zouden willen, of je bekijkt het vanuit de visie van milieu (als het milieu binnen het UMCG), dan is het de CO₂-uitstoot terugbrengen, alles wat ik al schetste waar we mee bezig zijn. Als je puur kijkt naar de mensen die op de afdeling werken en waar zij zelf een rol in zouden moeten hebben, dan zijn dat printgedrag, de lampen aan- en uitdoen etc. In de brug gaan alle lampen dus automatisch, wat ik persoonlijk echt niet prettig vind.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

De afdeling onder mij heeft waarschijnlijk wel een lijst, zij zijn van het milieu. Die hebben precies op hun netvlies waar ze mee bezig zijn en die kunnen bijvoorbeeld ook dat rapport van de pharmafilter aan je laten zien.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Ik denk wel dat we bij de inkoop van goederen daar ook breed naar zouden moeten kijken. Als je dus ergens wat inkoopt, (nu is het heel erg prijs gestuurd) dat je ook breder kijkt naar waar het vandaan komt en hoe het geproduceerd is. Daar wordt volgens mij onvoldoende op gelet, maar eigenlijk zou ik natuurlijk naar mijn eigen afdeling moeten kijken waar ik invloed op heb, want inkoop heb ik natuurlijk geen invloed op. Als ik naar milieu kijk zouden we dus graag zo'n pharmafilter in het afvalwater willen. Dat kost helaas nu nog zoveel dat het nooit door het bestuur van dit ziekenhuis goedgekeurd zal worden, maar in feite zou je natuurlijk wel zoveel mogelijk je eigen vervuiling willen filteren uit water, uit de lucht, uit alle systemen zodat je het milieu, 'de planet', zo weinig mogelijk belast. Zoals het er nu voor staat kan de pharmafilter nog niet uit. De investering is nog te groot om het terug te kunnen winnen, dus we wachten eerst nog maar tot de dingen voordeliger worden. Het terugwinnen is minder groot dan je zou denken, dus op

het moment kan dit simpelweg niet, maar daar kan een andere medewerker je meer over vertellen.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

Er zouden veel meer zonnecollectoren in nieuwbouw kunnen toepassen, dus de dingen die je normaal gesproken ook thuis doet. Ik heb thuis ook zonnecollectoren en dat zou hier ook veel meer kunnen krijgen. Je zou in bouw en nieuwbouw veel meer rekening kunnen houden met dergelijke toepassingen, een voorbeeld daarvan zijn dan de zonnecollectoren maar misschien kan je ook wel een windmolen ergens op het dak zetten. Je zou dus met dat soort dingen veel meer rekening kunnen houden en dat gebeurt hier onvoldoende. Bij nieuwbouw zou je nu ook de pharmafilters moeten gaan toepassen. Enerzijds zou je je heel erg moeten richten op wat we aan energie van buiten naar binnen kunnen halen en gebruiken, maar anderzijds vervuilen we met deze hele populatie en medewerkers, patiënten en bezoekers behoorlijk de lucht, de afvoer en alles, dus hoe kan je dat zoveel mogelijk beperken door allerlei maatregelen?

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Daar ben ik een voorstander van, daarom was ik vorig jaar ook al betrokken bij de voorbereiding. Met een select groepje hebben we toen gekeken wat het allemaal in zou houden en wat we allemaal zouden kunnen doen, dus ik ben daar wel een voorstander van.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Ik heb het een en ander gestuurd, dus dat krijg jij bij deze ook. Ik denk dat ik alles wat ik te zeggen had over MVO wel in deze memo staat en ik zou jou aan willen raden om ook met twee andere medewerkers een afspraak te maken.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Nee, verder heb ik niets.

Interview 7

Datum: 13-05-2013

1. Waar werkt u?

Bij Afvalverwerking.

2. Weet u wat MVO is?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ik denk dat het heel breed is, hoe je afval inzamelt, hoe je afval scheidt, kosten, energie, CO₂, ik denk dat het heel breed toepasbaar is. Het is maar net wat je belangrijk vindt en wat je kunt realiseren. **Daarnaast natuurlijk de drie p's, people, planet, profit.**

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Niet echt. je probeert er wel rekening mee te houden. MVO is er eigenlijk al langer, maar ik denk dat wij er nooit echt mee bezig geweest zijn. Maar goed, nu het misschien meer gaat leven... Ik heb wel eens gezegd en onze afvalmedewerkers hebben ook weleens gezegd: zullen of kunnen wij naar de Raad van Bestuur om bijvoorbeeld dingen onder de aandacht te brengen? En toen zei ik aldoo: **volgens mij leeft het daar helemaal niet.** Als het bij de Raad van Bestuur zou leven, zouden wij daar ook naar acteren. En dat doen wij vaak niet. Vaak lopen wij tegen muren aan. We zouden wel dingen willen, maar we komen er niet verder mee. Hoe zet je het op en vinden zij (RvB) het wel belangrijk? Je kunt ergens je energie insteken, maar als het resultaat daar niet is of men doet er niks mee, dan is het ook verloren energie. Ik denk dat ruim een jaar geleden, via Greetje Vos, in de werkgroep het bericht kwam van de Raad van Commissarissen dat zij MVO onder de aandacht hebben gebracht bij de Raad van Bestuur. Zij hebben gezegd dat het nu op de agenda moet komen en zodoende is dat een beetje gaan leven. Maar goed, we zijn nu een jaar verder en nu wordt er denk ik echt wat mee gedaan. Er was ook heel lang de afweging wie de opdracht zou krijgen. Zou het naar UMC-staf moeten waar de tak milieu eigenlijk niet zit maar waar wel medewerkers zitten die zich daarmee bezig houden? Vroeger was het AVM, arbo, veiligheid en milieu. Toen is het door de reorganisatie kwaliteit, veiligheid en vergunningen geworden. Daar zit milieu niet meer bij, tenminste niet meer onder de noemer milieu. Sinds ruim anderhalf jaar hebben ze het ook daar weer een beetje

opgepakt, dus vandaar dat mijn link met de UMC-staf ook heel groot is en dat wij ook gewoon veel overleggen over dingen die op afvalgebied spelen in het ziekenhuis. Het zij inzameling, locaties, hoe de locaties eruitzien, aan welke eisen moet een afvalberging voldoen etc. Dus daar ondersteunen zij ons heel erg in, bijvoorbeeld ook met vergunningen. Wij hebben in het UMCG-terrein bijvoorbeeld een stukje RUG-terrein en daartussen loopt nog altijd visueel een grens. Een inrichtingsvergunning noemen wij dat. Wij mogen het afval van de RUG niet inzamelen op het UMCG. Op het moment dat die inrichtingsvergunning aangepast wordt komt dat deel bij het UMCG en zouden wij hun afval mogen inzamelen. Daar helpt de UMC-staf ons dan mee om te kijken tot hoever we kunnen gaan. We hebben wel dienstverlening in die gebouwen, maar het afval mag dus niet. Zo spar je wat met elkaar over allerlei zaken.

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?

Ik denk dat MVO heel belangrijk is. Ik denk dat als het mogelijk is, je het ook moet nastreven. Maar, ik denk dat er vast dingen bij zijn die moeilijk zijn te realiseren. Dat merk je wel vaker, met afvalstromen, en dan plastic als voorbeeld nemend: plastic moet je gescheiden inzamelen. Als je kijkt hoe je dat logistiek technisch moet organiseren hier in het UMCG om dat gescheiden in te zamelen, dan is het zo lastig en met zulke hoge kosten dat het eigenlijk te kostbaar is om het op die wijze te doen. Ook afvalverwerkers zitten eigenlijk met hetzelfde. Als zij bijvoorbeeld plastic flessen inzamelen, dan hebben ze een heel groot volume, maar heel weinig gewicht. Het gaat hun om het gewicht. Als zij het samen kunnen persen is het voor hun weer aantrekkelijk. Het is vaak wel een afweging maken van: wat is goed en tegen welke kosten kun je dat doen? Ik denk dat, ook voor het UMCG, de kostenreductie meer zal aanspreken dan dat het meer energie gaat kosten om dat te realiseren. Ik denk dat je heel veel dingen moet afwegen en moet kijken wat haalbaar is.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Dat is bijna een gewetensvraag. Kosten is natuurlijk één van de pijlers van ziekenhuis. Zo goedkoop mogelijk. Maar goed, aan de andere kant denk ik dat je het op een goede,

milieuvriendelijke manier moet doen. We hebben weleens gezegd: Zou het UMCG een groen ziekenhuis willen zijn in de regio? Op het moment dat je dat uitstraalt zijn dingen denk ik makkelijker te realiseren. Dan bedoel ik dingen als groene stroom, het afval wat je inzamelt op een milieuvriendelijke manier verwerken en wellicht energie uit verwekken. Je kunt allerlei dingen bedenken, zoals de pharmafilter, wat voor mij eigenlijk het ei van Columbus is. Alle drie de p's zitten daarin waarin je ook kan reduceren. Het is een overweging of je het kan aanschaffen en reduceert het dan wat? Het heeft ook met mensen te maken, je kunt misschien ook met mensen bezuinigen. Het is denk ik heel breed en ik denk dat wij nog niet goed genoeg bezig zijn om echt te zeggen: één van de drie p's is een pijler waar wij ons op richten. Tenminste, daar merk ik zelf nog niet heel veel van. Ik hoop dat daar met dit onderzoek verandering in komt. Als je beleid hebt op bepaalde dingen, dan voer je dat beleid ook uit en dat missen wij nog. Ook op het gebied van afval, milieu etc. Als je van iets zegt dat je dat wilt nastreven dan kan daar ook naar gehandeld worden. **Soms vind je dingen belangrijk, maar dan leeft het ergens anders niet.** Dan kan ik er wel tijd en energie in steken, maar voor wie? Dat is eigenlijk wat hier wel een beetje mist.

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?

Eigenlijk het hele UMCG. Alle afdelingen, laboratoria, verpleegafdelingen, operatiecentrum etc.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij vertellen m.b.t. MVO?

Het hele UMCG. Het leuke is denk ik dat op het moment dat het UMCG moet bezuinigen, dan hoor je in de organisatie van mensen allerlei dingen (op milieutechnisch vlak) waarin zij bezuinigingen of besparingen zien. Men heeft daar soms ook wel een verkeerd beeld van. Om bijvoorbeeld specifiek ziekenhuisafval te noemen (blauwe vaten met gele deksels), men denkt dat dat een hele dure stroom is. Uiteindelijk is dat ook wel zo, maar de klant denkt ook echt dat hij dat allemaal moet betalen, maar dat is niet zo. De klant koopt alleen dat vat bij het magazijn bij ons en dat vat varieert van €3,90 tot €5,50. Dat kopen zij, maar de verwerkingskosten liggen bij logistiek, die liggen bij ons. Zij denken dus van: als wij kunnen bezuinigen op dat vat, dan hebben wij een goede daad gedaan, niet wetende dat zij die kosten niet betalen. Op het moment dat dingen gaan leven

bij mensen komen er allerlei ideeën naar voren. Helaas kosten vele dingen teveel tijd en menskracht om het te realiseren.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

Ik denk dat wij zelf bezig zijn om te kijken hoe je bij bepaalde inzamelingen MVO kan toepassen. Het plastic heb ik al genoemd. Op het moment dat plastic gescheiden ingezameld gaat worden, dan krijg je eigenlijk ook de vraag: Wat gaan wij daarmee doen? Kunnen we alle plastic verpakkingen apart inzamelen etc. Een deel van onze verpakkingen blijft natuurlijk ook bij het logistiek centrum achter, dus daar zou je eigenlijk hetzelfde kunnen gaan doen om te kijken: wat zou je daar kunnen doen? En dat hebben we denk ik wel goed gedaan, daar wordt het plastic echt gescheiden ingezameld. Dus bij het logistiek centrum wordt dat wel gedaan en zij hebben daar de mogelijkheid er ook voor. De truc is denk ik om te kijken wat gescheiden ingezameld kan worden en wat levert het mij op en wat kost het mij? Op afdelingsniveau is dat soms wat lastig. Er zijn ook afdelingen bij die alleen maar bepaalde stromen gebruiken en de rest eigenlijk niet. In kantoren is het natuurlijk weer anders dan in verpleeghuizen. Als je iets gaat doen moet je het natuurlijk voor het hele UMCG doen, dus hoe ga je daar dan mee om? **Een lastige vraag wel. Ik heb niet zoiets van: dit is MVO, wat wij doen.** Toen ik hier in de jaren negentig begon met werken was het wel zo dat als er iets werd ingekocht, er ook werd gekeken naar hoe het er weer uit ging. Dat was toen op zich wel MVO. Dat is helemaal weg. Wij merken niet meer dat bij het kopen van nieuwe producten er rekening wordt gehouden met hoe het uit de deur gaat. Dus ook in samenwerking met een inkoop zou je kunnen kijken van: wat koop ik in? Hoe gaat het als afval de deur uit? En dan het liefste via een MVO manier natuurlijk. Het begint langzamerhand wel weer een beetje te leven, maar niet zoals ik gewend ben in de jaren negentig en eigenlijk daarvoor al. Wij hebben het bij de MPZ ook weleens gehad over hoe we het bij raden van Bestuur onder de aandacht kunnen brengen, maar die pogingen zijn in het verleden ook al gedaan. Daar komen dit soort dingen ook aan de orde. Een inkoop moet dan tijd steken in een product die daaraan voldoet. Dat kost ze teveel tijd. Op het moment dat MVO ook daar gaat leven, dan zou je het als bedrijf zijnde wel kunnen doen.

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Niet echt ambities, maar op het moment dat ze zeggen: Wij gaan MVO invoeren, dan ga ik er wel naar werken. Ik hoef geen beleid te maken want ik zit meer in de uitvoer. Op het moment dat het gaat leven, dan ga je er ook naar acteren. Dan weet je ook dat ik vanuit de rug gedekt wordt om dingen ook in te voeren of ter discussie terug te leggen of het interessant is om te doen. Ik kan natuurlijk allerlei dingen gaan bedenken, maar misschien zit niemand daarop te wachten of vinden ze dat ik de plank volledig mis sla. Daarnaast kan de tijd er nog niet rijp voor zijn. Je toetst het aan allerlei wetten, regels etc.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Onze afdeling nog niet, maar op het moment dat er een beleid gaat komen denk ik wel. Ik zie het nu nog meer zoiets van: Jan Bouwhuis heeft dat gekregen en die moet er verder mee. Op het moment dat hij zegt: Ik wil het zo in de organisatie neer gaan zetten, dan komt het wel bij ons en daarom zit ik hier nu ook om daar een start mee te maken. Zo wordt het onze rol met z'n allen om het onder de aandacht van de medewerkers te krijgen.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

Nee, helemaal niet. Dat heeft er allemaal mee te maken dat het nog niet genoeg leeft. Ik heb geen overzicht nee.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Je volgt wel ontwikkelingen in de markt, maar het is het allemaal net niet. De concepten zijn wel goed, maar het wordt niet goed uitgewerkt en niet goed nageleefd. Ik zou wel graag wat meer gezamenlijkheid willen zien op dit gebied, op MVO-gebied. We weten van elkaar niet wat we voor elkaar kunnen betekenen. Vroeger hadden we stafmedewerkers die overal bij zaten en die van alles wisten wat er speelde. Dat is niet meer zo en nu weten we dus niet meer goed wat er overal speelt. Die stafmedewerkers zijn allemaal weg bezuinigd. Er moet gewoon iemand zijn die via

verslaglegging of welke wijze dan ook weet wat er speelt en iedereen daarvan op de hoogte houdt.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

Meer integraliteit, wat ik net noemde bij de extra maatregelen. Een stafmedewerker die duidelijkheid brengt en die ons helpt om elkaar te helpen.

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Ik denk dat het goed is. Je straalt het ook naar buiten uit voor de omgeving. We zitten middenin de stad, de omgeving heeft er ook mee te maken en heeft er ook een mening over. Als je dan uit kan stralen dat je er op een verantwoorde manier mee bezig bent, dan is dat heel positief. Als ik ook praat met andere ziekenhuizen merk ik dat MVO daar meer leeft dan bij ons. Wij zijn nog lang niet zover als andere ziekenhuizen. Hier leeft het simpelweg niet en als we er wel iets aan doen weten we het wellicht niet van elkaar. Het is een stukje PR.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Ik kan nu niks noemen nee.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Ik ben erg nieuwsgierig naar wat de vervolgstappen zijn en wat voor vormen dit gaat krijgen. Ik zou graag een rol willen spelen in het verhaal waar het zou kunnen.

Interview 8

Datum: 21-05-2013

1. Waar werkt u?

Bij Inkoop.

2. Weet u wat MVO is?

Ja, het staat bij mij voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en daar is duurzaam inkopen een onderdeel van. Maar niet synoniem. Er valt meer onder MVO dan onder duurzaam inkopen wordt verstaan, voor mij althans.

3. Heeft u binnen uw functie ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Nee. MVO en met name duurzaam inkopen ervaren wij vanuit de inkoopafdeling nog niet als een thema, een belangrijk onderwerp in het UMCG. En als je kijkt naar wat wij doen, dan vertalen wij de klantbehoefte naar externe inkoopactiviteiten. Wij merken dus met de interne klanten niet dat zij het belangrijk vinden dat er aan MVO of duurzaamheid aandacht wordt besteed. Dan nemen wij, en kunnen wij, dat in die zin dus niet meenemen in een aanbesteding die wij uitzetten. Wij hebben een jaar of vijf geleden onderzoek gedaan naar in hoeverre de activiteiten van inkoop zijn afgestemd op de belangrijke thema's vanuit onze RvB en wat wij zelf vanuit inkoop belangrijke thema's vinden (Boardroom Alignment). Daaruit zag je dat inkoop duurzaam inkopen heel belangrijk vond, dus dat scoorde heel hoog, maar bij onze RvB scoorde dat heel laag. In het inkoop vak was duurzaam inkopen toen echt een hot thema, iedereen was daarmee bezig. Alle gemeenten waren hiermee bezig omdat zij aan bepaalde normen moesten voldoen en zoveel % moest duurzaam worden ingekocht. De zorgsector niet, maar wij dachten wel dat het een belangrijk thema zou worden. We hebben heel veel informatie verzameld en er is toen ook een handleiding duurzaam inkopen gemaakt. Maar we merken vanuit de RvB, vanuit de business, dat MVO en duurzaam inkopen eigenlijk helemaal geen thema is. Dus in die zin werd dat ook niet meegenomen. Dat is eigenlijk tot op de dag van vandaag zo, los van wat we maar even noemen: 'the usual suspects'. Ja natuurlijk hebben wij nu koffie die het Max Havelaar keurmerk heeft, ja natuurlijk hebben wij papier wat het FSC-keurmerk heeft en we hebben monitors met 'the energystar'. Maar dat zijn eigenlijk de gebruikelijke zaken en die zijn vanzelfsprekend. We hebben nog geen groene stroom, want dan wordt bijvoorbeeld gezegd door de afdeling B&I dat er teveel kosten aan zitten. Dan kunnen wij niet zeggen van: maar toch gaan we groene stroom inkopen want die behoefte is er dus niet vanuit de interne klant. Met betrekking tot duurzaam inkopen zien we dat het te **weinig leeft in het huis**. Volgens mij gaat daar nu van alles gebeuren om dat ook naar buiten te krijgen en pas dan zouden wij ook echt ons ding kunnen doen omdat we natuurlijk wel heel veel duurzame leveranciers zien en heel veel duurzame producten. Dus daar zitten we nu een beetje 'stuck in the middle'. De gebruiker vindt het niet belangrijk, leveranciers

vinden het heel belangrijk om met allerlei duurzame alternatieven te komen en wij kunnen eigenlijk geen match maken. Gebruikers zijn voor ons de gebruikers van de producten en met name dan het management van de afdelingen.

4. Wat vindt u zelf van MVO en hoe ziet u dat voor zich bij het UMCG?

Persoonlijk vind ik MVO een heel belangrijk onderwerp en vind ik het ook niet meer dan logisch dat zorginstellingen, die zelf al die maatschappelijke taak hebben, heel hoog scoren of heel veel doen aan MVO. En dan bedoel ik MVO in de breedte. MVO zie ik ook als het verantwoord uitgeven van het overheidsgeld bij duurzaam inkopen. **Ook vind ik het MVO als je afstudeerders van de Hanze of een andere school een kans geeft om af te studeren of om stage te lopen bij het UMCG.** Dat is voor mij UMCG in de breedte en dan vind ik dat we daar als UMCG of als ziekenhuis gewoon een hele belangrijke taak in hebben en misschien wel daar voorop in moeten lopen, maar dat is mijn persoonlijke mening.

5. Welke aspecten van MVO vindt u belangrijk en waarom?

Ik heb ze denk ik al een beetje genoemd. Voor mij is het heel belangrijk dat het overheidsgeld verantwoord uitgegeven wordt. Ook het geld van zorgverzekeraars van verzekeren. Dit moet op een transparante manier en met geborgde processen waarop ook toezicht uitgeoefend wordt dat we dat daadwerkelijk goed en objectief en transparant uitgeven, dat vind ik heel belangrijk. Het andere is het inkopen van duurzamere producten bij leveranciers die ook duurzaamheid of MVO zelf hoog in het vaandel hebben. Selecteer en contracteer van dat soort leveranciers.

6. Welke afdelingen vallen binnen uw taakgebied?

In principe doen we de inkoop van het hele UMCG, behalve de geneesmiddelen van de apotheek en bouwprojecten.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunt u mij wat vertellen m.b.t. MVO?

De hele inkoopafdeling.

8. Op wat voor manier wordt er binnen uw afdeling MVO toegepast?

Er zit geen bewust beleid op. We hebben de handleiding duurzaam inkopen en de checklist duurzaam inkopen en dat gaat al meer richting MVO. Maar dat is geen checklist die bij elke aankoop afgevinkt wordt. Met een aantal zaken proberen we wel rekening te houden. Even los van het verantwoord uitgeven van overheidsgelden, want daar hebben wij gewoon te voldoen aan de Europese aanbestedingsplicht waar naleven op zit. We zijn als afdeling inkoop ISO-gecertificeerd, dus we hebben onze bedrijfsprocessen in kaart gebracht, dus we worden elk jaar ge-audit door DNV en we hebben ieder jaar een audit van de externe accountant om te kijken of wij ons houden aan de spelregels voor het uitgegeven geld en de ISO. Dus daar zit heel veel toezicht en naleving op, op het verantwoord uitgeven van geld, maar in het inkoopproces is het voornamelijk afhankelijk van wat de gebruiker daarin wil gaan doen. We geven natuurlijk als afdeling inkoop het geld van iemand anders uit. We hebben dus geen specifieke lijst o.i.d. van wat we doen qua MVO.

9. Heeft u persoonlijke ambities voor MVO binnen uw afdeling?

Ik zou eigenlijk alleen maar zaken willen doen met leveranciers die een milieucertificaat hebben en we moeten een bewust inkoopbeleid gaan voeren op het inkopen van duurzame alternatieven. We hebben momenteel duurzame producten met name in de facilitaire hoek. Dan heb je het over het FSC-gekeurde papier, de Max Havelaar koffie, elektronische apparatuur met de energy-star. In de medische hoek hebben we denk ik geen duurzame producten.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Ja, die hebben we wel gehad en die heb ik nog steeds wel. Die hebben we heel hoog gehad, maar eigenlijk in dat onderzoek wat ik aanhaalde, Boardroom Alignment, en ook de teneur toen in het UMCG zagen we eigenlijk dat duurzaam inkopen en MVO geen belangrijke thema's waren in het UMCG. Toen hebben we dus op basis daarvan onze ambities ook wat verlaagd. Maar, die ambities zijn er nog wel en daarom zijn we nu ook heel blij met dit onderzoek en de stuurgroep-MVO die gaat komen. Dat geeft een 'boost' om

het mee te nemen in de producten die we inkopen en de leveranciers waarmee wij zaken doen. Een leverancier kan ISO 14001 (milieucertificaat) hebben en wij als UMCG zouden heel mooi kunnen zeggen dat we alleen maar zaken willen doen met leveranciers die dat certificaat hebben. Dat is ondenkbaar en dat is nu niet realistisch om de eis te kunnen stellen want dan gaan er denk ik leveranciers afvallen en daar zitten leveranciers tussen waarmee de gebruikers zaken willen blijven doen en producten willen blijven afnemen. Maar zeg je als UMCG op den duur dat MVO toch wel heel belangrijk is en in het inkoopbeleid gaan we ook opnemen dat een leverancier aan die harde eis moet voldoen, dan gaan we die eis zeker stellen.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, heeft u een overzicht voor mij van deze maatregelen?

Nee, dit is het

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Zie mijn persoonlijke ambities.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

Wij zijn er klaar voor om MVO op te pakken. We hebben bijvoorbeeld dus de checklist duurzaam inkopen, die ik persoonlijk ook wel de checklist MVO noem. Er staat bijvoorbeeld: Geef innovatie een kans. Dat is veel meer MVO dan duurzaam inkopen. Met die checklist werken we nu een jaar of vijf. Het is heel handig, maar het wordt nog niet gebruikt bij elk inkoopproject. Dat zou eigenlijk wel moeten, dat je in elk aanbestedingsdossier de checklist afvinkt. Er wordt door de inkoopers wel gekeken naar bepaalde keurmerken. Maar zoals ik al zei, we zijn er klaar voor om MVO op te pakken en er is ook genoeg materiaal om het op te pakken.

14. Wat vindt u ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Heel logisch en te laat.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

Het is wel heel belangrijk om goed te beseffen wat er onder MVO wordt verstaan. Voor mijzelf, omdat ik natuurlijk op een inkoopafdeling werk, zijn wij heel sterk geneigd om MVO synoniem te maken met duurzaam inkopen terwijl ik duurzaam inkopen echt als onderdeel zie van MVO. We proberen het wel vanuit afdeling inkoop en in het inkoopbeleid ook breed op te pakken, want als je nu bijvoorbeeld kijkt in mijn jaarplan 2013, daar is MVO een onderwerp en dat gaat echt over de inkoop van duurzame producten. Ook de verantwoorde uitgave van publieke gelden en bijvoorbeeld het ontvangen van minimaal 1 afstudeerder of stagiaire per jaar komen aan bod. Dus we moeten MVO ook in de breedte zien. Het staat in ieder geval op de agenda en een aantal dingen hebben we natuurlijk ook invloed op. Zelf ben ik verantwoordelijk voor deze afdeling inkoop en ik kan zelf bepalen dat wij afstudeerders en stagiaires gaan ontvangen. Ik kan ook zelf bepalen en regelen dat het geld dat wij uitgeven op een verantwoorde, objectieve en transparante manier gaat. Alleen voor het inkopen van duurzame producten en het contracteren van MVO-leveranciers, daarvoor ben ik echt afhankelijk van de gebruiker in het UMCG. Dat kan ik zelf niet bepalen. Ik kan niet bepalen om groene stroom in te gaan kopen. Ik kan ook niet bepalen om alle latex-houdende verbruiksmaterialen te gaan vervangen door latex-vrije producten, wat ook MVO is. Latex komt vrij in het lichaam en dat is natuurlijk niet echt verantwoord. Maar er is niet echt een tendens dat een OK zegt: wij gaan over op latex-vrije alternatieve producten. Simpelweg omdat er geen budget voor is. We kunnen wel zelf met ideeën komen. We kunnen niet allemaal kijken naar de RvB die zegt: MVO is belangrijk en dat gaan we doen, maar het speelt er natuurlijk wel een rol in. We moeten met elkaar de omslag maken dat wij daarin onze verantwoordelijkheid moeten nemen. Ik denk zelfs dat wij als ziekenhuis ons kunnen onderscheiden op het moment dat wij voorop zouden lopen in MVO. Maar, dat moet wel bij iedereen doordringen tot in de haarvaten.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Er is een nieuwe app, de 'keurmerken app'. Erg interessant om te installeren op je iPhone.

Interview 9 (twee informanten)

Datum: 22-05-2013

1. Wat zijn jullie functies en welke werkzaamheden vallen daarbinnen?

Wij werken op de afdeling Veiligheid en Vergunningen en houden ons bezig met milieuzaken, adviezen, milieuvergunningen etc. We geven ons advies gevraagd en ongevroegd.

2. Weten jullie wat MVO is?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij zijn MVO als een soort leidraad. Ook de drie p's vallen binnen MVO.

3. Hebben jullie binnen de functies ook een specifieke taak m.b.t. MVO?

Neel We houden ons bezig met milieu en dat valt natuurlijk binnen de planet-kant van MVO. Milieu is ook niet los te zien van een MVO-beleid. Er moet echt een evenwichtige afweging gemaakt worden tussen de drie p's.

4. Wat vinden jullie zelf van MVO en hoe zien jullie dat voor zich bij het UMCG?

Erg goed, maar we zijn vrij sceptisch of er nu daadwerkelijk wat mee zal gebeuren. Er zal wel niet genoeg budget o.i.d. zijn.

5. Welke aspecten van MVO vinden jullie belangrijk en waarom?

Het milieu, dat ligt natuurlijk in ons straatje.

6. Welke afdelingen vallen binnen jullie taakgebied?

Veiligheid en vergunningen, eigenlijk het gehele milieuge-deelte van het UMCG.

7. Over welk onderdeel of welke afdeling van de organisatie kunnen jullie mij wat vertellen m.b.t. MVO?

Met betrekking tot milieu het hele UMCG.

8. Op wat voor manier wordt er binnen jullie afdeling MVO toegepast?

Er is natuurlijk nog niet de MVO-noemer, maar we hebben al wel maatregelen die daaronder zouden kunnen vallen. Zo hebben we de routekaart, de EEP en de afvalverwerking.

9. Hebben jullie persoonlijke ambities voor MVO binnen jullie afdeling?

Nee.

10. Heeft de afdeling ambities op het gebied van MVO?

Het opzetten van een energie-actieteam. Verder staan onze doelstellingen wel in het EEP.

11. Zijn dit alle maatregelen m.b.t. MVO of zijn er nog meer? Zo ja, hebben jullie een overzicht voor mij van deze maatregelen?

We hebben geen overzicht. Naast de EEP etc. zijn we bezig met het opzetten van een energie-actieteam. We willen graag bewustwording op het milieugebied creëren en het draagvlak vergroten.

12. Wat voor extra maatregelen m.b.t. MVO zou u zelf nog graag willen aanraden aan het UMCG?

Niks.

13. Wat zou u in de toekomst veranderd willen zien in het UMCG m.b.t. MVO?

Iets meer bewustwording en duidelijkheid over de gang van zaken.

14. Wat vinden jullie ervan om MVO op te nemen in het beleid van het UMCG?

Te laat, maar wel goed. Het is alleen heel erg jammer dat het niet spontaan komt en dat het ons nou opgelegd wordt. Het is iets wat 'moet'.

15. Wilt u nog iets aandragen m.b.t. MVO wat een toegevoegde waarde zou kunnen zijn voor dit onderzoek?

MVO leeft niet in het UMCG.

16. Wilt u verder nog iets kwijt over dit onderwerp?

Nee, we zijn gewoon eigenlijk wel nieuwsgierig naar je adviesrapport.