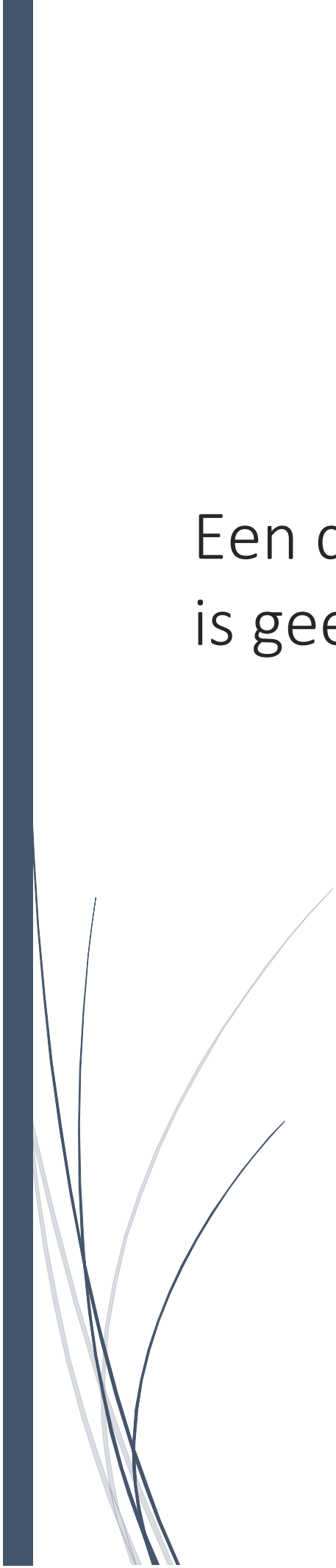


A thick dark blue vertical bar is positioned on the left side of the page. To its right, several thin, curved lines in shades of blue and grey sweep upwards and outwards, creating an abstract, organic shape.

Een duurzamer beleid
is geen gekkigheid

trots.
duurzaam faciliteren

Naam auteur: Edwin Mulder

EEN DUURZAMER BELEID IS GEEN GEKKIGHEID

Naam auteur: Edwin Mulder van Saxion University of Applied Sciences
Studentnummer: 400032

Eerste examiner: Bart Kruijshoop
Tweede examiner: Arrien Termaat

Organisatie: Trots Facility Services
Externe beoordelaar: Vincent de Gooijer

Zwolle, 12 juni 2017

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat ik heb geschreven en u staat op het punt om dit adviesrapport te gaan lezen. Ik heb dit adviesrapport geschreven tijdens mijn thesissemester voor Trots Facility Services. Voor mijn thesis heb ik een onderzoek gedaan naar duurzaam faciliteren. Het doel van de thesis is om TFS Facility Services te adviseren in de mogelijkheden waarop duurzaam faciliteren in het beleid opgenomen kan worden. Dit onderzoek heb ik voornamelijk uitgevoerd vanuit het hoofdkantoor in Zwolle en vanuit huis.

Het adviesrapport is met behulp van Vincent de Gooijer en Bart Kruijshoop tot stand gekomen. Zij hebben mij geholpen door mij handvaten te bieden en te begeleiden gedurende dit semester. Om die reden wil ik hen hiervoor graag bedanken. Verder wil ik graag Nienke van der Sandt, Dean Radovanovic, Gerrit-jan Vaatstra en de werknemers van TFS Facility Services bedanken voor hun tijd die zij mij geboden hebben voor de interviews. Daarbij wil ik graag Frans Wip, Rianne van den Berg en Monique Kranenburg bedanken voor het zorgdragen dat de medewerkers bij elkaar kwamen voor groepsinterviews. Ik wil ook graag Carine Scheuter bedanken voor het grammaticaal ondersteunen en Bob Seffinga voor zijn opbouwende kritiek op mijn conclusie en advies. Ten slotte wil ik graag mijn dankwoord uitdragen aan Arrien Termaat voor de inzichten die mij geboden zijn tijdens mijn Thesis Proposal Defense en voor het beoordelen van mijn adviesrapport.

Zwolle, 12 juni 2017.

Edwin Mulder.

Managementsamenvatting

Trots Facility Services (TFS) is een werkmaatschappij van de holding Facility Value Group (FVG) die naar buiten treedt als Trots met de pay-off, duurzaam faciliteren. TFS levert facilitaire activiteiten door natuurlijke personen te detacheren naar klanten. TFS heeft niet inzichtelijk hoe zij haar gedetacheerde werknemers duurzaam in kan zetten en zij weet niet hoe haar werknemers duurzaam faciliteren toe kunnen passen bij klanten. Om die reden wordt er omtrent het duurzaam faciliteren een knelpunt erkent. Naast dat TFS duurzaam wil faciliteren kent zij de wens om dit onderscheidend te doen ten opzichte van haar concurrenten.

Om de reden dat TFS niet weet hoe zij duurzaam faciliteren toe kan passen en hier onderscheidend in kan zijn, is dit onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek kent de volgende adviesvraag, namelijk: *“Op welke wijze kan Trots Facility Services haar belofte om duurzaam faciliteren in haar organisatorisch beleid waarmaken waardoor een onderscheidend vermogen kan worden gegenereerd?”*.

Het belang dat TFS hierin heeft, komt door de pay-off die zij onder haar naam heeft staan. Er wordt middels die pay-off zichtbaar aangegeven dat er duurzaam wordt gefaciliteerd, maar zoals al eerder beschreven als het benoemde knelpunt kan TFS hier niet aan voldoen.

In dit onderzoek is er gestart met het schrijven van een theoretisch kader. In het theoretisch kader wordt er een definitie gevormd voor het kernbegrip duurzaam faciliteren. Die definitie wordt in het theoretisch kader vormgegeven door de twee begrippen duurzaam en faciliteren op te splitsen, omdat de literatuur geen definitie van het kernbegrip duurzaam faciliteren kent. Vervolgens wordt er in dit theoretisch kader beschreven wat de bevindingen zijn vanuit de literatuur en is op basis hiervan een boomdiagram opgesteld waarin het kernbegrip is geoperationaliseerd. Daarbij is er een conceptueel model ontwikkeld door de onderzoeker waarmee gewerkt is gedurende dit onderzoek en er is tijdens het onderzoek gewerkt met het Triade gedragsmodel.

Om antwoord te kunnen bieden op de gestelde adviesvraag zijn er verschillende hoofdvragen gesteld die vervolgens opgedeeld zijn in deelvragen. Deze deelvragen zijn beantwoord door middel van een kwalitatieve onderzoeksmethode aan de hand van een case study. De eerste hoofdvraag is beantwoord aan de hand van face-to-face interviews met de managers en groepsessies met operationele medewerkers van TFS. De tweede hoofdvraag is beantwoord aan de hand van deskresearch door te kijken naar faal- en succesfactoren. Deze factoren zijn inzichtelijk gemaakt aan de hand van trends en ontwikkelingen en jaarverslagen van concurrenten van TFS. De derde hoofdvraag wordt beantwoord in het advies.

Uit dit kwalitatief bureauonderzoek blijkt dat TFS verschillende facilitaire activiteiten verleend door middel van vijf gegroepeerde services. Deze gegroepeerde services verlenen operationele dienstverlening bij klanten en het is opvallend dat er veel verschillende methoden worden toegepast om de dienstverlening duurzaam te verzorgen. Er is daarbij ook gevonden dat TFS momenteel duurzaam faciliteren aan het concretiseren is aan de hand van de Natural Step, maar zover is TFS nu nog niet. Er bijvoorbeeld gevonden dat TFS streeft naar een minimalisering van haar CO₂-uitstoot door minder te reizen. TFS stimuleert haar medewerkers om gezond te leven door te sponsoren bij vitale activiteiten en door fruit aan te bieden op de twee hoofdlocaties. TFS biedt door middel van een organisatie arbeidsbeperkte personen een werkplek. Er is verder uit het onderzoek naar voren gekomen dat TFS intern erg transparant is door middel van nieuwsbrieven, Yammer en de interne webmail. De operationele medewerkers hebben bevestigd dat TFS transparant is naar hen. Op operationeel organisatieniveau ontvangen alle medewerkers een VCA-cursus. Verder wordt er weinig opgemerkt wat betreft het duurzaam faciliteren op operationeel organisatieniveau. Voor de korte en lange termijn zijn er ambities die TFS nastreeft. TFS wil dat elke medewerker duurzaam faciliteren heeft

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

opgenomen in zijn DNA. Daarnaast kent TFS de ambitie om op kort termijn duurzaam faciliteren te concretiseren door middel van de Naturel Step. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat TFS op korte termijn streeft naar langdurige relaties aan te met klanten waardoor zij vaste contracten kan bieden aan medewerkers. Uit dit onderzoek is verder gebleken dat TFS er op kort termijn klanten beter wil ondersteunen door samenwerkingsverbanden te realiseren met de andere werkmaatschappijen van de FVG. Verder streeft TFS ernaar om bij elke klant een positieve impact te realiseren. Dit wil TFS doen door te verduurzamen en klanten hier ook bij te helpen. Uit dit onderzoek is gebleken dat de gegroepeerde services Ontvangst Services kent de prioriteit om te duurzamer. Er is verder onderzoek gedaan naar trends en ontwikkelingen. Uit de trends en ontwikkelingen blijkt dat het verstandig is om duurzaamheidsdoelstellingen van buiten naar binnen op te stellen. Er blijkt dat er wetten zijn samengevoegd tot één wet, namelijk de Participatiewet. Verder is social return naar voren gekomen. Dat is een beleid vanuit de overheid waardoor een dienstenleverancier minimaal 5% van de opdrachtwaarde moet voldoen aan arbeidsbeperkte personen. De arbeidsomstandighedenwet en de milieuwet bieden aan bedrijven ook richtlijnen en gelden om die reden als faal- of succesfactor. Uit de analyse van de jaarverslagen van de concurrenten van TFS zijn veel succesfactoren verkregen. Succesfactoren zoals het investeren in je medewerkers door aan hen ontwikkelmogelijkheden aan te bieden. De onderzoeksresultaten bij hoofdvraag in zijn ingevuld in het Triade gedragsmodel. Door het invullen van het Triade-model blijkt een triadescore van 0,24. Het blijkt dat er voldoende motivatie is, omdat de medewerkers graag hun steentje bij willen dragen. Er wordt aan de medewerkers minder capaciteit en gelegenheid geboden om de dienstverlening duurzaam te verrichten.

Uit de resultaten van het onderzoek is aan de hand van het Triade-model geconcludeerd dat TFS niet voldoende capaciteit en gelegenheid heeft om duurzaam te faciliteren. De motivatie is er echter wel. Uit de score van het Triade-model wordt geconcludeerd dat er een lage kans bestaat op gedragsverandering, omdat er een gebrek is aan capaciteit en gelegenheid. Uit dit kwalitatief bureauonderzoek wordt geconcludeerd dat TFS momenteel niet duurzaam faciliteert, maar wel in beweging is om haar pay-off te realiseren. TFS beweegt, doordat duurzaam faciliteren momenteel wordt geconcretiseerd aan de hand van de Naturel Step. Binnen dit onderzoek is gekeken naar faal- en succesfactoren bij duurzaam faciliteren. Uit dit onderzoek is geconcludeerd dat het een faalfactor is om niet prijs te geven wat er fout kan gaan bij duurzaam faciliteren. Een andere faalfactor voor TFS is social return. Daarbij wordt er vanuit dit onderzoek geconcludeerd dat het een succesfactor is om tools toe te passen, omdat dit richtlijnen biedt aan een methode van duurzaam faciliteren. Het blijkt een succes om meer te doen dan dat de wet voorschrijft. Verder blijkt dat het een succesfactor is om werknemers opleidingen te bieden.

Vanuit de conclusie wordt er afgeleid dat er capaciteit en gelegenheid geboden moet worden aan TFS. Om die reden wordt er een driedelig advies geboden. Eerste advies is om een kennisinstituut op te richten op het gebied van duurzaamheid middels twee experts die in dienst zijn bij Trot. Dit kennisinstituut dient zorg te dragen voor adviezen. Het tweede deel van het advies bestaat uit het sleutelen aan de attitude van de medewerkers. Het derde advies is om vervolgonderzoek te starten door drie studenten naar waste-management, duurzame inzetbaarheid en samenwerkingsverbanden.

De financiële gevolgen worden niet alleen uitgedrukt in valuta, maar ook in waarde voor de organisatie. Zo blijkt dat de verkoopwaarde van de dienstverlening toeneemt wanneer er duurzaam wordt gefaciliteerd. Verder zal een duurzamer beleid het imago van de organisatie verbeteren waardoor de omzet naar schatting stijgt met 5%. Het kennisinstituut wordt intern ingericht met eigen personeel. Verder dienen er twee studenten geworven te worden voor een vervolgonderzoek. Dit vergt een investering van €114.639,-. Dit geïnvesteerde vermogen zal echter snel worden terugverdiend wanneer TFS het aangeboden advies geïmplementeerd heeft.

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

Inhoud

Lijst van figuren en tabellen	7
1. Inleiding	8
1.1 Achtergrondinformatie van de opdrachtgever	8
1.2 De aanleiding naar het onderzoek	8
1.3 Het managementprobleem bij de opdrachtgever	8
1.4 Het managementvraagstuk en adviesdoel in dit onderzoek	8
1.5 Onderzoeksvragen voor dit onderzoek	9
1.6 Leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	10
2.1 Definiëring kernbegrip	10
2.2 Conceptueel model	13
2.3 Triade-model	13
3. Onderzoeksstrategie	14
3.1 Onderzoeksstrategie	14
3.2 Methode van waarnemen	14
3.3 De onderzoekseenheden	14
3.4 Overzicht van het onderzoek	16
3.5 Analysetechnieken	18
3.6 Schematische weergave analysetechnieken	18
4. Analyse van de onderzoeksresultaten en conclusies	19
4.1 Beantwoording van de deelvragen uit hoofdvraag 1	19
4.2 Beantwoording deelvragen van hoofdvraag 2	23
4.3 Onderzoeksresultaten in het Triade-model	28
4.4 Findings	29
4.5 Conclusie	30
5. Het advies	32
5.1 De adviesopties	32
5.2 Afweging adviesopties	36
5.3 Het advies	36
5.3.1 Deel één van het advies: Het inrichten van een kennisinstituut op het gebied van duurzaamheid	36
5.3.2 Deel twee: Het werken aan de attitude van de medewerkers	37
5.3.3 Deel drie: Het vervolgonderzoek	38
5.3.4 Weerstand	40
5.4 De implementatie	40

5.5 Het financiële plaatje	43
5.6 Beantwoording adviesvraag en adviesdoel.....	46
6. Discussie	47
6.1 Validiteit	47
6.2 Betrouwbaarheid.....	48
7. Het nawoord.....	49
Bibliografie	51
Bijlagen	54
Bijlage I Zoekmethode en AAOCC-criteria.....	55
Bijlage II Operationalisering aan de hand van een boomdiagram	58
Bijlage III Model van Regterschot.....	59
Bijlage IV Triade-model	60
Bijlage V Tijdsplanning.....	61
Bijlage VI Interviewgide.....	63
Bijlage VII lijst met stellingen voor groepsessies	65
Bijlage VIII Selectiecriteria respondenten	66
Bijlage IX Toelichting op diensten TFS.....	67
Bijlage X Foto's groepsessie medewerkers TFS	68
Bijlage XI Codeboom concurrentenanalyse	69
Bijlage XII Concurrenten in het conceptueel model.....	84

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1. Schematische weergave van de analyse	18
Figuur 2. Sneeuwbalmethode	22

Tabellen

Tabel 1. Conceptueel model.....	13
Tabel 2. Overzicht van onderzoeksopzet.....	16
Tabel 3. TFS en duurzaam faciliteren.....	20
Tabel 4. Medewerkers TFS en duurzaam faciliteren.....	21
Tabel 5. Concurrenten en duurzaam faciliteren.....	27
Tabel 6. Afwegingscriteria en weging per criteria.....	31
Tabel 7. Vergelijking van de adviesopties.....	36
Tabel 8. Weerstand van stakeholders.....	40
Tabel 9. Mensen, middelen en tijd voor de implementatie van het advies.....	41
Tabel 10. Checklistoverzicht.....	42
Tabel 11. Overzicht kosten en berekeningen.....	44
Tabel 12. Kosten-batenanalyse.....	45

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de achtergrondinformatie beschreven over de opdrachtgever. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht. Gevolgd door de managementvraag en het adviesdoel. Daarna worden het onderzoeksdoel en de onderzoeksvragen beschreven. Ten slotte wordt de leeswijzer weergegeven.

1.1 Achtergrondinformatie van de opdrachtgever

TFS kent haar handelsnaam sinds 1 oktober 2016 en heet achter de schermen Facility Value Group (verder genoemd als, FVG). TFS kent een holdingstructuur. De holdingstructuur bestaat vanuit de FVG en heeft drie werkmaatschappijen die elk een eigen Besloten Vennootschap (verder genoemd als, BV) zijn. De werkmaatschappijen hebben hetzelfde primaire doel en dat is faciliteren door middel van detacheren, maar alle werkmaatschappijen op een ander organisatieniveau (Vincent de Gooijer, persoonlijke communicatie, 7 februari 2017). De werkmaatschappijen van de FVG zijn:

- Trots Consultancy & Detachering;
- Trots IT Solutions;
- Trots Facility Services.

Er wordt sinds 1 oktober 2016 naar de buitenwereld gecommuniceerd onder de naam: Trots, duurzaam faciliteren. De keus van FVG om de werkmaatschappijen met één naam naar buiten te laten treden was dan ook een strategische keuze om meer naamsbekendheid op te bouwen, een groei op de markt te realiseren en een onderscheidend vermogen te creëren (Trots, 2017).

Het probleem dat geleid heeft tot dit onderzoek is ontstaan bij de werkmaatschappij TFS. Om die reden wordt er in dit onderzoek verder gesproken over TFS. TFS is opgericht door Jos Klijnhout in 2003. TFS biedt operationele dienstverlening aan door personen te detacheren naar klanten vanuit vijf gegroepeerde services, te benoemen: Ontvangst Services, Technische Services, Huisvesting Services, de Facilitaire Servicedesk en Beheer & exploitatie (Trots, 2017).

1.2 De aanleiding naar het onderzoek

De aanleiding van dit onderzoek is ontstaan door de gekozen pay-off, duurzaam faciliteren, waarmee TFS een belofte doet dat zij duurzaam faciliteert. De werkmaatschappij TFS ervaart daarmee een knelpunt, omdat TFS niet weet hoe zij met haar gedetacheerde personeel duurzaam kan faciliteren. Hierdoor kan TFS niet voldoen aan haar eigen belofte. Om die reden is de urgentie bij dit probleem groot. Daarbij kent TFS de ambitie om duurzaam te faciliteren en om hierin onderscheidend te zijn ten opzichte van haar concurrentie. TFS wil faciliteren met aandacht voor mens en milieu, zij vindt het belangrijk om iets te betekenen voor de maatschappij.

1.3 Het managementprobleem bij de opdrachtgever

Het managementprobleem dat centraal staat in dit onderzoek is dat TFS niet weet hoe zij onderscheidend duurzaam moet faciliteren. Om die reden wordt er een intern onderzoek verricht waarbij het advies een verbeterplan zal zijn. Dit verbeterplan is in samenhang met de aanleiding van dit onderzoek, omdat het voor TFS onbekend is hoe zij dit kunnen oppakken en het verbeterplan wordt opgebouwd vanuit dit onderzoek.

1.4 Het managementvraagstuk en adviesdoel in dit onderzoek

Op basis van het managementprobleem en de aanleiding van het probleem is de adviesvraag gesteld welke beantwoord wordt in het advies, namelijk:

“Op welke wijze kan Trots Facility Services haar belofte om duurzaam faciliteren in haar organisatorisch beleid waarmaken waardoor een onderscheidend vermogen kan worden gegenereerd?”

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

Op basis van de adviesvraag van het management van TFS is er een adviesdoelstelling gevormd, namelijk: het doel van het advies is om met een verbeterplan te komen waarin mogelijkheden en handvaten worden aangeboden om duurzaam faciliteren te implementeren waardoor TFS Facility Services een onderscheidend vermogen genereert ten opzichte van haar concurrenten.

1.5 Onderzoeksvragen voor dit onderzoek

Om het advies te kunnen formuleren is er informatie benodigd die verzameld zal worden vanuit onderzoek. Er zal informatie nodig zijn van de verschillende organisatieniveaus en verschillende concurrenten. Deze informatie zal worden verkregen door middel van onderzoeksvragen. Om een goede kennisproductie op te doen in dit onderzoek zijn er onderzoeksvragen en deelvragen geformuleerd, namelijk:

1. Wat bedoelt TFS met duurzaam faciliteren?
 - 1.1 Wat zijn de facilitaire activiteiten die TFS verleent?
 - 1.2 Wat is er duurzaam aan de facilitaire activiteiten van TFS?
 - 1.3 Wat doen operationele medewerkers aan duurzaamheid, zoals TFS dat voor ogen heeft?
 - 1.4 Wat zijn de korte en lange termijn doelstellingen van TFS op het gebied van duurzaam faciliteren?
 - 1.5 Welke facilitaire activiteiten van TFS hebben een prioriteit om te verduurzamen?
2. Welke faal- en succesfactoren spelen een rol bij duurzaam faciliteren?
 - 2.1 Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, facility Management en wetgeving?
 - 2.2 Wat doen de concurrenten van TFS op het gebied van de duurzaam faciliteren?
3. Hoe kan TFS duurzaam faciliteren vertalen naar de operationele laag?
 - 3.1 Welke mogelijkheden kunnen door TFS worden toegepast om duurzaam te faciliteren?
 - 3.2 Wat is de mogelijke weerstand van de werknemers bij het toepassen van de adviesopties?
 - 3.3 Wat zijn de financiële gevolgen van de adviesopties?

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader beschreven. In hoofdstuk drie wordt de methode van uitvoering beschreven. In het vierde hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten beschreven en worden de conclusies getrokken. In hoofdstuk vijf wordt het advies beschreven. In hoofdstuk zes wordt de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven. Ten slotte bevat hoofdstuk zeven een nawoord.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader beschreven. Allereerst wordt er een definitie geformuleerd voor het kernbegrip duurzaam faciliteren. Vervolgens worden de inzichten over het kernbegrip toegelicht waarna een conceptueel model getoond wordt die tot stand is gekomen door middel van het theoretisch kader. Tot slot wordt er in dit hoofdstuk beschreven welk model er verder toegepast wordt binnen dit onderzoek.

2.1 Definiëring kernbegrip

Het kernbegrip duurzaam faciliteren wordt niet in de literatuur erkend en om die reden worden de begrippen duurzaam en faciliteren eerst los van elkaar gedefinieerd. Duurzaam wordt hier gedefinieerd als duurzaam ondernemen, omdat faciliteren het ondernemen van TFS is. Faciliteren wordt gedefinieerd aan de hand van facility management, omdat facility management hetgeen is waar TFS in acteert. Na beide begrippen te hebben gedefinieerd vindt er een samensmelting plaats tussen de twee definities en het managementprobleem. Door die samensmelting ontstaat de definitie voor duurzaam faciliteren. Het theoretisch kader wordt geschreven aan de hand van de literatuur. De zoekmethode en de auteurs zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria, zie hiervoor bijlage I.

Vorming van de definitie

Duurzaam ondernemen

Kröder & Vries (2012) stellen dat duurzaam ondernemen het maximaliseren is van de bijdrage aan de mens, natuur & milieu en economie waarbij er rekening gehouden moet worden met de behoeften van de huidige generatie en de generaties van de toekomst.

Moratis & Ven (2010) verklaren dat duurzaam ondernemen een streven is naar een verantwoorde balans tussen het welzijn van mensen, de ecologische kwaliteit en de economische welvaart.

MVONederland (2016) stelt dat maatschappelijk verantwoord ondernemen het nemen is van de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens en milieu waarbij een onderneming in sociale en ecologische vraagstukken mogelijkheden ziet voor nieuwe diensten, processen of producten die voor de samenleving en voor de onderneming ten goede komt op economisch gebied.

Overeenkomsten en verschillen definities duurzaam ondernemen

Een overeenkomst die wordt geconstateerd is dat alle drie de definities drie kanten benoemen, namelijk mens, milieu en economie. Een tweede overeenkomst is gevonden tussen de definitie van MVONederland (2016) en die van Moratis & Ven (2010), want beiden benoemen een verantwoording. Een verschil wordt geconstateerd tussen de definities, want Kröger & Vries (2012) gaan nog verder in op de generaties van de toekomst, de andere auteurs benoemen dat niet.

De definitie voor duurzaam ondernemen

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om de opdrachtgever inzichten en mogelijkheden te bieden om onderscheidend duurzaam te faciliteren. Daarbij wenst de opdrachtgever een bijdrage te leveren aan de maatschappij. In de definitie van Kröger & Vries (2012) wordt hier duidelijk op ingegaan en om die reden wordt de definitie van Kröger & Vries (2012) versmolten met de definitie van facility management later in deze paragraaf.

Facility management

Regterschot (1988) definieert facility management als volgt: *“Facility management is het integraal managen (plannen en bewaken) en realiseren van de huisvesting, de services en de middelen die bij moeten dragen aan een effectieve, efficiënte, flexibele en creatieve verwezenlijking van de doelen van een organisatie in een veranderende omgeving.”*

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

Drion & Sprang (2012) stellen dat facility management een onderdeel is van het bedrijf dat zorgdraagt voor een optimale fysieke en virtuele omgeving.

Maas (2013) verklaart dat facility management een bijdrage levert aan het succes van de onderneming door een geïntegreerde werkomgeving te bieden voor de medewerkers.

Overeenkomsten en verschillen definities facility management

In de definities van Regterschot (1998) en de definitie van Maas (2013) wordt een overeenkomst geconstateerd, doordat beide auteurs spreken over een integrale aanpak. Daarbij wordt er een overeenkomst geconstateerd tussen de definitie van Drion & Sprang (2012) en Maas (2013), omdat de auteurs hier beiden ingaan op de omgeving. Daarnaast wordt er een verschil geconstateerd tussen de definities van Drion & Sprang (2012) en Regterschot (1988), doordat Drion & Sprang (2012) enkel de omgeving benoemen en Regterschot benoemd meerdere facetten van facility management.

Definitie van facility management

Het uiteindelijke doel van de opdrachtgever is om volledig duurzaam te faciliteren. De opdrachtgever biedt verschillende facilitaire services, middelen en ondersteuning in huisvesting. Om die reden wordt de definitie van Regterschot (1988) in dit onderzoek gehanteerd.

De definitie voor duurzaam faciliteren

Door de definitie van Regterschot (1988), de definitie van Kröder & Vries (2012) met elkaar te laten versmelten ontstaat hier de definitie voor duurzaam faciliteren, namelijk:

“Duurzaam faciliteren is integraal managen en realiseren van huisvesting, services, middelen en attitude waarbij er een bijdrage gemaximaliseerd wordt aan de mens, natuur & milieu en economie door rekening te houden met de generatie van nu en de generatie van de toekomst.”

Analyse bestaande inzichten

Het valt op dat het begrip duurzaam ondernemen op verschillende wijze wordt gedefinieerd, maar dat er veelal wel hetzelfde mee wordt bedoeld. Verder valt het op dat duurzaam ondernemen absoluut niet iets nieuws is, maar dat juist al veel ondernemingen hier een vertaalslag aan geven (Moratis & Veen, 2010). Het trekt de aandacht dat er bij duurzaam ondernemen een onderscheid gemaakt kan worden tussen de drie dimensies of de zeven kernthema's. De drie dimensies zijn People, Planet en Profit en worden in de volgende alinea toegelicht (Moratis & Veen, 2010). De zeven kernthema's zijn: behoorlijk bestuur, mensenrechten, arbeidsomstandigheden, het milieu, eerlijk zakendoen, klant/consument-aangelegenheden en maatschappelijke betrokkenheid (Kröger & Vries, 2012). De zeven kernthema's worden na de drie dimensies toegelicht en daarna zal er een keuze gemaakt worden over hoe er wordt gekeken naar duurzaamheid in dit onderzoek. Verder is het opvallend dat in de literatuur vanuit facility management geschreven wordt over duurzaamheid en over de wijze waarop duurzaamheid te implementeren is binnen een onderneming. Dit valt op, omdat er nergens wordt geschreven over duurzaam faciliteren. Vanuit de literatuur blijkt dat een facilitaire afdeling een grote bijdrage kan leveren aan een duurzamer beleid door drie niveaus, namelijk attitude, product en proces (Maas, 2013). Het eerste niveau is de attitude en hiermee wordt ook wel het gedrag bedoeld. Naast dat het de individuele werknemers betreft, gaat het ook om de duurzame wijze van inzetbaarheid van de werknemers (Maas, 2013). Hierbij wordt er niet gedacht aan enkel de werknemers binnen de onderneming, maar aan een ieder in de gehele keten. Een onderneming kan door middel van verantwoord inkopen hiervoor zorgen (Lambooy, 2015). Bij het niveau product gaat het meer om de duurzame middelen die worden ingezet gedurende de dienstverlening. Het betreft hier de keuzes die men maakt qua product. Het derde niveau is proces waarbij de facilitaire activiteiten worden doorgelicht om te kijken op welke wijze er duurzaamheid toegepast kan worden (Maas, 2013). Hierbij valt te denken aan facilitaire dienstverleningsprocessen, inkoopprocessen en huisvestingsprocessen.

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

De drie dimensies

Duurzaam ondernemen wordt in de literatuur ook wel ondergebracht bij het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) waarbij er gekeken wordt vanuit de drie dimensies (Lambooy, 2015). De eerste dimensie People wordt beschreven als het respecteren van de rechten van de mens, eerlijk zakendoen en aantoonbaar maatschappelijk betrokken zijn door te investeren in de maatschappij (Visser & Smits, 2016). De tweede dimensie Planet wordt omschreven als de gevolgen op het milieu door bijvoorbeeld bewust om te gaan met afval (Visser & Smits, 2016). Verder valt binnen de dimensie Planet het verminderen van energie- en waterverbruik en het efficiënt grondstoffengebruik. Hier kan op gelet worden door verantwoord in te kopen. Door verantwoord in te kopen kan een onderneming een meerwaarde creëren voor de eigen onderneming, maar ook voor de omgeving. Hierbij kan ook de dimensie People aansluiten, doordat er door een maatschappelijke inkoop er gelet kan worden op eerlijk zakendoen (Moratis & Veen, 2010). De derde dimensie Profit wordt beschreven als het scheppen van een waarde door het leveren van diensten en door werkgelegenheid te creëren. Hierbij komt winst sterk naar voren en dat is een uitdrukking van de waardering uit de maatschappij voor de geleverde diensten (Moratis & Veen, 2010; Lambooy, 2015). Het is opvallend dat Moratis & Veen (2010) stellen dat profit de basis is voor de andere twee dimensies Planet en People, doordat de winst zorgdraagt voor de continuïteit van een onderneming. Daarbij is het opvallend dat Prosperity niet in de gevonden literatuur wordt benoemd, maar bij de onderzoeker door studie wel bekend is. Prosperity is de maatschappelijke winst die een onderneming boekt (Lane, 2017). Het is ook opvallend dat de uit het onderzoek van Buijs (2011) blijkt dat de funfactor een grote rol speelt bij duurzaam ondernemen. Dit valt op, omdat deze kennis dus al zes jaar geleden bekend was en er wordt verder nog niet over geschreven. Wanneer de funfactor wordt toegepast wordt het duurzame beleid vanuit de onderneming eerder opgenomen, omdat het dan leuk is om te doen (Buijs, 2011).

De zeven kernthema's

Met het eerste thema behoorlijk bestuur wordt bedoeld goed bestuur, omdat een goed bestuur zorgt voor borging in maatschappelijke verantwoorde besluitvorming. Daarbij is behoorlijk bestuur de invloed op de opvolgende zes kernthema's. Bij het kernthema mensenrechten valt te denken aan geen kinderarbeid, geen discriminatie, recht op gezondheidszorg en vakbondsvrijheid. Bij het kernthema arbeidsomstandigheden gaat het om werkgelegenheid creëren, de vergoeding voor werk, gezondheid en veiligheid op de werkplek en ontwikkelmogelijkheden (Kröger & Vries, 2012). Bij gezondheid valt te denken aan goede balans tussen arbeids- en rusttijden, gezonde voeding aanbieden en het stimuleren van sport. Bij veiligheid valt te denken aan beschermingsmiddelen, controles vooraf bij het leveren van diensten, het voorzien van duidelijke instructies en trainingen op een bepaald gebied, bijvoorbeeld gebruik van machines. Bij het kernthema milieu gaat het om het preventief handelen tegen milieuvervuiling door bijvoorbeeld de kringloopbenadering toe te passen en klimaatverandering te voorkomen (Kröger & Vries, 2012). Met de kringloopbenadering wordt bedoeld dat de belasting voor het milieu beoordeeld wordt op basis van de levenscyclus van een product of dienst. Wat opvalt is dat die kringloop zelfs sluitend gemaakt kan worden. Er wordt dan gesproken van Cradle-to-Cradle (Kröger & Vries, 2012). Wanneer er gesproken wordt over eerlijk zakendoen dan wordt hiermee het ethische gedrag bedoeld. Hierbij valt te denken aan geen intimidatie, manipulatie, corruptie of bedreiging, maar eerlijke concurrentie en respect voor de eigendomsrechten. Bij klant- en consumentaangelegenheden valt te denken aan het beschermen van consumenten hun privacy, veiligheid en gezondheid door eerlijke reclame. Bij het kernthema maatschappelijke betrokkenheid gaat het ook wel over Maatschappelijke Betrokken Ondernemen waarbij er betrokkenheid is vanuit de onderneming bij de gemeenschappen waar de onderneming haar activiteiten verricht. Bijdragen kan door sociale investeringen doen, leer/werk-trajecten bieden en door werkgelegenheid te creëren (Kröger & Vries, 2012).

Vanuit dit theoretisch kader is het kernbegrip duurzaam faciliteren geoperationaliseerd aan de hand van een boomdiagram. Zie hiervoor bijlage II.

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

Duurzaam faciliteren is niet bekend in de literatuur en om die reden is er een tool ontwikkeld om naar duurzaam faciliteren te kijken. De tool is een conceptueel model en is ontwikkeld vanuit het theoretisch kader. De voorkeur voor de ontwikkeling van het conceptueel model voor in dit onderzoek betreft de drie dimensies, omdat tussen de drie dimensies een balans gezocht wordt. Bij de zeven kernthema's wordt er niet ingegaan op de financiële kant en TFS is een commerciële onderneming die geld wil verdienen en wil werken aan haar imago. Verder wordt vanuit de definitie van Regterschot (1988) de drie facilitaire activiteiten opgenomen. De activiteiten zijn afgeleid vanuit het model van Regterschot, zie hiervoor bijlage III. Uit het theoretisch kader blijkt dat attitude een bijdrage levert aan een duurzamer beleid. Om die reden wordt dan ook attitude in dit model opgenomen aan de rechterzijde, ter ondersteuning van de drie dimensies om te verduurzamen. Om de attitude intern bij TFS te meten wordt er gebruik gemaakt van een gedragsmodel. Zie voor het conceptueel model Tabel 1 in paragraaf 2.2.

2.2 Conceptueel model

In deze paragraaf wordt in Tabel 1 een schematische weergave gegeven van het conceptueel model. Het conceptueel model wordt tijdens het onderzoek zo nodig aangevuld als blijkt dat concurrenten andere huisvesting, services of middelen bieden.

Tabel 1. *Conceptueel model*

Conceptueel model	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Gebouwen				
Gebouwinstallaties				
Terreinen				
Services				
Energie				
Onderhoud				
Schoonmaak				
Receptie				
Beveiliging				
Huisvestingsbeheer				
Interne post				
Middelen				
Kantoorbenodigdheden				
Telecommunicatie				
Datacommunicatie				

2.3 Triade-model

Er is in paragraaf 2.1 gekozen om attitude op te nemen in het conceptueel model. Er is gekozen om de attitude te meten aan de hand van het Triade gedragsmodel. Deze keuze is gemaakt, omdat TFS haar medewerkers duurzaam wil laten faciliteren en nog in het beginstadium is. Het Triade-model is een gedragsmodel die afhankelijk is van drie factoren, te benoemen: motivatie, capaciteit en gelegenheid. Wanneer deze drie factoren niet aanwezig zijn, is het onmogelijk om gedrag van mensen te veranderen (Poiesz, 2016). Onder capaciteit wordt verstaan de cognitie van personen, hun competenties en hun minder sterke kwaliteiten. Motivatie in het Triade-model zijn factoren vanuit de mens zelf en deze factoren zijn beïnvloedbaar. Gelegenheid in het Triade-model wordt gezien als de omstandigheden, bijvoorbeeld de tijd en mogelijkheden om daadwerkelijk iets te doen (Poiesz, 2016). Dit model wordt vervolgens ingevuld en hier vanuit zal een Triade-score berekend worden. Om de Triade score te berekenen is een formule van kracht, namelijk $MXC \times G = T$ (Poiesz, 2016). Zie voor afbeelding van het Triade-model bijlage IV.

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

3. Onderzoeksstrategie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie toegelicht. Allereerst wordt de onderzoekstrategie beschreven en er wordt uitgelegd waarom er is gekozen voor kwalitatief onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

Er is gekozen om een eenvoudige casestudy te gaan doen. De reden hiervan is dat dit een kwalitatieve onderzoeksmethode is en omdat er inzichten verkregen moeten worden voor TFS in woorden in plaats van numerieke gegevens. Dat is waar de kwantitatieve onderzoeksmethode zich voor verleent (Verhoeven, 2014). De kwalitatieve onderzoeksmethode is het systematisch verzamelen, organiseren en interpreteren van geschreven tekst dat is ontwikkeld door dataverzameling. Het doel van kwalitatief onderzoek is om mogelijke concepten te ontwikkelen die sociale gebeurtenissen begrijpen in de natuurlijke omgeving (Boeije, 2012). Bij een casestudy wordt er gesproken over een case en een fenomeen. De case is TFS en het fenomeen is inzichten in methoden om duurzaam te faciliteren. De strategie wordt middels een stappenplan zichtbaar gemaakt in paragraaf 3.4. Er is voor dit onderzoek een tijdsplanning opgesteld, zie bijlage V.

3.2 Methode van waarnemen

Een casestudy wordt gekenmerkt door de toepassing van verschillende waarnemingsmethoden. Dit wordt ook wel het de wijze van verzamelen van gegevens genoemd (Baarda, et al., 2013; Verhoeven, 2014). In dit onderzoek wordt triangulatie toegepast. Triangulatie houdt in dat er drie verschillende waarnemingsmethoden gebruikt worden om naar het knelpunt te kijken (Baarda, et al., 2013). In dit onderzoek worden drie verschillende waarnemingsmethoden gebruikt, namelijk diepte interviews, groepsessies en deskresearch. Bij diepte interviews worden gesprekken gevoerd tussen onderzoeker en respondent waarbij er een interviewgide met topics aan grondslag ligt, maar die verder ruimte biedt voor inbreng van de respondent, zie bijlage VI. Groepsessies worden interactief gehouden aan de hand van stellingen waarbij er onderwerpen worden besproken waarin mensen hun meningen kunnen delen. Voor de lijst met stellingen zie bijlage VII. Van de groepsessies worden video- en spraakopnames gemaakt. Deskresearch wordt in de literatuur ook wel kwalitatief bureauonderzoek genoemd. Dit betekent dat er niet in het veld onderzoek gedaan wordt, maar in bestaande literatuur naar bepaalde variabelen (Verhoeven, 2014). De waarnemingsmethoden worden per vraag inzichtelijk gemaakt in paragraaf 3.4.

3.3 De onderzoekseenheden

Een onderzoekseenheid wordt in de literatuur een populatie genoemd (Verhoeven, 2014). Door de grote van de populatie kan niet de hele populatie geïnterviewd worden en om die reden is er een steekproef uit de populatie gehaald. Een steekproef is een gedeelte van de populatie (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is er voor een selecte en aseleste steekproef gekozen. Selecte steekproef wil zeggen dat de respondenten bekend zijn. Aselect wil zeggen dat de respondenten wel bekend zijn, maar afhankelijk is van een bepaalde factor, bijvoorbeeld een personeelslijst of aanwezigen op een werkoverleg. Alle respondenten vallen onder een clustersteekproef, omdat de respondenten gekozen zijn door de onderzoeker op basis van de gestelde selectiecriteria (Verhoeven, 2014). Zie voor selectiecriteria bijlage VIII.

Er worden drie managers van TFS geïnterviewd, namelijk Vincent de Gooijer, Dean Radovanovic en Nienke van der Sandt. De drie managers zijn een selecte steekproef en zijn geselecteerd door de onderzoeker, omdat zij de werkmaatschappij TFS besturen en voldoen aan het selectiecriteria. Door de positie van de drie managers wordt er verwacht dat zij kunnen aangeven wat er wordt bedoeld met duurzaam faciliteren. Verder weten de drie managers wat de huidige en gewenste situatie moet zijn op het gebied van duurzaam faciliteren. Voor de groepsinterviews worden er werknemers bevestigd. Zij

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

worden aslect gekozen, omdat dat afhankelijk is van wanneer er een periodiek werkoverleg plaatsvindt. De werknemers vallen onder de clustersteekproef, omdat zij overeenkomsten kennen door het verlenen van soortgelijke dienst voor dezelfde werkgever. Bij het deskresearch dat uitgevoerd gaat worden, is het bekend waarnaar gezocht wordt in de bestaande literatuur. Dit is een doelgerichte steekproef (Verhoeven, 2014). Zo wordt in de literatuur de trends en ontwikkelingen opgezocht, de manier waarop concurrenten duurzaam faciliteren en er wordt gekeken naar welke verplichtingen de overheid stelt aan duurzaam ondernemen. In paragraaf 3.4 wordt een overzicht van dit onderzoek weergegeven.

3.4 Overzicht van het onderzoek

In Tabel 2 wordt een overzicht van het onderzoek weergegeven per onderzoeksvraag welke methode er wordt gehanteerd en welke onderzoekseenheid er wordt benaderd.

Tabel 2. *Overzicht van het onderzoek.*

Onderzoeksstrategie	Onderzoeksvraag	Methode van waarnemen	Onderzoekseenheden
	1. Wat bedoelt TFS met duurzaam faciliteren?	Deskresearch en diepte interviews.	TFS
Stap één	1.1 Wat zijn de facilitaire activiteiten die TFS verleend?	Deskresearch	Website TFS
Stap twee	1.2 Wat is er duurzaam aan de facilitaire activiteiten van TFS?	Diepte interviews	Nienke van der Sandt, Vincent de Gooijer, Dean Radonovic
Stap drie	1.3 Wat doen de gedetacheerde medewerkers van TFS aan duurzaam faciliteren in hun dienstverlening?	Groepssessies	Gedetacheerde medewerkers van TFS
Stap vier	1.4 Wat zijn de korte en lange termijn doelstellingen van TFS op het gebied van duurzaam faciliteren?	Diepte interviews	Vincent de Gooijer, Dean Radonovic
Stap vijf	1.5 Welke facilitaire activiteiten van TFS hebben een prioriteit om te verduurzamen?	Diepte interviews	Vincent de Gooijer
	2. Welke faal- en succesfactoren spelen een rol bij duurzaam faciliteren?	Deskresearch en diepte interview	Bestaand literatuur
Stap zes	2.1 Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, facility management en wetgeving?	Deskresearch	Bestaand literatuur
Stap zeven	2.2 Wat doen de concurrenten van TFS op het gebied van duurzaam faciliteren?	Deskresearch	Jaarverslagen concurrenten (Bestaand literatuur)
Advieshoofdstuk	3. Hoe kan TFS duurzaam faciliteren vertalen naar de operationele laag?	Analyseren	Verkregen data uit onderzoek
Stap acht	3.1 Welke mogelijkheden kunnen TFS worden toegepast om duurzaam te faciliteren?	Analyseren	Verkregen data uit onderzoek
Stap negen	3.2 Wat is de mogelijke weerstand van de werknemers bij het toepassen van de adviesopties?	Analyseren	Verkregen data uit onderzoek
Stap tien	3.3 Wat zijn de financiële gevolgen van de adviesopties?	Analyseren	Verkregen data uit onderzoek

3.5 Analysetechnieken

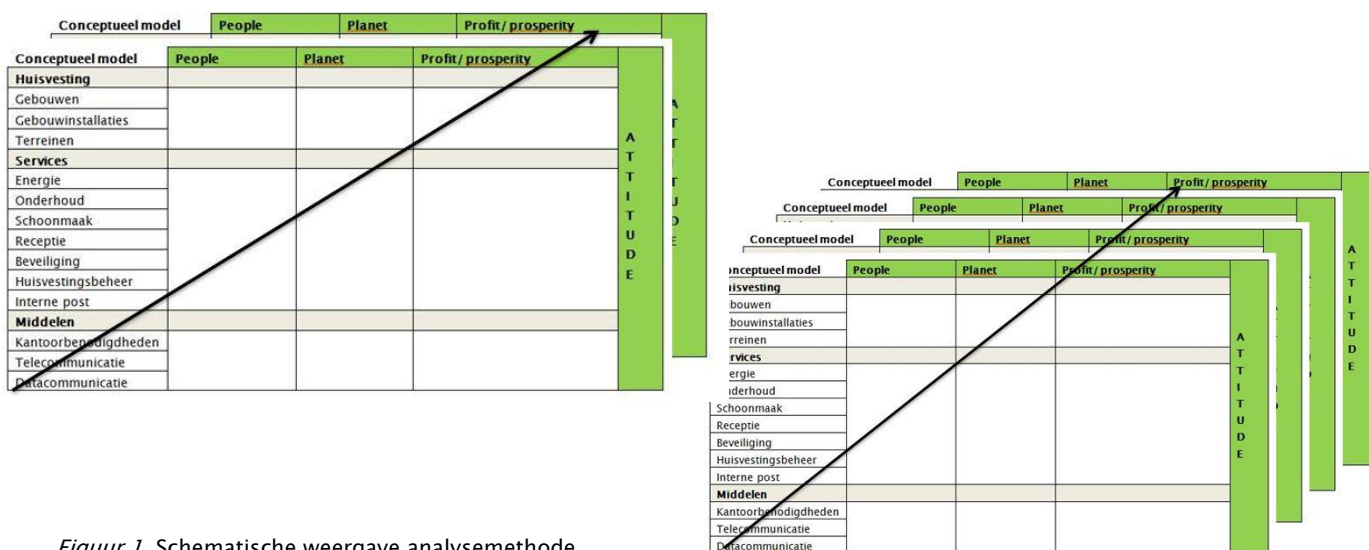
In dit onderzoek wordt de within analyse toegepast als analysetechniek. Dat wil zeggen dat er gedetailleerd wordt gekeken naar de organisatie door verschillende organisatieniveaus te onderzoeken. Er wordt ook de cross-case analyse toegepast. Dat wil zeggen dat er naar verschillende soortgelijke cases wordt gekeken en dat er verschillen worden gezocht (Boeije, 2012). In dit geval dus de concurrenten van TFS als soortgelijke cases.

Alle verkregen data vanuit diepte interviews en groepsinterviews worden uitgewerkt in transcripten. Dit betekent dat alle gesprekken die gevoerd zijn met respondenten letterlijk uitgetypt worden. Daarna worden de transcripten gecodeerd. Alle codes die voortkomen uit interviews worden gekenmerkt door middel van de I en alle groepsessie worden gekenmerkt per code door middel van de G. Eerst vindt het open coderen plaats waardoor de onderzoeker ervoor zorgt dat belangrijke fragmenten uit de interviews onder een code vallen. Daarna worden de codes per organisatieniveau gegroepeerd om de axiaal coderingsmethode toe te passen (Verhoeven, 2014).

De analyse van de jaarverslagen van de concurrenten is soortgelijk. Hier worden gevonden fragmenten uit bestaande literatuur gegroepeerd aan de hand van de eerder opgestelde codes. Uiteraard dient er een relatie te zijn tussen het fragment en de code (Verhoeven, 2014). Vervolgens worden de fragmenten weergegeven met een D voor het codenummer om aan te tonen dat die fragmenten uit bestaande literatuur, jaarverslagen, komen vanuit deskresearch.

De verkregen data vanuit het onderzoek worden per organisatieniveau in een conceptueel model opgenomen aan de hand van de topiclijst. De topiclijst is weergegeven in de interviewgids en is opgenomen in bijlage VI. Deze ingevulde conceptuele modellen worden met elkaar vergeleken om inzichtelijk te krijgen wat het verschil is tussen de organisatieniveaus op het gebied van duurzaam faciliteren. Het conceptueel model wordt ook per concurrent ingevuld aan de hand van de topiclijst. Vervolgens worden de concurrenten aan de hand van de conceptuele modellen met elkaar vergeleken op het gebied van duurzaam faciliteren. Op deze manier wordt inzichtelijk hoe TFS onderscheidend kan zijn. Zie de analysemethode met de conceptuele modellen ter illustratie in Figuur 1. De modellen worden achter elkaar geplaatst om aan te tonen om hoeveel het gaat en de zwarte pijl illustreert de analyse. De validiteit en betrouwbaarheid wordt beschreven na het advies.

3.6 Schematische weergave analysetechnieken



Figuur 1. Schematische weergave analysemethode

4. Analyse van de onderzoeksresultaten en conclusies

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven aan de hand van de gestelde deelvragen in paragraaf 1.5. De deelvragen zijn beantwoord aan de hand van deskresearch, interviews en groepssessies. De interviews en de groepssessies zijn zowel audio als visueel opgenomen. Daarna getranscribeerd en gecodeerd. Zie voor de opnames, de transcripten en de codebomen met fragmenten het bijgeleverde USB-stick. Om te laten zien hoe de codebomen en de fragmenten eruit zien, wordt er in de resultaten eenmalig verwezen naar een bijlage. Uiteindelijk worden er in dit hoofdstuk conclusies getrokken voor de twee gestelde hoofdvragen.

4.1 Beantwoording van de deelvragen uit hoofdvraag 1

De eerste hoofdvraag is: Wat bedoelt TFS met duurzaam faciliteren? Om de eerste hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er in paragraaf 1.5 vijf verschillende deelvragen beschreven. Die deelvragen worden in deze paragraaf beantwoord.

1.1 wat zijn de facilitaire activiteiten die TFS verleend?

Om te achterhalen wat TFS duurzaam vindt aan haar huidige dienstverlening, heeft de onderzoeker eerst in kaart gebracht wat voor diensten er worden verleend. Er is eerder beschreven dat TFS verschillende facilitaire activiteiten verleend door natuurlijke personen te detacheren die diensten verlenen bij klanten. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat TFS die diensten aanbiedt door middel van verschillende gegroepeerde services, zoals (Trots, 2017):

- Ontvangst services;
- Technische services;
- Huisvesting services;
- Facilitaire servicedesk;
- Beheer & exploitatie.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat onder de ontvangst services, de facilitaire activiteiten vallen die verleend worden in een ontvangstsituatie. Hierbij valt te denken aan de entree of vergaderontvangst. In de ontvangstsituatie wordt dan een dienstverlening verleend, zoals receptiediensten, security host en hospitality services. Er wordt onder technische services bij TFS verstaan handymandiensten en klussendiensten die zware technische werkzaamheden verrichten bij de opdrachtgever. Hierbij valt te denken aan werkzaamheden aan installaties. Bij Huisvesting services gaat het over huismeesterdiensten, bodediensten, conciërgediensten en vergaderservices. Bij deze gegroepeerde services valt te denken aan werkzaamheden, zoals het verwisselen van een lamp, het rondbrengen van interne post en het klaarzetten van de vergaderzaal inclusief dranken. De facilitaire activiteiten die TFS verricht bij de servicedesk is het verwerken van meldingen, klachten en vragen aannemen en afhandelen. Beheer en exploitatie is een aparte afdeling binnen TFS. Voor deze afdeling is een aparte BV opgericht. Middels deze BV verleent TFS beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed, commercieel vastgoed, studentenhuysvesting en het beheer van Vereniging van Eigenaren (VvE) objecten (Trots, 2017). Zie voor verdere toelichting op de diensten bijlage IX.

1.2 Wat is er duurzaam aan de facilitaire activiteiten van TFS?

Om verder te achterhalen wat TFS bedoelt met duurzaam faciliteren is de vraag gesteld wat TFS nu duurzaam vindt aan haar activiteiten. Deze vraag is beantwoord door middel van interviews met managers. Vanuit de transcripten is er gecodeerd. De codes zijn open axiaal geanalyseerd in een codeboom, zie hiervoor het bijgeleverde USB-stick. Aan de hand van die codes is in het conceptueel model weergegeven wat er duurzaam is aan de facilitaire activiteiten van TFS. Zie Tabel 3.

Tabel 3. TFS en duurzaam faciliteren

Tabel 3. TFS en duurzaam faciliteren		People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting					
Gebouwen	TFS wil een gezonde en veilige werkomgeving realiseren voor elke medewerker. Om die reden worden installatiemonteurs voorzien van VCA.	Op dit moment wordt het afval niet gerecycled, maar TFS is bereid om hieraan mee te werken. TFS helpt klanten duurzame huisvesting ontwikkelen door middel van energieopwekkende matten, waterbesparende sanitaire middelen en door het plaatsen van zonnepaneeldragers.			
Gebouwinstallaties					
Terreinen					
Services					
Energie	TFS stelt dat er niet wordt gedaan aan negatieve discriminatie, maar wel aan positieve discriminatie door ouderen en arbeidsbeperkte personen in dienst te nemen. TFS kent wel klanten waarbij er een criteria wordt gesteld aan een persoon. Hier moet TFS dan aan voldoen. Verder is TFS transparant naar sollicitanten door mede te delen hoe lang de contractduur zal zijn. Alle medewerkers ontvangen een marktconform salaris. TFS respecteert de mening van medewerkers door met hen de dialoog aan te gaan. TFS zorgt ervoor dat het personeel veilig kan werken door middel van VCA-cursus en het opstellen van een RI&E. Vanuit die RI&E wordt er een veiligheidshandboek opgesteld door TFS waarin beschreven staat wat de risico's zijn en welke beheersmaatregelen er genomen moeten worden. TFS stimuleert een gezonde levensstijl door medewerkers te sponsoren bij vitale activiteiten en door fruit aan te bieden op de werkplek. Daarbij draagt TFS er zorg voor dat een ieder volgens de richtlijnen van de Arboret hun werk kunnen uitvoeren. TFS biedt in mindere mate ontwikkelmogelijkheden. Om transparant te zijn schrijft TFS rapportages voor klanten waarin zij vertelt wat ze doet en TFS stuurt naar klanten nieuwsbrieven. Die nieuwsbrieven worden ook naar medewerkers gestuurd over de <u>webmail</u> . Er wordt binnen TFS ook gecommuniceerd via <u>Yammer</u> . Elke medewerker wordt bij TFS gelijk behandeld. Ook worden stagiaires op de werkvloer als een gelijke behandeld waardoor niet de minder leuke klusjes worden afgeschoven op die stagiaires. TFS koopt momenteel niet bewust duurzaam in. TFS heeft wel een bewust duurzame keuze gemaakt wat betreft de leverancier van haar dienstkleiding.	TFS probeert medewerkers in de omgeving van de klant te werven, zodat er niet gereisd hoeft te worden met auto of openbaar vervoer. TFS probeert momenteel haar CO2 footprint te minimaliseren, maar ervaart daar een knelpunt doordat het in sommige situaties onmogelijk is om geen auto in te zetten. Dit wordt ook beïnvloed door de omvang van de klant. TFS recyclet ook geen materialen. Er wordt momenteel niet ingekocht aan de hand van een criteria, maar er wordt gekeken naar wat wenselijk is volgens de klant waarbij er wel wordt gevraagd wat er wordt gedaan op het gebied van duurzaamheid.	TFS biedt arbeidsbeperkte personen een werkplek. Hierbij heeft TFS een organisatie waarbij zij die arbeidsbeperkte personen werft. TFS merkt dat er vanuit die organisatie arbeidsbeperkte personen worden aangeboden die moeite hebben om te integreren. Daarbij ontvangt TFS hiervoor ook een subsidie. TFS sponsort lokale organisaties, zoals de voetbalclub. TFS sponsort ook haar medewerkers als zij zich inzetten voor het goede doel. TFS biedt dan sportkleding. TFS biedt aan <u>HBO-studenten</u> een plek om af te studeren of hun stages te voldoen. Daarbij heeft TFS geprobeerd om met <u>MBO-scholen</u> in contact te komen, maar TFS kreeg geen respons of er werd kort voor de start van de stage ineens besloten de stage niet door te laten gaan.		
Onderhoud					
Schoonmaak					
Receptie					
Beveiliging					
Huisvestingsbeheer					
Interne post					
<u>Hospitality Services</u>					
Middelen					
Kantoorbenodigdheden	TFS medewerkers die veel moeten verplaatsen worden voorzien van een laptop, telefoon en een B label auto.	Het wagenpark van TFS kent auto's van maximaal B-label. Dit komt door veranderende wet- en regelgeving. Door het aanbieden van	Over het algemeen werkt TFS wel graag samen, maar is niet bekend met welke initiatieven er allemaal zijn.		
Telecommunicatie					
Datacommunicatie					
<u>Wagenpark</u>					

1.3 Wat doen operationele medewerkers aan duurzaam faciliteren?

Bij deelvraag twee is achterhaald wat TFS duurzaam vindt aan haar dienstverlening. Aan de hand hiervan zijn er groepssessies gehouden met de operationele medewerkers om de derde deelvraag te beantwoorden. Zie voor foto's groepssessies bijlage X. Uit dit onderzoek blijkt dat er op operationeel organisatieniveau niet lijkt te worden gedaan aan duurzaam faciliteren. Althans de operationele medewerkers geven aan er niets van te merken. Vanuit de groepssessies met de operationele medewerkers is er een conceptueel model ingevuld. Dit model is ontstaan aan de hand van de gecodeerde fragmenten, zie hiervoor bijgevoegde USB-stick. Het conceptueel model maakt inzichtelijk wat er gebeurt op operationeel niveau op het gebied van duurzaam faciliteren. Zie hiervoor Tabel 4.

Tabel 4. Operationele medewerkers TFS en duurzaam faciliteren

	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Gebouwen	De medewerkers geven aan de ze worden voorzien van VCA-cursus.	Operationele medewerkers onderhouden liever hun materialen dan dat ze vervangende krijgen. De medewerkers gooien liever ook geen materialen weg, omdat ze ervan overtuigd zijn het ooit weer te kunnen gebruiken.		
Gebouwinstallaties				
Terreinen				
Services				
Energie	Medewerkers merken niet op dat er wordt gediscrimineerd. De medewerkers stellen dat veilig werken niet de hoogste prioriteit van TFS is. Zij moeten namelijk werken op hoogte met een trap die niet is goedgekeurd. De medewerkers vinden niet dat gezond leven wordt gestimuleerd. De medewerkers ervaren wel dat er ontwikkelmogelijkheden worden aangeboden door TFS. Er wordt ook benoemd dat de samenwerking met TFS in een eerder stadium vanuit de medewerkerskant moest komen, maar dat het nu langzaam verandert. Hier wordt een verschil gezien tussen de bevraagde groepen, want de andere groep ervaart dat namelijk niet en ontvangt veel respect en interesse van hun teamcoördinator. Er wordt verder benoemd dat TFS erg transparant is naar haar medewerkers en dat de medewerkers een gelijkwaardige behandeling ervaren. Op één punt na en dat is dat de medewerkers op het hoofdkantoor wel getoond worden op de website en dat de medewerkers die daadwerkelijk de dienst draaien niet worden getoond.	De operationele medewerkers scheiden op hun locatie enkel afval als daarom wordt gevraagd door de klant. De meeste medewerkers zijn hier echter wel bereid toe. Eén respondent heeft aangegeven geen afval te willen scheiden. Dit wil die respondent niet, omdat het onzin is.	De medewerkers stellen dat ze graag stagiaires willen begeleiden om zo hun kennis en kunde te delen met de maatschappij.	
Onderhoud				
Schoonmaak				
Receptie				
Beveiliging				
Huisvestingsbeheer				
Interne post				
Middelen				
Kantoorbenodigdheden				
Telecommunicatie				
Datacommunicatie				

1.4 Wat zijn de korte en lange termijn doelstellingen van TFS op het gebied van duurzaam faciliteren?

Om de vierde deelvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van de data die is opgedaan vanuit interviews met de managers op strategisch en tactisch organisatieniveau. Zie voor die data het bijgevoegde USB-stick.

Kort termijn

TFS wil op kort termijn duurzaam faciliteren concretiseren aan de hand van de Natural Step. De Natural Step is geadviseerd na een onderzoek dat is uitgevoerd door Zweedse studenten. De Zeedse studenten waren door Trots uitgenodigd om te komen onderzoeken hoe zij duurzaam faciliteren konden gaan concretiseren. De Natural Step wordt verder toegelicht in paragraaf 4.4. TFS wenst door middel van de Natural Step op kort termijn grote stappen te kunnen gaan maken op het gebied van duurzaam faciliteren. Deze stappen worden momenteel uitgezet door Gerrit-Jan Vaatstra aan de hand van een actielijst. Vanuit die actielijst vloeien acties voort voor elke werkmaatschappij van de FVG. Verder wil TFS op kort termijn duurzaam faciliteren beter inbedden in de organisatie aan de hand van de sneeuwbalmethode. De sneeuwbalmethode houdt in dat er vanaf strategisch organisatieniveau beslissingen worden genomen die doorrollen naar de operationele laag. Ter illustratie van de sneeuwbalmethode, zie Figuur 2. De pijl illustreert de sneeuwbal die naar het operationele organisatieniveau rolt.



Figuur 2. Sneeuwbalmethode

Langer termijn

TFS wil op langer termijn een energieopwekkende, gezonde en veilig werkomgeving creëren voor haar medewerkers. Deze werkomgeving wil TFS realiseren door klanten positief te beïnvloeden om duurzamer te worden. TFS wil klanten helpen verduurzamen zonder een standaard maat. Dat wil zeggen dat TFS haar klanten wil helpen verduurzamen zover als de klant dat wil. Daarbij wil TFS op langer termijn dat al haar medewerkers duurzaam faciliteren op hebben genomen in hun DNA. Er is tijdens dit onderzoek niet bekend geworden op welke manier duurzaam faciliteren opgenomen moet worden in het DNA. Daarnaast wil TFS op langer termijn inkoopnormen instellen om haar inkoop te verduurzamen. Dit wil TFS realiseren door aan toeleveranciers hun MVO-prestaties op te vragen.

TFS wil verder in haar bedrijfsvoering een hoger kwalitatieve dienstverlening te genereren bij klanten. De hogere kwalitatieve dienstverlening moet resulteren in langdurige samenwerkingsverbanden tussen de klant en TFS. Deze langdurige samenwerkingsverbanden moeten voortkomen vanuit twee aspecten, namelijk door de medewerkers en door andere werkmaatschappijen van FVG. TFS wil intern de hogere kwaliteit van dienstverlening realiseren door teamcoördinatoren maximaal zestig tot tachtig medewerkers toe te wijzen, waardoor een teamcoördinator meer persoonlijke aandacht kan schenken aan de toegewezen medewerkers. Door aan de medewerkers meer aandacht te schenken wil TFS een signaal geven dat zij belangrijk zijn en gezien worden door de organisatie. TFS verwacht dat door middel van meer aandacht aan de medewerkers te geven dat de kwaliteit van de dienstverlening zal stijgen. TFS wil ook een salarishuis en functieprofielen opstellen om ervoor te zorgen dat die medewerkers tevreden blijven en er geen onderscheid gemaakt kan worden. Het tweede aspect waarmee TFS haar kwaliteit wil verhogen is door middel van samenwerkingsverbanden met de andere werkmaatschappijen, zoals Trots Consultancy & Detachering en Trots IT Solutions, om de klant optimaal te ondersteunen.

Een ander langer termijn doelstelling is om in huisvestingstrajecten ervoor zorgen dat klanten zelfvoorzienend kunnen worden in hun stroom en water. TFS wil, naast samenwerkingsverbanden met klanten en medewerkers, ook samenwerkingsverbanden binnen de keten om de keten te verduurzamen. Hiermee hoopt TFS uiteindelijk een grote impact te realiseren op de maatschappij.

1.5 welke facilitaire activiteiten van TFS hebben een prioriteit om te verduurzamen?

Er is tijdens het onderzoek met de opdrachtgever gesproken over waar met name het knelpunt bevindt om duurzamer te faciliteren. De opdrachtgever heeft aangegeven dat er moeite is met de gegroepeerde services Ontvangst Services. Het knelpunt bevindt zich met name in die gegroepeerde services, omdat daar personen worden gedetacheerd voor een bepaalde periode. Uit onderzoek komt naar voren dat het knelpunt zich dan met name voordoet aan de contractuele kant, het aankleden van het personeel en het verantwoorden aan de klant. Bij Beheer & exploitatie wordt er in een bepaalde mate rekening gehouden met duurzaam faciliteren door middel van het plaatsen van zonnepanelendragers, zuinige lichtvoorziening en waterbesparende sanitaire middelen. Om die reden kent Beheer & Exploitatie geen prioriteit. Daarbij blijkt dat bij de andere facilitaire activiteiten binnen de Technische Services, Huisvesting Services en Facilitaire Servicedesk dat duurzaam faciliteren nog niet is opgenomen. Zo worden personen aangenomen voor korte periodes en na het wettelijk termijn wordt het contract beëindigd.

4.2 Beantwoording deelvragen van hoofdvraag 2

De tweede hoofdvraag is: Welke faal- en succesfactoren spelen een rol bij duurzaam faciliteren? Deze vraag wordt beantwoordt aan de hand van deskresearch.

2.1 Wat zijn de trends en ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid, facility management en wetgeving?

Vanuit onderzoek komt via verschillende bronnen naar voren dat er verschillende trends en ontwikkelingen (T&O) zijn op het gebied van duurzaamheid, facility management en wetgeving. In deze paragraaf wordt apart besproken wat de T&O zijn.

Trends op het gebied van duurzaamheid

Reinhoudt & Teuns (2017) verklaren dat doelstellingen op het gebied van duurzaamheid van buiten naar binnen worden opgesteld een trend is, omdat hierdoor de doelstellingen dan beter gefundeerd zijn. Verder is ethiek een terugkomende trend waarbij het nu gaat over de transparantie hiervan. Het betreft dan met name de aantoonbaarheid waardoor onderbuikgevoel geen beargumentering meer is. Daarbij wordt er geconstateerd dat ook gemeenten meebewegen. Sommige gemeenten sneller dan de andere door ambities te stellen en die ze samen met ondernemingen proberen te bereiken. Verder komt er een trend naar voren dat duurzaamheid een gespreksonderwerp is geworden waarbij het niet meer gaat over de woorden, maar juist om de concrete acties. Door de trend dat iedereen er iets van vindt, zien de branches ook in dat zij duurzaam moeten ondernemen voordat zij een fout begaan waar zij schade van kunnen ondervinden. Hierdoor is de trend ontstaan dat ondernemingen al grote stappen maken en met concrete oplossingen komen (Reinhoudt & Teuns, 2017). Verder is zelfvoorzienend zijn, een opkomende trend waarbij bedrijven dus vaker hun eigen energie opwekken (Groot, 2016).

Ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid

Ontwikkelingen bij duurzaamheid zijn veelal op het gebied van het duurzaam inkopen. De reden hiervoor is vanwege de klantvraag. Verder is het een ontwikkeling dat steeds meer bedrijven een duurzaamheidsmanager in dienst nemen die ervoor moeten zorgen dat het bedrijf verduurzaamt (Kraay, 2016). Een andere ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid is de transparantie in de verslagen (Dubbeld, 2017). Hiermee wordt bedoeld dat niet alleen de financiële kant wordt weergegeven, maar ook de relaties met stakeholders en welke goede doelen er worden gesponsord.

Trends op het gebied van facility management

Bij facility management spelen er soortgelijke trends en ontwikkelingen. Een trend bij facility management is bijvoorbeeld het transparant maken van de behaalde prestaties en het toepassen van circulaire economie bij de inkoop. Verder ontstaat de trend dat er meer ketenintegratie plaatsvindt

waarbij er wordt getracht om gezamenlijk het doel van de klant te behalen. Dit kan door goed met elkaar te communiceren waardoor de inzet van technologie een trend is geworden (Dessing, 2017). Buitenom de integratie in de keten is ook een samenwerking met andere ondersteunende afdelingen een trend geworden waardoor er efficiencyvoordelen behaald kunnen worden en de kwaliteit verbeterd kan worden. Daarnaast is het de trend om een abonnement te leveren bij klanten waarbij de prestatie betaald wordt in plaats van het uurtje factuurtje. Dit wordt ook wel As-a-servicemodel genoemd (Rabobank, 2017).

Ontwikkelingen op het gebied van facility management

Een ontwikkeling binnen facility management is de toepassing van de ISO 20400 die staat voor Maatschappelijk Verantwoord Inkopen waarmee een organisatie haarzelf en haar keten kan verduurzamen. Daarbij biedt de ISO 20400 een richtlijn om een jaarverslag op te stellen (NEN, 2017). Een andere ontwikkeling is de groei in de detacheringsbranche door Management Service Providers wat betekent dat één detacheringsorganisatie zorgdraagt voor het totale pakket, maar van dit pakket zelf maar een deel levert (Mesters, 2017).

Ontwikkelingen op het gebied van wetgeving

Uit deskresearch blijkt dat de overheid richtlijnen en tools aanbiedt om duurzaamheid toe te passen binnen een onderneming. Richtlijnen en tools, zoals de OESO-richtlijn, ISO26000, de ILO-normen. De OESO-richtlijnen zijn bedoeld voor multinationals die gevestigd en werkzaam zijn in verschillende landen en dat is TFS niet (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2017). Om die reden wordt de OESO hier niet verder toegelicht. Verder is de ISO26000 een richtlijn om duurzaam ondernemen te implementeren, doordat er per onderdeel van de ISO26000 de implementatie wordt uitgelegd. Binnen de ISO26000 zijn zeven onderdelen (mvonderland, 2015). Deze zeven kernonderdelen zijn eerder beschreven in paragraaf 2.1. Daarnaast zijn de ILO-normen handvaten om duurzaam te ondernemen. Dit zijn normen die het doel kennen om ervoor te zorgen dat de basisprincipes voor alle werkenden gelijk is. De ILO staat voor International Labour Organization en is vastgelegd door de Verenigde Naties. In feite zijn de ILO-normen arbeidsnormen. Deze ILO-normen kunnen in vier groepen worden samengevat, namelijk (ILO, 2017):

- *“Vrijheid van vereniging en erkenning van het recht op collectieve onderhandeling;*
- *het verbod op alle vormen van gedwongen arbeid;*
- *het verbod op kinderarbeid;*
- *het verbod op discriminatie.”*

De wetgeving heeft zich ontwikkeld door wetten samen te voegen, zoals de Participatiewet (Ondernemersplein, 2017). Onder de Participatiewet valt sinds januari 2015 de volgende wetten (Movisie, 2016; Rijksoverheid, 2017):

- Wet sociale werkvoorziening;
- Wet werk en bijstand;
- de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten.

De Participatiewet is een wet die nageleefd moet worden en waardoor ondernemingen mogelijk een subsidie ontvangen vanuit de gemeente (Rijksoverheid, 2017). De overheid vindt het belangrijk dat arbeidsbeperkte personen werk aangeboden krijgen. De overheid wil dit realiseren door middel van het aanbieden van handvaten en het toepassen van Social Return bij aanbestedingen. Social Return is een methode om werkplekken te bieden aan arbeidsbeperkte personen (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014). De Participatiewet biedt handvaten, zoals: loonkostensubsidie en beschut werk. Loonkostensubsidie is een tegemoetkoming aan werkgevers om personen met een afstand tot de arbeidsmarkt van werk te voorzien en beschut werk betekend dat de gemeente de arbeidsbeperkte persoon in dienst neemt en de noodzakelijke verandering op de werkplek voor haar rekening neemt (Movisie, 2017). De overheid

past bij aanbestedingen Social Return toe als een criteria waaraan een dienstenleverancier moet voldoen. De dienstenleverancier moet voldoen aan 5% van de opdrachtwaarde dat besteedt moet worden aan arbeidsbeperkten. Indien dienstenleveranciers dit wel toezeggen, maar niet uitvoeren wordt aan hen de boete opgelegd aan de hand van de Quotumwet (PIANOO, 2017).

De Participatiewet en Social Return kennen overeenkomsten en verschillen. Een overeenkomst is dat er via beide wegen gezorgd wordt voor arbeidsbeperkte personen. De verschillen zijn dat de Participatiewet vanuit de gemeente een uitvoeringstaak is en Social Return een uitvoeringstaak is van de dienstenleveranciers. Social Return is een methode om arbeidsbeperkte personen een werkplek te bieden waardoor ze in aanmerking komen voor de Participatiewet en waardoor de werkgever in aanmerking komt voor subsidie (Cooney & Lynch-Cerullo, 2014;PIANOO, 2017).

Naast de Participatiewet zijn er ook anderen wetgevingsontwikkelingen. Er wordt strenger toegezien op de arbeidsomstandighedenwet en de wet milieubeheer (Ondernemersplein, 2017). In de arbeidsomstandighedenwet worden regels voor zowel werkgevers als werknemers benoemd ter bevordering van de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van de werknemers. De regels moeten nagestreefd worden door werkgevers en werknemers samen, maar de werkgever is de eindverantwoordelijke (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2017).

Er is ook een ontwikkeling te constateren dat de overheid vaker verschillende maatregelen neemt om te stimuleren dat er veilig en gezond gewerkt wordt. Zo voert de overheid campagnes om pesten tegen te gaan, financiert zij MKB ondernemingen extra om aanpassingen te doen op het werk en geeft zij subsidie aan bedrijven die hun werknemers duurzaam inzetten (Rijksoverheid, 2017). Daarnaast kent de overheid ook het taalakkoord. Dit taalakkoord wordt getekend door werkgevers en middels dit taalakkoord wordt er voor gezorgd dat medewerkers met een taalachterstand op niveau komen van een gemiddelde Nederlander door middel van een cursus of opleiding (Rijksoverheid, 2017).

De Wet milieubeheer is een belangrijke wet om het milieu te beschermen, omdat het de algemene regels bevat voor het beschermen van het milieu. Door middel van deze wet worden er handvaten geboden waarmee het milieu beschermd kan worden. In deze wet zijn de plannen en programma's op het gebied van milieu, de kwaliteitseisen, de algemene regels en handhaving en de vergunningen de belangrijkste tools om het milieu te beschermen. Daarnaast kent de wet ook een financiële kant, namelijk door heffingen, schadevergoedingen en bijdragen (Rijkswaterstaat, 2017).

2.3 Wat doen de concurrenten van TFS op het gebied van de duurzaam faciliteren?

Binnen dit onderzoek is er gekeken naar wat concurrenten doen op het gebied van duurzaam faciliteren. Dit is gedaan aan de hand van het coderen van de jaarverslagen. De jaarverslagen zijn te vinden op het bijgevoegde USB-stick. In die jaarverslagen kwam ook algemene informatie naar voren. Om die reden wordt er in deze paragraaf allereerst een algemeen stuk beschreven over de concurrenten van TFS en hun duurzame beleid. Vervolgens wordt op de volgende bladzijde in Tabel 5 het conceptueel model getoond over hoe concurrenten duurzaam faciliteren. Tabel 5 is tot stand gekomen door middel van het analyseren van het per concurrent ingevulde conceptueel model. Voor elke concurrent is een apart conceptueel model ingevuld aan de hand van de coderingen uit de jaarverslagen van de concurrenten van TFS. Voor de codeboom met de codes en fragmenten zie bijlage XI. De ingevulde conceptuele modellen per concurrent volgen in bijlage XII. Voor dit onderzoek zijn er verschillende concurrenten benaderd, maar vaak bleek dat er een grotere organisatie achter zat die de jaarverslagen schreef. Zo is Yask benaderd, maar is een bedrijf van Vebego. Welkom! is benaderd voor haar ontvangst services en dat blijkt een onderneming van Securitas te zijn. Verder is ISS benaderd, Facilicom, bouwens& en Dolmans. Daarnaast blijkt uit onderzoek ook dat Vinci Facilities, AAFM en EW

facility services concurrenten zijn die duurzaam ondernemen. Zij hebben echter geen of bijna geen jaarverslag die geanalyseerd kon worden.

Algemeen

Concurrenten kennen verschillende redenen om duurzaam te ondernemen. Facicom voert een duurzaam beleid, omdat de facilitaire markt zich hiervoor goed verleend door het feit dat er met mensen wordt gewerkt waardoor er een marktkans wordt gecreëerd. Vebego doet dit vanuit verantwoordelijkheidsgevoel, omdat het vanzelfsprekend is. Verder kennen de concurrenten ook verschillende doelstellingen op het gebied van duurzaam dienst verlenen. Zo streven alle concurrenten naar gemotiveerde medewerkers die gezond kunnen werken. Verder wensen alle concurrenten personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen of te ondersteunen middels hun dienstverlening. Facicom streeft ernaar om zoveel mogelijk zekerheid te bieden aan haar medewerkers. Daarbij gaat bouwens& voor een zo laag mogelijk ziekteverzuim. Het is opvallend dat Welkom! de enige is die daadwerkelijk een doel aan de hand van percentages stelt om haar gezondheidspercentage te vergroten. Verder heeft ISS de ambitie om de beste prestaties te behalen op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu om uiteindelijk op basis van duurzaam ondernemen de nummer één te worden binnen de markt. Dolmans stelt doelstellingen die meer betrekking hebben tot het milieu waarbij zij trachten een duurzame innovatieve dienstverlening te ontwikkelen. Dit doet Dolmans door middel van Cradle-to-Cradle Gold gecertificeerde inkoop, A label auto's en eco efficiënte machines.

Concurrenten kennen verschillende richtlijnen in hun bedrijfsvoering om duurzaam te faciliteren. Verschillende concurrenten hebben ervoor gekozen om de Code Verantwoord Marktgedrag te tekenen. Door deze code te ondertekenen geeft een onderneming aan dat zij bedrijven stimuleren om niet voor de laagste prijs te gaan. Daarnaast kiezen concurrenten ervoor om transparant te zijn in hun bedrijfsvoering door jaarverslagen op te stellen. Uit onderzoek blijkt dat jaarverslagen verschillend worden weergegeven. Zo kiest Facicom ervoor om de Global Reportive Initiative (GRI 4) richtlijnen te volgen. ISS en Vebego hebben hun eigen methode ontwikkeld. Wat de methode exact is wordt niet toegelicht, maar zo stelt Vebego zelf al, in fragment D10.133, dat zij een a-typisch jaarverslag heeft waardoor het jaarverslag voor experts een moeilijk te beoordelen document is. ISS heeft daarentegen een eigen handleiding geschreven, namelijk het Health Safety Environment handboek (HSE handboek).

Naast het rapporteren van de duurzame dienstverlening, kiezen concurrenten er ook voor om intern bepaalde richtlijnen uit te zetten. Uit onderzoek komt naar voren dat Vebego een MVO verklaring ondertekenend heeft waaraan zij moet voldoen. Hierdoor hoopt zij met haar ondernemingen de MVO prestatieladder hoog te beklimmen. Dit doet Vebego aan de hand van een eigen ontwikkelt stappenplan waarmee er middels een nulmeting gemeten wordt wat de sociale waarde is van projecten. Verder koopt Vebego maatschappelijk verantwoord in. Daarentegen stelt ISS zelf haar normen en doelen. Deze normen en doelen worden geëvalueerd en dat waarborgt de kwaliteit, volgens ISS. Verder komt uit het onderzoek dat ISS ook op leiderschapsniveau inzet om duurzaamheid toe te passen. Zo wordt er toezicht gehouden op veiligheid en gezondheid van de medewerkers. Facicom kent een eigen bedrijfscode die zij stimuleert door haar medewerkers animatiefilmpjes te laten zien. Dolmans heeft ervoor gekozen om constant de dienstverlening te evalueren en te verbeteren met aandacht voor de wet. Verder kan op het gebied van duurzaamheid een onderneming verschillende prestaties behalen. Zo heeft Dolmans de MVO prestatieladder behaald, de ISO 14001 en het MVO-rapport FIRA Brons.

Tabel 5. Concurrenten en duurzaam faciliteren

	People	Planet	Profit/ prosperity
Huisvesting			
Gebouwen	Om de medewerkers veilig te laten werken heeft één concurrent animatiefilms die zij laat zien om het bewustzijn omtrent het veilig werken te vergroten.	Concurrenten doen weinig op het gebied van huisvesting aan duurzaamheid. Een concurrent kiest bewust haar positie dichtbij een station, zodat het niet noodzakelijk is om met de auto te komen. Verder passen twee van de zes concurrenten in hun onderhouds-dienstverlening duurzame middelen toe. Een concurrent pas duurzame middelen toe door middel van BREEAM en de andere concurrent zorgt ervoor dat haar apparatuur en installaties zo min mogelijk negatief effect hebben op het milieu. Daarbij wordt is er door één concurrent een eigen certificaat ontwikkeld die drie niveaus kent en toegepast kan worden op gedrag en structuur.	Uit het onderzoek blijkt dat één concurrent op het gebied van huisvesting samenwerkingen zoekt met technische en bouwkundige opleidingen om MBO-studenten een kans te bieden.
Gebouwinstallaties			
Terreinen			
Services			
Energie	Op het gebied van de dimensie People is gevonden dat alle concurrenten ontwikkelmogelijkheden aanbieden aan hun medewerkers, omdat concurrenten ervan overtuigd zijn dat hierdoor de medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Ontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden op verschillende manieren. Zo biedt de ene concurrent trainingen en opleiding aan en de andere concurrent biedt E-learning programma's. Verder bieden alle concurrenten aan hun medewerkers taalcursussen aan in het Nederlands. Daarbij is geconstateerd dat alle concurrenten discriminatie tegengaan door het streven naar een eerlijke behandeling van medewerkers en het zorgdragen voor een juiste afspiegeling van de maatschappij. Uit onderzoek komt naar voren dat alle concurrenten haar medewerkers stimuleert om gezond te leven. Concurrenten ontwikkelen voor hun eigen organisatie een programma. Zo organiseren twee van de zes concurrenten een actief programma waardoor er fysiek wordt bewogen. Verder biedt één van de zes concurrenten ergonomische kantoormiddelen aan haar medewerkers aan. Twee van de zes concurrenten stimuleren de mentale gezondheid door ook in privé sfeer te ondersteunen in de financiële kant. Hieruit blijkt dat het schenken van geld aan medewerkers niet werkt, maar het aanstellen van een budgetcoach juist wel helpt. Verder kennen twee van de zes concurrenten de klokkenluidersregeling om discriminatie tegen te gaan. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat twee van de zes gevonden concurrenten RI&E's opstellen om de veiligheid van hun medewerkers te waarborgen. Verder kan er op het gebied van veiligheid geconcludeerd worden dat één concurrent animatiefilms ontwikkeld heeft om haar mensen bewust te maken van gevaarlijke situaties. Daarbij hebben twee concurrenten een applicatie ontwikkeld waarin men meldingen kan doen van gevaarlijke situaties, maar via de applicatie kunnen de werknemers ook voorschriften vinden waarin staat hoe zij om moeten gaan met een gevaarlijke situatie. Verder wordt er geconstateerd dat één concurrent haar dienstverleningsprocessen inricht op duurzaam ondernemen.	Alle concurrenten gaan gedurende hun dienstverlening milieuvriendelijk tegen. Een van de zes concurrenten scheidt afval bij haar opdrachtgevers en recycleert haar dienstkleding. Verder werven twee van de zes concurrenten hun medewerkers dichtbij opdrachtgevers zodat er geen auto's benodigd zijn. Verder kopen twee van de zes concurrenten bewust duurzaam in. Dit doen beide concurrenten aan de hand van een code. Een van de twee concurrenten die duurzaam inkoopt handhaaft hiervoor een eigen ontwikkelde code en de andere concurrent heeft de MVI/-o ondertekend van de NEVI en handhaaft daarbij de agentschapNL. Verder koopt één concurrent voor haar dienstverlening Cradle-to-Cradle materialen in. Daarbij vraagt één van die twee concurrenten concrete MVO-prestaties op van toeleveranciers. Daarnaast past één concurrent de ISO 14001 toe en tracht een hoge tree te behalen op de MVO prestatieladder. Verder kan worden geconcludeerd dat concurrenten in een verder stadium gedigitaliseerd zijn doordat zij hun medewerkers per mail of per intranet bepaalde informatie geven of loonstroken bieden in plaats van over de post.	Er is uit het onderzoek gebleken dat concurrenten samenwerken met schoolgemeenschappen, toeleveranciers en de sociale werkvoorziening. Deze samenwerkingen resulteren in een duurzamere keten en in werk voor arbeidsbeperkte personen en jongeren. Goede samenwerkingen ontstaan door persoonlijk contact is één concurrent van overtuigd. Verder sponsoren de concurrenten verschillende organisaties in andere landen, maar ook projecten in Nederland door zelf een programma op te zetten of door gratis dienstverlening te bieden.
Onderhoud			
Schoonmaak			
Receptie			
Beveiliging			
Huisvestingsbeheer			
Interne post			
Ongediertebestrijding			
Afvalmanagement			
Cateringservices			
Gastvrouwen			
Baristaservice			
Vergadermanagement			
Chauffeursdiensten			
Middelen			
Kantoorbenodigdheden	Uit onderzoek blijkt dat concurrenten hun medewerkers middelen bieden om duurzaam faciliteren te bevorderen. Zo geven drie van de zes concurrenten hun medewerkers laptops om thuis te kunnen werken en één van de zes concurrenten geeft een toeslag aan haar medewerkers als zij een duurzame keuze maken op het gebied van secundaire arbeidsvoorwaarden.	Uit onderzoek blijkt dat alle concurrenten hun middelen zo duurzaam mogelijk inzetten. Zo trachten vijf van de zes concurrenten hun CO2-uitstoot te minimaliseren middels hun wagenpark door aanschaf van A-label auto's, door een filter toe te passen en door het stellen van een afstandsnorm waar binnen de norm geen auto wordt afgegeven.	Concurrenten hebben een app ontwikkeld waarmee er interactie plaats kan vinden in geval van nood. Daarnaast biedt de app mogelijkheden en inzichten om gezondheid, creativiteit en productiviteit te stimuleren.
Telecommunicatie			
Datacommunicatie			
Wagenpark			

4.3 Onderzoekresultaten in het Triade-model

De werking van het model is toegelicht in paragraaf 2.3. Hier worden de factoren met een ingeschatte score beschreven aan de hand van de verkregen data vanuit het onderzoek. De ingeschatte score zal liggen tussen de 0.0 en de 1.0. Vervolgens wordt de formule van het Triade-model toegepast welke een Triade-score geeft. De Triade-score wordt besproken in de conclusie in paragraaf 4.5.

Motivatie

De motivatie om duurzaam te gaan faciliteren wordt ingeschat op 0.8 op schaal van 1.0. Dit blijkt uit de wens om duurzaam faciliteren op korte termijn te concretiseren. Daarbij geven de managers aan dat er op kort termijn geïnvesteerd wordt in langdurige relaties waarbij er ook ontwikkelmogelijkheden worden geboden aan medewerkers, zodat zij langdurig inzetbaar zijn. TFS kent ook de ambitie om haar CO₂-uitstoot te minimaliseren en kleinschalige goede doelen te sponsoren. Op het gebied van inkoop wil TFS ook stappen maken door inkoopnormen te stellen op langer termijn. Daarnaast wil TFS graag haar afval goed scheiden op het hoofdkantoor, maar wil zij ook haar klanten bewust laten worden hiervan. TFS wil met haar klanten ook een impact gaan realiseren op de maatschappij. Daarnaast komt uit het onderzoek dat de operationele medewerkers aan hebben gegeven dat ze graag hun steentje bij willen dragen voor toekomstige generaties door middel van leer- werkttrajecten. Er zijn binnen TFS medewerkers bereid om het afval te scheiden, omdat ze dat graag willen. Er is van de respondenten één die aan heeft gegeven niet te willen scheiden, omdat het afval uiteindelijk toch op één bult komt. Verder heeft één respondent aangegeven dat afval scheiden goed is, maar wanneer het niet wordt gestimuleerd of te duur is dan zal die persoon geen afval scheiden.

Capaciteit

De capaciteit wordt ingeschat op 0.5 op schaal van 1.0. Vanuit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers van TFS op elk organisatieniveau flexibel zijn. Dit wordt van hen verwacht. TFS weet niet hoe zij concreet duurzaam moet faciliteren. Tijdens het onderzoek is opgemerkt dat hierin wel stappen worden gemaakt, want er is een groep studenten vanuit een universiteit in Zweden geweest die een advies heeft aangeboden hoe TFS in het algemeen beter om kan gaan met duurzaam faciliteren. Zij hebben handvaten geboden waarmee TFS nu gaat werken en vanuit hier worden er handvaten geboden aan de werkmaatschappij TFS. Tijdens het onderzoek is opgemerkt dat TFS stappen maakt door steeds meer bewust erbij na te denken met welke partijen er wordt samengewerkt. Verder is tijdens het onderzoek opgemerkt dat de operationele medewerkers voldoende capaciteit bezitten om bepaalde handelingen volgens instructies uit te werken, maar dat ook zij niet weten wat duurzaam faciliteren inhoudt.

Gelegenheid

De gelegenheid om duurzaam te faciliteren wordt ingeschat op 0.6 op een schaal van 1.0. Vanuit het onderzoek komt naar voren dat er bij klanten van TFS wel verschillende opties in voorbereiding zijn, maar die opties zijn nog niet geconcretiseerd. Op dit moment wordt er nog niet gescheiden bij alle klanten. Verder blijkt uit het onderzoek dat ruimten vaak te klein zijn om verschillende afvalbakken te plaatsen om bijvoorbeeld afval te scheiden. Er is naar voren gekomen dat de operationele medewerkers en de managers bereid zijn om studenten en scholieren te begeleiden als de situatie zich hiervoor leent. Hiermee wordt bedoeld dat de studenten en scholieren dan ook een goede begeleiding vanuit hun schoolinstelling moeten krijgen en dat er een goede samenwerking moet zijn met TFS. Op dit moment wordt het nog niet ervaren dat er een goede samenwerking is met schoolinstellingen en dat schoolinstellingen ook niet voldoende de moeite nemen om hun pupil te begeleiden.

Triade score

$$0.8(M) \times 0.5(C) \times 0.6 (G) = 0,24 (T).$$

4.4 Findings

Tijdens het onderzoek zijn er nog extra documenten aan bod gekomen, namelijk het jaarplan 2017, het klanttevredenheidsonderzoek en de resultaten van het onderzoek van de Zweedse studenten. Deze gegevens zijn opgeslagen op de bijgeleverde USB-stick.

Jaarplan 2017

Uit het jaarverslag komt naar voren dat TFS op korte termijn haar volume wenst te vergroten van single services naar Integrale services. TFS wil een volwaardige prijsstelling en daarbij haar dienstverlening koppelen aan de werkmaatschappij IT Solutions om Unique Selling Points te creëren. Verder komt uit het jaarverslag naar voren dat TFS een focus kent op drie zaken en dat zijn kostenbewustzijn, groei en declarabiliteit. Met kostenbewustzijn wordt bedoeld dat er aandacht is voor klantvraag die resulteert in een positief resultaat. De groei die TFS bedoelt is de groei voor de dienstverlening, maar door een verspreiding van salestaken dient hierover goed gecommuniceerd te worden. Declarabiliteit staat voor urenberekening van de medewerkers op basis van een vast gegeven. Daarbij wil TFS op langer termijn een hechte samenwerking met Werving & Selectie door hogere eisen vanuit de klant. Om die reden wil TFS ook samenwerkingen zoeken met de andere werkmaatschappijen om meer kracht te hebben en om cross selling toe te kunnen passen. Ten slotte wil TFS door kwalitatieve groei werken aan de soft skills van de medewerkers door aan hen opleidingen te bieden.

Klanttevredenheidsonderzoek

Vanuit een interview is naar voren gekomen dat er een klanttevredenheidsonderzoek (KTO) is uitgevoerd bij de klanten van TFS. Uit het KTO die TFS heeft uitgevoerd blijkt dat vijf van de 23 respondenten aan heeft gegeven dat voor hen duurzaamheid niet belangrijk is. De overige geven aan in verschillende mate dat het voor hen wel belangrijk is. De dienstverlening van TFS blijkt nu door 47,8% van de respondenten te worden beoordeeld met een acht. Uit dit KTO blijkt dat de respondenten continuïteit erg belangrijk aspect vinden aan duurzaamheid waarbij er milieubewust, mensbewust en een maatschappelijke bijdrage een grote rol spelen. Eén respondent geeft aan dat dit terug moet komen in de dienstverlening en dat hiermee de dialoog aangegaan moet worden met de klant. Vanuit deze dialoog wil de respondent samenwerkingen aangaan en vastigheid bieden aan het personeel van TFS door middel van duurzame relaties. Verder krijgt TFS veel positieve feedback, maar zij moet goed opletten op de communicatie met haar klanten.

Onderzoeksresultaten Zweedse studenten

Uit het interview met Gerrit-Jan Vaatstra die de kartrekker is voor het duurzaam faciliteren binnen Trots, is gebleken dat Trots duurzaam faciliteren wil gaan concretiseren aan de hand van de Naturel Step. De Naturel Step is aanbevolen vanuit een onderzoek die uitgevoerd is door studenten uit Zweden. De Naturel Step kent zeventien ambitieuze doelen op het gebied van onder andere klimaat, armoede, gezondheidszorg en onderwijs. Deze doelen zijn allemaal weer onder verdeeld in 169 subdoelstellingen en 230 indicatoren waarmee een gemiddelde facilitaire organisatie een invloed heeft van 25%. Verder stellen de Zweedse studenten dat doelstellingen opgesteld moeten worden van buiten naar binnen. Hierdoor moeten er met leveranciers samenwerkingen en dialogen ontstaan waardoor er een ontwikkeling plaatsvindt van gezamenlijke serviceconcepten. Door deze serviceconcepten vragen afnemers geen deeloplossingen meer, maar totaal-ontzorgen op de behoefte gericht in plaats van aanbodgericht. Verder wordt geconstateerd vanuit dit onderzoek dat technologie een grote rol speelt, doordat slimme technologie de efficiency verhoogt en dit zorgt voor goede benutting van grondstoffen. Ten slotte is de strategie om eerst een relevant omgevingsbeeld te creëren. Gevolgd door het bepalen van het kapitaal en de waarden. Daarna moeten de doelstellingen gedefinieerd worden. Wanneer deze gedefinieerd zijn, moeten de prestaties inzichtelijk worden gemaakt en dat moet uiteindelijk vertaald worden naar de organisatie en haar werkomgeving.

4.5 Conclusie

In deze paragraaf worden conclusies getrokken en wordt er een antwoord geboden op de hoofdvragen van het onderzoek die benoemd zijn in paragraaf 1.5.

Hoofdvraag 1. Wat bedoelt TFS met duurzaam faciliteren?

Uit onderzoek wordt geconcludeerd dat er bij TFS niet duidelijk is wat duurzaam faciliteren inhoudt. Hiermee bedoelt de onderzoeker dat TFS geen definitie kan toekennen aan duurzaam faciliteren. Voor iedereen binnen TFS heeft duurzaam faciliteren dus een andere betekenis. Er is tijdens het onderzoek echter wel geconstateerd dat TFS in beweging is om duurzaam faciliteren te concretiseren aan de hand van de Natural Step. TFS zet door middel van de Natural Step de stip op de horizon en gaat vanuit hier duurzaam faciliteren inkleden. Daarnaast is TFS in beweging, omdat ze veel ambities kennen op het gebied van duurzaam faciliteren.

Hoofdvraag 2. Welke faal- en succesfactoren spelen een rol bij duurzaam faciliteren?

Binnen dit onderzoek is er gekeken naar wat faal- en succesfactoren zijn bij duurzaam faciliteren. Er zijn weinig faalfactoren geconstateerd. Om die reden wordt geconcludeerd dat het een faalfactor is om niet prijs te geven wat fout gaat, zodat een andere organisatie niet kan leren van de door jou gemaakte fouten. Verder wordt er uit onderzoek geconcludeerd dat het volgen van de richtlijnen van de overheid een faalfactor kan zijn voor TFS door het verplicht toepassen van 5% Social Return anders volgt er een boete. Dit is voor TFS een faalfactor, omdat zij kwalitatief hogere dienstverlening wil toepassen en veelal zijn arbeidsbeperkten niet altijd van het kwaliteitsniveau dat TFS voor ogen heeft. Arbeidsbeperkte mensen hebben vaak meer begeleiding nodig om de hogere kwaliteit van dienstverlening te halen. Verder kan worden geconcludeerd dat het een faalfactor is om direct te investeren in je medewerkers wanneer zij privé in financiële problemen zitten. Het aanstellen van een organisatie die hen op weg helpt is hiervoor een beter alternatief.

Vanuit het onderzoek van de Zweedse studenten en uit eigen onderzoek wordt geconcludeerd dat het opstellen van duurzaamheidsdoelstellingen van buiten naar binnenuit leidt tot succes. Verder kan geconcludeerd worden dat het toepassen van tools een succes is om te verduurzamen. Bij tools valt te denken aan de ISO 26000. Daarbij wordt afgeleid vanuit het onderzoek dat ketenintegratie en andere samenwerkingsverbanden een succesfactor is. Een ander succesfactor is het stellen van inkoopnormen. Daarbij is een succesfactor om scholing te bieden aan de medewerkers waardoor ze duurzamer inzetbaar zijn. Het is ook een succesfactor om het bewustzijn van duurzaamheid bij de werknemers te vergroten door middel van het aanbieden van informatie. Verder kan er worden geconcludeerd dat het stimuleren van een fysiek en mentaal gezond leven positief bijdraagt alsook veilig werken.

Betekenis uitkomst Triade-model

In paragraaf 4.3 is het Triade-model toegepast. Hieruit blijkt een Triadescore van 0,24. Dit betekent dat er in de huidige situatie een lagere kans van slagen bestaat wat betreft het duurzaam faciliteren (Poiesz, 2016). Er wordt geconcludeerd vanuit het Triade-model dat er een gebrek is aan capaciteit en gelegenheid bij TFS om duurzaam te faciliteren. Volgens Poiesz (2016) zijn alle drie de factoren van belang om het huidige gedrag te veranderen naar het gewenste gedrag. Alleen is er binnen dit onderzoek een gebrek aan capaciteit en gelegenheid geconstateerd. Om die reden wordt het advies hierop gericht.

Vanuit deze conclusies is samen met de opdrachtgever een afwegingscriteria gesteld voor het advies. Het geldende afwegingscriteria zal een ingeschatte score toebedeeld krijgen en vervolgens vermenigvuldigd worden maal de weging van het geldende afwegingscriteria. De formule is dus $\text{ingeschatte score} \times \text{weging} = \text{score per afwegingscriteria}$. De score wordt ingeschat van één tot vijf en de weging is in Tabel 6 op de volgende bladzijde te zien in de linker kolom.

Tabel 6. *Afwegingscriteria en weging per criteria*

Weging	Afwegingscriteria	Toelichting criteria
4	Flexibiliteit	Er wordt hier met flexibiliteit bedoeld dat het breder toepasbaar is binnen de organisatie en dat de organisatie nog snel kan bewegen.
3	Toekomstbestendigheid in de zin van haalbaarheid.	Het advies dient voor langer termijn te zijn en dus haalbaar in de zin van mensen, middel, tijd en geld.
2	In relatie met de ambitie en de visie van Trots, ofwel de FVG.	He advies moet in relatie zijn met de ambitie en visie van Trots, FVG, omdat deze holding leidend is. De ambitie van Trots is (Trots, 2017): <i>“de wereld waarin we werken en leven, mooier en beter maken! Dat doen we duurzaam. Heel letterlijk door gebouwen optimaal te benutten, verspilling tegen te gaan en de CO₂ uitstoot terug te dringen. Maar ook door een betrokken partner te zijn. Wij houden van lange relaties, waarin we precies aanvoelen wat we kunnen betekenen. En daarvoor moet je elkaar goed kennen!</i> <i>We komen inspiratie brengen en halen! Wij voeden continu onze eigen ontwikkeling om vervolgens de beste kennis en ervaring verder te verspreiden. We durven te experimenteren en omarmen nieuwe technologieën. Daarbij houden we focus op de drijfveren, talenten en wensen van mensen.</i> <i>Wij willen pionier en koploper blijven in de facilitaire wereld! Met TROTS zetten we stappen richting een mooie toekomst!”</i>
1	Financiële impact	Hier wordt mee bedoeld de kosten die het advies mogelijk met zich mee brengt.

Toelichting

De flexibiliteit kent de hoogste weging, omdat TFS graag samenwerkingen wil realiseren met de andere werkmaatschappijen binnen de FVG. Vervolgens kent de toekomstbestendigheid één na hoogste weging, omdat TFS dit belangrijk vindt en daadwerkelijk iets wil gaan doen aan het duurzaam faciliteren. Daarbij is de relatie tot de ambitie de één na minst zware wegende criterium, omdat deze ambitie voor een langer termijn geldt dan de eerder benoemde criteria. De minst zwaar wegende criterium is de financiële impact, omdat uit het onderzoek blijkt dat TFS graag wil investeren in haar beleid.

5. Het advies

In dit hoofdstuk wordt het advies beschreven in de vorm van een verbeterplan. Het doel van het advies is om met handvaten en mogelijkheden te komen voor TFS om onderscheidend duurzaam te faciliteren. Allereerst worden de adviesopties getoond op basis van het onderzoek. Vervolgens worden adviesopties afgewogen aan de hand van het in paragraaf 4.5 gestelde criteria. Daarna worden de adviesopties tot een passend advies gevormd.

5.1 De adviesopties

Adviesoptie één: De eerste adviesoptie aan TFS kan zijn dat het personeel getraind wordt door middel van programma's om duurzamer inzetbaar te zijn door taakverrijking en taakverruiming.

Toelichting op adviesoptie één:

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het trainen van personeel de duurzame inzetbaarheid kan vergroten. Deze wordt vergroot, doordat er taakverruiming en taakverrijking ontstaat bij de medewerkers. Er kunnen bijvoorbeeld trainingen worden aangeboden aan receptionisten waardoor de receptionisten ook handymandiensten kunnen verrichten of andere lichte werkzaamheden. Door die trainingen zijn de medewerkers breder inzetbaar en is het zelfs mogelijk om die medewerkers bij andere klanten te detacheren als hun functie tijdelijk niet vervuld kan worden. Door deze adviesoptie toe te passen, vindt er aansluiting bij de doelstelling voor meer declaribiliteit vanuit het jaarplan 2017. Uit de triadescore is gebleken dat er weinig capaciteit en gelegenheid is om duurzaam te faciliteren. Door deze adviesoptie creëert TFS haar gelegenheid om duurzamer te faciliteren.

Afwegingscriteria	Flexibiliteit	Toekomstbestendigheid X3	Relatie met de ambitie X2	Financiële impact X1	Totaal
Score na schatting	4	3	4	3	14
Totaal na weging	16	9	8	3	36

Toelichting op de score:

Flexibiliteit is ingeschat op vier, omdat hierdoor ook binnen de werkmaatschappijen geschoven kan worden met personeel.

Toekomstbestendigheid is ingeschat op drie, omdat deze adviesoptie voor de komende vijf jaar prima te realiseren is, maar wanneer blijkt dat er misbruik van wordt gemaakt bestaat de mogelijkheid dat TFS dit niet meer verzorgd.

Relatie met de ambitie is ingeschat op vier, omdat deze adviesoptie ervoor zorgdraagt dat men zich ontwikkelt binnen TFS.

Financiële impact is ingeschat op drie, omdat er wordt verwacht dat deze adviesoptie veel kosten met zich mee gaat brengen aan scholing en tijd voor de persoon die deze trainingen moet gaan verzorgen.

Adviesoptie twee: Een adviesoptie kan zijn om duurzaamheidsdoelstellingen te stellen voor de teamcoördinatoren.

Toelichting op adviesoptie twee:

Uit het onderzoek van de Zweedse studenten en uit dit onderzoek is gebleken dat het opstellen van duurzaamheidsdoelstellingen van buiten naar binnenuit leidt tot een succes. Om die reden kan worden geadviseerd om duurzaamheidsmaatregelen te stellen.

Afwegingscriteria	Flexibiliteit X4	Toekomstbestendigheid X3	Relatie met de ambitie X2	Financiële impact X1	Totaal
Score na schatting	2	4	4	4	14
Totaal na weging	8	12	8	4	32

Toelichting op de score:

Flexibiliteit is ingeschat op twee, omdat dit slechts is toe te passen bij de teamcoördinatoren bij TFS. Verder zal dit invloed kunnen hebben op de dienstverlening en is dit voor nu niet toe te passen bij de andere werkmaatschappijen.

Toekomstbestendigheid is ingeschat op vier, omdat deze adviesoptie naar eigen inziens wel langdurig toepasbaar is. Echter is het niet altijd even realistisch bij elke opdrachtgever om soortgelijke doelstellingen te stellen.

Relatie met de ambitie is ingeschat op vier, omdat deze adviesoptie bijdraagt aan een betere wereld.

Financiële impact is ingeschat op vier, omdat er wordt verwacht dat deze adviesoptie weinig kosten met zich mee gaat brengen. Het zal echter wel tijd vergen om de juiste doelstellingen te formuleren.

Adviesoptie drie: Er kan aan TFS geadviseerd worden om vervolgonderzoek te starten naar welke impact TFS heeft op de maatschappij.

Toelichting op adviesoptie drie:

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat er veel manieren zijn om duurzaam te faciliteren. Er is in dit onderzoek een afbakening geweest door intern in de organisatie naar de ervaringen van medewerkers te kijken. Er is vanuit het Triade-model in dit onderzoek geconcludeerd dat er een gebrek is aan gelegenheid en capaciteit binnen TFS om duurzaam te faciliteren. Door vervolgonderzoek te doen wordt er opnieuw capaciteit verkregen en wordt er door middel van het onderzoek gelegenheid geboden om de adviezen uit te voeren. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat TFS graag haar medewerkers duurzaam wil inzetten en dat zij daadwerkelijk een positieve impact op de maatschappij wil realiseren. Zo wil TFS bijdrage aan de ontwikkeling van studenten, maar ervaart TFS vaak opstartproblemen met de opleidingsinstituten. Daarbij wil TFS ketenintegratie realiseren. Dit onderzoek heeft zich echter hiervoor niet verleend en om die reden wordt er een vervolgonderzoek aanbevolen. In een vervolgonderzoek kan er een opsplitsing plaatsvinden waarbij inzichtelijk gemaakt kan worden wat de impact van TFS haar beleid is op de maatschappij. Dit vervolgonderzoek kan driedelig opsplitst worden, maar de onderzoeken kunnen tegelijkertijd worden uitgevoerd. Zo is het verstandig om een human resource student te laten onderzoeken hoe duurzame inzetbaarheid te realiseren is. Verder is het verstandig om een student facility management te laten onderzoeken hoe TFS haar afvalkringloop sluitend kan maken door middel van een onderzoek naar waste-management. Het derde onderzoek kan uitgevoerd worden door een facility management student die onderzoekt hoe samenwerkingsverbanden te realiseren zijn in de keten en met opleidingsinstituten.

Afwegingscriteria	Flexibiliteit X4	Toekomstbestendigheid X3	Relatie met de ambitie X2	Financiële impact X1	Totaal
Na schatting	4	3	4	5	17
Totaal na weging	16	9	8	5	38

Toelichting op de score:

Flexibiliteit is ingeschat op vijf, omdat deze onderzoeken slechts plaats kunnen vinden voor één werkmaatschappij.

Toekomstbestendigheid is ingeschat op drie, omdat deze adviesoptie zal kunnen resulteren in langdurige resultaten. Deze optie dient dan echter wel op kort termijn uitgevoerd te worden.

Relatie met de ambitie is ingeschat op vier, omdat TFS dan werkelijk beter bij kan dragen aan de wereld zoals zij dat stelt in haar ambitie.

Financiële impact is ingeschat op vijf, omdat er wordt verwacht dat deze adviesoptie voor een onderneming meer baten kent dan lasten.

Adviesoptie vier: Een adviesoptie voor TFS kan zijn om een kennisinstituut in te richten op het gebied van duurzaamheid.

Toelichting op adviesoptie vier:

Uit het Triade-model is gebleken dat TFS niet voldoende capaciteit en gelegenheid kent om duurzaam te faciliteren. Door het inrichten van een kennisinstituut wordt de capaciteit geboden. Het is dan verstandig om het kennisinstituut in te richten door middel van experts op het gebied van duurzaam ondernemen. TFS heeft deze experts echter niet, maar een andere werkmaatschappij bij Trots wel, namelijk TC&D. TC&D heeft verschillende experts op het gebied van duurzaam ondernemen in dienst die het kennisinstituut kunnen bemannen. Wanneer deze experts het kennisinstituut bemannen kan er gevraagd en ongevraagd onderzoek verricht worden. De gevraagde onderzoeken kunnen voortkomen vanuit de dienstverlening van TFS. Een vraag kan bijvoorbeeld zijn: "Hoe kan ik het onkruid duurzaam verdelgen?". Het kennisinstituut kan dan onderzoeken hoe het onkruid kan worden verdelgt en welke optie het meest duurzaam is. Daarbij kunnen de experts ook zelf ongevraagd onderzoek verrichten om up-to-date te blijven en te rapporteren aan het management. Uit die onderzoeken kan bijvoorbeeld naar voren komen welke stappen er in de macro-omgeving worden gemaakt op het gebied van duurzaamheid. Door middel van dit kennisinstituut wordt er dan gelegenheid, wat dus ontbrak volgens het Triade-model, geboden aan de medewerkers om duurzaam te faciliteren.

Afwegingscriteria	Flexibiliteit X4	Toekomstbestendigheid X3	Relatie met de ambitie X2	Financiële impact X1	Totaal
Na schatting	5	4	4	4	17
Totaal na weging	20	12	8	4	44

Toelichting op de score:

Flexibiliteit is ingeschat op vijf, omdat alle werkmaatschappijen het kennisinstituut kunnen raadplegen. Toekomstbestendigheid is ingeschat op vier, omdat dit kennisinstituut voor lange tijd nodig zal zijn. Er wordt echter wel rekening mee gehouden dat een ieder steeds meer van duurzaamheid komt te weten. Relatie met de ambitie is ingeschat op vier, omdat TFS dan werkelijk beter bij kan dragen aan een mooiere wereld, zoals zij dat stelt in haar ambitie. Doordat er dan experts antwoord kunnen bieden op vragen door middel van onderzoek.

Financiële impact is ingeschat op vier, omdat er personeel uit het werkveld gehaald moet worden om het instituut te bemannen.

Adviesoptie vijf: Een advies aan TFS kan zijn om aan de attitude van de medewerkers te werken aan de hand van de funfactor.

Toelichting op adviesoptie vijf:

Uit het theoretisch kader is gebleken dat attitude een rol speelt bij duurzaam faciliteren. Attitude kan een positieve bijdrage hebben bij het verduurzamen van de dienstverleningsprocessen (Maas, 2013). Verder verklaart Buijs (2011) dat de funfactor een grote bijdrage levert aan het opnemen van een duurzamer beleid in de organisatie. Uit het onderzoek is gebleken dat er op dit moment niks wordt gedaan om in te spelen op de attitude van de medewerkers van TFS. Tevens blijkt uit het Triade-model dat er niet voldoende capaciteit en gelegenheid is om duurzaam te faciliteren. Om die reden kan er aan de attitude gesleuteld worden waardoor de capaciteit vergroot kan worden. Er kan namelijk aan de attitude gesleuteld worden door middel van het houden van prijsvragen of een competitie op te zetten wie de minste kilometers rijdt. Door competities als die te laten starten wordt de funfactor toegepast. Verder moet Trots over duurzaam faciliteren gaan praten met de medewerkers tijdens een werkoverleg of andere bijeenkomsten.

Afwegingscriteria	Flexibiliteit X4	Toekomstbestendigheid X3	Relatie met de ambitie X2	Financiële impact X1	Totaal
Score na schatting	4 *4	4 *3	4 *2	4*1	
Totaal na weging	16	12	8	4	40

Toelichting op de score:

Flexibiliteit is ingeschat op vier, omdat alle werkmaatschappijen standaard aan de attitude kunnen sleutelen.

Toekomstbestendigheid is ingeschat op vier, omdat deze adviesoptie langdurig bestaan kent.

Relatie met de ambitie is ingeschat op vier, omdat middels deze aanbeveling TFS een grote bijdrage kan leveren aan een betere wereld. Dat komt dan voort uit die overleggen met elkaar.

Financiële impact is ingeschat op drie, omdat er wordt verwacht dat deze adviesoptie tijd zal vergen dat geld kost. Tijd van de teamcoördinatoren, maar ook van de managers en de medewerkers. Wanneer TFS dit onder de knie heeft zal het voor hen soepel verlopen.

Adviesoptie zes: Een zesde adviesoptie zou kunnen zijn om een applicatie te ontwikkelen voor alle medewerkers bij TFS.

Toelichting op adviesoptie zes:

Uit onderzoek is gebleken dat het aanbieden van een applicatie een handige tool is om duurzamer te faciliteren. Het aanbieden van tools is een succesfactor, zoals is geconcludeerd in paragraaf 4.5. TFS kent verder een mindere capaciteit en gelegenheid, blijkt uit de eerste meting in het Triade-model. Door het ontwikkelen van een algemene applicatie en het toegang bieden tot de applicatie verschaft TFS haar medewerkers de capaciteit en gelegenheid om werkzaamheden bijvoorbeeld veilig te verrichten. Dit kan namelijk, doordat er in de applicatie bijvoorbeeld wordt opgenomen wat voor beschermingsmiddelen er gedragen moeten worden tijdens gevaarlijke werkzaamheden. Verder kan er in de applicatie informatie worden gedeeld over bijvoorbeeld de juiste zithouding of over de voordelen van fietsen naar het werk. In de applicatie kan ook een vraag en antwoord functie komen waar medewerkers vragen kunnen stellen en dat die beantwoord worden door experts binnen TFS.

Afwegingscriteria	Flexibiliteit X4	Toekomstbestendigheid X3	Relatie met de ambitie X2	Financiële impact X1	Totaal
Score na schatting	4	3	4	3	14
Totaal na weging	16	9	8	3	36

Toelichting op de score:

Flexibiliteit is ingeschat op vier, omdat de app toepasbaar gemaakt kan worden op verschillende facilitaire activiteiten van TFS.

Toekomstbestendigheid is ingeschat op drie, omdat deze adviesoptie door snelle ontwikkelingen op technisch gebied snel achterhaald kan zijn.

Relatie met de ambitie is ingeschat op vier, omdat er hierdoor een kortere communicatielijn ontstaat waardoor verspilling tegen gegaan kan worden of adviezen opgevraagd kunnen worden. Hierdoor zal dit resulteren in een langdurige samenwerking.

Financiële impact is ingeschat op drie, omdat het ontwikkelen van een app tijdrovend is. Een mogelijkheid is om dit uit te besteden, maar hiervoor zal een externe een vergoeding vragen.

Om de adviesopties goed af te wegen worden ze in de volgende paragraaf onder elkaar gezet in Tabel 7. Er wordt slechts gewerkt met adviesopties die een hogere score kennen dan 37.

5.2 Afweging adviesopties

In de vorige paragraaf zijn de adviesopties beschreven die in deze paragraaf worden vergeleken. Na de vergelijking vindt er een conclusie plaats. Zie voor de vergelijking Tabel 7.

Tabel 7. *Vergelijking adviesopties*

Adviesoptie	Flexibiliteit	Toekomstbestendigheid/ haarbaarheid	Relatie met de ambitie	Financiële impact	Totaal
Training	16	9	8	3	36
Duurzaamheidsdoelstellingen	8	12	8	4	32
Vervolgonderzoek	16	9	8	5	38
Kennisinstituut inrichten	20	12	8	4	44
Werken aan attitude	16	12	8	4	40
Applicatie	16	9	8	3	36

Uit Tabel 7 blijkt dat er drie goede en bruikbare adviesopties zijn voor TFS. Uit het Triade-model blijkt dat TFS een gebrek kent aan gelegenheid en capaciteit. Alle drie de adviesopties dragen hieraan bij. Deze adviesopties worden verder uitgewerkt in de volgende paragraaf aan de hand van de adviesoptie met de hoogste score naar de adviesoptie met de laagste score.

5.3 Het advies.

Op basis van de hiervoor gevormde adviesopties wordt het volgende advies geformuleerd. Het advies bestaat uit drie delen. Om het advies goed in te richten is er implementatieplan geschreven aan de hand van de PDCA-cyclus in de volgende paragraaf.

5.3.1 Deel één van het advies: Het inrichten van een kennisinstituut op het gebied van duurzaamheid

Binnen het eerste deel van het advies wordt er een advies geboden aan de holding van Trots in plaats van aan de werkmaatschappij TFS. Er wordt aan de holding van Trots geadviseerd om een intern kennisinstituut te realiseren voor januari 2018 die bemand wordt door middel van twee experts op het gebied van duurzaam ondernemen.

De uitkomst van het Triade-model geeft aan dat er een gebrek is aan capaciteit en gelegenheid binnen TFS. Er is echter tijdens dit onderzoek gebleken dat er binnen de holding van Trots wel capaciteit is, maar dat die niet gedeeld wordt met de werkmaatschappij TFS. De capaciteit is door experts verkregen door middel van onderzoeken of eerdere functies. Deze experts zijn in dienst binnen de werkmaatschappij TC&D. Wanneer twee van die experts het kennisinstituut bemannen voor beiden 0,5 fulltime-equivalent (fte) verkrijgt TFS ook de benodigde capaciteit. Er kan aan het kennisinstituut vragen gesteld worden door medewerkers aan het kennisinstituut naar duurzame oplossingen in de dienstverlening. Deze vragen kunnen van zowel operationeel organisatieniveau, als tactisch en strategisch organisatieniveau zijn. Door deze vragen kunnen de experts gevraagd onderzoek gaan uitvoeren naar de meest duurzame oplossing. Op die manier wordt er op basis van de uitkomsten van het onderzoek gelegenheid geboden om duurzaam te faciliteren. Daarnaast wordt er aangeraden om de twee experts ook ongevraagd onderzoek te laten verrichten. Zo kunnen de experts onderzoeken welke bewegingen er zijn op micro-, meso-, en macroniveau. Daarbij is het verstandig dat de experts de T&O op het gebied van duurzaam faciliteren blijven onderzoeken. Hierdoor kunnen de werkmaatschappijen deze T&O snel inzichtelijk krijgen en zo mogelijk toepassen om onderscheidend te worden op het gebied van duurzaam faciliteren.

Dit kennisinstituut vergt echter twee experts die beiden 0,5 fte aan uren op basis van veertig uur niet bij klanten ingezet kunnen worden. Om die reden wordt hierbij geadviseerd om de kosten van deze uren te delen door de drie werkmaatschappijen. Immers kunnen alle drie de werkmaatschappijen gebruik maken van het kennisinstituut, want elke werkmaatschappij streeft ernaar om aan de pay-off van de holding te voldoen. Hierdoor komt er een investering voor TFS waarbij geadviseerd wordt om een meerprijs van 5% te vragen voor de geleverde diensten aan nieuwe klanten. Deze meerprijs kan ook gevraagd worden bij de klanten van de werkmaatschappijen TC&D en Trots IT Solutions (TIS). De bedragen worden verder toegelicht in de financiële paragraaf.

Uit het theoretisch kader blijkt dat TFS een meerwaarde kan vragen voor haar duurzame dienstverlening. Es (2017) bekrachtigd dat, doordat die auteur stelt dat de verkoopwaarde stijgt van de dienstverlening wanneer TFS duurzaam faciliteert. Deze meerwaarde kan gevraagd worden aan klanten om de investering terug te verdienen.

Uit dit onderzoek blijkt dat er binnen de holding van Trots personen werkzaam zijn die voldoende kennis hebben op het gebied van duurzaam ondernemen. Zo heeft de werkmaatschappij TC&D vier, bij de onderzoeker bekende personen, in dienst met kennis op het gebied van duurzaam ondernemen, namelijk: Bob Seffinga, Martin Troost, Gerrit-Jan Vaatstra en Martrude Janssen.

Bob Seffinga is eerder MVO-projectmanager geweest. Hij heeft zijn masterscriptie afgerond op het gebied van duurzaam ondernemen en welke methoden hiervoor zijn. Bob wordt verder gevraagd om vanuit zijn MVO expertise te spreken bij bijeenkomsten. Martin Troost is binnen TFS een Facility Professional die gedateerd wordt bij klanten. Martin is samen met Gerrit-Jan Vaatstra de kartrekker op het gebied van duurzaam faciliteren bij Trots. Ten slotte is Martrude Janssen een consultant huisvesting en facility management bij TC&D. Martrude heeft gestudeerd aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Martrude heeft samengewerkt met hoogleraar Jan Jonker. Jan Jonker is hoogleraar duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit. Martrude heeft voor haar afstuderen samen met de heer Jan Jonker gekeken naar duurzame businessmodellen en zij hebben samen hierover een boek geschreven. Martrude heeft haar boek tijdens een “broodje kennis” bij Trots uitgelegd. Een broodje kennis is een kennisdeling tijdens de lunch bij Trots.

5.3.2 Deel twee: Het werken aan de attitude van de medewerkers

In het tweede deel van het advies wordt er aan TFS geadviseerd om aan de attitude van haar medewerkers te sleutelen voor het einde van het eerste kwartaal van het jaar 2018.

Eerder werd ook al beschreven dat er binnen TFS niet voldoende capaciteit en gelegenheid is om duurzaam te faciliteren. Dat blijkt vanuit het Triade-model. Uit het theoretisch kader is gebleken dat het toepassen van de funfactor een grote rol speelt bij het opnemen van een duurzamer beleid (Buijs, 2011). Aangezien de funfactor een factor voor natuurlijke personen is betreft dit de attitude van de medewerkers van TFS. De medewerkers van TFS moeten de dienstverlening duurzaam gaan faciliteren en uit het onderzoek blijkt dat op langer termijn de medewerkers duurzaam faciliteren moeten hebben opgenomen in hun DNA. Door de funfactor toe te passen wordt dat gerealiseerd.

De funfactor toepassen om aan de attitude te sleutelen kan door middel van het houden van prijsvragen. Zo kan er een prijsvraag gesteld worden aan de operationele medewerkers of zij een duurzame oplossing zien bij de klant van TFS. De operationele medewerker die dan de meest realistische duurzame oplossing opgeeft krijgt een prijs. Verder kan TFS aan de attitude van de medewerkers sleutelen door middel van het opzetten van een competitie. In die competitie kan een termijn worden gesteld om de minste kilometers te rijden. Wanneer hierdoor een concurrentiegevoel ontstaat bij de medewerkers zullen zij er over na gaan denken waar ze allemaal naartoe rijden per

week. Op die manier oefent TFS geen hoge druk uit op haar medewerkers om een beleid uit te voeren, maar maakt TFS het juist leuk om duurzaam te faciliteren. Het is daarbij wel verstandig om de communicatielijnen zo kort mogelijk te houden en de opgave opties zo makkelijk mogelijk. Hiervoor kan TFS kijken naar verschillende programma's of applicaties die hieraan ondersteunen.

Dit advies kan worden uitgevoerd door de experts van het kennisinstituut. Om die reden zal dit geen mensen nodig hebben. Om dit advies goed te implementeren en goed uit te voeren om het juiste beleid op te laten nemen door de medewerkers is ervoor gekozen om pas na het eerste kwartaal in het jaar 2018 dit advies geheel geïmplementeerd te hebben. Dit betekent dat TFS dan nog acht maanden heeft voor uitvoering van dit advies. De middelen die benodigd zijn voor dit advies zijn met name de prijzen die behaald kunnen worden door de competities. De implementatie van dit advies wordt verder toegelicht na de beantwoording op de adviesvraag en adviesdoel aan de hand van de PDCA-cyclus.

5.3.3 Deel drie: Het vervolgonderzoek

Het derde advies dat aangeboden wordt is om vervolgonderzoek te starten per februari 2018 naar de impact die TFS heeft op de maatschappij. Er wordt geadviseerd om dit vervolgonderzoek op te delen in drie verschillende onderzoeken die tegelijkertijd uitgevoerd kunnen worden.

Uit het Triade-model is gebleken dat TFS niet de benodigde capaciteit en gelegenheid kent. Door middel van het laten uitvoeren van onderzoeken door drie studenten binnen zes maanden verschaft TFS zich op kort termijn capaciteit. De capaciteit wordt hier gevormd door de onderzoeksresultaten en de kennis en inzichten die zijn opgedaan tijdens de vervolgonderzoeken. De vervolgonderzoeken bieden verder ook gelegenheid aan de hand van de adviezen die voortvloeien uit de onderzoeken. Wanneer TFS deze onderzoeken laat uitvoeren dan brengt TFS de triadescore weer beter in balans en zal de wens om duurzaam te faciliteren een hogere slagingskans kennen.

Onderzoek 1: Waste-management

Eén van de onderzoeken dat uitgevoerd moet gaan worden is een onderzoek naar waste-management binnen TFS. Binnen het onderzoek naar waste-management moet de onderzoeker kijken naar verschillende punten, namelijk:

- De inkoop;
- de afvalstromen op de kantoorlocaties van Trots;
- de afvalstromen bij klanten waar gedetacheerde medewerkers zitten;
- de afvalstromen van de gegroepeerde services;
- levenscyclus van producten en diensten.

TFS kent niet voldoende capaciteit en gelegenheid om duurzaam te faciliteren is uit dit onderzoek gebleken, vanuit de eerste meting van het Triade-model. Dit uitgevoerde onderzoek heeft zich er niet voor geleend om te kijken naar waste-management, maar er is geconstateerd vanuit het theoretisch kader dat dit een belangrijk onderdeel is om duurzaam te faciliteren. Uit het theoretisch kader blijkt dat door middel van inkoop afval tegen gegaan kan worden, maar TFS doet hier momenteel nog niks aan. Dat blijkt uit dit onderzoek. Wanneer een student gaat onderzoeken en met adviezen komt op het gebied van inkoop dan wordt er aan TFS handvaten geboden om haar inkoopbeleid aan te passen. Een onderneming creëert een meerwaarde voor haar organisatie en haar omgeving wanneer zij duurzaam inkoopt. Een meerwaarde kan resulteren in meer winst, blijkt uit het theoretisch kader. Verder blijkt uit het theoretisch kader dat de kringloopbenadering een positief middel is om de kringloop van afval rond te maken. Hierdoor ontstaat dan Cradle-to-Cradle. Er ontstaat een nieuw product uit een oud product. Uit dit onderzoek is gebleken dat TFS de kringloop wel rond wil maken, maar niet inziets hoe. Door middel van een onderzoek naar waste-management kan zij hierin inzichten verkrijgen.

Uit dit uitgevoerde onderzoek is naar voren gekomen dat TFS facilitaire activiteiten verricht met verschillende gegroepeerde services. In elk groep bevat zich processen van inkoop en afval. In de ene groep meer dan in de andere, want vanuit de ene gegroepeerde services wordt hard services aangeboden. Hard services, zoals “conciërgediensten” en “handymandiensten”. Deze diensten kennen een intensiever verbruik aan materialen en middelen. Door een onderzoek uit te laten voeren om deze materialen en middelen te verduurzamen, komt TFS weer een stap dichterbij haar pay-off. Uit het theoretisch kader is gebleken dat elke dienst en elk product een levenscyclus kent die impact heeft op het milieu. Uit dit onderzoek blijkt dat TFS momenteel geen acties kent om die levenscyclus te vergroten. TFS kent echter wel die ambitie is uit dit onderzoek gebleken.

Onderzoek 2: Duurzame inzetbaarheid medewerkers TFS

Het tweede onderzoek dat uitgevoerd moet worden vanaf februari 2018 is naar hoe medewerkers duurzamer inzetbaar zijn. Er wordt daarbij geadviseerd om dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers uit te laten voeren door een human resource student(e). De studenten die human resources studeren hebben betere kennis op het gebied van personeel en inzetbaarheid dan studenten van andere studies.

Uit dit onderzoek is gebleken dat TFS de ambitie kent om duurzame inzetbaarheid te realiseren door medewerkers vaste contracten te bieden. Op dit moment ervaart TFS daarmee nog een knelpunt en zullen deze onderzoeksresultaten daar niet bij kunnen helpen.

Uit het theoretisch kader is gebleken dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers een onderdeel is van duurzaam faciliteren. Duurzame inzetbaarheid betreft slechts de medewerkers, oftewel de People. Binnen TFS zijn de medewerkers juist de kracht van de organisatie, omdat die medewerkers de diensten verlenen. Uit het uit te voeren onderzoek door een human resource student(e) moeten concrete acties komen voor TFS. Deze acties vanuit het advies moeten handvaten kunnen bieden om mensen langdurig in dienst te houden bij TFS. Wanneer de medewerkers langdurig in dienst kunnen blijven dan zullen die medewerkers naar verwachting zich meer verbonden voelen met TFS. Verder hebben die medewerkers dan al verschillende stappen meegemaakt in het duurzaam faciliteren en is het om die reden eerder opgenomen in het DNA. Uit dit onderzoek is gebleken dat TFS wenst dat alle medewerkers duurzaam faciliteren door het DNA hebben stromen.

Onderzoek 3: Samenwerkingsverbanden

Het derde onderzoek dat geldt binnen dit deel van het advies is om voor februari 2018 een student te laten starten met onderzoeken naar samenwerkingsverbanden. Er wordt hierbij geadviseerd om te onderzoeken naar samenwerkingsverbanden tussen TFS en opleidingsinstituten, naar samenwerkingsverbanden binnen de keten van TFS en naar samenwerkingsverbanden met de andere werkmaatschappijen.

Uit dit onderzoek is afgeleid dat TFS een ambitie kent om veel samenwerkingsverbanden aan te gaan met zowel MBO-opleidingen als HBO-opleidingen. Er is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat TFS elke keer veel inspanning moet doen om scholen zover te krijgen om studenten te leveren. In sommige gevallen hebben scholen niet eens gereageerd op het aanbod. Er is in het onderzoek naar voren gekomen dat sommige scholen abrupt de afspraak afzeggen terwijl het contract bij de klant van TFS bij wijze van al ingaat. Verder wil TFS in haar keten ook verduurzamen. Uit de T&O waar naar gekeken is binnen dit onderzoek blijkt dat ketenintegratie een succesfactor is om te verduurzamen. Ketenintegratie wil zeggen dat er samenwerkingen zijn binnen de keten. TFS wil haar keten graag bewust maken van duurzaamheid, maar uit onderzoek is naar voren gekomen dat zij niet weet hoe. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan binnen de keten is de onderzoeker ervan overtuigd dat dit een positieve werking zal hebben op de impact van TFS op de maatschappij. Dit onderzoek kan naar

verwachting door één student worden uitgevoerd, omdat deze student moet gaan zoeken waar de aanknopingspunten liggen om samenwerkingsverbanden te realiseren.

5.3.4 Weerstand

Bij dit verbeteradvies is ontstaan er een kans op weerstand vanuit verschillende stakeholders, zie Tabel 8. In het tabel wordt in de linkerkant de stakeholder weergegeven en wordt aan de rechterkant de mate van weerstand en de impact van die weerstand beschreven.

Tabel 8. *Weerstand van de stakeholders*

Stakeholder	Mate van weerstand en de impact
De holding van Trots	De kans op weerstand is hoog en de impact is dan groot. Er wordt veel weerstand verwacht, omdat Trots op kort termijn veel te ondernemen stappen krijgt geadviseerd van onderzoek. Deze stappen gaan ook over het beleid van Trots. De impact is dan ook groot wanneer het advies niet wordt uitgevoerd. Hierdoor kan er namelijk imagoschade opgelopen worden. Deze imagoschade ontstaat door het niet uitvoeren van de pay-off die Trots kent. Door imagoschade ontstaat omzetafbreuk.
De BUM van TFS	De kans op weerstand is laag en de impact is groot. Er wordt weinig weerstand verwacht vanuit de BUM, omdat hij wel graag verandering ziet in het beleid. Verder is de impact groot, omdat als de BUM niet wil meewerken aan dit advies dan gebeurt er waarschijnlijk ook niks.
De BUM van TC&D	Zijn mate van weerstand is hoog en de impact hiervan is groot. Als de BUM van TC&D niet mee wil werken dat dan het kennisinstituut niet ingericht kan worden binnen het gestelde termijn.
Productmanager van TIS.	De kans op weerstand is hoog en de impact is klein. Er wordt een hoge weerstand verwacht, omdat TIS mogelijk in dit stadium nog niet veel heeft aan een kennisinstituut, maar er wel voor moet betalen. De impact van de weerstand is klein, omdat als TIS niet mee wil werken kan het kennisinstituut, de onderzoeken en het sleutelen aan de attitude gewoon gerealiseerd worden.
De experts op het gebied van duurzaam faciliteren	Zij kiezen bewust voor hun functie als consultant en niet als medewerker voor het instituut. Om die reden zal hun mate van weerstand hoog kunnen zijn, maar de impact klein. De impact zal klein zijn, omdat er meerdere consultants kennis hebben op het gebied van duurzaam ondernemen of die kunnen geworven worden.
Medewerkers van TFS	De kans op weerstand is laag en de impact is klein, omdat door een funfactor toe te voegen aan het beleid hebben de medewerkers mogelijk niet in de gaten dat ze steeds bewuster gaan nadenken over duurzaamheid. De impact is dan groot wanneer zij niet meedoen aan de prijsvragen, want dan krijgt TFS nog geen gelegenheid om duurzaam te faciliteren bij klanten.

5.4 De implementatie

Om een goede implementatie van het advies te weergeven wordt in deze paragraaf aan de hand van de PDCA-cyclus beschreven. Vervolgens worden de mogelijke risico's beschreven.

Plan: Het plan is om voor augustus 2017 een kartrekker aan te stellen voor acht uur per week die dit advies gaat implementeren binnen drie jaar. De kartrekker die dit advies gaat implementeren zal allereerst voor oktober 2017 twee experts moeten aanwijzen die het kennisinstituut gaan bemannen na uitvoerig overleg met BUM van TC&D. Dit overleg is nodig om te bespreken wie er aangesteld worden voor het kennisinstituut. Wanneer dat bekend is kan het kennisinstituut binnen drie maand ingericht worden en bereikt worden via een mailadres en de telefoon. Vervolgens dient een ieder kennis te

krijgen van het kennisinstituut door middel van communicatie minimaal één maand voordat het kennisinstituut operationeel gaat. Wanneer het kennisinstituut operationeel gaat kunnen er voorzichtig competities en prijsvragen worden opgezet voor het einde van het eerste kwartaal van het jaar 2018. Om de competities gemakkelijk en goed te begeleiden moeten de experts met een plan komen voor februari 2018 welke gepresenteerd moet worden aan Vincent de Gooijer, Nienke van der Sandt en Dean Radovanovic. De presentatie is aan hen gericht, omdat zij de werkmaatschappij TFS besturen. Dit plan moet door de genoemde bestuurders voor maart 2018 zijn beoordeeld. Ondertussen kan de kartrekker van dit advies drie adviesvragen opzetten en die uitzetten bij HBO-opleidingen voor september 2017. Vervolgens dienen er drie studenten aangenomen te worden voor februari 2018 die de genoemde onderzoeken moeten gaan uitvoeren. Vervolgens moeten de drie studenten hun advies bieden aan TFS voor augustus 2018. TFS moet dat advies na overweging gaan uitvoeren binnen zes maand. Het is allereerst verstandig om de studenten te laten begeleiden gedurende hun onderzoek door de kartrekker die dit advies implementeert door de acties uit te zetten voor december 2018.

Het doel van dit verbeterplan is om voor 2020 het aangeboden advies geïmplementeerd te hebben waardoor TFS minimaal een 7 scoort op het gebied van duurzaam faciliteren bij klanten.

Om dit doel te behalen zijn er mensen, middelen, tijd en geld benodigd. Dit is uitgewerkt Tabel 9. Het uitdrukking van dit advies in geld is in de volgende paragraaf weergegeven. Er is voor het verbeterplan een kritieke succesfactor, kritieke prestatie indicatoren en acceptatienormen gesteld.

Kritieke succesfactor is de implementatie van het advies.

Kritieke Prestatie Indicator één is de geldende drie jaar.

Kritieke Prestatie Indicator twee is de gestelde zeven voor wijze van duurzaam faciliteren.

Norm één is de acceptatielevel van maximaal één half jaar overschrijding van de gestelde drie jaar.

Norm twee is de minimale score van een zeven vanuit klanttevredenheidsonderzoek voor methode van duurzaam faciliteren.

Tabel 9. *Mensen, middelen en tijd voor de implementatie van het advies*

Mensen	Middelen	Tijd
Eén persoon die de kartrekker aanstelt (BUM)	Kennis en inzicht in werkzaamheden potentiële kartrekkers	Voor augustus 2017
Eén kartrekker voor dit advies	Tijd om dit advies te implementeren en te leiden tot een succes.	Drie jaar
drie studenten	Drie ingerichte werkplekken voor de studenten drie adviesvragen die leiden tot onderzoeken	6 maanden
Twee experts op het gebied van duurzaam ondernemen.	0,5 Fte aan tijd per expert om de vragen te kunnen beantwoorden. Mailadres Telefoon + telefoonnummer Communicatiekanalen om kenbaar te maken.	Voor zo lang als dat het nodig blijkt.
Vincent de Gooijer, Nienke van der Sandt en Dean Radovanovic.	Geen, ontvangen slechts plan om aan de attitude te sleutelen.	Eén maand om het plan te beoordelen.
Eén persoon vanuit de afdeling ICT	Mailadres, telefoon en telefoonnummer verstrekken	Binnen een week na aanvraag.

Do: Om een kartrekker aan te stellen dient de BUM van TFS drie verschillende kartrekkers te selecteren. Vervolgens moet er met alle drie een gesprek worden gevoerd om de mogelijkheden en de capaciteiten van de potentiële kartrekkers inzichtelijk te krijgen waarna er een keus gemaakt moet worden.

Nadat de keus is gemaakt en de kartrekker is aangesteld dient de kartrekker dit adviesrapport te ontvangen. Vervolgens dient hij de opdracht te krijgen om twee adviesvragen op te stellen voor verder onderzoek en dient de kartrekker deze adviesvragen uit te zetten bij hogescholen. De kartrekker moet in overleg gaan met de BUM van TC&D over welke twee consultants het kennisinstituut gaat bemannen als expert op het gebied van duurzaam ondernemen. De financiële vergoeding die hierdoor voor TC&D ontbreekt wordt voor dit plan opgenomen als kosten voor de holding Trots die gedeeld wordt door drie werkmaatschappijen. Vervolgens moet de kartrekker gesprekken voeren met de experts om hen op de hoogte stellen en met hen een datum te prikken binnen het gestelde termijn om te starten als kennisinstituut. In tussentijd moet de kartrekker bij de afdeling ICT een mailadres en telefoonnummer opvragen en hieraan een deadline stellen van een week.

Wanneer er voor november 2017 nog geen studenten hebben gereageerd, moet de kartrekker het netwerk van de organisatie gebruiken bij de Hogescholen om de aandacht te trekken voor zijn onderzoeken. Wanneer er studenten hebben gereageerd op het verzoek om te komen onderzoeken dient de kartrekker gesprekken met hen te voeren en hun aan te stellen. Vervolgens dient de kartrekker het instituut te communiceren door een artikel aan te leveren bij het redactieteam. Daarbij dient de kartrekker een algemene mail op te stellen en deze te versturen aan alle managers en teamcoördinatoren van TFS. Deze mail kan verstuurd worden via het secretariaat en dient te vragen of iedere manager en teamcoördinator het kennisinstituut wil communiceren bij hun medewerkers met de daarbij behorende telefoonnummer en mailadres.

De studenten die gestart zijn aan de onderzoeken moeten verplicht met de opdrachtgever om tafel. Dit moet de kartrekker voor zich nemen en moet erop toezien dat de onderzoeken worden afgerond binnen de gestelde zes maand.

Check: Het is de bedoeling dat het proces van het implementeren met enige regelmaat wordt gecheckt. Dat wil zeggen dat er gecontroleerd moet worden of de uitvoering van de implementatie nog in lijn is met het plan. Het is hierbij van belang dat TFS de gestelde kritieke prestatie indicatoren behaalt binnen de stelde normen. In Tabel 10 wordt weergegeven in een checklistoverzicht wat er gecheckt moet worden, door wie en binnen welk termijn.

Tabel 10. *Checklistoverzicht*

Check op	Wie checkt	Termijn
Aanstellen kartrekker	BUM TFS	Voor augustus 2017
Op- en uitzetten adviesvraag	Kartrekker	Voor oktober 2017
Aanwijzen twee experts duurzaam ondernemen	Kartrekker	Voor oktober 2017
Deadline ICT aanvraag voor kennisinstituut	Kartrekker	Twee weken na aanvraag
Aanmelding student	Kartrekker	Voor november 2017
Artikel aan redactieteam	Kartrekker	Maximaal één maand voor start kennisinstituut.
Mail naar managers en teamcoördinatoren	Kartrekker	Maximaal één maand voor start kennisinstituut.
Aanstellen studenten	Kartrekker	Voor januari 2018
Plan presenteren om aan attitude te sleutelen	Kartrekker	Voor februari 2018
Beoordeling op plan door genoemde bestuurders	Kartrekker	Voor maart 2018
Plan toepassen om aan attitude te sleutelen	Kartrekker	Vanaf april 2018

Start Kennisinstituut	Kartrekker	Januari 2018
Voortgang onderzoek studenten	Kartrekker	Gedurende 6 maand, elke maand vanaf februari 2018
Oplevering adviesrapport van studenten	Kartrekker	Augustus 2018
Acties advies van studenten uitzetten	Kartrekker	December 2018
Of alle acties zijn of worden uitgevoerd	Kartrekker	Augustus 2019
Vragen aanleveren voor KTO wat betreft duurzaam faciliteren	Kartrekker	September 2019
Onderdeel duurzaam faciliteren in KTO analyseren	Kartrekker	December 2019
Of alle gestelde KPI's en normen zijn behaald	Kartrekker	Januari 2020

Act: Het is mogelijk dat het doel, de te uitvoeren acties en de prestatie indicatoren niet worden behaald. Om die reden kan het zo zijn dat er bijgestuurd moet worden door de kartrekker. Indien na de klanttevredenheidsmeting blijkt dat TFS niet een zeven heeft behaald op het gebied van duurzaam faciliteren moet zij verbeterpunten vanuit die klanttevredenheidsmeting formuleren.

Mogelijke risico's bij implementatie

Het eerste risico dat zich voor kan doen is dat TFS zichzelf geen tijd gunt om dit advies te implementeren. Om dit te beheersen moet TFS inzien dat een imagoschade het gevolg kan zijn wanneer zij wel roept duurzaam te faciliteren, maar dit niet waarmaakt.

Een tweede risico die zich voor kan doen bij de implementatie is dat de consultants van TC&D geen tijd hebben om het kennisinstituut te bemannen. Om dit te beheersen moet er vroegtijdig gecommuniceerd worden met de BUM van TC&D. Een gevolg van dit risico kan zijn dat het kennisinstituut niet ingericht kan worden en TFS geen stappen kan maken om duurzamer te faciliteren.

Het derde risico kan zijn dat er geen studenten worden geworven voor de vervolgonderzoeken. Om dit te beheersen moet de kartrekker met regelmaat sparren met de Hogescholen over de voortgang. Een gevolg hierop kan zijn, dat TFS dan niet inzichtelijk krijgt in hoe zij verder kan verduurzamen.

Een vierde risico kan zijn dat er geen geschikt plan op tafel komt om aan de attitude te sleutelen van de medewerkers door middel van de funfactor. Om dit te beheersen moet de kartrekker van het advies veel sparren en onderzoeken verrichten om met een gedegen plan te komen. Het gevolg hiervan kan zijn dat er over een jaar nog niet duurzaam wordt gefaciliteerd en dat de medewerkers zich nog niet bewust zijn van duurzaamheid.

5.5 Het financiële plaatje

In deze paragraaf worden de financiële gevolgen beschreven en berekend van het aangeboden advies uit paragraaf 5.3. Er wordt in deze paragraaf niet alleen gesproken over de waarde in valuta, maar ook het imago en de marktwaarde.

Waarde

Door duurzamer te faciliteren heeft TFS een positievere impact op de maatschappij. Door verder onderzoek zal TFS meerdere inzichten krijgen in hoe er concreet duurzaam gefaciliteerd kan worden. Door duurzamer te ondernemen kan de verkoopwaarde van de dienstverlening stijgen (Es, 2017). Verder stijgt naar verwachting de persoonlijke waarde voor de medewerkers, doordat zij meer aandacht krijgen wat zal resulteren in omzetstijging. Verder zal het resulteren in imagoverbetering wat positieve invloed heeft op de marktpositie van TFS (Kröger & Vries, 2012). Naast dat het wat oplevert kent het duurzaam faciliteren ook een afbreukrisico, namelijk wanneer TFS niet duurzaam faciliteert, maar dit wel veel communiceert dan zal dit resulteren in een boete (MVONederland, 2015). Hierdoor kan TFS imagoschade oplopen waardoor er maar zo 5% omzetzaling ontstaat (Kröger & Vries, 2012).

Overzicht investeringskosten

Gezien dat het advies tijd vergt van vijf verschillende personen, brengt dit advies een investering met zich mee in valuta. In Tabel 11 wordt een overzicht getoond van de kosten en de berekening. Deze gegevens worden in Tabel 12 uitgewerkt in een kosten-batenanalyse vanaf augustus 2017 tot het jaar 2021. Voor het jaar 2017 gelden nog 22 weken oftewel vijf maanden en voor de overige jaren gelden 52 weken oftewel 12 maanden. De studenten worden in dienst genomen en om die reden wordt er 8% werkgeverslasten berekend over de te ontvangen vergoeding. Er wordt in deze berekening geen rekening gehouden met de geldwaarde die kan stijgen of dalen per jaar en alle bedragen worden afgerond.

Tabel 11. *Overzicht kosten en berekening*

Baten advies	Bedragen	Berekening	Bron
Omzetstijging 5% door meerprijs dienstverlening voor terugverdienen consultants in 5 jaar.	Omzet jaar 2016 €6.500.000,-	Omzet jaar 2016 * / 100% * 5% = €325.000 over vijf jaar / 5 jaar = €65.000,- per jaar.	Percentage is naar schatting en omzet vanuit het jaarplan 2017 op USB-stick
Omzetstijging 5% na vijf jaar door duurzaam faciliteren	Omzet jaar 2016 €6.500.000,-	Omzet jaar 2016 * / 100% * 5% = €325.000 over vijf jaar / 5 jaar = €65.000,- per jaar.	Percentage is naar schatting en omzet vanuit het jaarplan 2017 op USB-stick
Kosten advies	Bedragen	Berekening	Bron
Karttrekker implementatie 8 uur per week.	€3.602,- per maand.	Maandloon per 40uur / 30,5 dagen p/m = 1 werkdag * 52 weken = kosten per jaar * 8% werkgeverslasten	(Loonwijzer, 2017) Loon consultant / karttrekker gerekend met vijf jaar ervaring en werkweek van veertig uur.
Twee consultants 0,5 Fte per consultant per maand		Consultant maandloon / 2 = kosten per consultant per maand X 12 maand = kosten per jaar * 8% werkgeverslasten / 3 werkmaatschappijen	
Drie studenten voor zes maand onderzoek	€230,- per maand per student	Vergoeding TFS * 6 maand onderzoek * 8% werkgeverslasten = kosten per student	Eigen vergoeding

Tabel 12. Kosten-batenanalyse

Januari – december	Jaar 2017	Jaar 2018	Jaar 2019	Jaar 2020	Jaar 2021	Totaal
1. Baten						
Omzetstijging door meerprijs	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€325.000,-
Omzetstijging door duurzaam beleid	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€ 65.000,-	€325.000,-
Totale baten						€ 650.000,-
1. Vaste kosten						
Consultant 1	-€3.242,-	-€8.933,-	-€8.933,-	-€8.933,-	-€8.933,-	-€38.974,-
Consultant 2	-€3.242,-	-€8.933,-	-€8.933,-	-€8.933,-	-€8.933,-	-€38.974,-
Totale vaste kosten						-€77.948,-
2. Variabele kosten						
Kartrekker	-€ 2.598,-	-€6.141,-	-€6.141,-	-	-	-€14.880,-
Student 1	-	-€ 1.490,-	-	-	-	-€ 1.490,-
Student 2	-	-€ 1.490,-	-	-	-	-€ 1.490,-
Student 3	-	-€1.490,-	-	-	-	-€1.490,-
Totale variabele kosten						-€19.350,-
3. Overige kosten						
Kartrekker te laat	-	-	-	-€2.341,-	-	-€2.341,-
Ongeplande kosten			-€5.000,-	-€5.000,-	-€5.000,-	-€15.000,-
Totaal overige kosten						-€17.341,-
Totale investeringskosten implementatie advies in vijf jaar						-€114.639,-
Totale baten – totale kosten= totaal						€ 535.361,-

Toelichting op kosten-batenanalyse:

Onder het kopje waarde staat beschreven hoe de baten worden terugverdiend. Vaste kosten zijn de kosten van de consultants om het kennisinstituut te bemannen. Deze kosten zijn als vaste kosten opgenomen in de kosten-batenanalyse, omdat het kennisinstituut een langdurig bestaan kent. De kosten van de studenten en de kartrekker zijn variabel, omdat voor hun taak er een einddatum bekend is. De overige kosten zijn opgenomen, om extra onvoorziene uitgaven alvast in te calculeren. De kartrekker te laat betekend dat hij het extra half jaar nodig heeft gehad voor de implementatie. Ongeplande kosten kunnen zijn dat er gewisseld wordt in het kennisinstituut van consultant die dan ingewerkt moet worden. Al deze kosten zullen zich echter snel terugverdiend hebben wanneer TFS duurzaam gaat faciliteren.

5.6 Beantwoording adviesvraag en adviesdoel

Adviesvraag:

“Op welke wijze kan Trots Facility Services haar belofte om duurzaam faciliteren in haar organisatorisch beleid waarmaken waardoor een onderscheidend vermogen kan worden gegenereerd?”

Door middel van de drie aangeboden adviezen, wordt er antwoord geboden op de adviesvraag. Door middel van het kennisinstituut verkrijgt TFS de capaciteit en gelegenheid om duurzaam te faciliteren. Hierdoor kan zij haar belofte om duurzaam te faciliteren waarmaken. Wanneer dit kennisinstituut de T&O en de ontwikkelingen op de micro-, meso-, macroniveau dan kan TFS door middel hiervan onderscheidend duurzaam faciliteren. Het tweede deel van het advies is het sleutelen aan de attitude en dit is een onderscheidende methode om de medewerkers te beïnvloeden om bij duurzaamheid stil te staan. Ten slotte biedt het derde deel van het advies de handvaten naar verder onderzoek om de impact op de maatschappij van TFS positief te beïnvloeden. Door de uitkomsten van die onderzoeken kan TFS de adviezen uit die onderzoeken in haar beleid opnemen.

Adviesdoel:

Het doel van het advies is om met een verbeterplan te komen waarin mogelijkheden en handvaten worden aangeboden om duurzaam faciliteren te implementeren waardoor TFS een onderscheidend vermogen genereert.

Het adviesdoel is bereikt door middel van de drie opgedeelde adviezen. TFS krijgt vanuit dit onderzoek de mogelijkheid aangeboden om duurzaam faciliteren te implementeren. Dit is verduidelijkt aan de hand van een implementatieplan in paragraaf 5.4. Het eerste deel van het advies biedt een handvat om duurzaam te faciliteren door middel van het gebruiken van eigen expertise van de medewerkers. Het tweede deel van het advies verzorgd een manier van onderscheidend zijn. Door aan de attitude te sleutelen door middel van prijsvragen en competities is TFS onderscheidend ten opzichte van haar concurrenten. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat concurrenten geen methoden toepassen om hun medewerkers een bewustzijn mee te geven over duurzaam faciliteren.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt de validiteit van dit onderzoek besproken. Er wordt met validiteit bedoeld of het onderzoek zuiver is uitgevoerd. Hier wordt mee bedoeld dat het onderzoek zonder systematische fouten is uitgevoerd waarbij de waarheid wordt geverifieerd (Baarda & Hulst, 2012).

6.1 Validiteit

De validiteit van het onderzoek wordt hier besproken vanuit de interne, externe en begripsvaliditeit.

Interne validiteit

De interne validiteit is de methode van uitvoering en de analyse van het onderzoek (Verhoeven, 2014). De interne validiteit te verhogen is er gekozen om verschillende dataverzamelmethode toe te passen, te benoemen: groepsinterviews, face-to-face interviews en deskresearch (Baarda, et al., 2013). Door verschillende dataverzamelmethode te gebruiken is er vanuit verschillende databronnen data vergaard om de interne validiteit te borgen. De respondenten die zijn geïnterviewd dienden te voldoen aan een criteria die is opgesteld door de onderzoeker. Voor de respondenten van het face-to-face interviews gold een interviewguide die voort is gekomen vanuit het opgestelde boomdiagram. Tijdens dit onderzoek is er besloten om ook Gerrit-Jan Vaatstra te interviewen. Deze keuze is gemaakt, omdat Gerrit-Jan aangewezen is om duurzaam faciliteren binnen Trots te verduidelijken en in te bedden bij Trots. Na het onderzoek is besloten om de conclusie en de adviesopties met een expert op het gebied van MVO te bespreken, namelijk met Bob Seffinga. Vanuit hier zijn opnieuw inzichten verkregen om het advies te verduidelijken. Het gesprek met Bob is opgenomen en is opgeslagen op de bijgeleverde USB-stick.

Gedurende de analyse is er gebruik gemaakt van open en axiaal coderen. Deze analysemethode is toegepast om ervoor te zorgen dat er op dezelfde codes een vergelijking kon worden opgemaakt. Het open en axiaal coderen is toegepast op de jaarverslagen van concurrenten. De jaarverslagen zijn ter bewijslast opgeslagen op de bijgeleverde USB-stick. De transcripten zijn ook open en axiaal gecodeerd. Er is onderscheid gemaakt tussen de codeboom voor de concurrenten, de codeboom van de fragmenten uit de interviews met de managers en een codeboom van de fragmenten uit de groepsessies met de medewerkers. Er is gekozen om per groep een codeboom te nemen, zodat de within en de across-case analyse toegepast konden worden (Boeije, 2012). Onder alle codebomen zijn de fragmenten opgenomen die daarbij hoorden. Nadat alle fragmenten waren opgenomen, zijn er samenvattingen geschreven per code. De samenvattingen zijn weergegeven in het conceptueel model in hoofdstuk vier. De samenvattingen van de fragmenten van de concurrenten zijn per concurrent opgenomen in een conceptueel model. De conceptuele modellen van de concurrenten zijn op basis van de drie dimensies geanalyseerd. De samenvatting van die analyse is in een conceptueel model weergegeven in hoofdstuk vier. Er is verder door middel van deskresearch gekeken op de website van TFS welke facilitaire activiteiten zij aanbiedt en zijn de T&O inzichtelijk gemaakt. Deze data is beschreven in hoofdstuk vier. Vervolgens is er vanuit deze data een conclusie getrokken in hoofdstuk vier.

Externe validiteit

Bij de externe validiteit wordt er gekeken naar de generaliseerbaarheid voor de gehele populatie (Baarda & Hulst, 2012). In dit onderzoek zijn de verschillende organisatielagen bevraagd om inzichtelijk te krijgen hoe TFS ervoor staat en waar TFS naartoe wil. Het onderzoek is gelukt en er zijn respondenten verworven vanuit de gehele organisatie. Gedurende het onderzoek kwam de onderzoeker erachter dat mogelijk de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek in het geding kwam. Om die reden is ervoor gekozen om de consultant die een kartrekker is op het gebied van duurzaam faciliteren binnen TFS te interviewen voor de gewenste situatie. Om de externe validiteit te vergroten zijn de onderzoeksresultaten aan de opdrachtgever voorgelegd. De opdrachtgever stelt dat de huidige situatie per klant verschillend is en doordat TFS door heel Nederland klanten kent zijn deze

resultaten wel een goede uitkomst, maar naar verwachting niet van de gehele organisatie TFS. Op basis hiervan en op basis van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat de onderzoeksresultaten niet generaliseerd kunnen worden.

Begripsvaliditeit

Met begripsvaliditeit worden de topics bedoeld die behandeld zijn in de interviews en groepsessies. In principe wordt er gekeken of er gemeten is, wat er gemeten zou moeten worden (Verhoeven, 2014). De topics zijn opgenomen vanuit het theoretisch kader en hierdoor is de begripsvaliditeit hoog gehouden. Verder is door een slechte formulering van de onderzoeksvragen gedurende de interviews de begripsvaliditeit in het geding gekomen. De onderzoeker heeft in sommige gevallen wel meerdere vragen gesteld om te achterhalen wat precies dat begrip inhoudt voor TFS om de begripsvaliditeit te verhogen, maar de onderzoeker heeft ook verduidelijkt wat er met de vraag wordt bedoeld. Hierdoor kan er zijn gestuurd naar een antwoord of is er bij de respondent een andere interpretatie opgedaan. Verder heeft de onderzoeker, doordat het soms tijdens een interview stil bleef na de vraagstelling, wat aan de vraag toegevoegd waardoor ook de begripsvaliditeit in het geding is gekomen. Daarnaast is er tijdens een groepsessie een discussie ontstaan over wie de werkgever was in plaats van of er veilig werken werd gestimuleerd. Deze discussie heeft de begripsvaliditeit omlaag gehaald. Vanuit hier wordt geconcludeerd dat de begripsvaliditeit in dit onderzoek laag is.

Vanuit de analyse kan worden geconcludeerd dat de validiteit verlaagd is ten opzichte van de strategie. Dit komt doordat de onderzoeker in sommige gevallen niet het juiste fragment onder de juiste code heeft geplaatst. Dit is ontstaan door interpretatie van het moment en mogelijk verkeerde interpretatie van de respondent. Verder zijn veel fragmenten te groot. Dit kwam door de verduidelijking van de respondent die volgde. De onderzoeker heeft de validiteit proberen te herstellen door één extra persoon te interviewen en door de conclusie te bespreken met een expert. Door deze informatie te kennen en wordt er geconcludeerd dat de verkregen resultaten naar schatting 80% zuiver zijn.

6.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid wordt bepaald door middel van toevallige misstappen en er wordt ingeschat of er bij herhaling dezelfde resultaten worden geboden of niet (Baarda & Hulst, 2012).

Dit onderzoek bevat toevallige misstappen, omdat de interviewer sommige vragen verder heeft toegelicht dan dat is toegestaan, wanneer respondenten in zijn mimiek liet zien de vraag niet volledig te begrijpen. Daarnaast is er een verschil geweest in de ruimte waarin de groepsinterviews zijn afgenomen. De onderzoeker acht dat hierin een invloed is uitgeoefend op de respondenten van de groepsinterviews. De respondenten van VGZ zijn bevraagd in hun eigen werkomgeving en de respondenten van de Gemeente Amsterdam zijn bevraagd in een vergaderzaal. Dit kon niet worden voorkomen door de onderzoeker, maar er wordt wel verwacht dat dit enige invloed heeft uitgeoefend. Er wordt verder verwacht dat een herhalingsonderzoek andere resultaten zal bieden wanneer er bij andere medewerkers die bij andere klanten zitten het onderzoek wordt uitgevoerd. Er is geprobeerd dit tegen te gaan door een klant te nemen in Arnhem en een klant in Amsterdam. Die verwachting is ontstaan, doordat de onderzoeker aan de lijve de cultuurverschillen heeft ervaren tussen Amsterdammers en Arnhemmers. De bedrijfsculturen kunnen ook een effect hebben gehad op de respons van het onderzoek. TFS kent klanten door heel het land en hierdoor zal er dus naar verwachting anders worden gereageerd.

Om de betrouwbaarheid te borgen is de triangulatie toegepast door middel van drie verschillende methoden van onderzoek, zie paragraaf 3.2. Dit heeft het onderzoek betrouwbaarder gemaakt. Er zijn echter toevallige misstappen gemaakt en doordat dit onderzoek zich niet leent voor herhaling wordt geconcludeerd dat de onderzoeksresultaten niet geheel betrouwbaar zijn.

7. Het nawoord

In dit hoofdstuk wordt het nawoord beschreven waarop ik terugblik op de thesis, mijn handelen hierin en de waarde voor de facilitaire branche.

Terugblik op managen thesistracect

Tijdens mijn studie aan Saxion Hogescholen heb ik in drie verschillende studiejaarén mogen proeven van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Daarna kwam ik bij TFS wat toen nog iNFacilities heette, maar zij onderging een naamswijziging waarbij TFS ook duurzamer wilde gaan ondernemen. Sinds de bekendmaking van de naamswijziging zag ik een uitdaging en deze heb ik met beide handen aangegrepen door bij Vincent en Chiel te vragen of ik hier iets mee mocht doen voor mijn afstudeeronderzoek. Een uitdaging om iets wat niet bekend is, bekend te maken. Zo zag ik het voor me. Ik houd zelf erg van uitdagingen en wil dan ook graag hier goed mijn best op doen. Ik heb hier mijn eigen kans gecreëerd voor een afstudeeronderzoek en daar ben ik best trots op.

In het begin voor mijn Initieel Thesis Proposal (ITP) was ik zo gedreven om de opdracht af te bakenen dat ik niet goed voor mij zag wat er nou feitelijk gevraagd werd. Dit kwam ook bij mijn examinerator Bart Kruijshoop naar voren tijdens onze eerste ontmoetingen voorafgaand aan de ITP. Ik had voor Bart niet duidelijk beschreven wat nu de opdracht inhield. Voor mijzelf was de opdracht ook vaag, maar ik wilde verder en dacht: *“Jo hou is op, ik wil verder en ik wil klaar zijn met mijn studie gezien mijn privésituatie”*. Daar schoot ik mijzelf te kort, omdat Bart mij wilde helpen. Gelukkig kwam ik tot het inzicht dat er toch iets gewijzigd moest gaan worden. Ik heb tijdens het schrijven van mijn ITP regelmatig met Bart en andere studenten, tijdens de Thesisstartweek, gespard over mijn stuk en om feedback gevraagd. Die feedback kwam er dan ook en daarmee ging ik aan het werk.

Nadat mijn ITP was goedgekeurd had ik tijd om mijn Thesis Proposal Defense (TPD) op te stellen. Opnieuw was ik blind voor informatie en ik wilde als een haas door het traject. Ik schreef mijn TPD, maar raakte verzeild in de informatie, de structuur en mijn eigen manier van schrijven. Ik wilde per se in de vijfde lesweek mijn TPD houden en ging hier ook vol voor. Ik ging er vol voor door regelmatig Bart op te zoeken om te sparren over het geschreven stuk. Helaas baatte het niet. Bart heeft op het laatste moment met Arrien Termaat, de tweede examinerator, nog besloten om de TPD niet door te laten gaan. Zij wisten op voorhand dat ik mijn TPD niet zou gaan halen. Om die reden werd die uitgesteld en moest ik mijn stuk herschrijven. Hierdoor raakte ik gefrustreerd en zag niet in dat ik juist werd geholpen. Toen eindelijk dat kwartje viel dankzij Bart, ging ik als een speer door opnieuw veel met Bart te sparren en ik heb mijn TPD al tekenend gedaan. Ik zag helemaal voor me hoe ik het moest gaan aanpakken en wat er van mij werd verwacht. Na mijn TPD ontving ik feedback van Arrien en Bart waarmee ik tot veel meer inzichten kwam. Ik realiseerde me dat ik meteen moest luisteren en acteren in plaats van mijn eigen plan trekken, omdat de examineratoren je ook willen helpen. De volgende keer zal ik eerder accepteren dat een stuk niet voldoende is en zal ik het advies van een expert eerder aannemen en toepassen.

Vanuit het feedback van Arrien kwam naar voren dat TFS een jonge bloeiende organisatie is die helemaal niet zit te wachten op een vragenlijst. Dus ik moest met iets creatievers komen. Dit heb ik gedaan door groepsessies te houden met de operationele medewerkers van TFS. Dit was leerzaam om te doen, want het was de eerste keer voor mij. Ik heb mij hierin zo flexibel mogelijk opgesteld en mij representatief vertoond. Dit heb ik ook gedaan voor de gehouden interviews. De interviews verliepen niet allemaal even goed. Sommige respondenten vertelden zoveel dat ik niet meer kon samenvatten. Ik ben toen zelf overgeschakeld op de luisterstand en ben meegegaan in het gesprek. De volgende keer ga ik proberen om toch samen te vatten om te verifiëren of dat is wat de respondent bedoeld om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen.

Het veldonderzoek was nog gaande, maar ik had de resultaten van het bureauonderzoek al binnen. Deze heb ik toentertijd al verwerkt, zodat ik op voorhand meer tijd in kon bouwen voor de analyse. Dit ging niet volgens de planning, maar ik zou het de volgende keer precies weer zo doen. Ik heb namelijk erg veel moeite met structuur bieden aan een rapport en het goed schrijven hiervan. Zelf vind ik dat ik dit goed heb ingeschat, want anders was ik achterin de thesisperiode vastgelopen.

Het analyseren van de verkregen data ging eigenlijk nog wel redelijk. Ik keek terug naar mijn TPD tekening en zag wat ik moest doen. De analyse heb ik dan ook zo uitgevoerd als uitgetekend. Om die reden kwam ik dan ook tot inzicht om bij de volgende keer het precies weer zo te doen. Door het te tekenen maak je het voor je luistert publiek visueel. Er is tijdens de analyse gebruik gemaakt van het conceptueel model. Dit model leek voorafgaand aan het onderzoek erg handig, omdat het een structuur bood. Tijdens het onderzoek ben ik erachter gekomen dat het conceptueel model eigenlijk helemaal niet zo handig was. De ruimten in het conceptueel model waren te klein om de resultaten te weergeven en ik heb getwijfeld of ik er wel goed aan heb gedaan om de drie dimensies op te nemen in plaats van de zeven kernprincipes. Deze twijfel is ontstaan tijdens het analyseren. De respons vanuit de interviews leken meer passend bij de zeven kernprincipes. In een volgende keer zou ik dit anders doen. Na het analyseren kwam er voor mij weer een struikelblok, want welke informatie moet nou in het rapport? Ik heb om feedback gevraagd bij Bart en hij heeft mij gelukkig meteen weer op weg geholpen. Ik moest de stukken printen en op de muur plakken. Dit heeft geholpen. De volgende keer ga ik vaker mijn stukken projecteren op grotere schermen, want ik heb gemerkt dat ik hierdoor veel eerder inzie waar ik de mist in ga met de structuur en projecteren op grote schermen is duurzamer dan printen.

Terugblik op communicatie

De communicatie met de opdrachtgever was naar mijn inziens goed. Ik kon hem altijd bellen en wanneer hij niet oppakte dan belde hij altijd terug. We spraken elkaar met regelmaat, maar dat is in de laatste maand wat verwaterd. Dat verliep niet volgens planning. Dat ligt geheel bij mij, want ik heb me opgesloten in mijn woning om mijn thesis af te ronden. Twee weken voordat ik mijn thesis heb ingeleverd heb ik mijn stukken naar de opdrachtgever toegestuurd en gevraagd om feedback op bepaalde stukken. Daarnaast was de communicatie met de examinerator naar mijn inziens goed. Hij gaf duidelijk aan wat hij van mij verwachtte qua inlevermomenten enzovoort en ik hield mij daaraan. We hebben elkaar vaak getroffen in Bart zijn woning, ik heb gemailld en foto's gestuurd van de groepsessies.

De meerwaarde voor de branche

Naar verwachting zullen de adviezen zeker bruikbaar zijn voor zowel de facilitaire branche als de detachingsbranche. In de facilitaire branche zullen vast meerdere dienstenleveranciers er tegenaan lopen hoe zij om moeten gaan met het milieu en hoe zij met hun medewerkers hierover kunnen sparren. Door deze adviezen toe te passen kunnen zij er zeker wat mee. Het kan zijn dat de FMN een samenwerkingsverband zou willen realiseren met Trots om de facilitaire branche te verduurzamen. Dit kan dan doormiddel van het kennisinstituut. De FMN staat voor Facility Management Nederland. Door middel van een deel van dit onderzoek is dat mogelijk en zal dit een positieve impact hebben op de maatschappij. Ook de detachingsbranche kan vanuit deze adviezen werken.

Ik merk op mijn werk bij Fokker Aerostructures ook dat de adviezen voor de branche bruikbaar zijn. Dit komt doordat toeleveranciers graag willen weten hoe TFS dit in de toekomst gaat oppakken. Zij komen zelf met soortgelijke problemen naar voren, zoals het creëren van een stuk stabiliteit voor opdrachtgevers en medewerkers en dat op een commercieel verantwoorde manier met uitsluiting van zoveel mogelijk risico's.

Bibliografie

- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T. van der & Goede, M. de (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Noordhoff Uitgevers bv .
- Baarda, B. & Hulst, M. van der (2012). *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Boeije, H. (2012). *Onderzoeksmethoden (8e druk)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boeije, H. (2014) *Analyseren in kwalitatief onderzoek (2e druk)*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Buijs, E. (2011). *A sustainable HZ University*. Vlissingen: HZ University.
- Cooney, K. & Lynch-Cerullo, K. (2014). *Measuring the social returns and the nonprofits and social enterprises: The promise and the perils of the SROI*. New Haven: De Gruyter.
- Dessing, G. (2017). *FACTO magazine 3*. Alphen aan den Rijn: B + B Vakmedianet BV.
- Drion, B. & Sprang, H. van (2012). *Basisboek Facility Management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten BV.
- Dubbeld, L. (2017). *MVO communicatie trends en tips*. Opgehaald op 16 maart 2017, van: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/01/16/mvo-communicatie-trends-en-tips-2017/>
- Es, W. van der (2017). *Circulaire inkoop geen modeverschijnsel*. Opgehaald op 8 februari 2017, van: <http://facto.nl/circulaire-inkoop-geen-modeverschijnsel/>
- Groot, A. (2016). *Trends*. Opgehaald op 17 maart 2017, van <https://www.hetkanwel.net/2016/12/28/trends-2017/>
- ILO. (2017). *About the ILO*. Opgehaald op 5 april 2017, van <http://ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/lang--en/index.htm>
- Kraay, N. (2016). *Trends rondom duurzaam werken doe je zo*. Amsterdam: Ricoh Nederland B.V.
- Kröger, H. & Vries, J. de (2012). *Duurzame winst voor MKB*. NEN uitgeverij: Learn2improve your planet.
- Lambooy, T. (2015). *Corporate Social Responsibility (CSR), Public Services and Social Enterprises*. Utrecht: Utrecht University School of Law.
- Lane, M. (2017). *A new professional ethics for sustainable prosperity*. Opgehaald op 23 mei 2017, van: <http://www.cusp.ac.uk/wp-content/uploads/01-Melissa-Lane-Essay-online.pdf>
- Loonwijzer. (2017). *Salarischeck*. Opgehaald op 24 mei 2017, van: <https://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck#/>

- Maas, G. (2013). *Facility Management*. Alphen aan den Rijn: B +B Vakmedianet.
- Mesters, H. (2017). *Trends en ontwikkelingen: Uitzendbureaus*. Opgehaald op 16 maart 2017, van: <https://insights.abnamro.nl/branche/uitzendbureaus/>
- Moratis, L. & Veen, M. van der (2010). *Basisboek MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- MOvisie. (2017) *Participatiewet en de WWB maatregelen: Een overzicht*. Opgehaald op 15 mei 2017, van: <https://www.movisie.nl/artikel/participatiewet-wwb-maatregelen-overzicht>
- MVONederland. (2015). *Paying penalty cost csr*. Opgehaald op 17 mei 2017, van: <http://mvonederland.nl/publicatie/paying-penalty-cost-csr-misconduct>
- MVONederland. (2015). *De inhoud van de ISO26000*. Opgehaald op 23 maart 2017, van: <http://mvonederland.nl/iso-26000/de-inhoud>
- MVONederland. (2017). *Begrippenlijst*. Opgehaald op 24 februari 2017, van: <http://mvonederland.nl/wat-mvo/begrippenlijst>
- NEN. (2017). *Inkoop en contractmanagement*. Opgehaald op 4 april 2017, van: <https://www.fmm.nl/inkoop-contractmanagement/nieuws/iso-richtlijn-voor-maatschappelijk-verantwoord-inkopen>
- Ondernemersplein. (2017). *Duurzaam ondernemen*. Opgehaald op 27 maart 2017, van: <http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/duurzaam-ondernemen/duurzaam-leren-ondernemen/info-en-advies/wat-is-duurzaam-ondernemen/>
- PIANOO. (2017). *maatschappelijk verantwoord inkopen*. Opgehaald op 23 april 2017, van: <https://www.pianoo.nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen-mvi-duurzaam-inkopen/mvi-thema-s/social-return/social-return-toegelicht-0>
- Poiesz, T. (2016). *Gedrag in de zorg*. Opgehaald op 24 februari 2017, van: http://www.vakmedianetshop.nl/wp-content/uploads/2016/11/Inkijkexemplaar_Gedrag-in-de-zorg.pdf
- Rabobank. (2017). *Cijfers en trends*. Opgehaald op 6 april 2017, van: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=sector§or=Dienstverlening>
- Regterschot, J. (1988). *Facility Management*. Houten: Noordhoff Uitgevers BV.
- Reinhoudt, J. & Teuns, A. (2017). *MVO Trendrapport*. Utrecht: MVO Nederland.
- Rijksoverheid. (2017). *Participatiewet*. Opgehaald op 23 mei 2017, van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet>
- Rijksoverheid. (2017). *Participatiewet voor gemeenten*. Opgehaald op 3 mei 2017, van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet/inhoud/participatiewet-informatie-voor-gemeenten>

- Rijksoverheid. (2017). *Arbeidsomstandigheden*. Opgehaald op 3 mei 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsomstandigheden/inhoud/taalakkoord-taalvaardigheid-werknemers-verbeteren>
- Rijkswaterstaat. (2017). *Wet milieubeheer*. Opgehaald op 4 mei 2017, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/water/wetten-regels-en-vergunningen/natuur-en-milieuwetten/wet-milieubeheer.aspx>
- Trots. (2017). *Facilitaire-services*. Opgehaald op 3 april 2017, van: <https://www.trots.nl/facilitaire-services>
- Trots. (2017). *Ontvangst Services*. Opgehaald op 3 april 2017, van: <https://www.trots.nl/facilitaire-services/ontvangst-services>
- Trots. (2017). *Technische services*. Opgehaald op 3 april 2017, van: <https://www.trots.nl/facilitaire-services/technische-services-uitbesteden>
- Trots. (2017). *Huisvesting services*. Opgehaald op 3 april 2017, van: <https://www.trots.nl/facilitaire-services/huisvesting-services>
- Trots. (2017). *Beheer en exploitatie*. Opgehaald op 3 april 2017, van: <https://www.trots.nl/total-facility-management/beheer-exploitatie>
- Trots. (2017). *Facilitaire servicedesk*. Opgehaald op 3 april 2017, van: <https://www.trots.nl/facilitaire-services/facilitaire-servicedesk-uitbesteden>
- Trots. (2017, februari 24). *Over Trots*. Opgehaald op 2 maart 2017, van: <https://www.trots.nl/over-trots>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?. Praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers .
- Visser, B. & Smits, J. (2016). *Duurzaam ondernemen op Ameland*. Larenstein: Hogeschool van Hall Larenstein.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2017). *Arbowetgeving*. Opgehaald op 13 april 2017, van: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowetgeving/vraag-en-antwoord/wat-regelt-de-arbeidsomstandighedenwet>
- Zaken, M. v. (2017). *Algemene informatie over de oeso-richtlijnen*. Opgehaald op 13 mei 2017, van: <https://www.oesorichtlijnen.nl/oeso-richtlijnen/a/algemene-informatie-oeso-richtlijnen>

Bijlagen

Bijlage I	Zoekmethode en AAOCC-criteria.....	55
Bijlage II	Operationalisering aan de hand van een boomdiagram.....	58
Bijlage III	Model Regterschot.....	59
Bijlage IV	Triade-model.....	60
Bijlage V	Tijdsplanning.....	61
Bijlage VI	Interviewguide.....	63
Bijlage VII	Lijst met stellingen voor de groepsessies.....	65
Bijlage VIII	Selectiecriteria respondenten.....	66
Bijlage IX	Toelichting op diensten TFS.....	67
Bijlage X	Foto's groepsessie medewerkers.....	68
Bijlage XI	Codeboom concurrentieanalyse.....	69
Bijlage XII	Concurrenten in het conceptueel model.....	84

Bijlage I Zoekmethode en AAOCC-criteria

Door de zoektermen in te vullen bij de zoekmachines zijn er verschillende artikelen gevonden die relevant zijn geweest.

Gevonden artikelen

- Artikel één is gevonden op HBOkennisbank door bij de zoekmachine in te voeren “Duurzaamheid EN faciliteren”. Het artikel werd als derde artikel weergegeven. Het artikel kent de titel *“Be here, be there, be everywhere and further...”*. Het artikel is geschreven door B. Visser & J. Smits in 2016.
- Artikel twee is gevonden aan de hand van de sneeuwbalmethode van het eerste artikel. Het artikel kent de titel: *“Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Sierteeltsector.”* Het artikel is geschreven door B. Claij in 2007.
- Artikel drie is gevonden op HBOkennisbank door hier te zoeken op Sustainability AND Facilities. Het artikel verscheen als derde artikel van de vier en kent de titel: *“A Sustainable HZ University”*. Het artikel is geschreven door E. Buijs in 2011.
- Artikel vier is gevonden op Google Scholar door in de zoekmachine te zoeken op “SROI”. Het artikel is verschenen als het achtste artikel en kent de titel: *“Measuring the Social Returns of Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI”*. Het artikel is geschreven door K. Clooney en K. Lynch-Cerullo in 2014.
- Artikel vijf is gevonden via Google Scholar. In de zoekmachine is gezocht op het begrip duurzaam faciliteren. Het artikel is gevonden op de eerste pagina als eerste artikel met de titel: *“Gebiedsontwikkeling: nu onbeperkt houdbaar?”*. Het artikel is geschreven door R.J. van Werven in 2015.
- Artikel zes is gevonden via Google Scholar. Hier is gezocht op Social Return on Investment op Nederlandse artikelen. Het artikel is gevonden op de eerste pagina en verscheen als zevende artikel. Het artikel is geschreven door B. Oonk in 2015 en kent de titel: *“De uitvoering van sociale zekerheid, een verschuiving naar bedrijven?”*
- Artikel zeven is gevonden op Google Scholar door hier in de zoekmachine in te typen “Duurzaam EN begripsbepaling”. Het artikel is gevonden op de eerste pagina en werd als tweede artikel weergegeven. Het artikel kent de titel: *‘Corporate Social Responsibility (CSR) Public Services Companies and Social Enterprises: Terminology and Recent Developments’*.
- Bron acht is het boek van J. Regterschot. Het boek is gebruikt in het propedeusejaar van de onderzoeker. Het boek is geschreven in 1988 en kent de titel: *“Facility Management”*.
- Bron negen is het boek van G.W.A. Maas dat is geschreven in het jaar 2013. Het boek is gebruikt tijdens de studie van de onderzoeker en daarom niet gezocht. Het boek kent de titel: *“Facility Management, over organiseren en maatwerk binnen een veranderende context”*.
- Bron tien is het boek van B. Drion en H. van Sprang geschreven in 2012. Het boek is ook gebruikt gedurende de studie. Het boek kent de titel: *“Basisboek Facility Management”*.
- Bron elf is het boek van L. Moratis en M. van der Ven dat is geschreven in het jaar 2010. Het boek is gebruikt in de studie en kent de titel: *“Basisboek MVO”*

- Bron twaalf is het boek van Kröger en De Vries welke geschreven is in 2012. Het boek is aangeschaft voor dit onderzoek door de onderzoeker en kent de titel: "Duurzame winst voor MKB".
- Bron dertien is een internetbron die door de onderzoeker is benaderd, omdat deze site geschreven wordt door experts. De website is www.MVONederland.nl en vanuit hier is een definitie gehaald.
- Bron veertien is gevonden door op Google Scholar te zoeken naar Prosperity AND sustainability. Het artikel werd als zesde hit weergegeven en is geschreven in 2017 door Melissa Lane . Dit was haar scriptie en de bron kent de titel: *"A New Professional Ethics for sustainable Prosperity"*

AAOCC-criteria

De AAOCC-criteria wordt toegepast om de gevonden bronnen te beoordelen op betrouwbaarheid en bruikbaarheid. De afkorting AAOCC staat voor:

- **Authority:** Zijn de auteurs en uitgever geloofwaardig en voldoende gekwalificeerd?
- **Accuracy:** Is het artikel wel betrouwbaar?
- **Objectivity:** Is er voor de auteurs een persoonlijk belang?
- **Currency:** Is de informatie volledig up-to-date?
- **Coverage:** Is de gevonden informatie uniek, compleet en relevant?

Hier worden drie artikelen als voorbeeld weergegeven hoe de onderzoek de AAOCC-criteria heeft toegepast op alle bronnen. Er wordt onderbouwd waarom dit artikel bruikbaar is voor het onderzoek.

Artikel van B. Visser & J. Smits, 2016.

Authority: Visser en Smits waren studenten aan de Hogeschool van Hall Larenstein. Zij schreven dit artikel voor hun Bachelor-scriptie. Op basis daarvan wordt gedacht dat de auteurs voldoende geloofwaardig en gekwalificeerd zijn.

Accuracy: Het artikel is als betrouwbaar bevonden, doordat het door twee docenten van de hogeschool is goedgekeurd.

Objectivity: Er zal naar eigen inzien geen persoonlijk belang zijn.

Currency: De informatie is geheel up-to-date, doordat het artikel is geschreven in 2016.

Coverage: De gevonden informatie is nog steeds compleet en uniek, omdat het vorig jaar is geschreven.

Artikel van T. Lambooy, 2015

Authority: T.Lambooy is professor of Corporate Law aan het Nyenrode Business University. Lambooy doceert hier CSR, oftewel Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Lambooy wordt in meerdere onderzoeken geciteerd. De positie van de auteur en door meerdere citaten wordt de auteur als geloofwaardig beschouwd.

Accuracy: Het artikel is als betrouwbaar bevonden, doordat Lambooy meerdere onderzoeken verricht en vaker wordt geciteerd.

Objectivity: Er zal voor Lambooy een eigen belang zijn in de inzichten in CSR, omdat Lambooy dit doceert.

Currency: De informatie is up-to-date, doordat het artikel is geschreven in 2015.

Coverage: De gevonden informatie is relevant, omdat Lambooy haar onderzoeken ook bekijkt vanuit de drie dimensies.

Artikel van E. Buijs, 2011.

Authority: Eline Buijs was een student aan de HZ University in België. Het artikel dat zij schreef was haar afstudeerscriptie. Op basis hiervan wordt gedacht dat ze voldoende bekwaam is.

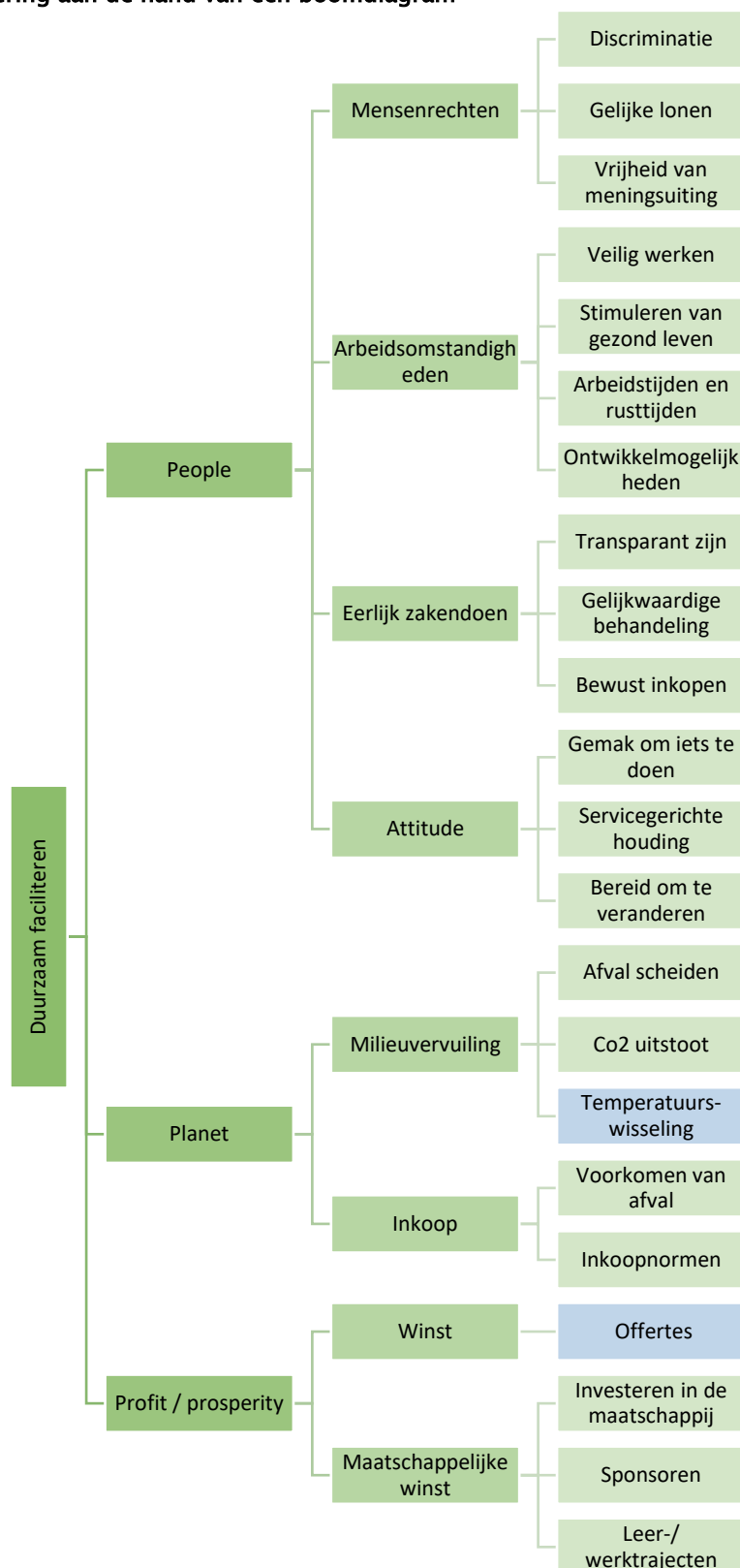
Accuracy: Het artikel is als betrouwbaar bevonden, doordat de bronnen die ze heeft gebruikt logisch te volgen zijn. Verder is het goedgekeurd door docenten van de universiteit.

Objectivity: Er zal naar eigen inzien geen persoonlijk belang zijn.

Currency: De informatie is wellicht niet meer geheel up-to-date, doordat het artikel is geschreven in 2011. Toch komt zij met andere inzichten dan andere gevonden bronnen.

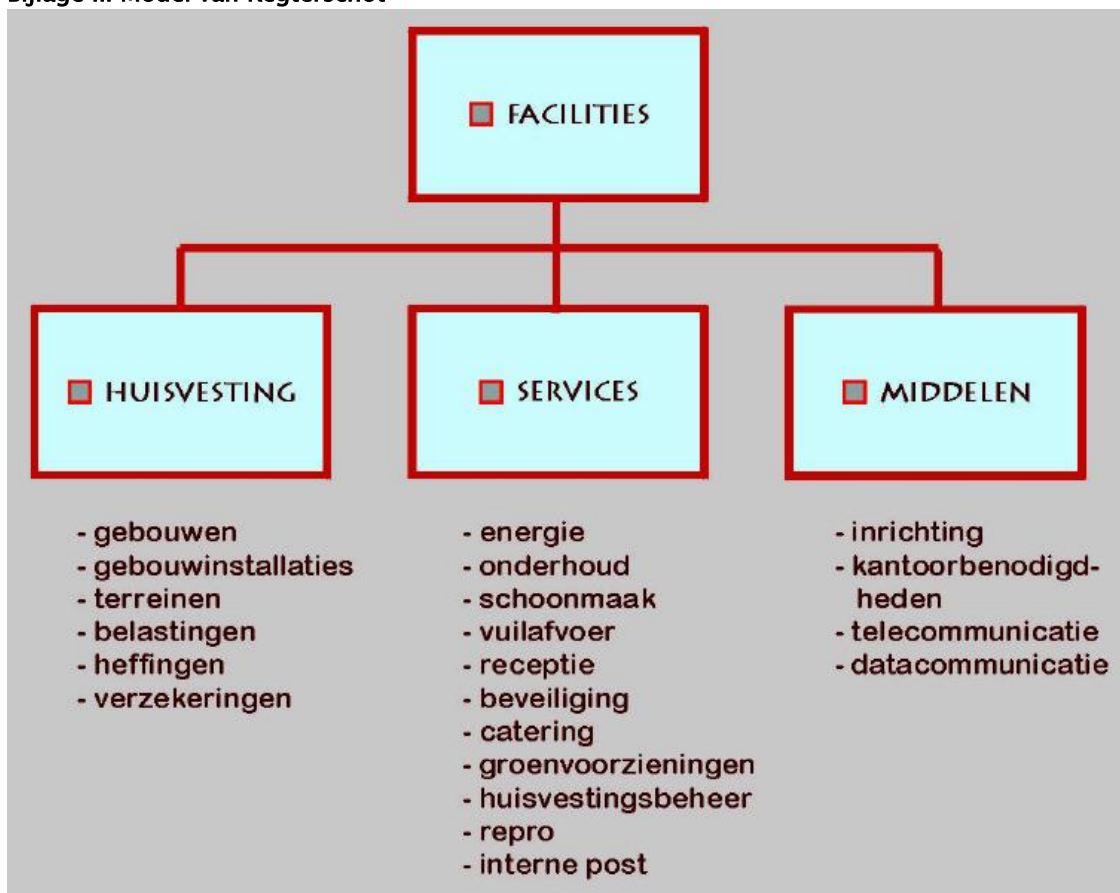
Coverage: De gevonden informatie is compleet en uniek, omdat Buijs schrijft over dat MVO ook fun kan zijn. Dat is nog niet in de literatuur gevonden.

Bijlage II Operationalisering aan de hand van een boomdiagram



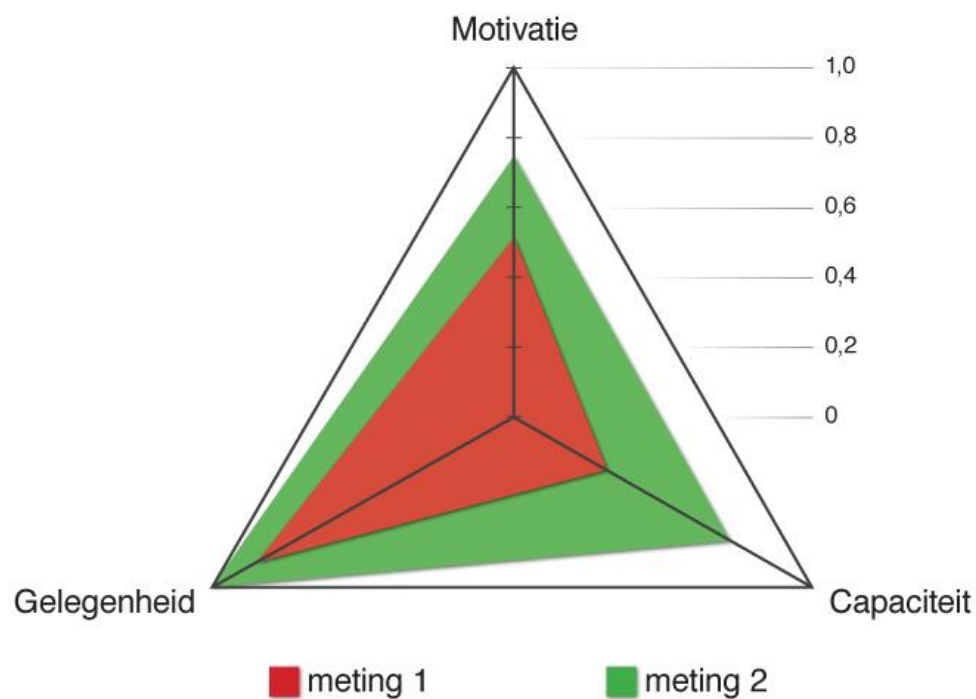
	Wel opgenomen in interviewguide.
	Niet opgenomen in interviewguide, omdat temperatuurswisseling niet heel erg makkelijk te meten is. Offertes is niet opgenomen, omdat TFS heeft gesteld dat winst niet de bedoeling is van duurzaam faciliteren.

Bijlage III Model van Regterschot



Bijlage IV Triade-model

Triade model



Bijlage V Tijdsplanning

Nr.	Activiteit Weeknummer	Maart			April				Mei				Juni	
		11 / 3.5	12/3.6	13/ 3.7	14/3.8	15/3.9	16/3.10	17/4.1	18/4.2	19/4.3	20/4.4	21/4.5	22/4.6	23/4.7
1	Het schrijven van de inleiding													
	Stap 1: Theoretisch kader stellen													
2	Bestuurders benaderen om hen te interviewen													
3	Website van TFS doorspitten en bekijken welke activiteiten er worden verricht													
4	Afspraak plannen om te interviewen													
5	Herinnering sturen aan bestuurders													
6	Interviewgids maken voor interview met bestuurders TFS													
7	Interview voorbereiden (apparatuur)													
8	Interviews afnemen met bestuurders													
9	Interviews van bestuurders uittypen/transcript opstellen													
10	Transcripten open coderen													
11	Transcripten axiaal coderen													
	Stap 2: Duurzaam faciliteren inzichtelijk maken													
12	Met opdrachtgever bespreken waarde groepssessies mogen plaatsvinden													
13	Landelijke verdeling maken													
14	Werknemers benaderen of zij bereid zijn mee te werken													
15	Vragenlijst maken voor interview met werknemers TFS vanuit coderingen													
16	Interviews voorbereiden (apparatuur)													
17	Interviews afnemen met werknemers voor nulmeting													
18	Interviews uittypen/ transcript opstellen													
19	Transcripten open coderen													
20	Transcripten axiaal coderen													
21	Transcripten analyseren													
	Stap 3: De faal- en succesfactoren													
22	Trends en ontwikkelingen opzoeken													
23	Bepaal samen met opdrachtgever wat hij wil weten van concurrenten													
24	Bekijk wat concurrenten doen													
25	Ontwikkelingen opzoeken binnen wetgeving													
26	kijk naar de participatiewet													
27	werk de participatiewet uit en licht toe													
28	Zoek naar wat de overheid nog meer stelt aan duurzaamheidscriteria													
29	Bekijk de literatuur en haal hier faal en succesfactoren uit													
30	Haal de belangrijkste fragmenten uit de documenten													
	Stap 4 van het onderzoek: Analyseren en concluderen													
31	Alle verkregen data analyseren													
32	Data systematisch verwerken (coderen)													
33	Adviesopties opzetten en onderbouwen													
34	Criteria stellen aan het advies samen met OG													

35	Criteria toepassen op adviesopties												
36	Uitgekomen adviesopties uitschrijven												
37	Adviesopties onderbouwen (inzichten)												
38	Triade-model toepassen op de verwachte weerstanden												
Stap 5 van het onderzoek: Implementatieplan													
39	Verwerk implementatie op basis van kort termijn naar langer termijn.												
Stap 6 van het onderzoek: concrete acties beschrijven													
40	Beschrijf de acties op basis van de implementatie en werk ze grondig uit.												
41	Onderbouw je acties op basis van je onderzoek.												
Stap 7 van het onderzoek: de financiën													
42	Bereken de waarde die TFS toevoegt												
Afronding adviesrapport													
43	Managementsamenvatting schrijven												
44	Uitnodigingen versturen voor presentatie												
45	Presentatie maken												
46	Presentatie oefenen												
47	Presentatie geven												
48	Thesis werkstuk printen! (3 keer)												
49	Thesis werkstuk inleveren!												
Gedurende het onderzoek													
	Overleg met de opdrachtgever												

Bijlage VI Interviewguide

Interviewguide van: Edwin Mulder.	
Studentnummer: 400032	
Facilitaire activiteiten	Topics & Subtopics uit boomdiagram
1. Gebouwen en installaties 2. Onderhoud 3. Receptie 4. Huisvestingsbeheer 5. Interne post 6. Schoonmaak 7. Kantoorbenodigdheden 8. Telecommunicatie 9. Datacommunicatie.	1. <i>Mensenrechten</i> 1.1 Discriminatie 1.2 Lonen 1.3 Vrijheid van meningsuiting
	2. <i>Arbeidsomstandigheden</i> 2.1 Veilig werken 2.2 Stimuleren van gezond leven 2.3 Arbeidstijden en rusttijden 2.4 Ontwikkelmogelijkheden
	3. <i>Eerlijk zakendoen</i> 3.1 Transparant zijn 3.2 Gelijkwaardige behandeling 3.3 Bewust inkopen
	4. <i>Attitude</i> 4.1 gemak om iets te doen 4.2 servicegerichte houding 4.3 Bereid om te veranderen
	5. <i>Milieuvervuiling</i> 4.1 Afval scheiden 4.2 Co2 uitstoot
	6. <i>Inkoop</i> 6.1 voorkomen van afval 6.2 inkoopnormen
	7. <i>Winst/ Maatschappelijke winst</i> 7.1 Investeren in de maatschappij 7.2 Sponsoren 7.3 Leer-/werktrajecten
Denk aan samenvatten	

Vragenlijst voor interview als het gesprek spaak loopt.

Discriminatie:

Kun je wat vertellen over hoe TFS gelijke behandeling voor elke werknemer waarborgt?

Wat kun je vertellen over wat TFS doet tegen personen die elkaar onjuist behandelen?

Hoe wil TFS in de toekomst omgaan met discriminatie?

Lonen:

Hoe wordt de hoogte van het salaris van de werknemers bepaald?

Kan je me wat vertellen over of de lonen gelijk zijn?

Kan je me vertellen hoe TFS de bepaling van salaris in de toekomst voor ogen heeft?

Vrijheid van meningsuiting

Hoe ervaar jij dat er binnen het beleid van TFS wordt omgegaan met de meningen van anderen?

Hoe zou je willen dat TFS vrijheid van meningsuiting in de toekomst oppakt?

Een duurzamer beleid is geen gekkigheid

Veilig werken

Kun je me iets vertellen over de manier waarop veiligheid voor de werknemers wordt geborgd?

Heeft TFS een beleid hoe veiligheid tijdens het werk wordt geborgd?

Stimuleren van gezond leven

Hoe stimuleert TFS haar medewerkers om gezond te leven?

Wat kan je me vertellen over de manier waarop TFS haar werknemers stimuleert om te bewegen?

Kan je me vertellen hoe TFS in de toekomst gezond leven wil stimuleren?

Arbeidstijden en rusttijden

Kan je me vertellen hoe de balans is tussen de arbeidstijden en de rusttijden voor jullie werknemers?

Op welke manier borgen jullie de balans daartussen?

Ontwikkelmogelijkheden

Kan je me vertellen hoe TFS in de toekomst met ontwikkelmogelijkheden om wil gaan?

Transparant zijn

Wat kan je me vertellen over hoe TFS momenteel prestaties deelt met de buitenwereld?

Hoe ziet TFS in de toekomst kennisdeling voor zich met andere organisaties?

Bewust inkopen

Wat kan je me vertellen over de manier waarop er wordt ingekocht?

Kan je me toelichten hoe het inkoopbeleid er momenteel uitziet.

Attitude

Kan je me toelichten hoe het voor de medewerker makkelijk gemaakt wordt om duurzaam de dienstverlening te verlenen?

Hoe wordt momenteel een servicegerichte houding gestimuleerd/ gevormd?

Wat kan je me vertellen over de manier waarop de mindset is gecreëerd om de huidige dienstverlening te leveren?

Afval scheiden

Hoe wordt het afval momenteel gescheiden door de werknemers?

Kan je me vertellen over de manier waarop het gescheiden afval wordt verwerkt?

Co2 uitstoot

Kan je me vertellen wat er aan co2 uitstoot wordt gedaan?

Wat zijn de doelstellingen van TFS op het gebied van co2 uitstoot?

Inkoop

Wat kan je me vertellen over de manier waarop er momenteel wordt ingekocht?

Kan je me toelichten aan welke inkoopnormen er momenteel wordt gedaan?

Wat kan je me vertellen over de inkoopnormen die TFS wil handhaven?

Investeren in de maatschappij

Kan je me vertellen hoe TFS in de toekomst haar winst wil delen in de maatschappij?

Heb je al wel eens ervaren hoe TFS omgaat met haar winst?

Sponsoren

Op welke manier sponsort TFS momenteel in de gemeenschappen waar zij haar diensten verleend?

Hoe wenst TFS in de toekomst te sponsoren in de gemeenschappen?

Leer- / werktrajecten

Kan je me wat vertellen over de mogelijkheden die TFS biedt qua leren en werken?

Kan je me wat vertellen over hoe TFS leer- /werktrajecten wil aanbieden in de nabije toekomst?

Bijlage VII lijst met stellingen voor groepssessies

Stelling voor werknemers	Wat wil ik weten?
<i>"Mijn werkgever toont respect voor mij en mijn collega's"</i>	Ik wil inzichtelijk krijgen hoe de werknemers ervaren hoe er wordt omgegaan met de mensenrechten, topic 1 Mensenrechten
<i>"Mijn werkgever biedt mij genoeg mogelijkheden om mijn werk veilig en gezond uit te voeren in mijn werkomgeving"</i>	Ik wil inzichtelijk krijgen hoe de werknemers ervaren hoe de arbeidsomstandigheden zijn, topic 2 Arbeidsomstandigheden
<i>"Ik word altijd op de hoogte gehouden van wat er speelt bij Trots"</i> <i>"ik en mijn collega's worden gelijkwaardig behandeld"</i>	Ik wil inzichtelijk krijgen hoe transparant TFS is intern. Tweede stelling is om inzichtelijk te krijgen of een ieder ervaart dat die gelijk wordt behandeld. Topic 3 Eerlijk zakendoen
<i>"Ik vind afval scheiden onzin"</i>	Ik wil inzichtelijk brengen hoe de werknemers erin staan om af te scheiden. Topic 5. milieuvervuiling
<i>"Ik zit er niet op te wachten om stagiaires te begeleiden"</i>	Ik wil weten of de werknemers bereid zijn om hun kennis en kunnen over te dragen aan studenten/scholieren/cursisten Topic 7. Leer-/werktrajecten en investeren in de maatschappij

Bijlage VIII Selectiecriteria respondenten

De respondenten dienen aan het volgende criteria te voldoen:

Zij dienen invloed te hebben op het beleid van TFS, al dan niet van strategisch niveau.

de respondenten dienen in dienst te zijn bij Trots.

de respondenten dienen minimaal één jaar in dienst te zijn.

De respondenten dienen kennis te hebben van de werkwijze binnen Trots.

Bijlage IX Toelichting op diensten TFS

Ontvangst services

Onder de ontvangst services vallen de facilitaire activiteiten als receptiediensten, security host en hospitality services. Een receptiedienst is feitelijk binnen TFS het plaatsen van een persoon achter de balie die de gasten van de opdrachtgever ontvangt en wegwijs maakt. Daarbij verleend TFS de security host. Dit is een gastheer/-vrouw met beveiligingstaken. Ten slotte valt de hospitality services ook onder Ontvangst services. Hospitality services is het verlenen van gastvrouwen (Trots, 2017).

Technische services

Onder technische services wordt bij TFS verstaan handymandiensten en Klussendiensten die zware technische werkzaamheden verrichten bij de opdrachtgever. Handymandiensten zijn huismeesterdiensten die verleend worden door personen met een technische expertise. Zij vervullen huismeester taken en licht technisch werk, maar zij ondersteunen ook monteurs van derden die bij hun opdrachtgever een storing op komt lossen. Klussendiensten is een andere soort dienst. Bij deze dienst zal er op afroep een technische dienst de storing verhelpen of de technische dienst overnemen in geval van afwezigheid (Trots, 2017).

Huisvesting services

Bij Huisvesting services gaat het over huismeesterdiensten, bodediensten, congiërgediensten en vergaderservices. Huismeesterdiensten zijn diensten waarbij een persoon het beheer en onderhoud van een inventaris overneemt van de opdrachtgever. Bodediensten zijn daarentegen diensten waarbij er wordt gezorgd voor ondersteuning van catering bij evenementen en vergaderingen, het ontvangen van gasten, interne post rondbrengen, parkeergaragebeheer, het klaarzetten van audiovisuele middelen, onderhoud en ongeplande schoonmaakwerkzaamheden. Verder verlenen de bodes facilitaire activiteiten bij de huwelijksceremonie. Congiërgediensten worden uitgevoerd door congiërges waarbij de taken afhangen van de wensen van de opdrachtgever. Tijdens de vergaderservices levert TFS een gastheer/-vrouw die de zorgdraagt voor alle faciliteiten voor een vergadering, zoals het reserveren van de zaal, de banqueting klaarzetten en de gasten ontvangen (Trots, 2017).

Facilitaire servicedesk

De facilitaire activiteiten die TFS verricht bij de servicedesk is het verwerken van meldingen, klachten en vragen aannemen en afhandelen (Trots, 2017).

Beheer en exploitatie

Beheer en exploitatie is een aparte afdeling binnen TFS. Voor deze afdeling is een aparte BV opgericht. Middels deze BV verleend TFS beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed, commercieel vastgoed, studentenhuisvesting en het beheer van VvE. Dit doet zij door middel van haar eigen kennis en kunde waarbij zij zorgdraagt voor de coördinatie op facilitair gebied, zoals technisch, bouwkundig en schoonmaak onderhoud (Trots, 2017).

Bijlage X Foto's groepsessie medewerkers TFS



Bijlage XI Codeboom concurrentenanalyse

(Facilicom D7, bouwens& D8, Welkom! (Securitas) D9, Yask (Vebego) D10, ISS D11, Dolmans D12).

Dimensie	Axiaal code	Open code	Fragmenten
	Algemeen		
		Doelstellingen	D7.3, D7.11, D7.13, D8.2, D9.3, D10.18, D10.43, D10.60, D11.7, D12.11, D12.12,
		Reden voor duurzaam te ondernemen	D7.14, D9.6, D10.1, D10.13, D10.15, D10.50,
		Richtlijnen in bedrijfsvoering	D7.1, D7.25, D7.50, D7.52, D10.20, D10.24, D10.29, D10.38, D10.39, D10.47, D10.61, D10.63, D10.66, D11.3, D11.5, D11.6, D12.5, D12.8,
		Prestaties duurzaam ondernemen	D12.10
People	Mensenrechten		
		Discriminatie	D7.4, D7.49, D7.51, D8.3, D11.15, D12.7,
		Gelijke lonen tussen man en vrouw	
		Vrijheid van meningsuiting	D7.48
	Arbeidsomstandigheden		
		Veilig werken	D7.16, D7.26, D9.4, D11.9, D11.10,
		Stimuleren van gezond leven	D7.8, D7.15, D7.17, D8.7, D9.1, D10.49, D10.62, D11.4,
		Arbeidstijden en rusttijden	D7.30,
		Ontwikkelmogelijkheden	D7.5, D7.9, D7.10, D7.18, D8.1, D9.4, D9.5, D10.3, D11.14, D12.2, D12.6,
	Eerlijk zakendoen		
		Transparant zijn	D7.12, D10.46, D10.52
		Gelijkwaardige behandeling	D7.2, D7.53, D7.54, D8.4
		Bewust inkopen	D10.21, D10.22, D10.25, D10.27, D10.28, D10.40, D12.3,
	Attitude		
		Gemak om iets te doen	D10.34, D11.11
		Servicegerichte houding	
		Bereid om te veranderen	D7.40, D9.5, D10.48, D10.56, D11.1, D11.13,
		Bewustzijn creëren	D10.32, D10.57, D11.2, D11.7, D11.12, D12.7,
Planet	Milieuvervuiling		

		Afval scheiden	D7.32, D7.45, D7.46,
		CO2 uitstoot	D7.31, D7.34, D7.35, D7.36, D7.37, D7.38, D7.41, D7.42, D8.8, D10.31, D10.32, D10.33, D10.35, D10.36, D10.42,
		Recyclen	D7.47,
	Inkoop		
		Voorkomen van afval	D7.33, D8.9, D10.41
		Inkoopnormen	D7.43, D7.44, D10.23, D10.26,
Prosperity	Maatschappelijke winst		
		Investeren in de maatschappij	D7.19, D7.20, D7.21, D7.27, D7.28, D7.29, D7.39, D8.6, D9.1, D10.8, D10.10, D10.14, D10.37, D10.44, D10.45, D10.51, D10.54, D12.1
		Sponsoren	D7.23, D8.5, D10.59, D12.4,
		Leer-/werktrajecten	D7.22, D7.24,
		Zichtbaar werkgelegenheid	D7.6
		Langdurige inzetbaarheid medewerkers	D7.7, D9.2, D10.2, D10.4, D10.5
		Samenwerking	D10.6, D10.7, D10.11, D10.12, D10.16, D10.17, D10.19, D10.20, D10.30, D10.53, D10.58, D10.64, D10.65, D12.9,

Algemeen – doelstellingen fragmenten

D7.3 *Doelstelling is om vijf procent van het medewerkersbestand in te vullen met mensen die een achterstand hebben op de arbeidsmarkt.*

D7.11 *Facilicom streeft ernaar om de medewerkers zoveel mogelijk zekerheid te geven door het geven van vaste contracten.*

D7.13 *Facilicom streeft er overigens naar om vijf procent van het medewerkersbestand in te vullen met mensen die een achterstand hebben op de arbeidsmarkt, en realiseert steeds vaker ook namens opdrachtgevers social return.*

D8.2 *We streven naar gemotiveerde medewerkers en een laag (ziekte)verzuim.*

D9.3 *We streven naar een gezondheidspercentage van 97% vanuit de huidige van 94%.*

D10.18 *Samen hebben we de ambitie om daadwerkelijk om projecten te initiëren die het verschil maken.*

D10.43 *Belangrijkste doelstelling van de Vebego Foundation is het ondersteunen van mensen met minder kansen. Dit doen we ver weg, maar ook dichtbij door middel van onze projecten.*

D10.60 *‘Wij willen de beste medewerkersvrijwilligersorganisatie van Nederland worden’.*

D11.7 *ISS streeft ernaar om nummer 1 te zijn in onze industrie en om erkend te worden als leider met betrekking tot prestaties op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu;*

D12.11 *In 2016 –2017 dragen we bij aan een beter milieu door: Reduceren van verbruik papier, energie en water (o.a. door de inzet van de innovatieve Eco Efficiency machines), Verlagen van CO2 uitstoot (o.a. door inzet van A-categorie auto's), Gebruik van Cradle to Cradle Gold gecertificeerde reinigingsmiddelen – Duurzame innovatieve dienstverlening*

D12.12 In 2016–2017 groeit ons bedrijf door: Behoud van bestaande opdrachtgevers door te streven naar 100% tevreden klanten, Samenwerking met nieuwe opdrachtgevers, We staan bekend als dé duurzame dienstverlener, We staan bekend als dé specialist op schoonmaakgebied, met een “hands-on” mentaliteit.

Samenvatting algemeen – doelstellingen

Doelstellingen van concurrenten zijn in grote lijnen allemaal overeenkomend. De concurrenten streven allen naar gemotiveerde medewerkers die gezond kunnen werken. Verder wensen alle concurrenten personen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen of te ondersteunen middels hun dienstverlening. Facicom streeft ernaar om zoveel mogelijk zekerheid te bieden aan haar medewerkers. Daarbij gaat bouwens& voor een zo laag mogelijk ziekteverzuim. Het is opvallend dat Welkom! de enige is die daadwerkelijk een doel aan de hand van percentages. Zo wenst Welkom! een gezondheidspercentage te vergroten. Verder heeft ISS de ambitie om de beste prestaties te behalen op het gebied van gezondheid, veiligheid en milieu om uiteindelijk op basis van duurzaam ondernemen de nummer één te worden binnen de markt. Dolmans stelt doelstellingen die meer betrekking hebben tot het milieu waarbij zij trachten een duurzame innovatieve dienstverlening te ontwikkelen. Dit doet Dolmans door middel van Cradle-to-Cradle Gold gecertificeerde inkoop, A label auto's en eco efficiënte machines.

Algemeen– Reden voor duurzaam faciliteren fragmenten

D7.14 Facicom realiseert relatief veel social return omdat het facilitaire werk zich daar goed voor leent en omdat opdrachtgevers daar ook om vragen.

D9.6 Voor die mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt, richt Tempo-Team zich vanuit de drie P's van MVO (People, Planet, Profit) op de P van People, omdat wij op dat gebied werkelijk het verschil kunnen maken.

D10.1 Vebego vindt dat duurzaam personeelsbeleid vanzelfsprekend is.

D10.13 Als familiebedrijf actief in facility services, personeelsdiensten en de gezondheidszorg werkt Vebego per definitie in en vanuit de samenleving en voelt zich hier verantwoordelijk voor.

D10.15 Net zoals wij, zien steeds meer klanten duurzaamheid niet als 'iets dat tegenwoordig nu eenmaal moet', maar als een nieuwe marktkans.

D10.50 en rest de vraag: 'wat is de next step'. Deze heeft even op zich laten wachten omdat het de vraag is / was: Gaan we vanuit Vebego de next step faciliteren of 'wachten' we op de vraag uit de bedrijven op basis van hun behoefte. Ons 'wachten' is beloofd.

Samenvatting algemeen– reden voor duurzaam faciliteren

Concurrenten kennen verschillende redenen om duurzaam te ondernemen. Facicom voert een duurzaam beleid, omdat de facilitaire markt zich hiervoor goed verleent door het feit dat er met mensen wordt gewerkt waardoor er een marktkans wordt gecreëerd. Vebego doet dit vanuit verantwoordelijkheidsgevoel, omdat het vanzelfsprekend is. De andere gevonden concurrenten met een duurzaam beleid hebben geen reden weergegeven in hun jaarverslag.

Algemeen– richtlijnen bedrijfsvoering fragmenten

D7.1 Het MVO-verslag van Facicom volgt de richtlijnen van het Global Reporting Initiative (GRI 4)

D7.25 Daarin onder andere een casus die deels via e-learning en deels via rollenspellen wordt uitgevoerd. Doel van dit introductieprogramma is medewerkers op een leuke en effectieve manier inzicht te geven in de organisatie, de processen en de werkwijzen.

D7.50 Facicom kent een bedrijfscodex met heldere integriteitsrichtlijnen. De bedrijfscodex is een vertaling van de principes van het Global Compact-initiatief van de Verenigde Naties.

D7.52 De Code Verantwoordelijk Marktgedrag is ondertekend door Gom, Trigion en Prorest. Een van de doelen van de code is het doorbreken van de neerwaartse prijsdynamiek, en dus het voorkomen dat opdrachtgevers kiezen voor de laagste prijs als belangrijkste criterium.

D10.20 *De Vebego bedrijven hebben een duurzaam hart en elk bedrijf heeft het duurzaamheidsmodel van Vebego omarmt en dit de vorm en inhoud gegeven die bij het bedrijf past. Dit betekent dat een aantal bedrijven (onder andere Hago Nederland & Hago Zorg) ervoor gekozen heeft om de MVO Prestatieladder en ISO26000 te behalen. En dat Vebego het Greenkey certificaat Goud heeft behaald.*

D10.24 *Maatschappelijk verantwoord inkopen/ondernemen is nadrukkelijk onderdeel van de Inkoop strategie alsmede het beleid.*

D10.29 *Voor Vebego is duurzame winst vanzelfsprekend, immers zonder duurzame winst is stabiliteit en continuïteit van onze dienstverlening en onze activiteiten niet mogelijk.*

D10.38 *Standaard staan de printers nu ingesteld op dubbelzijdig afdrukken.*

D10.39 *De lampen zijn vervangen door LED-lampen.*

D10.47 *Sinds de start van het project in Q4-2014 is het gelukt een methodiek / stappenplan te ontwikkelen zodat we uiteindelijk de sociale waarde voor meerdere projecten en Vebego bedrijven kunnen berekenen.*

D10.61 *We zijn er gaandeweg achter gekomen dat we de toegevoegde waarde hebben gemeten en niet de directe impact. Dit betekent dat we zeer waardevolle informatie hebben verkregen over de toegevoegde waarde van onze dienstverlening aan onze directe en indirecte medewerkers. Maar om de impact te bepalen, die vervolgens aan onze activiteiten is toe te wijzen, is het noodzakelijk een nulmeting toe te voegen. Dit zullen we in vervolg projecten meenemen.*

D10.63 *Redenen hiervan zijn dat wij een zogenoemd a-typisch jaarverslag hebben dat de deskundigen lastig te beoordelen vinden en dat Vebego niet de zogenoemde GRI-methode hanteert welke meer en meer gehanteerd wordt om jaarverslagen te beoordelen en dus de score vast te stellen.*

D10.66 *MVO verklaring getekend voor gehele bedrijfsvoering. Hierin zijn afspraken opgenomen waaraan Vebego dient te voldoen.*

D11.3 *Daarom zijn de gezondheid en veiligheid van ons personeel als top prioriteit opgenomen in onze leiderschapsprincipes.*

D11.5 *Door normen te stellen, doelen te verbeteren, maatregelen te beheren en te evalueren, en door onze prestaties te rapporteren zorgen wij ervoor dat de kwaliteit wordt gewaarborgd.*

D11.6 *Binnen het kader van het ISS Health, Safety en Environment (HSE) handboek ontwikkelt ISS effectief haar HSE management om zo onze waarden, gedragsregels, visie en beleid te ondersteunen. Het doel is om een consistente aanpak van HSE mogelijk te maken in Nederland.*

D12.5 *Ons duurzaamheidsbeleid bestaat uit drie pijlers: Samen werken bij Dolmans, Betrokken zijn bij het milieu en Bewust innovatief ondernemen.*

D12.8 *Ons duurzaamheidsbeleid voeren wij uit met in acht name van de geldende wet- en regelgeving. Daarnaast wordt het effect van ons duurzaamheidsbeleid constant geëvalueerd en verbeterd.*

Samenvatting- richtlijnen bedrijfsvoering

Concurrenten kennen verschillende richtlijnen in hun bedrijfsvoering om duurzaam te ondernemen. Verschillende concurrenten hebben ervoor gekozen om de Code Verantwoord Marktgedrag te tekenen. Door deze code te ondertekenen geeft een onderneming aan dat zij bedrijven stimuleren om niet voor de laagste prijs te gaan. Daarnaast kiezen concurrenten ervoor om transparant te zijn in hun bedrijfsvoering door jaarverslagen op te stellen. Uit onderzoek blijkt dat jaarverslagen verschillend worden weergegeven. Zo kiest Facilicom ervoor om de Global Reporting Initiative (GRI 4) richtlijnen te volgen. ISS en Vebego hebben hun eigen methode ontwikkeld. Wat de methode exact is wordt niet toegelicht, maar zo stelt Vebego zelf al, in fragment D10.63, dat zij een a-typisch jaarverslag heeft waardoor het jaarverslag voor experts een moeilijk te beoordelen document is. ISS heeft daarentegen een eigen handleiding geschreven, namelijk het Health Safety Environment handboek (HSE handboek).

Naast het rapporteren van de duurzame dienstverlening, kiezen concurrenten er ook voor om intern bepaalde richtlijnen uit te zetten. Uit onderzoek komt naar voren dat Vebego een MVO verklaring ondertekenend heeft waaraan zij moet voldoen. Hierdoor hoopt zij met haar ondernemingen de MVO prestatieladder hoog te beklimmen. Dit doet Vebego aan de hand van een eigen ontwikkeld

stappenplan waarmee er middels een nulmeting gemeten wordt wat de sociale waarde is van projecten. Verder koopt Vebego maatschappelijk verantwoord in. Daarentegen stelt ISS zelf haar normen en doelen. Deze normen en doelen worden geëvalueerd en dat waarborgt de kwaliteit, volgens ISS. Verder komt vanuit het onderzoek dat ISS ook op leiderschapsniveau inzet om duurzaamheid toe te passen. Zo wordt er toezicht gehouden op veiligheid en gezondheid van de medewerkers. Facilicom kent een eigen bedrijfscode die zij stimuleert door haar medewerkers animatiefilmpjes te laten zien. Dolmans heeft ervoor gekozen om constant de dienstverlening te evalueren en te verbeteren met aandacht voor de wet.

Algemeen- prestaties duurzaam ondernemen fragmenten

D12.10 Dolmans gaat bewust om met het milieu. We zijn gecertificeerd volgens ISO 14001, MVO Prestatieladder niveau 3 en zijn in bezit van het MVO-rapport FIRA Brons.

Samenvatting – algemeen prestaties duurzaam ondernemen

Op het gebied van duurzaam ondernemen kan een onderneming verschillende prestaties behalen. Zo heeft Dolmans de MVO prestatieladder behaald, de ISO 14001 en het MVO-rapport FIRA Brons. De overige concurrenten hebben niet in hun jaarverslag benoemd dat zij prestaties hebben behaald.

Mensenrechten- discriminatie fragmenten

D7.4 Bij vacatures wordt bewust gekeken naar de samenstelling van het team en wordt een juiste afspiegeling als selectie criterium meegewogen, waarbij geschiktheid van de kandidaat altijd bovenaan staat.

D7.49 Pesten is in meer dan de helft van de gevallen de oorzaak van meldingen.

D7.51 Een klokkenluidersregeling maakt het voor medewerkers mogelijk om misstanden te melden, zonder dat ze het risico lopen zichzelf daarmee te benadelen.

D8.58 In onze werving en selectie maken we dus geen onderscheid naar ras, huidskleur, sekse, seksuele voorkeur, leeftijd, religie, nationaliteit of sociale achtergrond.

D11.15 ISS heeft een Klokkenluidersbeleid opgesteld en een meldingssysteem in het leven geroepen om medewerkers, zakenpartners en andere belanghebbenden de mogelijkheid te bieden ernstige incidenten of misstanden op een vertrouwelijke manier te melden.

D12.7 Ook het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt maakt deel uit van ons duurzaamheidsbeleid.

Samenvatting mensenrechten- discriminatie

Facilicom verklaart in haar jaarverslag dat pesten een grote veroorzaker is van de meldingen die zij ontvangt. Facilicom spreekt dan van klokkenluiders en heeft om die reden een klokkenluidersregeling waardoor iedere medewerker zich kan melden met elke misstap op de werkvloer. Ditzelfde geldt voor Vebego. Verder hanteert bouwens& geen discriminatie tijdens het werven van personeel. Dolmans hanteert een andere manier van discriminatie. Dat is positieve discriminatie door juist personen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans te bieden tot werk en inkomen. Welkom! laat zich niet uit over discriminatie in haar jaarverslag.

Mensenrechten- vrijheid van meningsuiting

D7.48 Vertrouwenspersonen ondersteunen medewerkers bij problemen die ze niet kwijt willen of kunnen bij hun direct leidinggevende.

Samenvatting mensenrechten- vrijheid van meningsuiting

Uit het onderzoek kwam naar voren dat medewerkers hun problemen niet altijd kwijt kunnen bij een leidinggevende. Hiervoor is een vertrouwenspersoon een goede oplossing, volgens Facilicom.

Arbeidsomstandigheden- veilig werken fragmenten

D7.16 Bij ongevallen en incidenten maakt Facilicom gebruik van de Injury Frequency (IF), de ongevallenfrequentieindex.

D7.26 *De Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) van de diverse functies ligt hieraan ten grondslag. Per functie is gekeken welke risico's er in het werk voorkomen. Op basis van deze informatie is gekeken welke opleidingen van toepassing zijn. Door het geven van passende opleidingen krijgen de medewerkers de juiste informatie om het werk veilig uit te kunnen voeren.*

D9.4 *We voeren op elke werkplek een Risico-inventarisatie en -evaluatie uit en maken waar nodig een plan van aanpak voor verbetering.*

D11.9 *ISS is actief in meer dan 50 landen en we hebben medewerkers uit meer dan 150 landen die verschillende talen spreken. De uitdaging is om ervoor te zorgen dat al onze medewerkers de veiligheidscultuur die we willen ontwikkelen begrijpen. Daarom hebben wij van elk van de tien ISS Safety Rules een animatiefilm gemaakt.*

D11.10 *De richtlijnen in dit handboek gelden voor alle werknemers die werk gerelateerd reizen. We hopen daarnaast dat deze richtlijnen ook worden gebruikt voor persoonlijke ritten.*

Samenvatting arbeidsomstandigheden– veilig werken

Veilig werken wordt op verschillende wijze geborgd. Facilicom en Welkom! borgen veilig werken voor hun medewerkers middels een RI&E waarbij de risico's op voorhand worden geïnventariseerd. Facilicom biedt op basis van de voortgekomen risico's een opleiding aan waardoor haar medewerkers veilig kunnen werken. Welkom! stelt na de RI&E een plan van aanpak op om de onveilige situaties weg te nemen. Naast de RI&E houdt Facilicom een registratie bij van meldingen van ongevallen die gemaakt worden door middel van een index. ISS borgt de veiligheid door middel van het laten zien van animatiefilmpjes. Dolmans, bouwens& en Vebego hebben zich in hun jaarverslag niet uitgelaten voor de manier waarop zij borgen dat hun medewerkers veilig werken.

Arbeidsomstandigheden– Stimuleren van gezond leven fragmenten

D7.8 *In het kader van duurzame inzetbaarheid heeft Facilicom het programma 'Ik beweeg mee met Facilicom' opgezet. Doel van dit programma is om alle medewerkers tot actie aan te zetten, zodat zij fit, gemotiveerd en met plezier aan het werk zijn en blijven. Belangrijk hierbij is dat medewerkers zelf de regie gaan voeren over hun eigen duurzame inzetbaarheid.*

D7.15 *Door ervoor te zorgen dat medewerkers zoveel mogelijk actief blijven, adequaat herstelgedrag voorstaan en de juiste behandeling volgen, wordt er regelmatig weer een acceptabel percentage arbeidsgeschiktheid bereikt.*

D7.17 *Dat gebeurt onder meer door het organiseren van BRAVO-bijeenkomsten. BRAVO staat voor (meer) Bewegen, (stoppen met) Roken, (matig gebruik van) Alcohol, (gezonde) Voeding en (voldoende) Ontspanning. De bijeenkomsten stimuleren gezond gedrag bij medewerkers.*

D8.7 *Door sportieve activiteiten voor de jeugd te organiseren helpt A-STEP bij het verbeteren van de kwaliteit van het leven.*

D9.1 *We bieden medewerkers diverse middelen om de financiële, fysieke en mentale gezondheid te bevorderen.*

D10.49 *Brightr is een vitaliteitsprogramma gericht op het verbeteren van de geestelijke veerkracht, het creëren van gezonde gewoonten en het verbeteren van de creativiteit en productiviteit van medewerkers. Via een app op de smartphone ontvangen medewerkers activiteiten en vindt er monitoring plaats op: dag/nachtritme, mentale weerbaarheid, bewegen en bioritme. Resultaten worden middels een dashboard anoniem gemonitord.*

D10. 62 *Met dit programma en de app wordt het voor onze bedrijven mogelijk om de vitaliteit van de medewerkers te monitoren en hun te inspireren een vitalere leefstijl te gaan volgen.*

D11.4 *Wij beseffen ons dat gezonde economische prestaties worden geleverd door gezonde mensen en veilige processen en uitrustingen, daarom streven wij ernaar om de persoonlijke gezondheid en veiligheid van onze medewerkers te beschermen.*

Samenvatting arbeidsomstandigheden– Stimuleren van gezond leven

Er wordt door facilitaire ondernemingen steeds vaker beseft dat gezonde medewerkers een positieve bijdrage leveren aan de corebusiness. Uit onderzoek komt naar voren dat Facilicom's programma's

heeft ontwikkeld die ervoor moeten zorgen dat medewerkers fit en gemotiveerd zijn waarbij Facilicom het van belang vindt dat medewerkers zelf de sturing hiervan bepalen. Daarbij worden er bij Facilicom bijeenkomsten georganiseerd die gezond leven moet stimuleren. Verder biedt bouwens& een fitprogramma aan om haar medewerkers fit te houden. Daarnaast stelt Welkom! dat het niet alleen de lichamelijke gezonde situatie betreft, maar ook de mentale en de financiële gezondheid van medewerkers. Wanneer medewerkers in privésfeer schulden kennen worden zij ondersteund door Welkom! om uit de schulden te komen. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat Vebego een app heeft ontwikkelt waarmee de vitaliteit van medewerkers wordt bevordert door de gegevens vanuit de app te analyseren.

Arbeidsomstandigheden– arbeidstijden en rusttijden

D7.30 Het voordeelprogramma voorziet ook in kortingen op producten, abonnementen en uitjes.

Voorbeelden daarvan zijn: kortingen bij benzinestations en goedkopere abonnementen bij Park-Line

Samenvatting arbeidsomstandigheden– arbeidstijden en rusttijden

Uit het onderzoek komt naar voren dat er niet veel wordt gedaan aan een balans tussen arbeidstijden en rusttijden. Facilicom biedt voor in de rusttijden bepaalde kortingen.

Arbeidsomstandigheden– ontwikkelmogelijkheden fragmenten

D7.5 Eigen medewerkers krijgen altijd voorrang bij vacatures. Omdat Facilicom waarde hecht aan functieroulatie, ook tussen de divisies onderling, wordt steeds vaker intern actief gezocht naar medewerkers die toe zijn aan een nieuwe stap.

D7.9 Het Facilicom Mobility Center heeft het afgelopen jaar veel individuele gesprekken gevoerd met medewerkers die zich willen oriënteren op hun mogelijkheden, hun talenten en vaardigheden in kaart willen brengen en praktische ondersteuning wensen bij het solliciteren.

D7.10 Daarnaast zijn sollicitatietrainingen en workshops georganiseerd om medewerkers te inspireren meer de regie te nemen over hun eigen loopbaan.

D7.18 Elke vrijdag krijgen ze training of werken ze aan waardevolle, interne projecten. Zo krijgen ze de kans te leren van de organisatie, terwijl de organisatie weer kan leren van de verfrissende blik van deze trainees.

D8.1 bouwens& stimuleert het ontwikkelen van de vaardigheden van mensen. Dit betekent dat we medewerkers intensief begeleiden en trainen en activiteiten rondom het werk bieden.

D9.4 Toekomstgerichte scholing trainingen Nederlands, Engels, Duits en computervaardigheden.

D9.5 Loopbaanscan: een geheel anonieme inventarisatie van loopbaanwensen en mogelijkheden van de medewerker

D10.3 en medewerkers mogelijkheden bieden om opleidingen te volgen en zich te ontwikkelen.

D11.14 Op het gebied van MVO biedt het ISS opleidingshuis onze medewerkers opleidingen en cursussen 'Nederlandse taal' aan.

D12.2 Wij bieden hen de mogelijkheid om werkervaring op te doen en een opleiding te volgen.

D12.6 Zij stimuleert persoonlijke ontwikkeling

Samenvatting arbeidsomstandigheden– ontwikkelmogelijkheden

Ontwikkelingsmogelijkheden worden door veel ondernemingen toegepast. Uit onderzoek komt naar voren dat Facilicom haar eigen medewerkers voorrang biedt bij vacatures en Facilicom biedt tools om ook verder te groeien buiten de onderneming door aan haar medewerkers workshops te bieden. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat bouwens& buitenom het werk veel activiteiten biedt en haar medewerkers intensief begeleidt. Verder biedt Welkom! ontwikkelmogelijkheden door het bieden van cursussen in taal en computervaardigheden. Diezelfde cursussen worden ook aangeboden door ISS. Dolmans stimuleert haar medewerkers om door te groeien, door aan hen een opleiding aan te bieden.

Eerlijk zakendoen– transparant zijn fragmenten

D7.12 *De overige 25 procent had een contract voor bepaalde tijd. Het wordt deze medewerkers overigens bij de werving verteld dat Facilicom hen geen zekerheid voor de lange termijn kan bieden.*

D10.46 *Sinds de start van het project in Q4-2014 is het gelukt een methodiek / stappenplan te ontwikkelen zodat we uiteindelijk de sociale waarde voor meerdere projecten en Vebego bedrijven kunnen berekenen (zie schema hieronder). Dit helpt ons in het vertellen, 'hard' maken en het verduidelijken van onze impact van ons verhaal aangaande onze duurzame inspanningen en projecten.*

D10.52 *Dit resultaat is verwoord in een persbericht, een factsheet en een Whitepaper dat als thema in het jaarverslag 2014 is opgenomen.*

Samenvatting eerlijk zakendoen– transparant zijn

Transparant zijn kan op verschillende manier. Facilicom is transparant tijdens gesprekken met medewerkers, ook als zij van te voren weet dat de contractduur niet langdurig zal zijn. Zij brengt die sollicitant daarvan op de hoogte in het gesprek. Verder komt uit onderzoek naar voren dat transparant zijn Vebego ondersteunt om aan te tonen wat er op duurzaamheidsgebied wordt gedaan. Vebego past dit toe middels verschillende communicatiekanalen, namelijk door factsheets, whitepapers en jaarverslagen. De overige concurrenten laten zich niet uit over de manier waarop zij transparant zijn. Alhoewel er wel jaarverslagen van hen gevonden zijn.

Eerlijk zakendoen– gelijkwaardige behandeling fragmenten

D7.2 *Facilicom stuurt er actief op aan dat het personeelsbestand een afspiegeling is van de maatschappij, en dat iedereen een gelijke kans heeft in een selectieprocedure, ongeacht sekse, nationaliteit of validiteit.*

D7.53 *Daarnaast bevordert de code de scholing van werknemers. Door de inspanningen op dit gebied en de samenwerking hierin met klanten, draagt Facilicom actief bij aan de wisselwerking tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers, medewerkers en overige organisaties om de marktverhoudingen te verbeteren*

D7.54 *Facilicom UK & Ireland is in Groot-Brittannië al jaren een voorloper in het streven naar een adequate beloning en werkt met zijn inbreng aan de Equality and Human Rights Commission aan gelijke behandeling en meer zichtbaarheid en respect voor met name schoonmaakmedewerkers.*

D8.4 *Gelijkheid in mogelijkheden is voor ons vanzelfsprekend.*

Samenvatting eerlijk zakendoen– gelijkwaardige behandeling

Gelijkwaardige behandeling is door een aantal concurrenten opgenomen. Zo wordt er zoveel mogelijk getracht door Facilicom om haar personeelsbestand een afspiegeling te laten zijn van de samenleving. Facilicom biedt aan alle medewerkers scholing en een gelijkwaardige beloning. Welkom! stelt dat gelijkheid vanzelfsprekend is binnen hun bedrijfsvoering.

Eerlijk zakendoen– bewust inkopen

D10.21 *Vebego vraagt producenten om een aantal keiharde, onwrikbare garanties. Bijvoorbeeld dat ze zich verre houden van kinderarbeid en werkzaamheden onder erbarmelijke omstandigheden.*

D10.22 *Bij alles vragen we hoe het is gemaakt, wie het heeft gemaakt en hoe belastend het is voor het milieu. En: wat kunnen we ermee op het moment dat wij het niet meer nodig hebben?*

D10.25 *Vanaf 2012 kopen wij 100% duurzaam in en alle aanbestedingen van Vebego voldoen dan ook aan de criteria voor Duurzaam Inkopen van AgentschapNL, een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken.*

D10.27 *Verder heeft Vebego zich officieel verbonden aan duurzame inkoop met de ondertekening van het MVI/O-manifest initiatief van NEVI, een document waarin grote bedrijven gezamenlijk een statement maken over de noodzaak van maatschappelijk verantwoord inkopen*

D10.28 *Ondertekenaars van het manifest MVIO willen een impuls geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door zelf Maatschappelijk Verantwoord Inkopen te garanderen en dus milieu –en sociale overwegingen een (grotere) rol te laten spelen in hun productkeuze.*

D10.40 *De signering is volledig vervangen vanwege de rebranding van Hago. De leverancier is gekozen op basis van hun MVO-beleid: ze werken met gehandicapten, reïntegratie en zijn milieubewust.*

D12.3 *Ook werken we uitsluitend met materialen die het milieu zo min mogelijk vervuilen. Bijvoorbeeld door Cradle to Cradle Gold gecertificeerde reinigingsmiddelen te gebruiken of door innovatieve eco-machines in te zetten.*

Samenvatting eerlijk zakendoen–bewust inkopen

Er wordt binnen de facilitaire markt door Vebego bewust ingekocht door aan leveranciers eisen en garanties te stellen, zoals dat leveranciers zich bijvoorbeeld moeten houden aan goede arbeidsomstandigheden, geen kinderarbeid en duidelijk MVO-beleid. Dit wordt getoetst door vragen te stellen die leiden naar aantoonbare antwoorden. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat het Ministerie van Economische Zaken een initiatief biedt voor duurzaam inkopen, namelijk de AgentschapNL. Ondernemingen kunnen naast dat initiatief ook kiezen om het MVI/O-manifest te ondertekenen vanuit de NEVI. Dit manifest is een document waarin gezamenlijk een statement wordt gemaakt over Maatschappelijk Verantwoord Inkopen. Vebego volgt zowel het initiatief van het Ministerie van Economische Zaken als de AgentschapNL van NEVI. Dolmans koopt daarentegen zelf duurzaam in door Cradle-to-Cradle producten in te kopen.

Attitude– gemak om iets te doen

D10.34 *Er zijn meer laptops beschikbaar zodat meer mensen vanuit huis kunnen werken.*

D11.11 *ISS heeft een ISS HSE app ontwikkeld waarin medewerkers meldingen kunnen doen van onveilige situaties, waar men de ISS safety rules kan vinden, laatste minuut risico analyse en een symbolen herkenner.*

Samenvatting attitude – gemak om iets te doen

Door het medewerkers makkelijk te maken iets te doen, kan een onderneming ervoor kiezen duurzaam te ondernemen. Zo heeft ISS een app ontwikkeld waarin haar medewerkers meldingen kunnen doen van een onveilige situatie, of juist het voorkomen van een onveilige situatie. Vebego zorgt voor een mindere CO₂-uitstoot door haar medewerkers een laptop te geven, zodat er thuis gewerkt kan worden.

Attitude– bereid om te veranderen fragmenten

D7.40 *Bovendien worden ze gestimuleerd om een kleinere auto te kiezen dan waar ze recht op hebben: het overgrote deel van het voordeel krijgen ze uitgekeerd in de vorm van een mobiliteitstoeslag.*

D9.5 *Medewerkers van Securitas kunnen door het invullen van een anonieme vragenlijst op Startpunt Geldzaken hun financiële situatie in kaart brengen. Ze ontvangen concrete tips die passen bij hun persoonlijke situatie.*

D10.48 *Tijdens de HR dag heeft Aart Bontekoning inzicht gegeven in hoe diverse generaties in organisaties zich bewegen, wat belangrijk is, wat de verschillen zijn en hoe zij elkaar beter kunnen begrijpen en daardoor beter kunnen functioneren en van elkaar kunnen leren.*

D10.56 *het blijkt dat bedrijven wel deze certificaten willen behalen maar niet snel een besluit nemen om dit te gaan doen. Reden is veelal tijd, capaciteit en financiële middelen die niet of nog niet beschikbaar zijn.*

D11.1 *In het algemeen zijn er twee manieren waarop ISS invloed kan hebben op de omvang van onze milieueffecten: door het ontwerpen van processen en apparatuur die we gebruiken, en door de portfolio van diensten die wij aanbieden aan onze klanten.*

D11.13 *Het ISS Green Offices programma kent drie certificatie-niveaus: ISS Brons, ISS Zilver en ISS Goud. Bij elk niveau hoort een checklist met eisen waaraan moet worden voldaan om het bijbehorende certificaat te behalen. Deze eisen betreffen milieu initiatieven op het gebied gedrag en structuur.*

Samenvatting attitude – Bereid om te veranderen

Medewerkers zijn in de facilitaire wereld cruciaal en die wereld is aan verandering onderhevig. Uit het onderzoek komt naar voren dat het gedrag van de medewerkers een grote rol speelt. Facilicom

stimuleert een gedragsverandering door een toeslag te geven aan medewerkers wanneer zij bewust kiezen voor een kleinere auto. Welkom! is daarentegen voor een anonieme behandeling, waarbij haar medewerkers hun financiële situatie in kaart kunnen brengen. Verder gaat Vebego door inzichten te bieden tijdens een kennisdag aan haar ondernemingen. Zij tracht haar ondernemingen en bijbehorende medewerkers ook te doen veranderen door het streven naar een MVO-certificaat, maar merkt hier een knelpunt op wanneer er geen tijd, geen geld en geen capaciteit is. Daarnaast ontwerpt ISS de bedrijfs- en dienstverleningsprocessen en de daarbij benodigde apparatuur om continue zo min mogelijk het milieu te belasten. Zij is op deze manier bereid om te veranderen, omdat zij aldoor checkt wat haar Footprint is en hier zo nodig bijstuurt wat een flexibele houding vraagt van medewerkers. Dat komt, omdat ze dan vrijwel na elke meting hun werk anders moeten gaan inrichten.

Attitude- bewustzijn creëren fragmenten

D7.41 Medewerkers worden met rekenvoorbeelden gestimuleerd om te kiezen voor een auto die zuiniger rijdt en minder CO2-uitstoot heeft.

D10.32 Anderzijds ook door een mentaliteitsverandering. Immers, onze medewerkers willen we vooral bewust maken van het belang van het verminderen van CO2 uitstoot, zodat zij zelf gaan inzien dat dit belangrijk is.

D10.57 Annette heeft een workshop gegeven aan het kernteam van het netwerk zorg binnen MVO Nederland met als focus duurzaamheid in de zorg met aandacht voor de menskant.

D11.2 Als onderdeel van ons HSE en Corporate Responsibility (CR) actieplan worden er jaarlijks campagnes gehouden om het bewustzijn van onze milieueffecten te verhogen en om aandacht te vestigen op de maatregelen die wij kunnen nemen om deze effecten te verminderen.

D11.7 ISS hanteert hiervoor de ISS Safety Rules die bedoeld zijn om het gedrag af te stemmen bij het uitvoeren van dagelijkse werkzaamheden.

D11.12 We proberen het dagelijks gedrag van medewerkers te beïnvloeden door hen bijvoorbeeld te stimuleren afval te scheiden en apparatuur uit te schakelen wanneer deze niet gebruikt wordt.

D12.7 en vraagt haar medewerkers om zich in te zetten voor de medemens en het milieu.

Samenvatting attitude- bewustzijn creëren fragmenten

Facilicom maakt haar medewerkers bewust van hun schade op het milieu door middel van rekenvoorbeelden waarin Facilicom laat zien wat een milieubewuste keuze is. Uit onderzoek komt naar voren dat Vebego haar medewerkers bewust probeert te maken van de CO2 uitstoot die zij produceren. Verder komt naar voren dat ISS actieplannen voert om het bewustzijn te creëren en veiligheidsregels treft om haar werknemers ervan bewust te maken hoe de dagelijkse werkzaamheden uitgevoerd moeten worden. Dolmans hanteert een andere methode door haar medewerkers te vragen om te denken aan het milieu en de medemens.

Milieuvervuiling- Afval scheiden fragmenten

D7.32 Gom heeft in 2015 diverse initiatieven genomen om de footprint te verlagen. Bijvoorbeeld de reductie van het aantal plastic zakken en de reductie van de hoeveelheid plastic per zak.

D7.45 Afval wordt binnen heel Facilicom gescheiden ingezameld en verwerkt.

D7.46 Dat is ook beleid op de vele locaties waar medewerkers van Gom, Prorest en Facilicom Facility Solutions verantwoordelijk zijn voor de afvalverwerking. Uitgangspunt is dat inzameling, verwerking en recycling van afval zo veel mogelijk duurzaam moet verlopen.

Samenvatting milieuvervuiling- afval scheiden

Om milieuvervuiling te voorkomen scheidt Facilicom afval. Dit doet Facilicom door zelf de afvalverwerking te regelen bij opdrachtgevers en door het reduceren van afvalzakken door de hoeveelheid te verminderen in de zak.

Milieuvervuiling- co2 uitstoot

- D7.31 *Bij de CO₂-footprint van Facilicom wordt gekeken naar het energieverbruik van gebouwen en auto's.*
- D7.34 *Breijer ondersteunt duurzame initiatieven van andere bedrijven, waaronder het initiatief van ANWB Zakelijke Markt. ANWB compenseert de CO₂-uitstoot veroorzaakt door het inzetten Wegenwacht door Breijer ten behoeve van pechhulpverleningen. Compensatie vindt plaats middels speciaal geselecteerde duurzame energieprojecten, waarmee elders CO₂-uitstoot teruggebracht.*
- D7.35 *Facilicom UK & Ireland werkt onverkort aan CO₂-neutraal schoonmaken met het concept C2Zero.*
- D7.36 *Om woonwerkverkeer en CO₂-uitstoot terug te dringen en een betere balans mogelijk te maken tussen werk en privé worden de medewerkers op het hoofdkantoor in de gelegenheid gesteld om in 20 procent van het contractueel overeengekomen uren thuis te werken.*
- D7.37 *Op meerdere regiovestigingen heeft Facilicom Het Nieuwe Werken ingevoerd met als doelstellingen een efficiëntere benutting van de beschikbare ruimte, het scheppen van een herkenbare en prettige sfeer en het creëren van flexplekken.*
- D7.38 *Om de gezondheid te bevorderen en het milieu te ontzien, bevelen de bedrijven de fiets aan als vervoermiddel om naar het werk te komen.*
- D7.42 *Alle nieuwe auto's zijn uitgerust met een roetfilter, de uitstoot mag niet meer bedragen dan 133 gr/km.*
- D8.8 *We selecteren medewerkers die zo dicht mogelijk bij onze opdrachtgevers wonen.*
- D10.31 *Dit doen we door de energijds door de schadelijke invloed van fossiele brandstoffen te beperken en te kiezen voor alternatieve energievormen.*
- D10.32 *Het krijgen van een leaseauto is alleen nog maar mogelijk als de reisafstand groot genoeg is. Het is geen vaste voorwaarde meer bij een functieomschrijving.*
- D10.33 *Elke medewerker heeft een bandenspanningsmeter gekregen.*
- D10.35 *In het matches van projectmanagers bij projecten wordt er rekening gehouden met de reisafstand.*
- D10.36 *Er is een screening en follow-up bij het gebruik van brandstofpassen.*
- D10.42 *De CO₂-uitstoot voor reizen van de Vebego Foundation wordt gecompenseerd.*

Samenvatting milieuvervuiling– co₂ uitstoot

Vanuit het onderzoek komt naar voren dat Facilicom middels haar werkmaatschappijen eigen concepten ontwikkeld om de CO₂ uitstoot te minimaliseren, zoals bijvoorbeeld het ondersteunen van wegenwachtservices of door het stimuleren van anders werken. Verder draagt Facilicom er zorg voor dat haar wagenpark voorzien is van een roetfilter waarbij de uitstoot maximaal 133 gr/km is. Securitas werft haar medewerkers zo dicht mogelijk bij opdrachtgevers, waardoor de CO₂ uitstoot minder is dan wanneer medewerkers dagelijks een lange afstand af moeten leggen. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat Vebego leaseauto's pas uitgeeft als er een norm aan reisafstand. Verder heeft Vebego al haar medewerkers een bandenspanningsmeter gegeven. Hierdoor kunnen de werknemers hun bandenspanning meten, waarmee ze bij een lage spanningsmeting hun banden kunnen oppompen waardoor en minder CO₂ uitgestoten wordt. Verder past Vebego een screening en controle toe voor het gebruik van tankpassen om overmatig gebruik te minimaliseren.

Milieuvervuiling– recyclen fragmenten

D7.47 *Trigion en Prorest laten afgedragen bedrijfskleding niet meer vernietigen maar recyclen.*

Samenvatting milieuvervuiling– recyclen

Facilicom recycled binnen haar werkmaatschappij Trigion bedrijfskleding voor eigen bedrijfskleding.

Inkoop– voorkomen van afval fragmenten

D7.33 *Door het reviseren van oude materiaalwagens gaan deze langer mee en hoeven er minder snel nieuwe te worden geproduceerd.*

D8.9 *Medewerkers ontvangen mailings en loonstroken per e-mail, zodat we veel papier besparen.*

D10.41 *De volledige administratie, van de werkbrieven tot facturering is gedigitaliseerd. Dit bespaart energie en papier.*

Samenvatting inkoop– voorkomen van afval

Door de inkoop anders in te richten is het mogelijk afval te vermijden. Facilicom voorkomt afval door onderhoudscontracten af te sluiten. Zij onderhoudt op deze wijze haar wagens en hoeft dan geen nieuwe aan te kopen. Verder komt uit onderzoek naar voren dat Welkom! afval vermijdt door een systeem aan te kopen waarmee digitale nieuwsbrieven en loonstroken worden verstuurd naar de medewerkers. Daarbij vermijdt Vebego op dezelfde wijze het inkopen door haar administratie te digitaliseren. Hierdoor wordt er papier en energie bespaart.

Inkoop– inkoopnormen

D7.43 *Bij nieuwe contracten en contractverlengingen, moeten leveranciers zich schriftelijk committeren aan de eisen die in deze inkoopcode zijn gesteld.*

D7.44 *Van alle producten wordt 95 procent in Europa ingekocht, daar waar buiten Europa wordt ingekocht wordt alleen gewerkt met leveranciers die zich confirmeren aan de inkoopcode. Houden leveranciers zich niet aan de inkoopcode, dan is de ultieme sanctie het verbreken van het contract.*

D10.23 *Vebego hanteert de Code Verantwoord Marktgedrag. Onderwerpen die aan de orde komen zijn: Goed opdrachtgeverschap, Goed werkgever en opdrachtnemerschap, Goed werknemerschap en Goed makelaarschap.*

D10.26 *Vebego vraagt daarbij bijvoorbeeld om milieu- en mvo-certificaten. Inschrijvers moeten concrete voorbeelden geven van duurzaam personeelsbeleid, zoals de inzet van mensen met een beperking of zorgverlofregelingen. Ook omtrent milieubeleid en innovatief ondernemerschap wil Vebego heldere voorbeelden zien.*

Samenvatting inkoop – inkoopnormen

Facilicom heeft alvorens zij inkoopt een criteria gesteld waaraan de verkopende partij dient te voldoen. Zo koopt Facilicom voor 95% in directe omgeving in. Indien zij buiten de directe omgeving moet inkopen, zal zij haar inkoopcriteria eerst toepassen voordat zij van een verkopende partij een product afneemt. Verder komt uit onderzoek dat Vebego de Code Verantwoord Marktgedrag hanteert bij haar inkoop. Deze code kent de onderwerpen: goed werkgeverschap en opdrachtnemerschap, goed opdrachtgeverschap, goed werknemerschap en goed makelaarschap. Verder vraagt Vebego aan verkopende partijen certificaten op die de verkopende partijen hebben behaald op het gebied van MVO.

Maatschappelijke winst– investeren in de maatschappij

D7.19 *Gom heeft een samenwerkingsconvenant getekend met onder meer het Startcollege van Albeda, Zadkine en het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ) waarmee studenten van de zogeheten Entreeopleiding praktijkgerichte leerroutes kunnen volgen. Het programma is bedoeld voor studenten van 16 jaar of ouder die geen vmbo-diploma hebben.*

D7.20 *Breijer is al sinds 2009 betrokken bij het project 'Ik zit op Zuid'; een samenwerkingsproject waarbij het draait om het renoveren van woningen op Rotterdam-Zuid door studenten van het Zadkine.*

D7.21 *Begin 2015 heeft Gom het Taalakkoord van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid ondertekend dat tot doel heeft de taal op de werkvloer een impuls te geven. Het schoonmaakbedrijf participeert ook in lokale initiatieven.*

D7.27 *Het Sociaal Fonds biedt financiële ondersteuning aan medewerkers die dat nodig hebben. Het gaat om steun voor zaken waarvoor niet of niet voldoende wordt bijgedragen door de reguliere sociale overheidsregelingen.*

D7.28 *Mensen die in de problemen komen door schulden kunnen terecht bij NIM-BMW, een externe organisatie die medewerkers helpt bij het op een verantwoorde manier saneren van de schuld en het beter leren omgaan met geld.*

D7.29 *Het Facilicom Voordeelprogramma biedt medewerkers aantrekkelijke kortingen op verzekeringen, zoals een collectieve zorgverzekering en een zelf samen te stellen combinatiepakket van verzekeringen, onder andere voor auto, huis, inboedel en aansprakelijkheid.*

D7.39 *Divisies stimuleren dit door het mogelijk te maken met fiscaal voordeel een fiets van de zaak aan te schaffen.*

D8.6 *Zo stellen we medewerkers beschikbaar aan het Nederlands Kanker Instituut – Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis in Amsterdam.*

D9.1 *Plezier in het werk, een eerlijke beloning, leerzame trainingen, persoonlijk advies en het delen van kennis en ervaring*

D10.8 *Op deze manier hebben één 100% bedrijf en negen joint ventures waar in totaal 4500 medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt werken.*

D10.10 *Vebego is van mening dat wij als werkgever een bijdrage kunnen leveren om dit probleem enerzijds te voorkomen en anderzijds 'te helpen oplossen'.*

D10.14 *Zo dragen Vebego medewerkers onder meer bij door het coachen van projectmanagers, het vergroten van het netwerk van de projecten, het verzorgen van sollicitatietrainingen, de professionalisering van de organisaties, het zoeken naar opleidings- en arbeidsmogelijkheden voor jongeren, samenwerkingsrelaties met partijen als UWV (afname diverse testen) en G4S (BHV-cursussen), schoonmaakworkshops, meeloopdagen, et cetera.*

D10.37 *Ook krijgen medewerkers trainingen in het oplossen van noodgevallen.*

D10.44 *Bijzonder is dat in onze projecten ondersteuning altijd een combinatie is van een financiële bijdrage gecombineerd met de inzet van onze medewerkers. Dus: handen uit de mouwen!*

D10.45 *In de landen 'ver weg' doen wij dit door onze bouwreizen waar medewerkers van Vebego bedrijven samen met lokale betrokkenen een steentje bijdragen aan een betere dag van morgen.*

D10.51 *Medewerkers zijn actief geïnformeerd en momenteel hebben zich 5 medewerkers gemeld voor een begeleidingstraject. Vanuit eerdere directe behoefte waren al 3 medewerkers opgenomen in de pilot. De financiering van 10K is afkomstig van HRS. Inmiddels is duidelijk dat dergelijke trajecten intensief zijn en een aanzienlijke financiële impuls vereisen, dit heeft ertoe geleid dat het project zich richt op budgetcoaching.*

D10.54 *Vebego is begonnen met zeven projecten actief te ondersteunen, momenteel zij er nog drie tot vier projecten die actief onze hulp / coaching vragen. De projecten Manage Your Talent in Rotterdam en PWR House in Eindhoven vragen veel attentie en maken gebruik van de mogelijkheden.*

D10.55 *Pilot met de Straatvoetbalbond bij Vebego Airport Services om jongeren aan een baan te helpen (NB dit is geen project van ons maar wel een match dus we zetten ons in)*

D12.1 *In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat we mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt helpen bij het re-integreren in de samenleving.*

Samenvatting maatschappelijke winst- investeren in de maatschappij

Uit het onderzoek blijkt dat concurrenten op verschillende manieren investeren in de maatschappij. Zo blijkt dat Facilicom samenwerkingen zoekt met schoolgemeenschappen om studenten een kans te geven om zich te ontwikkelen en het leven in de praktijk mee te maken. Daarnaast draagt Facilicom ook zorg voor haar eigen medewerkers door voor hen een korting te regelen op de zorgverzekering, steun en hulp bij privéproblemen zoals problemen met de overheid en een fiets aan te bieden. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat bouwens& een gratis dienstverlening aanbiedt aan een ziekenhuis. Vebego organiseert bouwreizen waarbij zij gaat kijken in welke mate zij haar steentje kan bijdragen aan landen waar de bevolking het moeilijk heeft. Verder organiseert Vebego programma's waar zij jongeren van de straat helpt aan scholing en een baan. Ook intern organiseert Vebego programma's om in haar medewerkers te investeren. Zo investeert zij in haar medewerkers door een programma te ontwikkelen waarmee zij hen financieel helpt. Uit ervaring blijkt dat dit programma niet hielp en om die reden richt Vebego zich nu tot budgetcoaching. Verder investeert Vebego in de maatschappij door medewerkers aan te nemen die een afstand kennen tot de arbeidsmarkt. Daarbij geeft Vebego haar medewerkers training om noodgevallen op te kunnen lossen als die noodgevallen

zich voordoen. ISS investeert in de maatschappij door mensen te helpen re-integreren en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aannemen.

Maatschappelijke winst– sponsors

D7.23 Naast de interne opleidingstrajecten Nederlandse taal zijn er diverse initiatieven geweest om de Nederlandse taal extern onder de aandacht te brengen, zoals met de deelname aan de Nationale Voorleesweek, aan de Week van de Alfabetisering en in de Stichting Voorleesexpress.

D7.55 Aan het eind van het jaar steunt Facilicom altijd een goed doel in plaats van het sturen van relatiegeschenken.

D8.5 En dragen we kinderen in lokale gemeenschappen in Kenia een warm hart toe via Africa Sports & Talent Empowerment Program.

D10.57 Voor elke WakaWaka die door Vebego bedrijven wordt besteld wordt er één aan ebola projecten of aan Syrische vluchtelingen gedoneerd.

D10.59 Door bouwreizen te organiseren wordt er bepaald welk project er gesponsord gaat worden vanuit de onderneming.

D12.4 En we begrijpen maar al te goed dat de wereld niet stopt bij onze landsgrenzen. Daarom zijn we donateur van Terre des Hommes. Wij steunen deze organisatie in haar strijd voor een wereld zonder kinderuitbuiting, nu en in de toekomst.

Samenvatting maatschappelijke winst– sponsors

Er wordt op verschillende manieren gesponsord vanuit de concurrenten. Uit onderzoek komt naar voren dat Facilicom, haar medewerkers die net de Nederlandse taal hebben geleerd, voor laat lezen op voorleesbijeenkomsten bij de Week van de alfabetisering en de Stichting Voorleesexpress. Verder steunt Facilicom aan het eind van het jaar een goed doel in plaats van het geven van relatiegeschenken. Daarnaast sponsort bouwens& lokale gemeenschappen in Kenia. Dit doet zij middels het programma Africa Sports & Talent Empowerment Program. Verder komt uit het onderzoek naar voren dat Vebego WakaWaka's bestellen en bij elke bestelling wordt er één WakaWaka gedoneerd aan een ebola project een syrische vluchtelingen. Verder organiseert Vebego bouwreizen en Vebego bepaalt aan de hand hiervan aan welk project er gesponsord gaat worden. Dolmans is een vaste donateur van Terre des Hommes om kinderarbeid te stoppen.

Maatschappelijke winst– leer-/werktrajecten

D7.22 De basisopleiding schoonmaak (BOS) en Gibi (Gom instructie bij introductie) worden middels filmpjes en animaties digitaal aangeboden in een Leer Management Systeem. Op deze manier laat Gom medewerkers kennis maken met alle basisbeginselen van het schoonmaakvak.

D7.24 Met behulp van e-learning is een ruime meerderheid van de medewerkers getraind in BHV.

Samenvatting maatschappelijke winst– leer-/werktrajecten

Er wordt door de concurrenten weinig leer-werktrajecten transparant gemaakt, blijkt uit het onderzoek. Facilicom probeert haar medewerkers wel het vak te leveren via een digitale leeromgeving.

Maatschappelijke winst– zichtbaar werkgelegenheid

D7.6 Externe werving gebeurt veelal via internet. Sollicitaties vinden doorgaans plaats met behulp van digitale, makkelijk in te vullen sollicitatieformulieren.

Samenvatting maatschappelijke winst– zichtbaar werkgelegenheid

Werkgelegenheid wordt door Facilicom zichtbaar gemaakt via het internet waar men digitaal kan solliciteren.

Maatschappelijke winst– langdurige inzetbaarheid medewerkers fragmenten

D7.7 Uitgangspunt van dat beleid is dat bedrijf en medewerkers een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben om ervoor te zorgen dat het werk zowel fysiek als mentaal mogelijk blijft tot een leeftijd van 67 jaar.

D9.2 *Securitas kent vier thema's om haar werknemers duurzaam in te zetten, namelijk gezond&Fit, Loopbaan, Geldzaken en Kennis en Vaardigheden.*

D10.2 *Dit komt onder andere tot uiting in de dagelijkse aandacht voor medewerkers, maar ook in de wijze waarop wij omgaan met verloop, verzuim.*

D10.4 *Daarnaast besteden we aandacht aan thema's als betekenisvol werk, ambities en drijfveren en schuldhelpverlening voor onze medewerkers.*

D10.5 *Uiteindelijk gaat het om duurzame inzetbaarheid waarbij medewerkers zich bewust zijn van werkzekerheid in plaats van baanzekerheid, waarvoor zij zelf verantwoordelijk zijn en hier samen met Vebego bedrijven invulling aan geven.*

Samenvatting maatschappelijke winst – langdurige inzetbaarheid medewerkers

Uit het onderzoek komt naar voren dat Facilicom een beleid heeft waardoor zij zorgt dat het werk fysiek en mentaal mogelijk blijft voor de medewerkers tot de leeftijd van 67 jaar. Verder blijkt dat Welkom! vier thema's kent om langdurige relaties aan te gaan met haar medewerkers. Zo benoemt Welkom! in haar jaarverslag: gezond&Fit, Loopbaan, Geldzaken en Kennis en Vaardigheden. Vebego is ervan overtuigd dat duurzame inzetbaarheid gaat over werkzekerheid in plaats van baanzekerheid en Vebego stelt hier de medewerker zelf verantwoordelijk voor. Daarbij kent Vebego echter wel thema's om haar medewerkers op gang te helpen om zich verantwoordelijk te voelen voor hun eigen loopbaan. Deze thema's zijn volgens het jaarverslag van Vebego betekenisvol werk, ambities en drijfveren en schuldhelpverlening.

Maatschappelijke winst – samenwerkingen fragmenten

D10.6 *Vebego is een eigenwijze ondernemer. Dit blijkt onder andere uit de samenwerkingen die wij aangaan met Sociale werkvoorzieningen.*

D10.7 *Dit betekent dat Vebego de operationele en managerieke kennis inbrengt en het SW bedrijf vooral haar kennis en kunde inbrengt op het sociaal maatschappelijke vlak.*

D10.9 *Een aantal van deze joint ventures heeft het PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) certificaat behaald, dit betekent dat zij aantoonbaar en succesvol zich inzetten voor het plaatsen van mensen met een afstand.*

D10.11 *In 2013/2014 is een uitgebreid onderzoek gedaan naar de schuldenproblematiek van onze medewerkers bij onze bedrijven en dit heeft ertoe geleid dat wij samen met een business partner een overkoepelend project opzetten om dit probleem aan te pakken.*

D10.12 *Vebego werkt samen met het Oranje Fonds. Met het programma Kansen Voor Jongeren vergroot het Oranje Fonds de kansen van jongeren, in de leeftijd van 18 tot 23 jaar, op zowel sociale als economische zelfstandigheid.*

D10.16 *Samen met hen denken we na over duurzame samenwerkingsverbanden, het flexibiliseren van het personeelspotentieel en het beter managen van zorgprocessen.*

D10.17 *Als Koploper op People participeren wij in onder andere in het programma Ambitie 2020 waar samen met andere bedrijven wordt nagedacht over werk en de betekenis van werk in de komende jaren.*

D10.19 *Vebego is partner van De Groene Zaak. De Groene Zaak is gericht op een zo snel mogelijke verduurzaming van de economie; door te lobbyen voor een beter ondernemersklimaat, door samen winstgevende, duurzame business te maken en door nieuwe kennis en competenties te ontwikkelen op het snijvlak van business en verduurzaming. Samen creëren we vandaag de economie van morgen.*

D10.20 *Vebego is mede initiatiefnemer van het project 'Sociale waardecreatie'. In dit project maken we gericht met een aantal bedrijven inzichtelijk en meetbaar de sociale waarde creatie in de hele keten, en vanzelfsprekend willen we hiermee ook daadwerkelijke stappen te zetten in praktijk.*

D10.30 *Samen met onze bedrijven en opdrachtgever zijn wij innovatief en inventief in het uitdenken en uitproberen van nieuwe verdienmodellen. Dit betekent dat we ons oriënteren op bijvoorbeeld Social Impact Bonds en de toepasbaarheid daarvan.*

D10.53 *Volgens de samenwerkingsovereenkomst zou de samenwerking eindigen op 31-12-2014 maar gezien het succes hebben we de samenwerking stilzwijgend verlengt. Sleutel van het succes is persoonlijk contact!*

D10.58 *Om dit te realiseren is samenwerking nodig met diverse gemeenten, (grote) werkgevers, UWV en nader te benoemen stakeholders. Voor Vebego is een dergelijk platform interessant om diverse redenen: 1. Vebego kan de facilitator zijn van het platform (flexpool) via bijvoorbeeld Tence, 2. Vebego heeft diverse bedrijven in de regio en kan werkervaringsplaatsen bieden (sociale impact, maatschappelijke impact), 3. Onze bedrijven hebben toegang tot jongeren en kunnen zelf vakmensen opleiden.*

D10.64 *In samenwerking met Niel Cortenraad heeft Vebego PPA / Balanz Facilitair zich aangesloten bij het initiatief van de Talent Impact Bond in Zuid Limburg. Dit betekent dat Balanz toegang heeft toe de bestanden van de gemeente om medewerkers met en afstand te plaatsen met als streven een duurzame arbeidsrelatie.*

D10.65 *In samenwerking met Social Enterprice NL participeert de foundation in het BOOST programma. Dit betekent dat medewerkers / ambassadeurs van Vebego bedrijven of Vebego Foundation in de gelegenheid worden gesteld hun kennis te delen met startende social entrepreneurs.*

D12.9 *In 2016-2017 werken wij bewust duurzaam samen met onze medewerkers, opdrachtgevers en overige relaties door: Aansprekende werving & selectie 'Join the family', Opleidings- en ontwikkelingsprogramma's, Transparante en open communicatie met stakeholders, Positieve aandacht voor onze klantrelaties, Inzet van >5% medewerkers met een social return indicatie, Voortzetting van en verder invulling geven aan ons donateurschap met Terre des Hommes en Bewust duurzaam handelen.*

Samenvatting maatschappelijke winst – samenwerkingen

Vanuit het onderzoek komt naar voren dat Vebego veel aan samenwerkingen doet en Vebego stelt dat een sleutel voor al deze samenwerkingen het persoonlijke contact is. Vebego werkt samen met een sociale werkvoorziening waarbij zij het management levert bij de klant en de sociale werkvoorziening levert de dienstverleners waarvoor zij ook verantwoordelijk wordt gehouden. Verder werkt zij samen met het Oranje Fonds en met een business partner om de kansen voor jongeren en het bestrijden van het financiële probleem te vergroten. Verder werkt Vebego samen om de betekenis van werk voor nu en in de toekomst. Dit doet Vebego samen met ondernemingen vanuit de Ambitie 2020. Daarbij werkt Vebego samen met partijen om werkgelegenheid te bieden, maar ook om voor hunzelf een betere flexpool te beginnen. Dat doet zij bijvoorbeeld door werkervaringsplaatsen te bieden in samenwerking met het UWV. Verder biedt Vebego werkgelegenheid aan jongeren door voor hen een programma op te richten in samenwerkingen met andere organisaties en schoolgemeenschappen. Dolmans werkt ook samen met haar medewerkers, klanten en andere relaties door zes pijlers, namelijk:

- Een aansprekende werving en selectie van nieuwe medewerkers met als thema *"Join the family"*;
- opleiding en ontwikkelprogramma's;
- transparante stakeholdersmanagement;
- veel positieve aandacht voor klanten en de relatie met hen;
- het inzetten van minimaal 5% van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- het vergroten en verdiepen van het sponsoren van Terre des Hommes en het bewust duurzaam opereren.

Bijlage XII Concurrenten in het conceptueel model

Facilicom Nederland	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Gebouwen		Er wordt in de dienstverlening gewerkt met duurzame middelen. De BREEAM wordt hier toegepast.	Samenwerkingen met technische en bouwkundige MBO-opleidingen om studenten een kans te bieden om zich te ontplooiën.	
Gebouwinstallaties				
Services				
Onderhoud	Er wordt binnen Facilicom veel georganiseerd om medewerkers te laten ontplooiën en zo mogelijk zelfs functieroulatie. Daarbij wordt ook gezond leven gestimuleerd middels BRAVO-bijeenkomsten en het ik beweeg mee programma.Door middel van RI&E's wordt inzichtelijk welke risico's er op de werkvloer zijn en dit wordt beheersbaar gemaakt middels scholing. Verder wordt er voor iedere functie gevochten voor een gelijkwaardige behandeling en is de klokkenluidersregeling van kracht om pesten en discriminatie te stoppen. Daarbij is Facilicom transparant naar sollicitanten als vooraf bekend is dat contractduur niet langdurig is. Het is dan aan de sollicitant om hier wel of niet op in te gaan.	Milieuvervuiling wordt tegengegaan door bij opdrachtgevers ook het afval gescheiden en waar mogelijk zelfs te recycleren. Verder wordt tijdens het onderhoud er bewust duurzaam materiaal ingekocht. Inkoop geschiet op basis van een code en zodra er niet aan de code wordt voldaan dan wordt er niet meer bij die partij ingekocht. Facilicom haar medewerkers rijden in	Er wordt eerlijk zaken gedaan, doordat er actief aandacht wordt besteed aan het personeelsbestand dat een afspiegeling moet zijn van de maatschappij. Er is binnen de bedrijfsvoering gekozen om De code Verantwoordelijk Marktgedrag te tekenen die ervoor zorgdraagt dat alle diensten tegen een marktconforme prijs worden weggezet met als doel dat opdrachtgevers niet de prijs als belangrijkste criteria beschouwen. Ook binnen de services wordt er samengewerkt met scholen om studenten zich te laten ontwikkelen. Verder wordt er voor de medewerkers een collectiviteitskorting geboden op zorgverzekering.	
Receptie				
Huisvestingsbeheer				
Interne post				
Schoonmaak				
Middelen				
Kantoorbenodigdheden	Middelen voor medewerkers worden vanuit Facilicom vergoed om duurzaamheid te bevorderen en hiervoor wordt een toeslag afgegeven.	Er wordt gestimuleerd om thuis om flex te werken voor de helft van de gestelde contracturen om CO2-uitstoot te verminderen. Verder vermindert Facilicom haar uitstoot door rekenvoorbeelden en door auto's in te kopen die max. 133 gr/km CO2 uitstoten.	Facilicom sponsort jaarlijks aan een goed doel en zet zich met al haar ondernemingen jaarlijks in voor goede doelen door gratis diensten aan te bieden.	
Telecommunicatie				
Datacommunicatie				
Wagenpark				

bouwens&	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Gebouwen		bouwens& heeft voor een centrale plek gekozen, zodat haar kantoor bereikbaar is met OV.		
Gebouwinstallaties				
Services				
Facility Desk	Er wordt voor gezorgd dat een ieder een gelijke behandeling krijgt binnen de onderneming. Discriminatie is dan ook niet van toepassing. Waarbij men met plezier naar het werk komt voor een eerlijke beloning en waar men zich kan ontwikkelen door middel van trainingen en activiteiten. Daarbij krijgen de medewerkers taalcursussen en fitprogramma's aangeboden.	Medewerkers worden zo dicht mogelijk bij de opdrachtgever verworven en interne poststukken worden per mail naar elkaar verstuurd.	bouwens& biedt gratis services aan in het Nederlands Kanker Instituut en zij organiseert sportieve activiteiten voor de jeugd.	
Receptie				
Huisvestingsbeheer				
Interne post				
Beveiligingsdiensten				
Vergadermanagement				
Barista service				
Chauffeursdiensten				
Middelen				
Kantoormiddelen	Bij bouwens& worden er kantoormiddelen gekocht die ergonomisch zijn.	De auto's kennen het laagste energielabel.	Kinderen in Kenia worden gesponsord door bouwens& middels Africa Sports & Talent Empowerment Program.	
<i>Wagenpark</i>				

WELKOM! (Securitas)	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Services				
Receptie	Door middel van een RI&E wordt duidelijk wat de risico's zijn. Hiervoor wordt een stappenplan opgesteld om de risico's te beheersen. Verder worden er programma's aangeboden waarmee werknemers hun privéleven goed op de rit kunnen krijgen, omdat ook dat de gezondheid beïnvloed. Daarbij wordt ontwikkeling gestimuleerd door taalcursussen, trainingen en advies. Verder gaat Welkom! voor een eerlijke beloning, plezier in het werk en kennisdeling.	Werknemers worden geworven dichtbij de opdrachtgever, zodat zij geen auto benodigd zijn.	Welkom! investeert in de maatschappij door projecten te steunen in derde wereldlanden.	
Beveiliging (van Securitas)				
Hospitality Services				
Interne post				
Gastvrouwen				
Middelen				
Telecommunicatie	Medewerkers van Welkom! worden uitgerust met telefoons en laptops.	Er wordt bij WELKOM! gezorgd voor een minimale CO2 uitstoot tijdens de dienstverlening door middel van A-label auto's.	Welkom! werkt samen met haar moederorganisatie Securitas aan een project waarbij zij investeert in het welzijn in Kenia.	
Datacommunicatie				
Wagenpark				

Yask (Vebego)	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Services				
Receptie	Vebego is ervan overtuigd dat duurzame inzetbaarheid werkzekerheid is in plaats van baanzekerheid. Er wordt medewerkers intern aangeboden om zich om te scholen, waardoor ze langdurig inzetbaar zijn. Daarnaast is er een programma opgericht om werknemers de Nederlandse taal te laten beheersen en worden de medewerkers financieel bijgestaan door een budgetcoach nadat bleek dat het programma om financieel te ondersteunen in valuta geen effect had. Verder heeft Vebego een methodiek ontwikkeld om haar duurzame prestaties te vertellen via factsheets, whitepapers en jaarverslagen. Verder worden de werknemers tijdens hun dienstverlening bewust gemaakt van het belang van duurzaamheid door middel van workshops. Verder hanteert Vebego de Code Verantwoord Marktgedrag bij haar inkoop waarbij er goed wordt gezorgd voor de medewerkers.	Er wordt voor elke dienst bewust ingekocht. Vebego handhaaft hiervoor een criteria duurzaam inkopen van agentschapNL en zij heeft het MVI/-o ondertekend van de NEVI. Bij de inkoop wil Vebego concrete voorbeelden zien van een duurzaam beleid van de leverancier en zij vraagt ook hoe iets is gemaakt.	Vebego heeft een app ontwikkelt om zorg te dragen voor de gezondheid, veiligheid, creativiteit en de productiviteit van de medewerkers die de dienstverlening verlenen. Verder werkt Vebego veel samen met de sociale werkvoorziening om met personen met een afstand tot de arbeidsmarkt de dienstverlening te verlenen en werkt Vebego samen met schoolgemeenschappen op jongeren van opleidingen te laten genieten wat resulteert in een baan binnen Vebego. Vebego is ervan overtuigd dat goede samenwerking komt door persoonlijk contact.	
Schoonmaak				
Servicedesk				
Verhuisservices				
Huismeesterdiensten				
Ongediertebestrijding				
Afvalmanagement.				
Middelen				
Kantoorbenodigdheden	Vebego verschaft haar medewerkers laptops, zodat er vanuit huis gewerkt kan worden.	Er worden niet zomaar auto's afgegeven, omdat dit afhankelijk is van de afstandsnorm. Verder wordt er gekozen voor	Vebego heeft vele samenwerkingsverbanden met leveranciers om sneller te kunnen verduurzamen. Daarbij kan zij middels deze samenwerking bij vele klanten ook	
Telecommunicatie				
Datacommunicatie				
Wagenpark				

		alternatieve energievormen en is de gehele administratie gedigitaliseerd om afval te voorkomen.	duurzaamheid toepassen. Verder organiseert Vebego bouwreizen om haar sponsorproject te bepalen.	
--	--	---	---	--

ISS Facility Services	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Gebouwen	ISS wenst dat haar werknemers veilig werken tijdens het installeren en stimuleert dit door haar ISS Safety Rules animatiefilms.	ISS draagt er zorg voor dat de apparatuur en installaties die zij gebruikt er zo min mogelijk negatief effect wordt uitgeoefend op het milieu.		
Gebouwinstallaties				
Services				
Onderhoud	ISS stimuleert haar medewerkers om hun gedrag te veranderen waardoor zij afval scheiden en apparatuur uitdoen na gebruik. Zij richt haar dienstverleningsprocessen in op duurzaam ondernemen en stimuleert gezond te leven. Verder kent ISS een opleidingshuis waar zij medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden biedt en taalcursussen. Daarnaast heeft zij de klokkenluidersbeleid ingevoerd om discriminatie te stoppen. Verder maakt ISS haar medewerkers bewust van onveilige situatie door middel van een handboek met richtlijnen en door middel van actieplannen.	ISS heeft drie certificatieniveaus ontwikkelt met een criteria per niveau. Dit criteria betreft milieu initiatieven op het gebeid van gedrag en structuur.	ISS heeft de HSE app ontwikkelt waarmee zij veiligheid borgt voor haar medewerkers door middel van illustratiefilmpjes. In deze app kunnen medewerkers ook meldingen doen van ongevallen.	
Receptie				
Huisvestingsbeheer				
Interne post				
Schoonmaak				
Cateringservices				
Middelen				
Kantoorbenodigdheden		ISS zorgt ervoor dat haar middelen het milieu zo min mogelijk belasten. Dit doet zij door bij de inkoop hier alert op te zijn.		
Telecommunicatie				
Datacommunicatie				
Wagenpark				

Dolmans facilitaire diensten	People	Planet	Profit/ prosperity	A T T I T U D E
Huisvesting				
Services				
Onderhoud	Dolmans biedt haar medewerkers ontwikkelmogelijkheden door opleidingen aan te bieden en werkervaring op te doen. Daarnaast maakt Dolmans haar medewerkers bewust van een duurzame dienstverlening door middel van evaluaties en het bespreken van de manier waarop de medewerkers zich in kunnen zetten voor het milieu en de medemens.	Dolmans heeft een beleid waardoor zij bewust omgaat met milieu gedurende haar dienst. Dit doet Dolmans volgens de ISO 14001 werkt, zij heeft MVO prestatieladder drie behaald en MVO-rapport FIRA brons.	Dolmans helpt mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt re-integreren door hen in te zetten naast het huidige personeel tijdens de dienstverlening. Daarbij probeert Dolmans meer dan 5% aan social return te doen. Verder is Dolmans transparant naar haar stakeholders door middel van open communicatie.	
Receptie				
Huisvestingsbeheer				
Interne post				
Schoonmaak				
Service desk				
Service host				
Middelen				
Kantoorbenodigdheden		Dolmans verlaagt haar CO2 uitstoot door A-label auto's in te zetten en koopt Cradle-to-Cradle producten in.	Dolmans sponsort Terre des Hommes in haar strijd tegen kinderarbeid.	
Telecommunicatie				
Datacommunicatie				
Wagenpark				