



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

HET FACILITAIR BEDRIJF en de SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Inzicht in het duurzaam handelen van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf-Uitvoering
Hanzehogeschool Groningen



share your talent. move the world.

HET FACILITAIR BEDRIJF en de SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Inzicht in het duurzaam handelen van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf-Uitvoering
Hanzehogeschool Groningen

*Afstudeeronderzoek Irma de Haan, Bachelor Facility Management
Hanzehogeschool Groningen*

Colofon

Haan de, Irma
344020
i.de.haan@st.hanze.nl

Hanzehogeschool Groningen
School of Facility Management
Deeltijd
1e semester, studiejaar 2018-2019

Docentbegeleider	dhr. Jelmer Krips
2 ^e Beoordelaar	dhr. Marc Roosjen
Opdrachtgever	mw. Inge Saelen
Bedrijfsbegeleiders	mw. Janine Brons dhr. Johan Hoekstra

Omslagillustratie: Copyright ©
Hanzehogeschool (2018)

Voorwoord

Donderdag 3 september 2015 begon mijn bachelor avontuur. Na drie en een halfjaar jaar van studeren, nieuwe inzichten, mooie resultaten, onzekerheden, plezier, teleurstellingen en mijzelf positief verbazend is het nu zover.

Voor u ligt het onderzoeksrapport met als titel *'Het Facilitair Bedrijf en de Sustainable Development Goals', Inzicht in het duurzaam handelen van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf-Uitvoering Hanzehogeschool Groningen*.

Het onderzoek is uitgevoerd in het kader van het afstudeertraject van de opleiding Facility Management in deeltijd. Met het indienen van het onderzoeksrapport is de studie bijna ten einde.

Het was niet altijd even gemakkelijk. Een bachelor studie naast een 36-urige werkweek en echtgenote, moeder en vriendin zijn is pittig geweest. Dit alles was niet mogelijk geweest zonder de steun van mijn directe omgeving en met name van mijn echtgenoot. Hij heeft zich nimmer negatief uitgelaten over de tijd die ik heb geïnvesteerd in de studie. En dat was veel, heel veel tijd. Meerdere malen heeft hij aangegeven dat hij trots op mij is, heeft hij mij opgebeurd en gemotiveerd om door te gaan. Met onze dochter Melanie heb ik kunnen sparren. Haar feedback heeft mij bij tijd en wijle weer in de juiste richting geduwd.

Ook mijn werkgever ben ik dank verschuldigd. In heb altijd ruimte ervaren om de colleges te volgen, studieverlof te nemen en het afstudeertraject goed af te ronden.

Een afstudeertraject zonder opdracht is onmogelijk, een afstudeertraject met een aansprekende opdracht maakt het een waardevol traject. In de periode september 2018-januari 2019 heb ik bij het Facilitair Bedrijf van de Hanzehogeschool Groningen onderzoek gedaan naar de relatie tussen het duurzaam handelen van de medewerkers Facilitair Bedrijf-Uitvoering en de zeventien wereldwijde duurzaamheidsdoelen.

Ik bedank Inge Saelen, hoofd Facilitair Bedrijf-Uitvoering, voor het toekennen van deze mooie opdracht en het gegeven vertrouwen om deze tot een goed einde te brengen. Dat geldt eveneens voor de bedrijfsbegeleiders Johan Hoekstra en Janine Brons. Zonder de input van de medewerkers van het Facilitair Bedrijf-Uitvoering was een eindresultaat überhaupt niet haalbaar. Daarom zeker ook een woord van dank aan deze medewerkers.

Ik ben trots op het eindresultaat en prijs mij gelukkig met de mensen om mij heen die dit bachelor avontuur mogelijk hebben gemaakt.

Ik wens u veel leesplezier.

Irma de Haan
Assen, januari 2019

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering (FB-U) van de Hanzehogeschool Groningen.

De Hanzehogeschool Groningen heeft de ambitie de meest duurzame hogeschool van Nederland te worden, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt dan ook op verschillende fronten doorgevoerd. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de hogeschool zich heeft geconformeerd aan de 17 Sustainable Development Goals (SDGs). Duurzaamheid staat middels verschillende curricula en lectoraten herkenbaar in het onderwijs en de beroepspraktijk opgenomen. Naast deze onderwijsactiviteiten wordt ook vanuit duurzame bedrijfsvoering bijgedragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de HG. Hierin is het Facilitair Bedrijf, als regievoerder over duurzaamheid en duurzame bedrijfsvoering, bepalend. Een relatie met de SDGs is hierbij nog niet gelegd maar wel gewenst. Er is onderzocht wat onder duurzaam handelen wordt verstaan en welke SDGs zijn gerelateerd aan het duurzaam handelen van de medewerkers van het FB-U. Ook is de mate waarin inhoud wordt gegeven aan die betreffende SDGs onderzocht.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is triangulatie toegepast. Middels de literatuur van MVO is gekeken naar de verschillende dimensies van duurzaam handelen: People, Planet en Profit. De dimensies zijn vergeleken met de door de medewerkers van het FB-U zelf omschreven definitie voor duurzaam handelen. Verder is onderzocht wat nodig is om gedrag te kunnen vertonen en wat de verschillende niveaus van duurzaam handelen inhouden. Kwalitatief onderzoek is ingezet in de vorm van een open interview waarbij interesse was naar de zienswijze van een auteur van SDG Nederland over onder andere het meten van duurzaam handelen. In het kader van kwantitatief onderzoek zijn de medewerkers van het FB-U geënquêteerd. De uitkomsten van de enquête geven aan in welke mate inhoud wordt gegeven aan SDGs die gerelateerd zijn aan het huidige duurzaam handelen van de medewerkers FB-U.

Het duurzaam handelen van de medewerkers is gebaseerd op de theorie van MVO, hierbij is aandacht voor People, Planet en Profit. In dit handelen zijn drie niveaus te onderscheiden: koplopers, peloton en achterblijvers. Van de respondenten zit 45,50% in de kopgroep, zij zien het duurzaam handelen als een hoofdtak. Eveneens 45,50% zit in het peloton, het duurzaam handelen wordt niet gezien als hoofdtak maar wel als een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Voor 9% van de respondenten is duurzaamheid niet van belang, zij behoren tot de achterblijvers. Bij het praktiseren van duurzaam handelen zijn motivatie, gelegenheid en capaciteit essentieel. Voor de medewerkers van het FB-U geldt dat wordt voldaan aan twee elementen: er is sprake van intrinsieke motivatie en staand beleid biedt de medewerkers de gelegenheid om duurzaam handelen te praktiseren. Over de capaciteiten is in dit onderzoek geen uitspraak gedaan.

Om criteria voor duurzaam handelen, zoals het FB-U deze ziet, te kunnen vaststellen is een brainstormsessie gehouden. Hierbij is gekeken naar wat kenmerkend is voor het huidige duurzame handelen. De brainstormsessie gaf als uitkomst negen criteria.

De criteria zijn teruggelegd op de SDGs en hebben geleid tot onderlinge relaties met zeven SDGs:

1. Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede;
3. Gezondheidszorg voor iedereen;
4. Gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen;
5. Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes;
8. Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen;
13. Aanpak klimaatverandering;
16. Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen.

Aan SDG5 en SDG16 wordt het meeste inhoud gegeven gevolgd door SDG8. De middenmoot wordt gevormd door SDG3 en SDG4. De invulling van SDG1 en SDG13 blijft enigszins achter. Om de effectuering van de SDGs binnen de bedrijfsvoering van het FB-U te kunnen versterken zijn aanbevelingen gedaan betreffende: de capaciteit en empowerment van de medewerkers, kennisdeling, het vieren van successen en het zichtbaar maken van de SDGs waaraan al inhoud wordt gegeven.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Managementsamenvatting.....	4
Inhoudsopgave.....	5
1. Inleiding.....	6
1.1. Context, aanleiding en omschrijving praktijkvraagstuk.....	6
1.1.1. Hanzehogeschool Groningen.....	6
1.1.2. Facilitair Bedrijf.....	6
1.1.3. Kennismaking met het onderwerp Duurzaamheid.....	6
1.1.4. Aanleiding.....	7
1.1.5. Probleemstelling.....	7
1.1.6. Doelstelling.....	7
2. Onderzoeksvragen.....	8
2.1. Hoofdvraag.....	8
2.2. Deelvragen.....	8
3. Theoretisch kader.....	9
3.1. Kernbegrippen.....	9
3.2. Literatuur en theorie.....	11
3.3. Onderzoeksmodellen.....	11
3.4. Samenvatting theoretisch kader.....	12
4. Onderzoeksmethode.....	13
4.1. Typering van het onderzoek.....	13
4.2. Onderzoeksgroepen, -eenheden en verantwoording.....	13
4.3. Onderzoeksinstrumenten en verantwoording.....	13
4.4. Dataverzameling, dataverwerking en -analyse.....	14
4.5. Waarborging kwaliteit.....	15
4.5.1. Objectiviteit.....	16
4.6. Samenvatting onderzoeksmethode.....	16
5. Onderzoeksresultaten.....	17
5.1. Resultaten deelvraag 1.....	17
5.1.1. Samenvatting resultaten deelvraag 1.....	18
5.2. Resultaten deelvraag 2.....	18
5.2.1. Samenvatting resultaten deelvraag 2.....	19
5.3. Resultaten deelvraag 3.....	20
5.3.1. Samenvatting resultaten deelvraag 3.....	21
6. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	22
6.1. Conclusies.....	22
6.1.1. Beantwoording hoofdvraag.....	22
6.2. Discussie.....	23
6.2.1. Betrouwbaarheid en validiteit.....	23
6.2.2. Wijzigingen ten opzichte van het onderzoeksplan.....	23
6.2.3. Discussiepunten.....	24
6.3. Aanbevelingen.....	24
Literatuurlijst.....	26

1. Inleiding

Hoofdstuk 1 geeft een beschrijving van de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd. Eveneens staan de aanleiding, probleemstelling en doelstelling van het onderzoek opgenomen. Ook volgt een kennismaking met het centrale onderwerp ‘Duurzaamheid’

1.1. Context, aanleiding en omschrijving praktijkvraagstuk

1.1.1. Hanzehogeschool Groningen

In dit afstudeeronderzoek staan het duurzaam handelen van de medewerkers Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering (FB-U) van de Hanzehogeschool Groningen (HG) en de 17 Sustainable Development Goals (SDGs) centraal. Het onderzoek is uitgevoerd bij het FB-U van de HG.

De HG is een hbo-kennisinstelling en biedt professioneel hoger onderwijs en praktijkgericht onderzoek. Met een breed aanbod aan opleidingen leidt de HG hoogwaardige professionals op. Daarnaast werkt de HG aan nieuwe oplossingen en innovaties voor de beroepspraktijk en de maatschappij. De speerpunten Energie, Healthy Ageing en Ondernemerschap hebben een prominente plek binnen onderwijs en onderzoek (Hanzehogeschool Groningen, 2017).

De missie van de HG luidt: “De Hanzehogeschool Groningen, University of Applied Sciences, leidt kundige en betrokken professionals op, doet praktijkgericht onderzoek en is daarmee in de omgeving en (inter)nationaal een belangrijke partner bij het ontwikkelen van ondernemerschap en innovatieve, toepasbare kennis” (Hanzehogeschool Groningen, 2016).

1.1.2. Facilitair Bedrijf

Het Facilitair Bedrijf (FB), regievoerder over duurzaamheid en duurzame bedrijfsvoering binnen de HG (Hanzehogeschool Groningen, 2014), is het grootste en meest veelzijdige organisatieonderdeel van de HG. De kerntaak van het FB is de integrale ondersteuning van het onderwijs en onderzoek binnen de verschillende *schools* en de kenniscentra. Core Business van het FB is de levering van diensten en producten op het gebied van huisvesting, energie, milieu, ethisch gedrag, water, transport, gezondheid, inkoop, ICT voorzieningen, afval en facilitaire voorzieningen. Veel van deze diensten worden uitgevoerd op basis van contractmanagement. Dit moet conform de HG beleidskaders op een maatschappelijk verantwoorde manier ingevuld worden. Daarom kiest het FB voor duurzame bedrijfsvoering (Hanzehogeschool Groningen, 2018).

De missie van het FB luidt: “Het FB is de expert en vanzelfsprekend partner in het faciliteren van het dynamische en internationaal georiënteerde onderwijs en onderzoek van de Hanzehogeschool op het gebied van huisvesting en facilitaire voorzieningen” (Hanzehogeschool Groningen, 2018).

FB-Uitvoering

Onderdeel van het FB is de afdeling Uitvoering. De afdeling FB-U is de grootste afdeling binnen het FB en verantwoordelijk voor alle facilitaire voorzieningen in en om alle gebouwen van de twintig locaties verdeeld over Groningen, Assen, Leeuwarden en Amsterdam. De diensten en faciliteiten die door het FB-U worden geleverd betreffen een breed scala van werkzaamheden en raken onder andere gebouwbeheer, groenvoorziening, veiligheid, telefonische bereikbaarheid, (interne) verhuizing en catering (Hanzehogeschool Groningen, 2017).

Opdrachtgever

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van mevrouw Inge Saelen, hoofd FB-U. De bedrijfsbegeleiders waren mevrouw Janine Brons en de heer Johan Hoekstra, senior beleidsadviseurs van het FB.

1.1.3. Kennismaking met het onderwerp Duurzaamheid

Duurzaamheid en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) worden in Nederland vaak als synoniemen gebruikt (Duurzaam ondernemen, z.d.). Beide termen komen in dit onderzoeksrapport

voor. In het theoretisch kader wordt verder ingegaan op duurzaamheid en MVO. In dit subhoofdstuk ligt de focus op de duurzame bedrijfsvoering bij de HG.

De HG heeft de ambitie de meest duurzame hogeschool van Nederland te worden (Hanzehogeschool Groningen, 2014) en richt zich dan ook sterk op MVO. Deelname aan The Green Quest (Hanzehogeschool Groningen, 2018) (TGQ) en de verbinding aan het Climate Reality, Project van milieuactivist Al Gore (Gore, z.d.), getuigen van deze maatschappelijke betrokkenheid (RTV Noord, 2018). Ook de conformatie aan de SDGs (SDG Nederland, z.d.), de wereldwijd ambitieuze duurzaamheidsdoelen (Groninger Internet Courant, 2014), is hier een voorbeeld van. Middels het tekenen van een intentieverklaring heeft de HG te kennen gegeven de SDGs te integreren in het onderwijs (Hanzehogeschool Groningen, 2018). Duurzaamheid staat dan ook middels verschillende curricula en lectoraten herkenbaar in het onderwijs en de beroepspraktijk opgenomen (Hanzehogeschool Groningen, z.d.).

Naast deze onderwijsactiviteiten wordt ook vanuit duurzame bedrijfsvoering bijgedragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen binnen de HG. Hierin is het FB, als regievoerder over duurzaamheid en duurzame bedrijfsvoering, bepalend (Hanzehogeschool Groningen, 2014). Een relatie met de SDGs is hierbij nog niet gelegd.

1.1.4. Aanleiding

Uit eerder onderzoek (Wolters, 2018, p. 21) is gebleken dat de medewerkers van het FB-U fungeren als duurzaam rolmodel. Binnen het FB is echter niet vastgelegd wat duurzaam handelen bij het FB-U inhoudt (Hanzehogeschool Groningen, 2014, p. 5). Daarnaast speelt de conformatie van de HG aan de SDGs een rol. Het managementteam (MT) van het FB wenst inzicht te krijgen in de wijze waarop de bedrijfsvoering van het FB-U bijdraagt aan de realisatie van de SDGs.

1.1.5. Probleemstelling

Het is het MT van het FB niet duidelijk waar het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U uit bestaat (Hanzehogeschool Groningen, 2014, p. 5) en wenst inzicht in het duurzaam handelen en de relatie met de SDGs. Indien de relatie tussen de SDGs en het duurzaam handelen van de medewerkers niet wordt onderzocht kan niet inzichtelijk worden gemaakt op welke wijze het FB-U bijdraagt aan de concretisering van de SDGs binnen de HG.

1.1.6. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de duurzame bedrijfsvoering van het FB-U. Er wordt onderzocht welke SDGs zijn gerelateerd aan het duurzaam handelen van de medewerkers en in welke mate aan die SDGs inhoud wordt gegeven. Middels het onderzoeksrapport, wat wordt opgeleverd aan het MT van het FB, wordt de bijdrage aan concretisering van de SDGs zichtbaar. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan die de effectuering van de SDGs binnen de bedrijfsvoering van het FB-U kunnen versterken.

2. Onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk staan de hoofdvraag en de deelvragen beschreven. De probleemstelling en doelstelling gelden als uitgangspunt voor het formuleren van de hoofdvraag. Via antwoorden op de deelvragen kan antwoord op de hoofdvraag worden gegeven.

2.1. Hoofdvraag

Aan welke Sustainable Development Goals wordt vanuit het duurzaam handelen van de medewerkers Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering, inhoud gegeven en hoe wordt dit gerealiseerd?

2.2. Deelvragen

1. Wat wordt verstaan onder duurzaam handelen?
2. Welke criteria hanteert het Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering, voor duurzaam handelen en welke Sustainable Development Goals relateren hieraan?
3. In welke mate worden aan de Sustainable Development Goals, gerelateerd aan de criteria, inhoud gegeven?

8

De deelvragen zijn bewust in gegeven volgorde opgenomen. Eerst is onderzocht wat in bredere zin onder duurzaam handelen wordt verstaan (deelvraag 1). Vervolgens is de aandacht uitgegaan naar criteria die het FB-U stelt aan duurzaam handelen en de relaties hiervan met de SDGs (deelvraag 2). Bij deelvraag 3 is, op basis de uitkomst deelvraag 2, inzichtelijk gemaakt in welke mate invulling wordt gegeven aan de SDGs.

3. Theoretisch kader

De 17 SDGs en het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U zijn beide gerelateerd aan MVO. In het theoretisch kader staan MVO, het duurzaam handelen en de 17 SDGs toegelicht. Er wordt gedefinieerd wat onder medewerkers FB-U wordt verstaan. Eveneens worden de toegepaste literatuur, theorie en onderzoeksmodellen gemotiveerd weergegeven.

3.1. Kernbegrippen

De kernbegrippen duurzaam handelen, medewerkers FB-U en 17 SDGs komen voort uit de hoofdvraag die luidt: aan welke Sustainable Development Goals wordt vanuit het duurzaam handelen van de medewerkers Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering, inhoud gegeven en hoe wordt dit gerealiseerd?

Aangezien duurzaamheid gelijk kan worden gesteld aan MVO en MVO is gebaseerd op People, Planet en Profit, worden deze termen ook toegelicht. Om reden dat zonder meting geen uitspraak kan worden gedaan over de mate waarin aan de SDGs inhoud wordt gegeven, is het kernbegrip meten duurzaam handelen toegevoegd.

De 17 SDGs

In de context staat het al aangegeven. De HG heeft zich, vanuit haar betrokkenheid met duurzaamheid, middels een intentieverklaring geconformeerd aan de 17 SDGs (Hanzehogeschool Groningen, 2018). Hiermee zijn de SDGs gerelateerd aan het onderwijs. Daarnaast is, onder regie van het FB, ook sprake van een duurzame bedrijfsvoering (Hanzehogeschool Groningen, 2014). Een relatie tussen de duurzame bedrijfsvoering en de SDGs is nog niet gelegd. De SDGs staan centraal in dit onderzoek, maar wat zijn nu die SDGs, hoe en waarom zijn deze tot stand gekomen?



Figuur 1: 17 Sustainable development goals (Platform)

De 17 SDGs (figuur 1) zijn wereldwijd vastgestelde ambitieuze duurzaamheidsdoelen. Omdat de SDGs iedereen aangaan zijn de 193 wereldleiders van de VN de hele wereld over gereisd om naar de mening van mensen in allerlei landen te luisteren. Uiteindelijk hebben bijna 7,8 miljoen mensen gestemd en zijn in 2015 de SDGs met 169 subdoelstellingen opgesteld. Deze SDGs moeten er de komende jaren voor zorgen dat de wereld een eerlijkere, gezondere en veiligere plek wordt om te leven (SDG Nederland, z.d.). De doelen moeten in 2030 zijn gerealiseerd.

We hebben maar één planeet. De wijze waarop wordt omgegaan met het milieu en de mensheid zijn ons wel bekend. De gevolgen van klimaatveranderingen zijn in de vorm van droogte, overstromingen en extreme stormen steeds vaker merkbaar. Het rapport van de Intergovernmental Panel on Climate Change is hier ook duidelijk over. Om het risico op ernstige gevolgen van klimaatverandering te beperken moet de opwarming van de aarde beperkt blijven tot maximaal anderhalve graad (IPCC,

2018). Daarnaast wordt een deel van de wereldbevolking nog steeds geconfronteerd met honger en armoede en is kinderarbeid ook in 2019 nog steeds aan de orde.

Uit de tweede SDG-meting blijkt dat Nederland hoog scoort op onder andere het vertrouwen in instituties en de toegankelijkheid van het openbaar vervoer. Andere terreinen zoals het verhogen van het aandeel duurzame energie en het aantal vrouwen in managementfuncties bieden voor Nederland een uitdaging (S.A.M. Kaag, 2018). RTL Nieuws sluit zich hierbij aan. Volgens dit medium zijn de meeste SDGs waaraan Nederland zich heeft verbonden in het afgelopen jaar dichterbij gekomen maar scoort Nederland slecht op het gebied van klimaat, energie en ongelijkheid (RTL Nieuws, 2018).

MVO wordt vaak gezien als een privaat en zelfregulerend systeem waarbij soft law de basis vormt. Dit geldt ook voor de SDGs, want hoewel ze hun oorsprong vinden in tal van universele mensenrechten zijn ze niet als een bindend verdrag onderhandeld (Gevaert, 2017, p. 10).

Soft law kan verschillende vormen aannemen en zijn juridisch niet-bindende maar in de praktijk vaak wel gevolgde bepalingen en beleidsinstrumenten (Europees recht en beleid, z.d.). Toepassend op de SDGs gaat het om principes en doelstellingen waarbij de praktische implementatie nog niet is ingevuld (Gevaert, 2017, p. 10). Mede gezien wereldwijde verschillen in culturen en ethische standpunten, is soft law door de jaren heen steeds signifikanter geworden. Middels soft law kan een leegte worden opgevuld tussen politieke en economische beweegredenen. Daarnaast is het vaak een tussenstap naar een meer dwingende regelgeving.

De tegenhanger van soft law is hard law. Bij hard law gaat het om heel precieze verplichtingen of om verplichtingen en principes die aan de hand van toevoegingen of gedetailleerde regelgeving opgelegd kunnen worden (Gevaert, 2017, p. 10).

Naast de HG hebben ook Avans Hogeschool, HAS Hogeschool, Fontys, Hogeschool Saxion, Van Hall Larenstein, Hogeschool Utrecht en de Haagse Hogeschool de intentieverklaring getekend om de SDGs in de onderwijsprogramma's op te nemen. De hogescholen dienen hiermee het doel om te zorgen dat alle afgestudeerde studenten kennis hebben van de SDGs en ook weten hoe deze toegepast kunnen worden in de praktijk (Duurzaam Ondernemen, 2018).

MVO - People Planet Profit

De term duurzaamheid komt voort uit MVO en is sinds het verschijnen van het rapport 'Our Common Future', opgesteld door de commissie Brundtland (Brundtland, 1987), gemeengoed geworden (Milieufocus, 2008). De meest gehanteerde indeling van onderwerpen die onder MVO vallen, is de 3P indeling: People, Planet, Profit (Bossink, 2013, p. 24) waarbij het gaat om het handelen met aandacht voor sociale rechtvaardigheid (People), het milieu (Planet) en economische voorspoed (Profit) (Elkington, 1994). Het is belangrijk om hierbij te vermelden dat 'Profit' niet alleen de directe financiële voordelen betreft. Verlaging van het ziekteverzuim en binding van personeel aan een organisatie kan eveneens als Profit worden gezien. Ook de SDGs zijn gerelateerd aan MVO en daarmee eveneens aan de 3P's. Door realisatie van de duurzaamheidsdoelen maken we samen een einde aan armoede (People), is de planeet beschermd (Planet) en ervaart de wereldbevolking vrede en welzijn (Profit) (SDG Nederland, z.d.).

Tijdens de top van de Verenigde Naties (VN) in 2002, is de term Prosperity voor het eerst in beeld gekomen. Sommige organisaties vervangen Profit door Prosperity omdat zij naast de winstgevendheid ook de maatschappelijke winst in de afwegingen mee willen nemen. Anderen voegen Prosperity toe en hanteren de 4P's (Service instituut Viba Expo, z.d.). In dit onderzoek worden de 3P's zoals beschreven in de literatuur van MVO aangehouden.

Duurzaam handelen

Het is lastig om duurzaam handelen te definiëren. De medewerkers zelf hebben de volgende definitie gegeven: "Toekomstgericht handelen, producten verstandig aan te schaffen en aan te bieden, afval scheiden en hergebruik van producten. Daarbij behoren ook vitaliteit, eerlijke kansen, het bewust omgaan met de omgeving" (Wolters, 2018, p. 21). Aangezien het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U in dit onderzoek centraal stond is hun eigen gegeven definitie aangehouden. Bij duurzaam handelen betreft het niet alleen de praktische handeling, het bereiden en toepassen, (Ensie, z.d.) maar ook het gedrag op zich. Hiermee wordt bedoeld alle bewuste of onbewuste handelingen, wel of niet waarneembaar (Ensie, z.d.). Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat voor het effectief uitoefenen van gedrag drie elementen essentieel zijn (Poiesz, 1999); een individu moet het gedrag willen vertonen, zelf hiertoe in staat zijn en door de omstandigheden in de gelegenheid worden gesteld. Oftewel, de medewerkers van het FB-U dienen bij het duurzaam handelen te beschikken over motivatie, capaciteit en gelegenheid (Acharju, 2014).

Verder zijn bij het praktiseren van duurzaam handelen drie niveaus te onderscheiden: koplopers, peloton en achterblijvers. De koplopers hebben duurzaam handelen tot hoofdtaak verheven, het duurzaam handelen is zichtbaar en herkenbaar voor hun omgeving. Het peloton ziet duurzaam handelen niet als hoofdtaak maar vindt het wel een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Voor de achterblijvers is duurzaamheid niet van belang, zij besteden hier niet of nauwelijks aandacht aan (Bossink, 2013, p. 14).

Meten duurzaam handelen

Wanneer kan worden gesproken over duurzaam handelen? Om hier antwoord op te kunnen geven zijn criteria nodig. Er zijn verschillende methodieken om duurzaamheid te benaderen maar geen van deze methodieken zijn toe te passen op individueel handelen gerelateerd aan de SDGs. Ook het FB beschikte niet over criteria en/of een passend meetinstrument.

Bij het onderzoek naar de relatie tussen de SDGs en het duurzame handelen zijn daarom criteria gesteld. Hierbij is gekeken naar de beslissende kenmerken van het huidige duurzame handelen (Van Dale, z.d.). Om het duurzame handelen te kunnen meten zijn naast criteria ook geoperationaliseerde elementen nodig. Bij operationalisering worden criteria vertaald in concreet meetbare termen (Nederlandse Encyclopedie, z.d.), oftewel de criteria worden vertaald in duurzame handelingen.

Medewerkers FB-U

Met medewerkers FB-U worden bedoeld de medewerkers werkzaam bij de verschillende servicepunten en de facilitaire medewerkers in de gebouwen, verbonden aan vier verschillende clusters: Healthy Ageing, Ondernemen, Kunsten en Energie.

3.2. Literatuur en theorie

Tijdens het onderzoek is onder andere de volgende literatuur en theorie geraadpleegd:

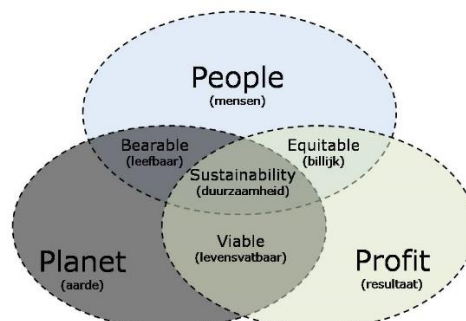
- SDGs: gezien het centrale thema SDGs diende de overheidssite SDG Nederland als een belangrijke informatiebron (SDG Nederland, z.d.);
- Duurzaamheid: voor inzicht in en onderzoek naar verschillende aspecten van duurzaamheid is de literatuur van MVO (Bossink, 2013) geraadpleegd.

Gedurende het onderzoek is verder gebruik gemaakt van beleidsstukken van de HG, publicaties van de overheid, wetenschappelijke bronnen, het internet (waar onder Google Scholar) en het adviesrapport van Sanne Wolters. Voor de juiste uitvoering van het onderzoek is de literatuur van Nel Verhoeven geraadpleegd.

3.3. Onderzoeksmodellen

People, Planet, Profit

Om het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U, en daarmee de duurzame bedrijfsvoering van het FB-U, te kunnen beschouwen is gekozen voor het model People, Planet, Profit (figuur 2). De door de medewerkers zelf geformuleerde definitie voor duurzaam handelen is hiermee vergeleken. De 3P's stonden eveneens opgenomen op de topiclijst die gebruikt is tijdens het open interview.



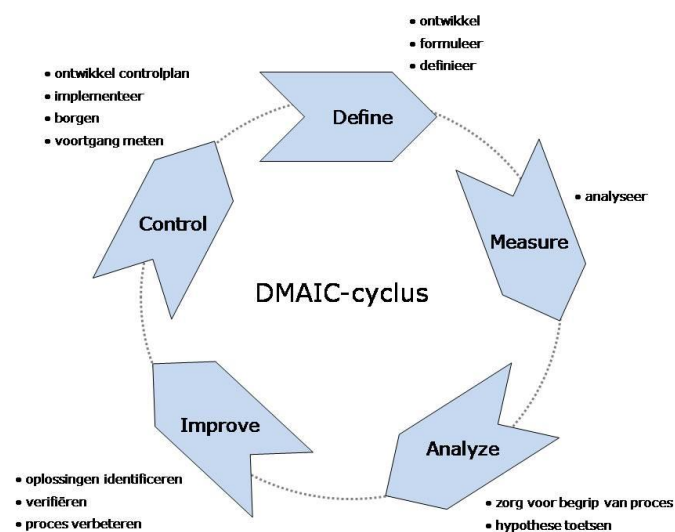
Figuur 2: People, Planet, Profit (Managementmodellensite)

DMAIC

Het DMAIC (Define-Measure-Analyse-Improve-Control) model (figuur 3) wordt vaak gebruikt bij een projectmatige aanpak van een probleem, waarbij oplossingen nog niet bekend zijn. Het model ondersteunt het nemen van beslissingen op basis van feiten in plaats van op gevoel of vermoedens (Lean Six Sigma, z.d.). Het model bestaat uit vijf fasen:

- Define: definiëring van het probleem en vaststellen doelstelling;
- Measure: in kaart brengen van de huidige situatie, wat moet worden gemeten?;
- Analyse: analyseren van verschillende activiteiten;
- Improve: het huidige proces wordt verbeterd;
- Control: stel zeker dat de oplossing geborgd is.

Er is voor dit model gekozen omdat er sprake was van een probleem zonder oplossing, namelijk het ontwikkelen van criteria om duurzaam handelen te kunnen meten. Het vinden van een oplossing diende te gebeuren op basis van feitelijke waarnemingen en niet op basis van gevoel. Aan de hand van de verschillende fases van het DMAIC model is van niets tot criteria gekomen. Dit geldt eveneens voor het operationaliseren van de criteria naar duurzame handelingen.



Figuur 3: DMAIC-cyclus (Managementmodellensite)

3.4. Samenvatting theoretisch kader

De SDGs zijn aan de 3P's gerelateerde, wereldwijde vastgestelde ambitieuze duurzaamheidsdoelen. Door realisatie van de SDGs maken we samen een einde aan armoede (People), is de planeet beschermd (Planet) en ervaart de wereldbevolking vrede en welzijn (Profit). De HG heeft zich geconformeerd aan de SDGs en deze een plek in het onderwijs gegeven. Een relatie tussen de SDGs en de duurzame bedrijfsvoering is nog niet gelegd maar wel gewenst. Om duurzaam handelen te kunnen beoordelen zijn criteria nodig. Middels het DMAIC model zijn criteria ontwikkeld en geoperationaliseerd.

4. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk worden de typering van het onderzoek, de onderzoeksgroep en -instrumenten toegelicht. Daarna wordt per deelvraag aangegeven welke methodieken en instrumenten zijn toegepast. Vervolgens worden per deelvraag de dataverzameling en data-analyse beschreven. Nadat uitspraken zijn gedaan over de waarborging van de kwaliteit van het onderzoek wordt het hoofdstuk afgesloten met een samenvatting.

4.1. Typering van het onderzoek

Het onderzoek is beschrijvend/descriptief van aard (Scribbr, z.d.). Er wordt een stand van zaken gegeven, namelijk welke SDGs aan het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U zijn gerelateerd en in welke mate daar inhoud aan wordt gegeven. Dit onderzoek is een vervolg op het onderzoek van Sanne Wolters (Wolters, 2018) en beperkt zich tot het inzichtelijk maken van het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U en de relatie met de SDGs.

4.2. Onderzoeksgroepen, -eenheden en verantwoording

De onderzoeksgroep, ook populatie genoemd, zijn alle eenheden waarover een uitspraak wordt gedaan (Verhoeven, 2014, p. 124). De medewerkers FB-U vormden samen de populatie, bestaande uit 86 medewerkers. Allen zijn uitgenodigd om deel te nemen aan een enquête. Er is geen selectieve steekproef genomen.

13

4.3. Onderzoeksinstrumenten en verantwoording

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen is de probleemstelling vanuit verschillende invalshoeken belicht (Verhoeven, 2014, p. 33), er is deskresearch, kwalitatief- en kwantitatief onderzoek toegepast. Door het gebruik van deze verschillende dataverzamelingsmethoden kan worden gesproken over methode-triangulatie (Verhoeven, 2014, p. 333).

Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder duurzaam handelen?

Het antwoord op deze deelvraag is gevonden middels **deskresearch en kwalitatief onderzoek**.

Bij deskresearch wordt bestaande informatie verzameld en geanalyseerd (Verhoeven, 2014, p. 158). Aangezien het bestaande informatie betreft wordt ook wel gesproken over secundaire literatuur (Verhoeven, 2014, p. 160). Voor de informatieverzameling zijn bronnen van verschillende oorsprongen gebruikt, deze zijn allen via APA geplaatst in de literatuurlijst.

Aspecten van duurzaam handelen zijn middels de literatuur van MVO toegelicht. Aan de hand van het model People, Planet, Profit is gekeken naar de verschillende dimensies, deze zijn vergeleken met de definitie voor duurzaam handelen zoals de medewerkers FB-U deze hanteert. Verder is onderzocht wat nodig is om gedrag te kunnen vertonen en wat de verschillende niveaus van duurzaam handelen inhouden.

Ook is kwalitatief onderzoek toegepast. Bij deze methode wordt onderzoek gevoerd vanuit de werkelijkheid met interesse naar de betekenis die een onderzocht persoon zelf aan een situatie geeft (Verhoeven, 2014, p. 32). Bij de uitvoering van dit onderzoek is gebruik gemaakt van een open interview waarbij interesse was naar de zienswijze van een auteur van SDG Nederland met betrekking tot onder andere het meten van duurzaam handelen. Een open interview kenmerkt zich door een flexibele houding van de onderzoeker zodat de respondent alle ruimte heeft voor eigen inbreng. Het interview is afgenomen aan de hand van een topiclijst (Verhoeven, 2014, p. 155). Thema's waren 'inzet medewerkers' (People), 'meten duurzaamheid handelen' (Planet) en 'financiën' (Profit).

Deelvraag 2: Welke criteria hanteert het Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering, voor duurzaam handelen en welke Sustainable Development Goals relateren hieraan?

Een ander voorbeeld van kwalitatief onderzoek is een brainstormsessie. Om te kunnen komen tot criteria voor duurzaam handelen is volgens het DMAIC model een brainstormsessie gehouden. Brainstormen is een methode om vlotter betere en creatievere ideeën rond een vraagstuk te ontwikkelen en te verzamelen (Nederlandse Encyclopedie, z.d.). Meningingen en kritische uitingen worden hierbij achterwege gelaten, het enige wat men doet is associëren en doordenken (Ensie, 2015). Met behulp van een tabel is gekeken naar eventuele relaties tussen de criteria en de SDGs.

Deelvraag 3: In welke mate worden aan de SDGs, gerelateerd aan de criteria, inhoud gegeven?

De vastgestelde criteria zijn middels het DMAIC model geoperationaliseerd in duurzame handelingen en verwerkt in het kwantitatief onderzoek. Typisch voor kwantitatief onderzoek is het gebruik van cijfermatige informatie (Verhoeven, 2014, p. 31). In dit onderzoek is kwantitatief onderzoek toegepast in de vorm van een enquête. Hierbij worden numerieke gegevens verzameld over meningen, houdingen en kennis bij grote groepen personen (Verhoeven, 2014, p. 122).

4.4. Dataverzameling, dataverwerking en -analyse

Deelvraag 1: Wat wordt verstaan onder duurzaam handelen?

Het duurzaam handelen staat centraal in dit onderzoek. Het is daarom belangrijk kennis te vergaren over dit handelen. Wat behelst duurzaam handelen, wat is nodig voor een effectieve inzet en hoe is duurzaam handelen te meten? Middels deskresearch is duurzaam handelen toegelicht. Bij het benaderen van de verschillende (internet)bronnen is informatie vanaf 2013 geraadpleegd zodat de gebruikte informatie recent kan worden genoemd. Informatie van Elkington en de theorie van Poiesz vormden hier een uitzondering op.

De Sustainability & Communications Manager at Eosta B.V., eveneens auteur bij SDG Nederland (Wilde, 2018), is benaderd voor een interview. Het interview is gehouden op 10-10-2018, tijdens de Dag van de Duurzaamheid (Groninger Gezinsbode, 2018). Gezien het vroege stadium in het onderzoek waarbij de (in)richting in het onderzoek nog niet vaststond, is geen interviewschema opgemaakt maar een topiclijst (Verhoeven, 2014, p. 192) aangehouden. Tijdens het interview lag de nadruk op het meten van duurzaam handelen.

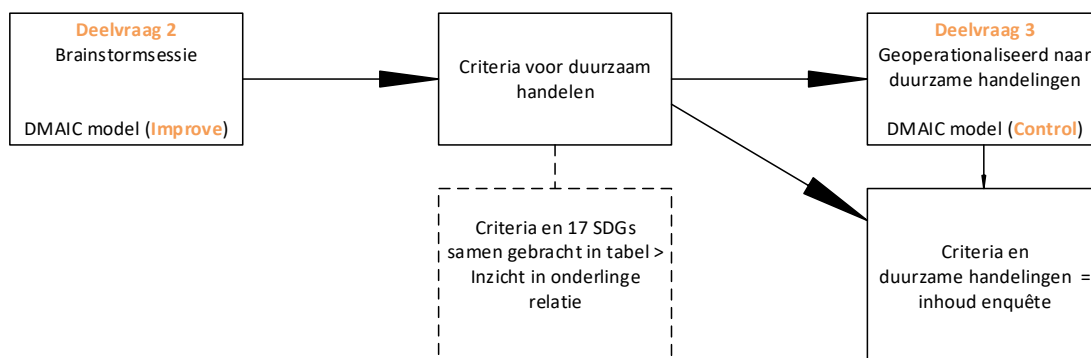
Het interview is na afloop getranscribeerd, het gesprokene is letterlijk in schriftelijke vorm vastgelegd (Betekenis-definitie, z.d.). Bij het analyseren van de data is gebruik gemaakt van kleurencoderingen (Verhoeven, 2014, p. 317), uitspraken over een bepaald onderwerp zijn met een kleur gelabeld. In het getranscribeerde verslag is dit duidelijk herkenbaar, de kleuren representeren de thema's: inzet medewerkers, meten duurzaam handelen, financiën en overige waardevolle informatie. De uitkomsten van het interview zijn niet alleen terug te zien bij de onderzoeksresultaten van deelvraag 1, maar ook in overige (sub)hoofdstukken.

Deelvraag 2: Welke criteria hanteert het Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering, voor duurzaam handelen en welke Sustainable Development Goals relateren hieraan?

Wanneer kan worden gesproken over duurzaam handelen? Om daar een uitspraak over te kunnen doen zijn criteria nodig. Deze zijn vastgesteld in een brainstormsessie zoals is gehouden in de fase Improve, onderdeel van het DMAIC mode. De betekenis van criterium is "(beslissend) kenmerk" (Van Dale, z.d.). Tijdens de brainstormsessie is de aandacht dan ook uitgegaan naar wat kenmerkend is voor het huidige duurzaam handelen van de medewerkers FB-U. Door hardop te denken zijn de kenmerken geuit en als criteria op een flap genoteerd. De brainstormsessie is gehouden met het hoofd FB-U en een senior beleidsadviseur. Door deze samenstelling waren er verschillende invalshoeken (Ensie, 2015), enerzijds kennis over de taken van de medewerkers FB-U en anderzijds het lopende beleid.

De fase Improve is bepalend geweest voor deelvraag 2. De uitwerking van de fase Control had betrekking op deelvraag 3 (figuur 4).

Met als doel de relaties tussen de vastgestelde criteria en de SDGs visueel te maken zijn beide elementen samengebracht in een tabel (tabel 1). In de kolommen zijn de criteria geplaatst en in de rijen de SDGs. De criteria zijn vervolgens, op basis van de uitgebreide omschrijvingen van de SDGs, teruggelegd op de SDGs. Daar waar relaties waarneembaar waren, zijn cellen aangekruist. Aangezien het puur de relatie tussen SDGs en criteria betrof was er sprake van gelijke weging.



Figuur 4: Schematische weergave fases Improve en Control uit het DMAIC model

Deelvraag 3: In welke mate worden aan de SDGs, gerelateerd aan de criteria, inhoud gegeven?

Om duurzaam handelen te kunnen meten zijn naast criteria ook geoperationaliseerde elementen nodig. Bij operationalisering worden criteria vertaald in concreet meetbare termen (Nederlandse Encyclopedie, z.d.). Dit is gedaan in de fase Control uit het DMAIC model. De brainstormsessie gaf als uitkomst negen criteria, deze zijn vertaald in duurzame handelingen. Om dit op een juiste wijze invulling te kunnen geven is gekeken naar de activiteiten binnen het FB-U. De jaarplannen van het FB-U en het FB zijn hierbij als informatiebronnen genomen. Een check is gedaan bij de locatiemanager Zernikeplein 9. Nadat het overzicht was gecompleteerd, is deze ter goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever.

Middels een enquête is de uiteindelijke meting gerealiseerd. De medewerkers zelf kunnen het beste aangeven waar het huidige duurzame handelen uit bestaat, zij zijn daarom uitgenodigd voor deelname aan de enquête. De enquête bestond uit elf gesloten vragen met meerdere antwoordmogelijkheden (Verhoeven, 2014, p. 265). De inhoud hiervan was gelijk aan de gestelde criteria (enquêtevragen) en de geoperationaliseerde duurzame handelingen (antwoordmogelijkheden). Om de enquête aan te laten sluiten bij de beleving van de medewerkers, zijn de vragen en de antwoordmogelijkheden geschreven in de 'ik-vorm'. De uitkomsten van de enquête geven een overzicht van de mate waarin de huidige duurzame handelingen worden uitgevoerd. Bij de verkregen data staan per duurzame handeling het aantal respondenten en ook omgerekend de percentages weergegeven. De uitkomsten zijn, net als bij deelvraag 2, teruggelegd op de SDGs zodat inzichtelijk werd in welke mate inhoud aan de SDGs wordt gegeven.

De enquête is eerst besproken met de opdrachtgever en de bedrijfsbegeleider en getest op twee medewerkers FB-U. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar de helderheid van de vragen. Dit heeft in de enquête geleid tot twee tekstuele aanpassingen. Bij SDG5 is de term 'actieve tolerantie' weggelaten, SDG7 is aangepast van 'ondersteunt actieve participatie' in 'niemand wordt uitgesloten'.

Om de privacy van de populatie te kunnen waarborgen, art.10 GW, was de enquête geanonimiseerd. Verspreiding is via mail gegaan zodat er een grote groep bevraagd kon worden. In de uitnodiging stonden, naast de link naar de enquête, ook de aanleiding en doelstelling opgenomen (Verhoeven, 2014, p. 126).

Ter vergroting van de betrokkenheid van de medewerkers, en daarmee de kans op een hogere respons, zijn op voorhand diverse locaties bezocht voor een persoonlijke introductie en een aankondiging van de enquête. Tijdens deze bezoeken werd duidelijk dat niet alle medewerkers affiniteit hebben met digitaal werken. Om alle medewerkers zo veel als mogelijk bij het onderzoek en de enquête te betrekken, is bij de uitnodiging ook de enquête als bijlage toegevoegd zodat de enquête hard copy in kon worden gevuld. Niet de meest duurzame methode maar in het kader van inclusiviteit is hier toch voor gekozen. In totaal hebben vijf medewerkers van deze gelegenheid gebruik gemaakt. Om de anonimiteit te kunnen waarborgen konden de ingevulde enquêtes per interne post aan de onderzoeker worden geretourneerd. De enquête heeft twee weken online gestaan, halverwege de tijdtermijn zijn de locatiemanagers geïnformeerd over de mate van de respons met het verzoek om de medewerkers een reminder te sturen.

4.5. Waarborging kwaliteit

Formele criteria voor het beoordelen van een onderzoek zijn 'validiteit' (je meet wat je wilt meten) en 'betrouwbaar' (bij een herhaald onderzoek worden dezelfde resultaten verkregen) (Verhoeven, 2014, pp. 204, 205).

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is de validiteit gewaarborgd doordat:

- begrippen zijn gedefinieerd;
- het open interview is afgenomen aan de hand van een topiclijst;
- met de populatie de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek duidelijk is gecommuniceerd;
- de enquête op voorhand met medewerkers is getest;
- er gemeten is met vooraf vastgestelde criteria;
- de antwoorden in de enquête gelijk zijn aan de vastgestelde geoperationaliseerde criteria.

Het onderzoek is betrouwbaar doordat:

- er triangulatie is toegepast;
- het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een duidelijke en haalbare planning;
- de respondentkeuze in de afbakening is meegenomen;
- er bij de enquête gebruik is gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst;
- het open interview is opgenomen en naderhand getranscribeerd;

4.5.1. Objectiviteit

Een van de kwaliteitscriteria bij het doen van onderzoek is objectiviteit. Hierbij houdt de onderzoeker zich ver van voorkeuren en meningen van stakeholders, zoals bijvoorbeeld de opdrachtgever, en doet de persoonlijke mening van de onderzoeker niet ter zake (Verhoeven, 2014, p. 38). In de voorfase, uitvoeringsfase en in de afrondende fase van het onderzoek is hier aandacht aan geschonken.

Voorfase

De probleem- en doelstelling zijn duidelijk met de opdrachtgever besproken. Er is goed nagedacht over een doelmatige uitvoering van het onderzoek, hierbij was geen sprake van een dubbele agenda (Verhoeven, 2014, p. 61).

Uitvoeringsfase

Het open interview is afgenomen aan de hand van een topiclijst waarbij nieuwsgierigheid naar de beleving van de auteur centraal stond (Verhoeven, 2014, p. 158). De inhoudelijke enquêtevragen zijn gebaseerd op de feitelijke uitkomsten van het DMAIC model. Bij het formuleren van de enquêtevragen is rekening gehouden met de formulering. Deze is helder, eenvoudig en enkelvoudig van opzet. Hierbij zijn persoonlijke meningen achterwege gelaten (Verhoeven, 2014, p. 188).

Afrondende fase

De uitkomsten van het onderzoek zijn niet overgenomen uit eerder onderzoek en/of bijgesteld om zo een, voor de opdrachtgever en/of andere stakeholders, beter passend beeld te kunnen schetsen (Verhoeven, 2014, p. 64).

4.6. Samenvatting onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd middels triangulatie waarbij deskresearch, kwalitatief onderzoek en kwantitatief onderzoek is toegepast. Er is gebruik gemaakt van onder andere de literatuur van MVO en aan de hand van de 3P's is gekeken naar de verschillende dimensies van duurzaam handelen. Een auteur van SDG Nederland is geïnterviewd. Gespreksponderwerp was onder andere het meten van duurzaam handelen. Het analyseren van de informatie uit het interview is gedaan middels kleurenanalyse. De kleuren representeren de thema's: inzet medewerkers, meten duurzaam handelen, financiën en overige waardevolle informatie. De resultaten betreffen niet alleen deelvraag 1 maar zijn ook in andere (sub)hoofdstukken terug te lezen. Om het meten van het duurzame handelen mogelijk te maken zijn tijdens een brainstormsessie criteria vastgesteld. Met als doel de relaties tussen de vastgestelde criteria en de SDGs visueel te maken werden beide elementen samengebracht in een tabel waarna de criteria zijn teruggelegd op de SDGs. Daar waar relaties waren zijn cellen aangekruist. De verkregen criteria zijn geoperationaliseerd in duurzame handelingen. Deze waren, vertaald naar de 'ik-vorm', gelijk ook de inhoud van de geanonimiseerde enquête zoals is toegepast bij deelvraag 3.

De uitkomsten van de enquête geven een overzicht van de mate waarin de huidige duurzame handelingen worden uitgevoerd. Deze zijn, net als bij deelvraag 2, teruggelegd op de SDGs zodat duidelijk werd in welke mate inhoud aan de SDGs wordt gegeven. De objectiviteit is gewaarborgd omdat de probleem- en doelstelling duidelijk zijn besproken met de opdrachtgever. Bij het uitvoeren van het onderzoek zijn persoonlijke meningen achterwege gelaten. De uitkomsten van het onderzoek betreffen feitelijke weergaven, niet overgenomen uit een eerder onderzoek en/of bijgesteld ten gunste van een beter passend beeld voor de opdrachtgever.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk staan per deelvraag de onderzoeksresultaten, inclusief vetgedrukt de toegepaste methodieken en instrumenten, weergegeven. Per deelvraag wordt afgesloten met een samenvatting van de resultaten.

5.1. Resultaten deelvraag 1

Wat wordt verstaan onder duurzaam handelen?

3P's, interview en deskresearch

Bij duurzaam handelen wordt gestreefd naar sociale rechtvaardigheid (People), kwaliteit van het milieu (Planet) en economische groei (Profit) (Bossink, 2013, p. 24). Als de waarden van de 3P's worden vergeleken met de door de medewerkers geformuleerde definitie voor duurzaam handelen (Wolters, 2018, p. 21), worden wederkerige verbanden zichtbaar. In de gegeven definitie staan deze tussen haakjes aangegeven: "Toekomstgericht handelen, producten verstandig aan te schaffen en aan te bieden (Profit), afval scheiden en hergebruik van producten (Planet). Daarbij behoren ook vitaliteit, eerlijke kansen, het bewust omgaan met de omgeving (People)".

De SDGs zijn ook gerelateerd aan de 3P's. Door realisatie van de duurzaamheidsdoelen wordt een einde gemaakt aan armoede (People), is de planeet beschermd (Planet) en ervaart de wereldbevolking vrede en welzijn (Profit) (SDG Nederland, z.d.).

De SDGS zijn ontwikkeld door de VN voor landen en niet voor organisaties. Uit het interview is naar voren gekomen dat een vertaalslag naar het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U kan worden gerealiseerd door het huidige handelen terug te leggen op de SDGs. Communicatie biedt de mogelijkheid om inzichtelijk te maken wat al wordt gedaan op het gebied van duurzaam handelen.

Voor het effectief uitoefenen van gedrag zijn de elementen motivatie, gelegenheid en capaciteit essentieel. Voor de medewerkers van het FB-U geldt dat zij handelen vanuit intrinsieke motivatie (Wolters, 2018, p. 22). In de beleidsplannen van het FB staan de duurzame bedrijfsvoering en de betrokkenheid van het FB-U breed omschreven (Hanzehogeschool Groningen, 2014). Of de medewerkers capabel zijn is niet bekend. Wetenschappelijk onderzoek heeft uitgewezen dat de capaciteit, oftewel bekwaamheid en de geschiktheid (Synoniemen.net, z.d.), van grote invloed is op de wijze waarop de medewerkers het duurzaam handelen verrichten (Poiesz, 1999).

Volgens de literatuur van MVO is het duurzaam handelen te onderscheiden in drie niveaus: koplopers, peloton en achterblijvers. De resultaten van vraag 11 (diagram 1) uit de enquête geven aan dat 45,50% van de respondenten in de kopgroep zit. Zij zien het duurzaam handelen als een hoofdtaak, hun duurzaam handelen is zichtbaar en herkenbaar voor hun omgeving. Eveneens 45,50% zit in het peloton, het duurzaam handelen wordt niet gezien als hoofdtaak maar wel als een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Voor 9% van de respondenten is duurzaamheid niet van belang, zij behoren tot de achterblijvers.

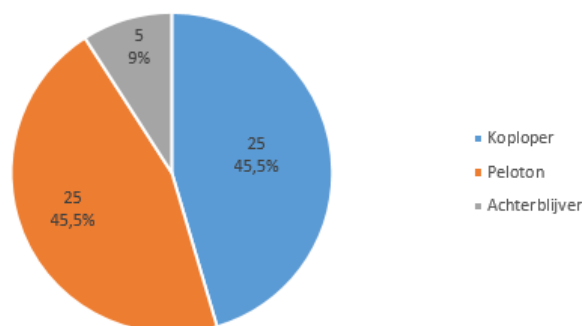


Diagram 1: Niveaus van uitvoering

5.1.1. Samenvatting resultaten deelvraag 1

Het duurzaam handelen zoals dat wordt gezien door de medewerkers FB-U, heeft wederkerige verbindingen met de 3P's.

De SDGS zijn ontwikkeld door de VN voor landen en niet voor organisaties. Een vertaalslag naar het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U kan worden gerealiseerd door het huidige handelen terug te leggen op de SDGs.

Middels communicatie kan zichtbaar worden gemaakt wat al wordt gedaan op het gebied van duurzaam handelen.

De medewerkers handelen vanuit intrinsieke motivatie, in de beleidsplannen staat de betrokkenheid van het FB-U opgenomen. Of de medewerkers capabel zijn, is niet bekend. Voor 45,50% van de respondenten is het duurzaam handelen een hoofdtaak. Eveneens 45,50% ziet het duurzaam handelen niet als hoofdtaak maar wel als een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Voor 9% van de respondenten is duurzaamheid niet van belang.

5.2. Resultaten deelvraag 2

Welke criteria hanteert het Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering, voor duurzaam handelen en welke Sustainable Development Goals relateren hieraan?

DMAIC model en tabel

De brainstormsessie zoals is gehouden in de fase Improve heeft geresulteerd in negen criteria:

1. Zorgt voor veiligheid door tastbare aanwezigheid
2. Heeft aandacht voor een schone leef- en werkomgeving
3. Heeft zorg om afvalstromen
4. Handelt vanuit energiebewustzijn
5. Staat voor gelijke behandeling- actieve tolerantie
6. Werkt mee aan handhaving rookbeleid
7. Ondersteunt actieve participatie (inclusiviteit)
8. Werkt samen bij internationalisering
9. Neemt actief deel aan betrokkenheid bij beroepspraktijk

De criteria zijn teruggelegd op de SDGs en hebben geleid tot onderlinge relaties met zeven SDGs:

SDG1 > criterium 9

SDG3 > criteria 2 en 6

SDG4 > criterium 8

SDG5 > criterium 5

SDG8 > criterium 7

SDG13 > criteria 3 en 4

SDG16 > criterium 1

Voor een visualisatie van deze onderlinge relaties wordt verwezen naar tabel 1.

Op het eerst gezicht lijkt een relatie tussen **SDG1** en **criterium 9** niet voor de hand liggend. Echter, na het bestuderen van de beschrijvingen van de SDGs wordt dit helderder. SDG1 betreft een inclusieve arbeidsmarkt waarbij de aandacht uitgaat naar werkeloosheid en mensen met een handicap. Criterium 9 betreft de ontwikkeling van stagiaires van mbo, hbo en de W.A. van Lieflandschool waardoor zij een grotere kans hebben op de arbeidsmarkt.

De relatie tussen **SDG3** en **criteria 2 en 6** is makkelijker te verklaren. SDG3 betreft gezondheid en welzijn voor iedereen waarbij aandacht is voor onder andere drugsverslavingen en alcoholmisbruik. Door het handhaven de criteria 2 en 6 is er zorg om een schone werkomgeving en het handhaven van het rookbeleid.

Bij **SDG4** ligt de focus op kwaliteit van onderwijs waarbij de aandacht onder andere uitgaat naar toegankelijkheid tot (hoger)onderwijs voor iedereen. Hierbij speelt internationalisering een rol. Dit komt terug in **criterium 8**.

SDG5 stelt dat gelijkheid tussen man en vrouw een basisrecht is maar ook de basis voor een betere wereld. **Criterium 5** ondersteunt dit door iedereen gelijk te benaderen en te behandelen.

Werkgelegenheid en economische groei staan centraal in **SDG8**, de handelingen opgenomen onder **criterium 7** zet dit kracht bij door de bijdrage aan andermans ontwikkelingen.

SDG13 betreft de zorg om het klimaat. Door het scheiden van afval en het energiebewuste handelen, **criteria 3 en 4**, wordt de zorg om het klimaat gedeeld.

Tot slot **SDG16**, hierbij staat veiligheid centraal. **Criterium 1** betreft de waarborging van veiligheid voor iedereen.

Tabel 1: Criteria voor duurzaam handelen en de relatie met de SDGs (Haan, 2018)

SDGs \ CRITERIA		Zorgt voor veiligheid door tastbare aanwezigheid	Heeft aandacht voor een schone leef- en werkomgeving	Heeft zorg om afvalstromen	Handelt vanuit energiebewustzijn	Staat voor gelijke behandeling-actieve tolerantie	Werk met mee aan handhaving rookbeleid	Ondersteunt actieve participatie (inclusiviteit)	Werkt samen bij internationalisering	Neemt actief deel aan betrokkenheid bij beroepspraktijk
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<i>Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede</i>									X
2	Einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw									
3	<i>Gezondheidszorg voor iedereen</i>		X				X			
4	<i>Gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen</i>								X	
5	<i>Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes</i>					X				
6	Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen									
7	Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen									
8	<i>Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen</i>							X		
9	Infrastructuur voor duurzame industrialisatie									
10	Verminderen ongelijkheid binnen en tussen landen									
11	Maak steden veilig, veerkrachtig en duurzaam									
12	Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen									
13	<i>Aanpak klimaatverandering</i>			X	X					
14	Beschermen en duurzaam gebruik van de oceanen en zeeën									
15	Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit									
16	<i>Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen</i>	X								
17	Versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken									

5.2.1. Samenvatting resultaten deelvraag 2

Het FB-U hanteert negen criteria voor duurzaam handelen, zeven SDGs relateren aan deze criteria.

5.3. Resultaten deelvraag 3

In welke mate worden aan de SDGs, gerelateerd aan de criteria, inhoud gegeven?

Enquête

In totaal zijn 86 medewerkers uitgenodigd om deel te nemen aan de enquête, 55 respondenten hebben de enquête ingevuld. Diagram 2 visualiseert de respons per cluster:

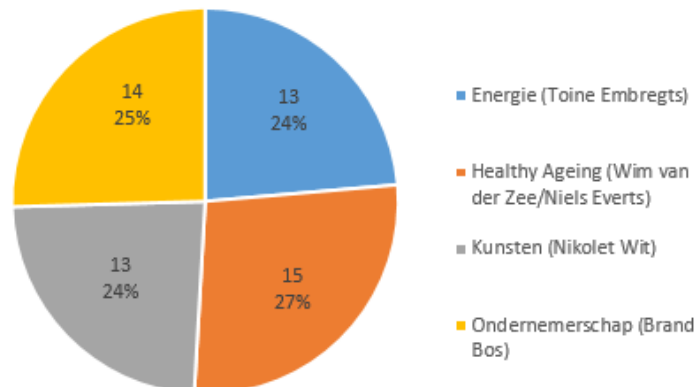
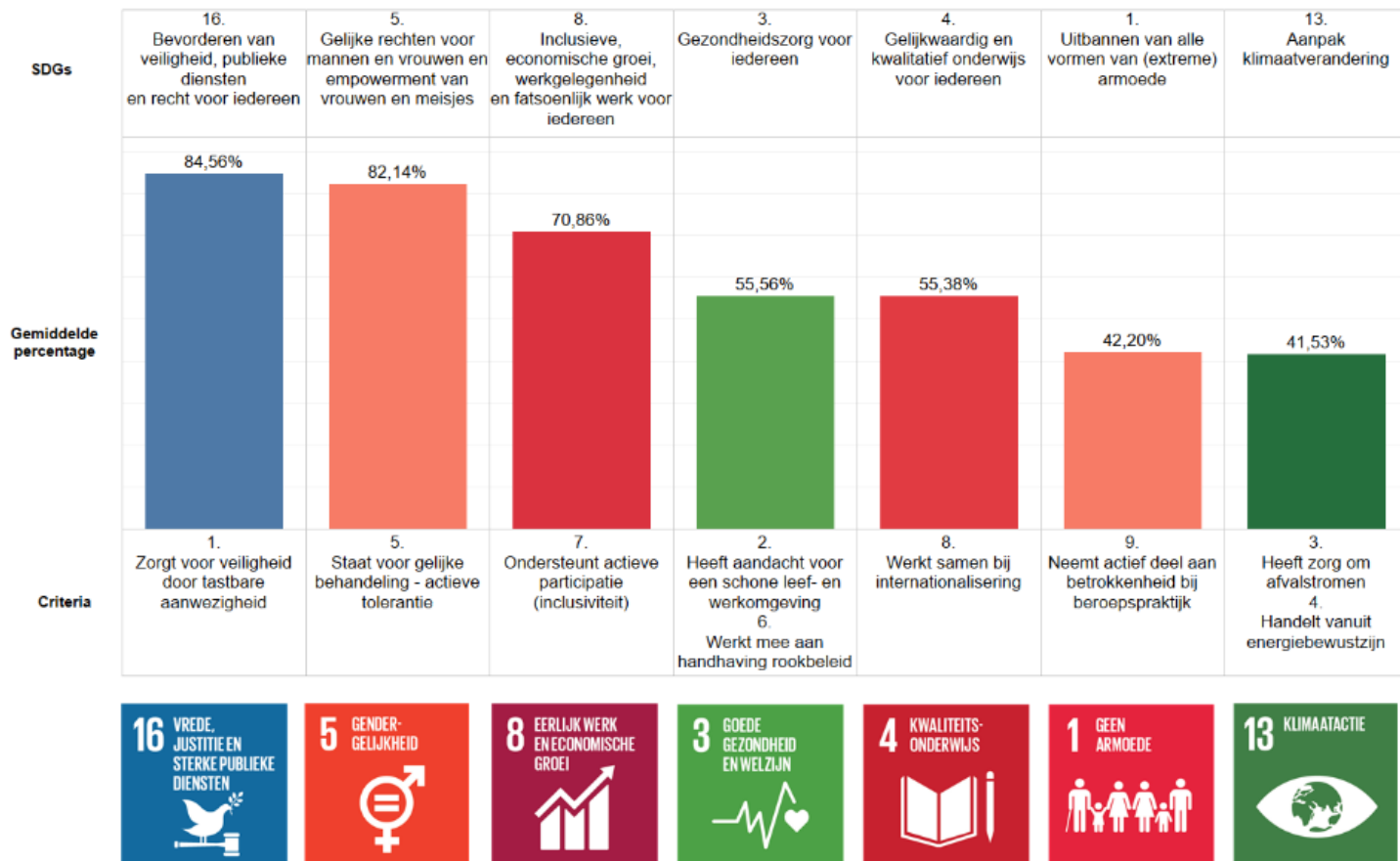


Diagram 2: Respons per cluster

De uitkomsten van de enquête geven inzicht in het huidige duurzame handelen per criterium. Voortbordurend op deelvraag 2 zijn ook deze resultaten teruggelegd op de SDGs. Grafiek 1 toont de mate waarin per SDG inhoud wordt gegeven. De weergegeven percentages zijn de gemiddelden van de enquête-uitkomsten per gerelateerd criterium. SDG3 en SDG13 zijn gerelateerd aan twee criteria. Bij deze SDGs zijn de gemiddelden van de respectievelijke criteria samen genomen en berekend tot één gemiddelde.

De mate waarin aan de SDGs inhoud wordt gegeven



Grafiek 1: De mate waarin aan de SDGs inhoud wordt gegeven

Hieronder volgt per SDG een samenvattende weergave van de resultaten.

SDG1: Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede

Bijna driekwart van de respondenten begeleidt mbo- en hbo-stagiaires. Daarnaast levert 44,40% bij dergelijke trajecten input en begeleidt 42,20% van de respondenten studenten van de W.A. van Liefflanschool. Bijna 9% geeft ter bevordering van kennisuitwisseling gastcolleges.

SDG3: Gezondheidszorg voor iedereen

90,10% Van de respondenten heeft aandacht voor de verschillende wensen van de klant. Meer dan 80% spreekt anderen aan bij het achteloos wegwerpen van afval en ruimt afval op. Het (parkeer)terrein wordt schoongehouden door 32,10%. Bijna 84% van de respondenten werkt mee aan handhaving van het rookbeleid, 8,90% attendeert op de schadelijke gevolgen van roken.

SDG4: Gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen

Bijna 80% van de respondenten houdt rekening met andere culturen en gebruiken. De meerderheid ontwikkelt de Engelse taalvaardigheden en zorgt voor een passende bewegwijzering. Ruim 21% helpt bij multiculturele activiteiten.

SDG5: Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes

Meer dan 95% geeft iedereen een welkom en gewaardeerd gevoel en staat iedereen op gelijke wijze te woord. De helft van de respondenten neemt de leiding in een gesprek en voert hierbij het gesprek op gelijk niveau.

SDG8: Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen

Van de respondenten voelt 87% zich verantwoordelijk voor een ander, het begeleiden van nieuwe collega's wordt door 81,80% gepraktiseerd. 58,20% Geeft aan mee te werken aan de realisatie voor banen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt dan wel mensen hierin te begeleiden.

SDG13: Aanpak klimaatverandering

Meer dan 64% van de respondenten doet aan afvalscheiding, 35,80% spreekt anderen hierop aan en denkt mee over de mogelijkheden om afval te recyclen. Meer dan de helft van de respondenten voert controles uit betreffende de verlichting, verwarming en het sluiten van de ramen en denkt mee over andere energiebesparende maatregelen. Voor het woon-werkverkeer maakt 9,30% gebruik van het openbaar vervoer, ruim 7% stimuleert anderen om gebruik te maken van het openbaar vervoer dan wel de fiets.

SDG16: Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen

Bijna 93% beschikt over een BHV diploma, meer dan 90% houdt toezicht op orde en veiligheid en straalt rust uit zodat mensen zich veilig voelen. 89,10% Helpt mensen met een beperking en bij grensoverschrijdend gedrag spreekt 85,50% een ander aan. 56,40% Van de respondenten is ploegleider bij incidenten en calamiteiten.

Aanvullende opmerking

Eén respondent geeft in een aanvullende opmerking aan dat hij/zij niet op de hoogte is of er over zaken meegepraat kan worden. De respondent merkt in het dagelijks functioneren weinig van duurzaamheid. Wel zijn er grote meetings, een vervolg daar na richting de organisatie wordt weinig gezien.

5.3.1. Samenvatting resultaten deelvraag 3

De mate waarin respondenten gemiddeld inhoud aan de SDGs geven is als volgt:

SDG1: 42,20%
SDG3: 55,56%
SDG4: 55,38%
SDG5: 82,14%
SDG8: 70,86%
SDG13: 41,53%
SDG16: 84,56%.

Eén respondent is niet op de hoogte of er over zaken meegepraat kan worden. Een vervolg op grote meetings wordt weinig gezien.

6. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt, op basis van de onderzoeksresultaten van de deelvragen, een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Eerst worden conclusies, gebaseerd op de onderzoeksresultaten van de deelvragen, bondig weergegeven. Daarna volgt de beantwoording op de hoofdvraag. In de paragraaf discussie worden eventuele bedreigingen van de betrouwbaarheid en nieuwe gedachten voorgelegd. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen.

6.1. Conclusies

De HG heeft de ambitie de meest duurzame hogeschool van Nederland te worden en voert MVO op verschillende fronten door. In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: ***aan welke Sustainable Development Goals wordt vanuit het duurzaam handelen van de medewerkers Facilitair Bedrijf, afdeling Uitvoering, inhoud gegeven en hoe wordt dit gerealiseerd?***

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U is gebaseerd op People, Planet en Profit. Voor 91% van de respondenten is duurzaam handelen een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering, 9% van de respondenten heeft hier geen of nauwelijks aandacht voor. Bij het praktiseren van duurzaam handelen wordt voldaan aan twee van de drie essentiële elementen om gedrag te kunnen tonen: er is sprake van intrinsieke motivatie en staand beleid biedt de medewerker de gelegenheid om duurzaam handelen te praktiseren. Over de capaciteiten kan geen uitspraak worden gedaan.

Het FB-U hanteert negen criteria voor duurzaam handelen. Op basis van deze criteria is het duurzaam handelen gerelateerd aan zeven SDGs.

De geoperationaliseerde criteria tonen dat aan SDG16 en SDG5 de meeste inhoud wordt gegeven. Dit komt voornamelijk door een gecreëerde veilige en welkome omgeving waarbij mensen op gelijke wijze te woord worden gestaan. SDG8 volgt, belangrijk hierbij is het gebleken verantwoordelijkheidsgevoel voor een ander als ook de begeleiding van nieuwe collega's en de medewerking bij het ontwikkelen en realiseren van participatiebanen. De middenmoot wordt gevormd door SDG3 en SDG4. Voor SDG3 ligt hierbij de basis in de aandacht voor verschillende wensen van de klant, het opruimen van afval en de deelname aan de handhaving van het rookbeleid. Bij SDG4 ligt de oorzaak grotendeels in de mate waarin rekening wordt gehouden met andere culturen en de beheersing van de Engelse taal. De invulling van SDG1 en SDG13 blijft enigszins achter. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de mate waarin de begeleiding van stagiaires plaatsvindt alsook de aandacht voor afvalscheiding en het gebruik van energiebesparende maatregelen zoals bijvoorbeeld het openbaar vervoer. Met dit totaal overzicht wordt aangetoond dat de medewerkers FB-U in belangrijke mate bijdragen aan de effectuering van de SDGs binnen het FB-U.

6.1.1. Beantwoording hoofdvraag

Op basis van gestelde criteria is het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U gerelateerd aan de SDGs:

1. Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede.
3. Gezondheidszorg voor iedereen;
4. Gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen;
5. Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes;
8. Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen;
13. Aanpak klimaatverandering;
16. Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen.

Inhoud wordt gegeven middels actieve deelname aan betrokkenheid bij de beroepspraktijk (1), aandacht voor een schone omgeving en handhaving van het rookbeleid (3), samenwerking bij internationalisering (4), aandacht voor gelijke behandeling en actieve tolerantie (5), ondersteuning actieve participatie (8), zorg om afvalstromen en het handelen vanuit energiebewustzijn (13) en tenslotte de zorg voor veiligheid door tastbare aanwezigheid (16).

Het duurzaam handelen komt voort vanuit intrinsieke motivatie en staand beleid waarbij de medewerkers het duurzaam handelen voornamelijk zien als een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering.

6.2. Discussie

6.2.1. Betrouwbaarheid en validiteit

Om te inventariseren welke duurzame handelingen worden uitgevoerd, zijn de medewerkers FB-U uitgenodigd om deel te nemen aan een enquête. Om te komen tot een zo hoog mogelijke respons zijn op voorhand bezoeken gebracht aan de locaties Zernikeplein 9, 11, 17 en 23, Prins Claus Conservatorium, Academie Minerva en het Wiebengacomplex. Om de validiteit te kunnen waarborgen zijn tijdens deze bezoeken naast een persoonlijke introductie, ook de aanleiding en de doelstelling van het onderzoek en de enquête toegelicht.

Voor de medewerkers zonder eigen werkplek en/of die geen affiniteit met digitaal werken hebben, is het mogelijk gemaakt om de enquête hard-copy in te vullen en per interne post te retourneren aan de onderzoeker. Dit betekende extra invoerwerk voor de onderzoeker en, indien dat niet secuur zou gebeuren, een grotere kans op toevallige fouten wat een negatieve invloed heeft op de betrouwbaarheid en validiteit. Dit is afgezet tegen het risico op minder respons. Immers, het risico op toevallige fouten ligt in eigen hand en is te minimaliseren door zeer zorgvuldig de antwoorden in te voeren.

De enquête heeft twee weken online gestaan, na een week zijn de locatiemanagers geïnformeerd over de hoogte van de respons per cluster. Hierbij is het verzoek gedaan om de medewerkers een reminder te sturen. Genoemde acties hebben naar alle waarschijnlijkheid bijgedragen aan de verhoging van de betrouwbaarheid en de respons.

23

De vragen in de enquête hebben per abuis 24 uur op verplicht gestaan. Dit is direct na constatering hersteld door de verplichting er af te halen. Er waren op dat moment 30 reacties binnengekomen. Deze ommissie zou van invloed kunnen zijn op de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek want het was goed mogelijk dat men een willekeurig antwoord had gegeven om door te kunnen gaan naar een volgende vraag. De uitkomsten van de vragen met verplichtend karakter zijn apart opgeslagen en na het sluiten van de enquête vergeleken met de uitkomsten van de vragen die zijn ingevuld zonder verplichtend karakter. Eén respondent heeft aangegeven bij een vraag een willekeurig antwoord te hebben ingevuld om de volgende vraag te kunnen beantwoorden. De input van deze respondent is verwijderd uit de verkregen onderzoeksdata en niet meegenomen in het analyseren van de onderzoeksresultaten. Er waren verder geen substantiële en/of opvallende verschillen. Daaruit is opgemaakt dat de uitkomsten met het verplichtend karakter als betrouwbaar en valide konden worden gezien.

Volgens de steekproefcalculator (Check Market, z.d.) kan de enquête bij minimaal 71 respondenten als betrouwbaar worden gezien. Dit aantal respondenten is, ondanks eerder genoemde acties, niet gehaald. De respons is blijven steken op 55. Er moet dan ook worden geconstateerd dat de resultaten uit de enquête niet betrouwbaar zijn maar wel zeer goed bruikbaar.

Verklaring voor een lagere respons kan zijn dat meer afstudeerstagiaires bij het FB de medewerkers FB-U tot hun populatie rekenen. Ook deze enquête is direct na afloop van een andere enquête uitgezet. Daar komt bij dat ook studenten van andere opleidingen en vanuit andere contexten de medewerkers FB-U benaderen voor enquêtes. Dat deze medewerkersgroep enquête-moe wordt is zeer begrijpelijk. In dat licht gezien is de behaalde respons van 55 (64%) nog hoog te noemen.

Via de site van SurveyMonkey kan op basis van de respons worden berekend wat de foutmarge is bij een standaard betrouwbaarheidsniveau. Gebaseerd op 55 respondenten en een betrouwbaarheidsniveau van 95% moet in dit onderzoek rekening worden gehouden met een foutpercentage van 8% (SurveyMonkey, z.d.). Dat wil zeggen dat tussen de gegeven resultaten een bandbreedte van +8% en -8% moet worden genomen om de werkelijkheid met een betrouwbaarheidsniveau van 95% te benaderen.

6.2.2. Wijzigingen ten opzichte van het onderzoeksplan

Waar in eerste instantie werd gesproken over de SDGS als kapstok voor het duurzaam handelen van de medewerkers FB-U is de focus verschoven naar de relatie van het duurzaam handelen en de invulling van de SDGs. Om de aansluiting van de onderzoeksvragen te kunnen waarborgen zijn de

hoofdvraag en deelvraag 3 aangepast. Ook zijn het eerder vastgestelde rolmodelschap en de relatie duurzaam handelen-motivatie losgelaten. Beide bleken in het kader van dit onderzoek niet relevant. Daarom is het model 'Self-Determination Theory' niet gebruikt en zijn kernbegrippen aangepast.

6.2.3. Discussiepunten

Om een effectieve inzet van de medewerkers FB-U te kunnen realiseren ziet de opdrachtgever graag inzichtelijk of een medewerker duurzaam is, en dit 24/7 toont, of dat de medewerker duurzaam doet omdat de werkgever dit vraagt. Het onderzoek geeft dit inzicht niet. Het is ook lastig in te schatten in hoeverre het duurzaam zijn/doen van invloed kan zijn op een effectieve inzet van de medewerkers. Belangrijker lijken de drie essentiële elementen om gedrag te vertonen: motivatie, gelegenheid en capaciteit. Er is geconcludeerd dat bij het uitoefenen van (duurzaam)gedrag aan de motivatie en de gelegenheid wordt voldaan. De capaciteiten van de medewerkers zijn in dit onderzoek niet meegenomen. Maar juist deze zijn erg bepalend voor het effectief kunnen tonen van (duurzaam)gedrag. Aan de eerder genoemde essentiële elementen om gedrag te vertonen kleefte nog een ander belangrijk aspect. Volgens de netwerkorganisatie MVO Nederland zorgt mensgericht ondernemen voor meer werkgeluk (MVO Nederland, 2015). Ook tijdens het interview is het belang van werkgeluk besproken. Uit onderzoek blijkt dat organisaties met hoog betrokken medewerkers, in vergelijking met andere organisaties, 27% minder ziekteverzuim hebben (Enzia WerkgelukCoaching, z.d.). Als de intrinsiek gemotiveerde medewerker de ruimte heeft om ideeën voor duurzaam handelen te introduceren en deze vervolgens in de praktijk kan brengen, wordt meer werkgeluk ervaren. Dit werkt motivatie verhogend en zorgt tegelijkertijd voor een lager ziekteverzuim (Veur, 2014).

De stap naar een ander belangrijk item ten aanzien van het duurzaam handelen is nu snel gemaakt: de financiën. Een zieke werknemer kost per dag al snel €230,- (MKB Nederland). Een laag ziekteverzuim betekent dan ook een forse kostenbesparing.

Naast deze 'harde kant' van kostenbesparing is er ook een 'zachte kant' waarin het kostenaspect lastiger is te duiden. De auteur van SDG Nederland merkte hierover op dat naast de kosten/baten van het energiebeleid en andere milieubesparende maatregelen ook rekening moet worden gehouden met andere invloeden. Is er oog voor biodiversiteit? Welke sociale/maatschappelijke impact heeft het zichtbaar duurzaam handelen? Wat zijn de gevolgen van het gebruik van goedkopere schoonmaakmiddelen?

Hierin heeft de afdeling Leveranciersmanagement van het FB, in het kader van contractmanagement, inkoopbeleid en aanbesteding, een belangrijke rol. De medewerkers FB-U hebben hier geen invloed op.

Tijdens de bezoeken aan de diverse locaties is meerdere malen door de medewerkers FB-U opgemerkt dat er genoeg ideeën zijn om het duurzaam handelen te verbeteren. De medewerkers vinden hier in echter weinig tot geen gehoor, dit werkt voor een deel van de medewerkers frustrerend. Dit signaal komt eveneens uit eerder onderzoek (Wolters, 2018, pp. 23, 25), daarnaast geeft een respondent aan dat hij/zij überhaupt niet weet of er meegesproken kan worden over het onderwerp duurzaamheid. Aangezien één respondent dit noemt, is deze opmerking niet generaliseerbaar. Evengoed vult dit wel eerder genoemde aan. Het betrekken van de medewerkers en het benutten van hun motivatie en kennis lijkt dan ook, zeker ook gezien het eerder genoemde werkgeluk, een aandachtspunt. Deze wijze van empowerment kan bijdragen aan de wens van de opdrachtgever zelf: een meest effectieve inzet van de medewerkers FB-U.

6.3. Aanbevelingen

Om de effectuering van de SDGs binnen de bedrijfsvoering van het FB-U te kunnen versterken worden de volgende aanbevelingen gedaan.

1. Er is aangetoond dat capaciteit essentieel is bij het vertonen van gedrag. Dit gegeven, in combinatie met de wens om de medewerkers zo effectief als mogelijk in te zetten, leidt naar de aanbeveling om de capaciteit betreffende het duurzaam handelen op te nemen in de HRM-cyclus. Als duidelijk is waar de bekwaamheid en de geschiktheid van de medewerker op het gebied van duurzaamheid liggen, is een effectieve inzet goed te realiseren.
2. Dit geldt eveneens voor het werving en selectiebeleid binnen het FB-U. Bij het aanstellen van nieuwe medewerkers dan wel doorstroom vanuit het huidige personeelsbestand, wordt aanbevolen om de capaciteiten betreffende duurzaamheid als competentie-eis op te nemen.
3. Geef de medewerkers in hun huidige duurzame handelen meer regelruimte en sta open voor bestaande ideeën en denkwijzen. Door realisatie van empowerment wordt de betrokkenheid bij het thema duurzaamheid vergroot.

4. Om meer medewerkers in de 'kopgroep', het hoogste niveau in duurzaam handelen, te laten functioneren wordt aanbevolen om aan kennisuitwisseling te doen. Suggesties hiervoor zijn:
 - e-learning bij iacademy - cursus duurzaam ondernemen - inzet 100 minuten - kosten € 63,64 exclusief BTW (<https://www.springest.nl/academy/cursus-duurzaam-ondernemen#overzicht>);
 - lezing door dhr. M. Wilde (Wilde, 2018), auteur van SDG Nederland. Het is onbekend of hier kosten voor in rekening worden gebracht;
 - kennisuitwisseling met een lectoraat binnen de HG wat zich bezigt met duurzaamheid.
5. Vier successen, er wordt al veel gedaan aan de realisatie van de SDGs. Deel ook de uitkomsten van dit onderzoek met de betrokken medewerkers.
6. Maak zichtbaar aan welke SDGs het FB-U al inhoud geeft. Een suggestie hiervoor is het fotograferen van medewerkers met een SDG die hun aanspreekt en het exposeren van deze foto's. Hiermee krijgen de medewerkers een verdiend podium en wordt inzichtelijk voor velen wat het FB-U al doet. Daarnaast kan een dergelijke expositie een extra stimulans zijn richting de realisatie van de twee droomdoelen uit TGQ:
 - in 2025 is elke afgestudeerde student een groene ambassadeur;
 - in 2025 is elke medewerker van de Hanzehogeschool Groningen een duurzaam en gezond rolmodel voor de studenten;Om de kosten te drukken kan dit worden gerealiseerd door studenten van het Instituut voor Communicatie, Media & ICT.
7. Om een totaalbeeld FB-breed te kunnen schetsen wordt aanbevolen om ook voor de overige afdelingen binnen het FB de relaties met SDGs zichtbaar te maken. Daarmee zijn niet alleen de medewerkers FB-U onderwerp van onderzoek en krijgen ook andere afdelingen de gelegenheid om meer betrokken te worden bij belangrijke strategische thema's zoals in dit geval duurzaamheid.

Literatuurlijst

26

- Acharju. (2014). *Aan de slag met duurzaam gedrag*. Masterscriptie Faculteit Sociale Wetenschappen Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Betekenis-definitie. (z.d.). *Betekenis transcriptie*. Opgeroepen op oktober 20, 2018, van Betekenis definitie.nl: <http://www.betekenis-definitie.nl/transcriptie>
- Bossink. (2013). *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Brundtland. (1987). *Our Common Future*. Opgehaald van <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Check Market. (z.d.). *Steekproefcalculator*. Opgeroepen op januari 05, 2019, van checkmarket.com: <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>
- Duurzaam Ondernemen. (2018, juni 29). Acht hogescholen gaan de SDG's in hun onderwijsprogramma's integreren. Opgeroepen op oktober 08, 2018, van duurzaam ondernemen: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/acht-hogescholen-gaan-de-sdgs-in-hun-onderwijsprogrammas-integreren/>
- Duurzaam ondernemen. (z.d.). *Wat is mvo?* Opgeroepen op oktober 15, 2018, van Duurzaam ondernemen.nl: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/info/wat-is-mvo/>
- Elkington, J. (1994). *Partnerschappen van kannibalen met vorken: de drievoudige bottom line van het 21e-eeuwse bedrijfsleven*. Opgeroepen op oktober 04, 2018, van Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tqem.3310080106>
- Ensie. (2015, 03 30). *Betekenis en definitie brainstormen*. Opgeroepen op november 03, 2010, van Ensie.nl: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/brainstormen>
- Ensie. (z.d.). *Betekenis en definitie Gedrag*. Opgeroepen op november 28, 2018, van Ensie.nl: <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/gedrag>
- Ensie. (z.d.). *Betekenis handeling*. Opgeroepen op november 28, 2018, van Ensie.nl: <https://www.ensie.nl/betekenis/handeling>
- Enzia WerkgelukCoaching. (z.d.). *Mijn aanpak*. Opgeroepen op december 09, 2018, van WerkgelukCoaching.nl: <http://www.werkgelukcoaching.nl/aanbod-organisaties/>
- Europees recht en beleid. (z.d.). Opgeroepen op december 23, 2018, van ST. Europa decentraal kenniscentrum: <https://europadecentraal.nl/beleid/bronnen-europees-recht-en-beleid/>
- Gevaert, P.-J. (2017). *De implementatie van een duurzaamheidsstandaard gebaseerd op de sustainable development goals*. Masterscriptie Faculteit Economie en Bedrijfskunde Universiteit van Gent.
- Gore, A. (z.d.). *Triple your impact*. Opgeroepen op oktober 11, 2018, van climateralityproject.org: <https://www.climateralityproject.org/>
- Groninger Gezinsbode. (2018, oktober 09). Hanzehogeschool pakt uit tijdens Dag van de Duurzaamheid. *Groninger Gezinsbode*. Opgeroepen op oktober 11, 2018, van <https://gezinsbode.nl/2018/10/09/hanzehogeschool-pakt-uit-tijdens-dag-van-de-duurzaamheid>
- Groninger Internet Courant. (2014, april 09). Hanzehogeschool wil meest duurzame school van Nederland worden. *Groninger Internet Courant*. Opgehaald van <https://www.gic.nl/economie/hanzehogeschool-wil-meest-duurzame-school-van-nederland-worden>
- Haan, I. S.-d. (2018, december). HAIR model. *Criteria voor duurzaam handelen en de relatie met de SDGs*.
- Hanzehogeschool Groningen. (2014). *Beleidsplan Duurzame Bedrijfsvoering FB*.
- Hanzehogeschool Groningen. (2014, oktober 11). *HG wil meest duurzame hogeschool van Nederland worden*. Opgeroepen op september 11, 2018, van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/nld/organisatie/themas/duurzaamheid/organisatie/overzichten/nieuws/Hanzehogeschool-wil-meest-duurzame-hogeschool-van-Nederland-worden>
- Hanzehogeschool Groningen. (2016, oktober 11). *Vernieuwing in Verbinding Strategisch Plan 2016-2020*. Strategisch plan . Opgeroepen op september 6, 2018, van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/assets/corporate/Documents/Public/strategie/HG-Strategisch-Plan.pdf>
- Hanzehogeschool Groningen. (2017, september 7). *Over FB-Uitvoering*. Opgeroepen op september 11, 2018, van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/nld/organisatie/facilitair-bedrijf/facilitair-bedrijf-uitvoering/organisatie/over-de-organisatie/organigram>

- Hanzehogeschool Groningen. (2017). *Speerpunten*. Opgeroepen op september 19, 2017, van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/kennisontwikkeling/kennisportal/speerpunten/speerpunten/speerpunten1>
- Hanzehogeschool Groningen. (2018, juli 17). *Facilitair Bedrijf Organigram*. Opgeroepen op september 11, 2018, van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/assets/facilitair-bedrijf/Documents/Hanze-PL-ST/Organigram%20FB%201%20juli%202018.pdf>
- Hanzehogeschool Groningen. (2018, augustus 23). *Hanze duurzaam*. Opgehaald van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/nld/organisatie/themas/duurzaamheid/organisatie/overzichten/nieuws/hanze-ondertekent-sustainable-development-goals?r=https://www.hanze.nl/nld/organisatie/themas/duurzaamheid>
- Hanzehogeschool Groningen. (2018). *powerpoint-sjablonen*. Opgeroepen op september 27, 2018, van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/nld/organisatie/stafbureau/marketing-en-communicatie/producten-en-diensten/huisstijl/powerpoint-sjablonen>
- Hanzehogeschool Groningen. (2018). *Strategisch plan 2016-2020 Jaarplan 2018-2019 Facilitair Bedrijf*. Strategisch plan, Hanzehogeschool Groningen, Facilitair Bedrijf. Opgeroepen op september 5, 2018
- Hanzehogeschool Groningen. (2018, juni 13). *The Green Quest*. Opgeroepen op september 11, 2018, van hanze.nl: <https://www.hanze.nl/nld/organisatie/themas/duurzaamheid/hanze-duurzaam/hanze-duurzaam/the-green-quest>
- Hanzehogeschool Groningen. (z.d.). *lectoraten*. Opgeroepen op oktober 21, 2018, van www.hanze.nl: <https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/overzichten/lectoraten>
- IPCC. (2018, 10 09). IPCC Special Report on Global Warming of 1.5°C.
- Lean Six Sigma. (z.d.). *DMAIC*. Opgeroepen op oktober 19, 2018, van sixsigma.nl: <https://www.sixsigma.nl/DMAIC-3>
- Managementmodellensite. (sd). *dmaic-cyclus*. Opgeroepen op oktober 16, 2018, van managementmodellensite.nl: <https://managementmodellensite.nl/dmaic-cyclus/#.W8YromgzblU>
- Managementmodellensite. (sd). *people-planet-profit [afbeelding]*. Opgehaald van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/people-planet-profit/#.W5Ts9egzblU>
- Milieufocus. (2008). Commissie Brundtland. *Milieufocus Nieuwsbrief, vakblad en naslagwerk in één*. Opgehaald van <http://www.milieufocus.nl/factsheets/c/commissie-brundtland.html>
- MKB Nederland. (november , 21 2018). *Zieke werknemer kost je 230 euro per dag*. Opgeroepen op december 30, 2018, van MKB Servicedesk: <https://www.mkb servicedesk.nl/10557/zieke-werknemer-kost-230-euro-per-dag.htm>
- MVO Nederland. (2015, juli 30). *Het geheim van mensgericht ondernemen*. Opgeroepen op december 09, 2018, van MVO Nederland - nieuws: <https://mvonederland.nl/nieuws/het-geheim-van-mensgericht-ondernemen>
- Nederlandse Encyclopedie. (z.d.). *Begrip Brainstormen*. Opgeroepen op oktober 23, 2018, van Encyclo.nl: <https://www.encyclo.nl/begrip/brainstormen>
- Nederlandse Encyclopedie. (z.d.). *Begrip operationaliseren*. Opgeroepen op oktober 26, 2018, van Encyclo.nl: <https://www.encyclo.nl/begrip/operationaliseren>
- Platform, S. d. (z.d.). *17 Sustainable Development Goals [afbeelding]*. Opgeroepen op september 20, 2018, van <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
- Poiesz, T. (1999). *Gedragmanagement waarom mensen zich (niet) gedragen*. Inmerc Uitgeverij B.V.
- RTL Nieuws. (2018, maart 19). VN-doelen: 'Nederland blijft vieste jongetje van de klas'. (C. Koenis, Red.) *RTL Nieuws*. Opgeroepen op oktober 09, 2018, van <https://www.rtlnieuws.nl/algemeen/economie/artikel/3888016/vn-doelen-nederland-blijft-viest-jongetje-van-de-klas>
- RTV Noord. (2018, oktober 10). Duurzame voorloper Hanzehogeschool gaat met project Al Gore in zee. *Noordzaken*. Opgeroepen op oktober 11, 2018, van <https://www.rtvnoord.nl/nieuws/199875/Duurzame-voorloper-Hanzehogeschool-gaat-met-project-Al-Gore-in-zee>
- S.A.M. Kaag, M. v. (2018). *Tweede Nederlandse SDG-rapportage Nederland ontwikkelt duurzaam*. Overheidsrapport, Ministerie voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking.
- Schop, G. J. (z.d.). *model-korthagen*. Opgeroepen op januari 05, 2019, van Reflectiesite.nl: <https://reflectiesite.nl/model-korthagen/#.W-hMA5NKjlU>
- Schop, G. J. (z.d.). *STAR*. Opgeroepen op januari 05, 2019, van Reflectiesite.nl: <https://reflectiesite.nl/model-korthagen/#.W-hMA5NKjlU>
- Scribbr. (z.d.). *scribbr.nl*. Opgeroepen op oktober 16, 2018, van Onderzoeksmethoden: <https://www.scribbr.nl/category/onderzoeksmethoden/>

SDG Nederland. (z.d.). *SDG Nederland*. Opgeroepen op september 10, 2018, van Alles over de Duurzame Ontwikkelingsdoelen: <http://www.sdgnerland.nl/>

Service instituut Viba Expo. (z.d.). *People – Planet – Profit*. Opgeroepen op oktober 18 2018, van Vibaexpo.nl: <https://www.vibaexpo.nl/people-planet-profit/>

Surveymonkey. (z.d.). *Foutmargeberekening*. Opgeroepen op december 18, 2018, van Surveymonkey.com: <https://nl.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

Synoniemen.net. (z.d.). *Capaciteit*. Opgeroepen op december 16, 2018, van Synoniemen.net: <https://synoniemen.net/index.php?zoekterm=capaciteit>

Van Dale . (z.d.). *Betekenis criteria*. Opgeroepen op oktober 21, 2018, van Van Dale Uitgevers: <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/criteria#.W8xYZmgzblU>

Verhoeven. (2014). *Wat is onderzoek*. Bomm Lemma Uitgevers.

Veur, R. v. (2014). *De winst van waarden*. Masterscriptie Universiteit voor Humanistiek.

Wilde, M. (2018, mei-september). *author michael-wilde*. Opgeroepen op oktober 05, 2018, van SDG Nederland: <http://www.sdgnerland.nl/author/michael-wilde/>

Wolters. (2018). *Duurzaam rolmodelschap*. Bachelor afstudeeronderzoek.

Contactgegevens

Irma de Haan
i.de.haan@st.hanze.nl
06-253 26 548