

# Draagvlak

De internationaal opererende dienstverlener Vebego heeft met MVO-manager Annette van Waning een echte terriër in huis, die duurzaam ondernemen koppelt aan personeelsbeleid. De erkenning van haar kwaliteiten is een feit, sinds ze de eerste MVO-manager van het Jaar werd. Ze ziet de uitdaging om MVO in alle personeelslagen door te voeren, maar ook de valkuilen. “We kunnen niet bij alle dochters in de keuken kijken. Als het misgaat, vinden we dat erg. Maar Rome is ook niet in één dag gebouwd.”

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

**DILEMMA:** MVO in het personeelsbeleid moet binnen een bedrijf in alle geledingen landen, maar met tienduizenden medewerkers in een onderneming is dat niet op één dag te realiseren.

“Een enorme verrassing”, zo noemt Annette van Waning (1970) van Vebego haar uitverkiezing tot MVO-manager van het Jaar tijdens het Nationaal Sustainability Congres in november. Uit 38 kandidaten koos de jury haar als beste. Want: ‘Milieuvriendelijk opereren in de schoonmaaksector is voor Annette van Waning en dus voor Vebego vanzelfsprekend. Vanuit die basis heeft zij vooral ook de sociale kant van MVO op een unieke wijze vormgegeven. (...) Van Waning is de daadkrachtige en enthousiaste gangmaker en ambassadeur van deze visie.’ Ze was op het congres aanwezig. “Ik wilde wel winnen. Als je dan zover gekomen bent, wil je er niet voor spek en bonen bij staan. Ik vond het spannend, omdat de drie genomineerden ieder een eigen invalshoek hadden. Wij profileren ons op de *people*-kant van MVO. De andere twee genomineerden niet. Albert Heijn zit meer op de consumentenkant en gezonde voeding en Akzo Nobel meer op de *planet* en proceskant. De sociale component bleek toch de doorslag te geven. Daar was ik blij om. Ik denk dat daarmee de *people*-kant van MVO meer op de agenda is gezet.” Want dat is iets waar Van Waning zich in de MVO-wereld over verbaast. *Planet* en *profit* krijgen ruimschoots de aandacht in publicaties, artikelen en boeken, maar de *people*-kant lijkt een ondergeschoven kindje te zijn. Nu ze MVO-manager van het Jaar is geworden, en daardoor veel gevraagd wordt voor interviews en lezingen, grijpt ze de kans om die eerste poot van MVO te promoten. “Ik ben er wel druk mee”, zegt ze aan de kleine ronde keu-

kentafel van haar historische huis in de binnenstad van Utrecht. “Er valt dan ook veel over te vertellen. Iedereen weet: de mens is een lastig ding. Een auto groener maken vergt techniek. Dat is heel knap, maar dat kun je goed uitleggen. Duurzaam gedrag en duurzame inzet van personeel vragen heel andere vaardigheden.”

**Vebego is een internationaal** opererend familiebedrijf dat actief is in facility services, personeelsdiensten, de gezondheidszorg en sociale werkvoorziening. Het bedrijf is vooral bekend om zijn schoonmaakdiensten. Met bijna vijftigduizend medewerkers is Vebego actief in Nederland, Duitsland, België, Frankrijk en Zwitserland. Het bedrijf telt 41 dochters. Als afgestudeerd bestuurs- en organisatiewetenschapper kreeg Van Waning in 1994 haar eerste baan bij een dochter van Vebego. Ze werd meteen eindverantwoordelijke voor een heel district met driehonderd schoonmakers. Na enkele andere functies raakte ze in 2008 betrokken bij het MVO-beleid van het bedrijf. “Er ontstond ineens een hype rondom MVO en Vebego maakte hierover een beleidsstuk. Ik heb daarvoor het implementatieplan geschreven. De directie zei toen: ga jij dat maar uitvoeren. Vanaf dat moment ben ik me MVO-manager gaan noemen.” Hoewel Vebego ook *planet* en *profit* van MVO omarmt, onder meer met milieuvriendelijke schoonmaakproducten en een eigen goede doelenstichting, legt Van Waning de focus vooral op de personeelskant. Dat kan ook gemakkelijk: bij Vebego is MVO ondergebracht bij de afdeling HRM. Cradle to Cradle, een filosofie over producten die steeds hernieuwbaar moeten zijn, zou ook over mensen moeten gaan, is haar heilige overtuiging. “Hoe blijft een mens een leven lang een bijdrage leveren, hoe blijft een mens gezond? Dat is goed werkgeverschap, maar ook goed werknemerschap. De werkgever heeft de plicht om bijvoorbeeld scholing te

“Duurzaam gedrag en duurzame inzet van personeel vragen heel andere vaardigheden”

Annette van Waning, MVO-manager bij Vebego: “Hoe blijft een mens een leven lang een bijdrage leveren, hoe blijft die gezond? Dat is goed werkgeverschap, maar ook goed werknemerschap.”



## + STAKEHOLDERS

### De vereniging van personeelsmanagers “In grote bedrijven hebben vernieuwingen altijd tijd nodig”

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) is het netwerk voor P&O-professionals. “Duurzame inzetbaarheid is hét thema binnen de NVP”, zegt voorzitter Wim Kooijman. “Hoe krijgen we het voor elkaar om mensen gezond hun pensioen te laten halen? De NVP is de HR-autoriteit binnen Nederland en vanuit die positie praten we onder meer met de minister van Sociale Zaken. We kijken of we instrumenten kunnen mee ontwikkelen en we organiseren hierover bijeenkomsten. We houden ons dus zeker bezig met MVO, maar we moeten het beleid integraal beter uitdragen.” Integraal wil zeggen dat personeelsbeleid onderdeel van de planet en de profit moet zijn. Kooijman erkent dat MVO binnen bedrijven te vaak nog in drie gescheiden werelden leeft. “In het algemeen zijn het in Nederland bijna onafhankelijke trajecten. Je hebt aan de ene kant het milieu en aan de andere kant alles wat met mensen te maken heeft. Daardoor krijg je een tamelijk eenzijdig MVO-beleid. Daar gaan we als NVP meer op letten.” Kooijman is naast NVP-voorzitter ook Executive Vice President Human Resources & Industrial Relations bij de KLM, net als Vebego een groot bedrijf met zo’n 34 duizend medewerkers. Kooijman weet uit ervaring dat personeelsinnovaties in grote bedrijven een lange adem hebben. “Dat is generiek altijd zo. Vernieuwingen hebben in grote bedrijven altijd even tijd nodig. We zeggen tegen de werkvloer: jullie moeten 27 dingen tegelijk doen. Als je daar niet bovenop zit, zullen er altijd een paar dingen niet gebeuren.” In het verleden werkte hij bij een cateringbedrijf met vijfduizend locaties. “Dan kun je niet overal zijn. Mijn communicatielijnen binnen de KLM zijn veel korter, omdat zich alles rondom Schiphol concentreert. Ik ben dus fysiek in staat om alle medewerkers te ontmoeten en groepen toe te spreken.” Maar ook hier hebben veranderingen tijd nodig. “We zijn bezig met HR over te gaan op eHR, een meer digitale versie van het personeelsbeleid. Dat is een traject van drie à vier jaar waarin we de 2500 managers voorbereiden op het beoordelen van het eigen personeel. Dat doen we om mensen meer ruimte te bieden eigen beslissingen te nemen. Thema’s als respectvol met elkaar omgaan heb je ook niet een, twee, drie overeind staan binnen een organisatie. Mensen willen voorbeeldgedrag zien en dat duurt even.”

wim.kooijman@klm.com



“We kunnen niet bij alle dochters in de keuken kijken. Als het misgaat, vinden we dat erg”

- bieden, maar de werknemer heeft de plicht die scholing ook te volgen. De vakbonden propageren taalcursussen op de werkvloer. Die kun je wel aanbieden, maar niet voor een lege klas.” Ze zag het bij Vebego gebeuren. “Er is altijd een excuus om niet te verschijnen, maar als je met elkaar overlegt, kom je er negen van de tien keer wel uit. Is het tijdstip onhandig vanwege kinderen die van school gehaald moeten worden? Dan verzetten we toch de les? Zo’n taalcursus is niet alleen een meerwaarde voor de werkgever. Natuurlijk is het fijn als een schoonmaker kan communiceren met de klant. Maar ook voor hem- of haarzelf is het goed. Beter Nederlands spreken betekent beter meedoen in de maatschappij. Laat ik overigens niet al te veel hierover klagen: 80 procent gaat goed, 20 procent niet.”

**Het ligt volgens Van Waning** voor de hand dat Vebego zich richt op de *people*-kant van MVO. “We zijn een dienstverlener dus personeel is onze *core business*. Maar dit moet ook voor een productiebedrijf gelden. De focus op mensen blijkt in de praktijk voor veel bedrijven moeilijk. Terwijl ook zij baat hebben bij het verduurzamen van personeel. Het gaat om verzuim, verloof, schuldsanering, betrokkenheid, trots, plezier in het werk. Dat zijn containerbegrippen die voor alle werkgevers op gaan, ook voor bedrijven met een lopende band.” Uitgaan van duurzame inzetbaarheid. Vebego heeft er voorbeelden van. Zoals bij Hago Zorg, een bedrijf dat de schoonmaak in de zorgsector biedt. Daar krijgen alle schoonmakers een *smartphone* met een *app*, @lly, een tool waarmee de schoonmakers hun eigen werk kunnen organiseren. Door het scannen van afgeronde werkzaamheden weten de schoonmaakmedewerkers en het ziekenhuis welke bedden een grote of kleine beurt hebben gehad en waar ze zich in het ziekenhuis bevinden. “Dit draagt bij aan transparantie, preventie van infectie en beheersing van de kosten. Voor medewerkers is dit ook prettiger; ze weten dat wat ze doen zinvol is. Ze hebben eigen inbreng en regie over het werk.” Sinds 2010 is MVO een onderdeel van de opleidingen die Vebego biedt. “MVO moet integraal in de basis zitten, mensen moeten

weten waar duurzaamheid over gaat en weten wat ze ermee kunnen. Het hoger en middenmanagement hebben we hiervan al kunnen doordringen. Ook de objectleiders, degenen die leiding geven aan de voormannen en schoonmakers, hebben les gekregen in MVO. Het is wel lastig vast te stellen in hoeverre het nu tussen de oren zit.” Dat het soms minder goed loopt binnen een team is geen verrassing. “We kunnen niet bij alle dochters in de keuken kijken. Als het misgaat, vinden we dat erg. Maar Rome is ook niet in één dag gebouwd. We zijn er nog niet. Vebego heeft veel bedrijven en veel personeel, en we zijn nog maar drie jaar aan de slag. Directies binnen een bedrijf bepalen de omgang met mensen. Soms denk ik: dit is niet slim gedaan. Dan zit niet de juiste persoon op de juiste plek. Dat zijn we nu aan het aanpakken.”

**Sinds kort worden alle** Vebego-bedrijven doorgelicht aan de hand van de HR-tool AEM-cube. Dit is een instrument waarmee de kern van een team kan worden gedefinieerd. “We hebben bijna alle MT-teams gehad en trainen nu HR-managers om dit binnen het eigen bedrijf te doen. Vaak ontstaat er meer begrip voor elkaar na zo’n analyse. Voor ons is dit ook nog een weg naar de toekomst. Je moet dit instrument op de juiste manier op de juiste plek gebruiken. Misschien zit iemand niet op de juiste plek, in het juiste team. Dan kun je gezamenlijk op zoek naar een betere plaats. We doen niet aan gedwongen overplaatsingen, anders krijg je geen draagvlak.” Volgens Van Waning levert omgang met personeel vanuit duurzaamheidsperspectief een bedrijf heel veel op. Hago Next, een van de paradedepaardjes van Vebego op dit gebied, heeft bijvoorbeeld te maken met slechts 3,48 procent verzuim. Dat is bijzonder laag, zeker voor de schoonmaakbranche. “Doordat mensen betrokken zijn, is er ook minder verloop. Voor een klant is dit fijn, want die heeft niet steeds te maken met een ander gezicht. En voor de werkgever is dit fijn, want die hoeft niet steeds op zoek naar nieuwe krachten.” ■ [annette.vanwaning@vebego.com](mailto:annette.vanwaning@vebego.com)

## + STAKEHOLDERS

### De schoonmaakster “Ik ben zelfstandiger en krijg veel meer vrijheid”

Angela Costa werkt sinds anderhalf jaar bij Hago Next, een schoonmaakbedrijf ‘met een schoonmaakideaal dat uitgaat van de waarden en wensen van alle betrokken partijen’ en dochterbedrijf van Vebego. “Heel lang geleden heb ik ook in de schoonmaak gewerkt, maar toen ging het er heel anders aan toe”, zegt Costa. Ze is tevreden met de werkwijze bij Hago Next. “Je krijgt een opleiding voor beginnend schoonmaker en ik heb zelf ook een opleiding voor leidinggevende mogen volgen. Die functie heb ik nog niet, maar ik mag wel voor mijn collega’s de uren regelen en voor ziektevervanging zorgen.” Vanaf het begin heeft ze met @lly gewerkt, een app waarmee ze onder meer zelf op tijd schoonmaakmiddelen bestellen. Via een zogenoemde QR-code kunnen schoonmakers aflezen wat ze in welke ruimte moeten doen, zodat ze geen overbodige handelingen meer verrichten. Costa: “Je scant een code aan het begin van je werk en als je klaar bent in een kamer, scan je uit. Daarmee is voor iedereen zichtbaar dat de kamer al gedaan is. Maar je leest ook speciale opdrachten. Als er bijvoorbeeld een lamp is geknapt en er glas op het tapijt ligt. Via @lly krijg je ook door als er op een andere verdieping ineens iets gedaan moet worden. Dan ga je daar naartoe.” De *smartphone* waarop @lly is geïnstalleerd, heeft ze van haar werkgever gekregen. “Daarmee kunnen we even bellen met elkaar om te overleggen. We krijgen ook elke maand een tegoed van tien euro om privé te bellen. Het is een hele handige telefoon.” Het contact met haar leidinggevendenden is goed. “Zij zijn collega’s. Ze geven wel aan wat er moet gebeuren, maar als er iets is, kun je altijd bij hen terecht.” Maar meer nog is ze blij met de manier waarop gewerkt wordt. “In vergelijking met vroeger is alles veel moderner. Ik ben zelfstandiger en je krijgt meer vrijheid binnen de werkschema’s. We werken nu overdag en je mag beginnen op het tijdstip dat je wilt. Ook als je eerder wilt stoppen, kun je dat zelf regelen. Vroeger maakte je alleen ’s avonds schoon. Dan had je er al een hele dag opzitten en moest je ’s avonds aan de slag. Dan had je eigenlijk al geen zin meer. Nu kan ik mijn werk afstemmen op de kinderopvang van mijn kind. Het werk is veel plezieriger geworden.”

[gelokittycol@hotmail.com](mailto:gelokittycol@hotmail.com)