

SRCM-verslag

Versie september 2019

Aanvrager : Flanderijn Beheer B.V.

Datum : 6 mei 2020

Verslagperiode : 2019-2020

I. Toelichting

De SRCM norm is gebaseerd op de internationaal geaccepteerde MVO-principes van openheid, transparantie en verantwoording afleggen.

Iedere deelnemer is verplicht jaarlijks verslag te doen van zijn activiteiten met betrekking tot sociaal & verantwoord creditmanagement. Dit verslag is openbaar en wordt opgenomen in het SRCM register. Zo is voor iedere belanghebbende na te lezen hoe de deelnemer invulling geeft aan de norm.

Het verslag is een eigen rapportage. De deelnemer is verantwoordelijk voor de inhoud en de juistheid ervan. Het verslag wordt door de Raad voor Certificering en door de auditor gebruikt om de audit voor te bereiden en accenten te leggen

II. Gegevens organisatie

Algemene gegevens	
Bedrijfsnaam	Flanderijn Beheer B.V.
Adres	s-Gravendijkwal 134
Postcode en plaats	3001 HA Rotterdam
Contactpersoon	M.J.C. van Leeuwen en Mw. C.W. Bakhuis-van Kesteren
E-mail	mjc.van.leeuwen@flanderijn.nl cw.bakhuis.van.kesteren@flanderijn.nl

Korte beschrijving van de organisatie	<p>Flanderijn bestaat al sinds 1948 en heeft zich ontwikkeld tot een landelijke full-service dienstenorganisatie op het gebied van creditmanagement en overige zakelijke dienstverlening. Dat doen we niet alleen maar zoeken daarbij de samenwerking met andere bedrijven die vooruitstrevend zijn in hun diensten en passen binnen onze missie. We richten ons niet alleen op ketenpartners in de markt van creditmanagement, maar ook met name op organisaties en instellingen die zich bezighouden met de aanpak van schuldenproblematiek. Flanderijn is vooraanstaand in het oplossen van schulden in het minnelijke traject en is actief in het doorverwijzen naar schuldhulpverlening als een oplossing niet mogelijk is.</p> <p>Flanderijn heeft 10 vestigingen in Nederland en 1 vestiging in België.</p>
---------------------------------------	--

III. Verklaring van de organisatie

Ondergetekende verklaart dat de in dit verslag opgenomen informatie juist en volledig is en dat het verslag een getrouwe weergave is van de wijze waarop en mate waarin de SRCM-norm binnen de organisatie is geïmplementeerd.

Naam	M.J.C. van Leeuwen	
Functie	Gerechtsdeurwaarder/Directeur	
Datum	6 mei 2020	

IV. Verslag per normonderdeel

1. Werkgeverschap

1.1 Zorg voor medewerkers

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling

- Aan de hand van de uitkomst van een onderzoek uitgevoerd door de trainees naar van Flanderijn is zelforganisatie ingevoerd. Hiermee hebben medewerkers meer verantwoordelijkheid gekregen. Om in een open cultuur van elkaars fouten te kunnen leren, hebben medewerkers feedbacktrainingen gehad.
- Er worden binnen de afdelingen sessies gehouden om teamontwikkelingsplannen op te stellen waaraan doelen worden gekoppeld.
- Intern wordt periodiek een medewerkerstevredenheid onderzoek gehouden. De uitkomst hiervan wordt geëvalueerd. Als opvolging noodzakelijk en mogelijk is, wordt hieraan invulling gegeven. Een voorbeeld hiervan is het flexibiliseren van de arbeidsvoorwaarden en zelforganisatie.
- De Ondernemingsraad wordt bij voorgenomen wijzigingen actief betrokken en om advies gevraagd. De OR is erg actief. Zij informeert de organisatie waarmee zij bezig is. Actief bezoeken zij de afdelingen en de vestigingen om de medewerkers te informeren en te horen wat er speelt en leeft onder de medewerkers
- Er zijn ergonomische werkplekken ingericht voor medewerkers. Op afdelingen en/of vestigingen zijn ook flexibele werkplekken aanwezig. Leidinggevenden zien erop toe dat medewerkers de juiste werkhouding achter het bureau hebben. Medewerkers worden gemotiveerd om te bewegen door het voeren van campagnes (de trap nemen, met elkaar planken in de ochtend etc.). Op het kantoor Rotterdam is een fysiotherapeut aanwezig die kan worden geconsulteerd.
Medewerkers krijgen de gelegenheid om (deels) thuis te werken.

	<ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid en agressie zijn belangrijke aandachtspunten. De balies worden 'hufferproof' ingericht. Agressie wordt niet getolereerd. Er is een systeem ingericht om het melden van agressie makkelijker te maken. Agressie is een standaard agendapunt op de werkoverleggen. Er is een speciaal agressieteam dat meldingen beoordeelt en zonodig ook externe specialisten inschakelt. De agressiemeldingen worden geanalyseerd en als hieruit verbeterpunten naar voren komen, dan worden deze opgepakt.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none"> • De arbeidsvoorwaarden zijn verder geflexibiliseerd. • Zelforganisatie is verder ontwikkeld. • Het project "Flanderijn vernieuwt" leidt tot concrete en aantoonbare resultaten.

1.2 Diversiteit en bieden van kansen

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn vindt diversiteit belangrijk en geeft hieraan invulling. Het personeelsbestand bestaat uit een mooie samenstelling van medewerkers met verschillende achtergronden en culturen. • Sollicitanten die voldoen aan het functieprofiel worden altijd uitgenodigd. Er wordt geen onderscheid gemaakt in afkomst, cultuur of achtergrond. • Met medewerking van medewerkers is in kaart gebracht welke talen zij beheersen. Deze medewerkers kunnen worden ingeschakeld bij de communicatie met klanten. In totaal 21 talen kan worden gecommuniceerd. • De regionale kantoren van Flanderijn zijn met de maatschappelijke ontwikkelingen en cultuur in de regio bekend. Met het inzetten van de buitendienst wordt hiermee rekening gehouden. • Flanderijn biedt stageplekken aan mbo- en hbo-studenten. • Medewerkers krijgen altijd een vast contract.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn heeft een diversiteitsbeleid en zet culturele achtergronden in voor een betere communicatie. • Alle medewerkers hebben een vast contract en nieuwe medewerkers krijgen na een succesvolle proeftijd ook altijd een vast contract.

2. Partnerschap

2.1 Maatschappelijke kaart

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn is actief in het doorverwijzen van klanten naar schuldhulpverlening en heeft verschillende samenwerkingsverbanden met Gemeenten. Flanderijn is continue op zoek naar innovaties op dit gebied. Eind 2019 is Flanderijn partner geworden van de Nederlandse Schuldhulproute en partner van het Schuldenlab.NL • Het oplossingsgericht incasseren zit in het DNA van Flanderijn en haar medewerkers. Voor vele grote opdrachtgevers wordt in het zogenaamde minnelijke traject veel opgelost. Met een aantal Gemeenten is een pilot en/of samenwerking gestart in het kader van vroeg signalering. In Den Haag is Flanderijn kennispartner van Schuldenlab.070. In het Noorden is een samenwerkingsverband met de Gemeentelijke Kredietbank Nederland. Verder levert Flanderijn een bestuurslid aan Amargi. • Samen met het Nibud heeft Flanderijn een onderzoek gedaan om klanten zelf het betaalmoment te laten kiezen; • Aan de tool betalingsregelingen van de website is recentelijk de vraag toegevoegd of het verzoek om een regeling gerelateerd is aan de “Coronacrisis”. Hiermee kunnen ontwikkelingen op dit gebied worden gemonitord.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn is actief kennispartner van Schuldenlab070 en samenwerkingspartner van de Nederlandse Schuldhulproute (NSR) en geeft uitvoering aan de hieruit voortvloeiende initiatieven. • In het kader van vroegsignalering is een samenwerking met de Gemeentes Amsterdam, Rotterdam en Den Haag. Daarnaast is Flanderijn betrokken bij verschillende lokale initiatieven (zoals schuldhulpmaatje, Jongeren Perspectief Fonds)..

2.2 Inkoop- en samenwerkingsrelaties

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Bij Flanderijn staat MVO hoog in het vaandel en verlangt dit ook van haar leveranciers.• Van drie grote leveranciers staat vast dat zij uitvoering geven aan MVO en duurzaamheid. Van de andere leveranciers moet dit nog worden vastgesteld. Met vele leveranciers bestaat al een jarenlange samenwerking.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none">• Duurzame samenwerking met de (grotere) leveranciers die aantoonbaar invulling geven aan MVO.

2.3 Uitbesteding

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Alle werkzaamheden worden binnen Flanderijn uitgevoerd en er zijn geen uitbestedingspartners die contact onderhouden met klanten.
---	---

3. Nabuurschap

3.1 Ondersteuning

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn is oprichter van de Flanderijn Foundation. De Flanderijn Foundation heeft een trainingsprogramma The Boost voor jongvolwassenen die vastlopen op de arbeidsmarkt. Door jongvolwassenen wordt hieraan kosteloos deelgenomen. Het trainingsprogramma wordt afgesloten met een vierdaagse Boostcamp. Medewerkers van Flanderijn worden actief bij the Boost betrokken en geïnformeerd. Opdrachtgevers kunnen participeren als partner en desgewenst ook actief deelnemen aan the Boost. • Als sprake is van sponsoring, dan heeft dit een bestendig karakter. Jaarlijks wordt door medewerkers meegedaan aan de Roparun (opbrengst bestemd voor Kika), Run4Daniel (opbrengst bestemd voor Daniel den Hoed Fonds). • Vestigingen organiseren jaarlijkse personeelsuitjes in het kader van MVO. • Er is een samenwerking met HBO- en MBO-opleidingsinstituten. Op deze instellingen worden ook workshops verzorgd. Actief wordt uiting gegeven aan stageplekken. Flanderijn enthousiasmeert stagiaires om zich aan de organisatie te binden. • Verzoeken om een snuffelstage worden altijd gehonoreerd. • Geregeld wordt door de afdeling trainingen een dag verzorgd voor studenten om een kijkje te geven in de keuken van onze organisatie.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De foundation heeft succesvol een editie van de Boost en webinars verzorgd. • Stakeholders inzage gegeven in de keuken van Flanderijn.

3.2 Voorlichting

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Flanderijn informeert actief en geeft inzicht geven op het gebied van schulden en het oplossen hiervan aan zowel opdrachtgevers als klanten.• Flanderijn is betrokken bij een aantal Gemeenten in het kader van vroegsignalering. Er worden workshops georganiseerd bij Gemeenten en gastlessen gegeven op scholen en bij instanties. Voorbeeld is een zeer actieve betrokkenheid bij Reset Rotterdam en in het kader hiervan is een bijeenkomst voor alle Rotterdamse stakeholders georganiseerd. In Den Haag is meegewerkt aan de Week van het geld. In Tijdens de Week van de Taal is in Rotterdam voorlichting gegeven.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none">• Aantoonbaar toegevoegde waarde bij het programma #Reset Rotterdam van de Gemeente Rotterdam;• Verschillende workshops verzorgd voor verschillende instanties.

4. Vergroening

4.1 Milieu

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Een schoon milieu is belangrijk voor nu en de toekomstige generaties van Flanderijn. Bij de keuze van haar leveranciers is het milieu een belangrijk criterium.• Bij een aantal van de grote leveranciers van Flanderijn staat duurzaamheid voorop. Dat is een pré om voor deze leveranciers te kiezen. Dit moet echter nog worden geformaliseerd.• Leveranciers worden jaarlijks beoordeeld.• Het wagenpark zal worden vergroend. Hiervoor is een natuurlijk moment gekozen, te weten de afloop van het contract met de lease-maatschappij.• Toners worden gerecycled.• Meubilair wordt hergebruikt• Er is een plan van aanpak voor reductie energieverbruik.• Alle kantoren van Flanderijn zijn geauditeerd voor een energielabel.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none">• Samenwerking met (grotere) leveranciers die activiteiten ontplooiën op het gebied van MVO.• Een groen wagenpark is in gebruik genomen.

5. Communicatie

5.1 Afstemmen op ontvanger

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn maakt gebruik van alle moderne communicatiemiddelen en zij communiceert in begrijpelijke taal. • Flanderijn is mede-ondertekenaar van het Taalakkoord. Alle brieven zijn geschreven op maximaal B1 niveau. Exploten zijn of worden herschreven in begrijpelijke taal. De website is toegankelijk voor laaggeletterden. Steeds wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden om te communiceren met de klant. • Op de diverse vestigingen zijn taalambassadeurs aangesteld. • Op het intranet Floor is een community ingericht met allerlei informatie over begrijpelijke communicatie met klanten. • De teksten op de website zijn begrijpelijk geschreven. • Er is een eenvoudig formulier voor het treffen van betalingsregelingen op de website. • Klanten kunnen Flanderijn op veel manieren bereiken (schriftelijk, e-mail, WhatsApp, terugbelformulier, LiveChat)
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alle communicatie-uitingen worden gedaan in begrijpelijke taal en op B1-niveau. • Bij een aantal exploten worden infographics gebruikt. • Invoering Facebook Messenger als communicatiemiddel.

5.2 Bescherming van de privacy

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Huisbezoeken worden uitgevoerd tijdens kantooruren • Er zit een redelijke termijn tussen de sommaties en andere contactmomenten • Flanderijn benadert en behandelt haar klanten respectvol • Digitale communicatie vindt zoveel mogelijk tijdens kantooruren plaats
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De levenssfeer van de klant is optimaal gerespecteerd.

6. Credit Management

6.1 Klantafspraken

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Maatschappelijk Verantwoord Incasseren staat hoog in het vaandel bij Flanderijn. Het voorkomen van kosten is in het belang van iedereen.• Er is een intake-formulier voor opdrachtgevers• Maatschappelijk verantwoord incasseren is een vast onderdeel in de besprekingen met de grote opdrachtgevers.• Medewerkers worden hierin opgeleid en zij nemen hierin ook hun verantwoordelijkheid met inachtneming van de afspraken van de opdrachtgevers. Het doel moet altijd zijn oplossing van het probleem.• De nadruk ligt op het oplossen in het minnelijke traject ter voorkoming van de kosten.• Er is een Flanderijn-convenant opgesteld waarin van opdrachtgevers wordt gevraagd om zich te conformeren aan onze waarden van maatschappelijk verantwoord incasseren.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none">• Flanderijn heeft het merendeel van de vorderingen minnelijk opgelost.

6.2 Regie

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn is actief in het zoeken naar goede en haalbare oplossingen voor financiële problemen en neemt hierin een actieve rol. • Gevraagd en ongevraagd gaat Flanderijn het gesprek aan met haar opdrachtgevers. Dit wordt vastgelegd in de verslagleggingen van de gesprekken. Er is een convenant ontwikkeld waarin de volledige regie wordt gevraagd. Zie ook 6.1. • Flanderijn pakt hierin haar eigen verantwoordelijk binnen het kader van de behandelplannen en neemt beslissingen die maatschappelijk betamelijk zijn.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het actief leveren van maatwerk in het belang van de opdrachtgever en de klant.

6.3 Maatwerk en respect voor de klant-debiteur

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn stelt zich laagdrempelig en respectvol op naar klanten. Er wordt gezocht naar een oplossing die voor alle partijen naar tevredenheid is. • Medewerkers zijn respectvol naar klanten en hebben oog voor de persoonlijke situatie. Er wordt gewerkt met vaste aanspreekpunten in portefeuilles. • Klanten kunnen zelf betalingsregelingen treffen via de website. Daarnaast wordt beoordeeld of de betalingsregeling leidt tot een oplossing. • Als sprake is van schuldhulpverlening dan wordt het voorstel afgewacht en geen verdere kosten gemaakt. • In workflows zijn momenten ingebouwd voor handmatige beoordeling.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wederom een positieve klantwaardering

6.4 Perspectief

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Waarborgen van het bestaansminimum van de klant is het uitgangspunt bij het zoeken naar een oplossing voor financiële problemen. Verzoeken worden direct in behandeling genomen. Kostenverhogende maatregelen zullen zoveel mogelijk worden vermeden. • In het KMS is opgenomen dat verzoeken binnen 3 dagen worden beantwoord. Indien deze termijn niet wordt gehaald, dan moet bij de postbehandeling de zogenaamde prio-lijst worden gehanteerd. • De beslagvrije voet wordt altijd gewaarborgd. Als een te lage BVV is gehanteerd, dan wordt onverwijld (indien gewenst contant) terugbetaald. • Bij problematische situaties wordt altijd doorverwezen naar hulpverlenende instanties. • Met opdrachtgevers is in behandelplannen vastgelegd wanneer de volgende interventie wordt ingezet als er geen geldstroom binnen een redelijke termijn tot stand is gekomen. • Bij kleine opdrachtgevers wordt een algemeen behandelplan gehanteerd waarin een stappenplan voor de behandelaar is opgenomen.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De casemanagers hebben duurzame oplossingen getroffen.

6.5 Proportionaliteit

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De te maken kosten moeten altijd in verhouding staan tot het te betalen bedragen. • Door medewerkers worden verschillende criteria gehanteerd voor de beoordeling van een vordering. Is de vordering verhaalbaar; staan de te maken kosten in verhouding tot de vordering; binnen welke termijn kan de vordering worden voldaan; zijn er meerdere vorderingen bekend binnen de organisatie, is sprake van een niet willer etc. Een ander met in achtneming van afspraken met de opdrachtgever. • Binnen de organisatie wordt nauwelijks gebruik gemaakt van het executiemiddel bankbeslag behoudens enkele uitzonderingen. Mocht door een bankbeslag het bestaansminimum worden geraakt, dan wordt hiermee rekening gehouden. • Vorderingen worden standaard samengevoegd teneinde de incassokosten te beperken.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn maakt geen onnodige kosten.

6.6 Regelingen

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De klant krijgt op verschillende momenten in het incassoproces de gelegenheid om een betalingsregeling te treffen. • Als betaling ineens niet mogelijk is, dan is het treffen van een betalingsregeling het uitgangspunt. Hiertoe krijgt de klant op verschillende manieren de gelegenheid en mogelijkheden. Regelingen kunnen via de website, whatsapp, telefonisch, per e-mail, schriftelijk worden getroffen. • Na dagvaarding wordt er actief contact opgenomen met de gedaagden om alsnog tot een betalingsoplossing te komen.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De meeste vorderingen zijn voldaan middels een betalingsregeling.

6.7 Nazorg

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Minimaal twee keer per jaar wordt een KlantTevredenheidsonderzoek gehouden. Verbeterpunten uit het onderzoek worden zoveel mogelijk opgepakt. Voor een aantal opdrachtgevers wordt de tevredenheid voortdurend gemeten.• De mening van klanten doet er toe!
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none">• Tevreden klanten.

6.8 Cou lance

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Flanderijn heeft oog voor bijzondere omstandigheden.• Bij het niet nakomen van betalingsregelingen wordt altijd een herinnering gestuurd. In een deel van de portefeuilles wordt automatisch een reminder gestuurd voor een deelbetaling die op korte termijn moet worden gedaan.• Als actief om uitstel wordt gevraagd en het is een klant die trouw de regeling nakomt, dan heeft de medewerker een eigen verantwoordelijk om hierop positief te beslissen al dan niet in overleg met de leidinggevende of de opdrachtgever.• De verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in behandelplannen.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none">• Tevreden klanten.

7. Vakmanschap

7.1 Vakmanschap

Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling	<ul style="list-style-type: none">• Flanderijn heeft een introductieprogramma voor alle nieuwe medewerkers waarin zij kennismaken met de normen die belangrijk zijn voor het maatschappelijk verantwoord incasseren.• Er is een uitgebreid introductieprogramma waarin uitleg wordt gegeven over de organisatie en de normen die worden gehanteerd. Gesprekstechnieken maken ook onderdeel uit van het introductieprogramma. In vervolg hierop kunnen trainingen worden gevolgd zoals ethiek en tuchtrecht, professioneel incasseren, privacy et.• Medewerkers moeten zich permanent ontwikkelen. Hiertoe is een trainingsplan opgesteld. Zie ook bij het gestelde onder 1. Werkgeverschap.
Bereikt resultaat over een jaar	<ul style="list-style-type: none">• Goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers met oog voor MVO

8. Goed bestuur

8.1 Leiderschap

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn heeft een vooraanstaande rol in het inspelen op actualiteiten en ontwikkelingen op het gebied van creditmanagement en schuldenproblematiek. • Jaarlijks wordt een concernplan opgesteld met een visie op korte en lange termijn. • De wijze van incasseren wordt aangepast aan de maatschappelijke ontwikkelingen. Flanderijn doet zelf ook onderzoek zoals bijvoorbeeld het onderzoek naar het zelf kiezen van een moment van betaling door de klant of onderzoeken wat een reden is voor een betalingsregeling. • De Norm SCRM wordt breed door de Directie gedragen en uitgedragen binnen de organisatie. • Van oudsher is Flanderijn betrokken bij de ontwikkelingen van de KBvG middels het lidmaatschap van het Bestuur, Ledenraad, commissie en werkgroepen.
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<p>Bekendheid als een maatschappelijk betrokken creditmanagementorganisatie.</p>

8.2 Maatschappelijke prestaties

<p>Hoe invulling wordt gegeven aan de doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn is transparant over de behaalde resultaten. • Managementrapportages worden periodiek gedeeld met opdrachtgevers. Financiële resultaten, inclusief gemaakte kosten zijn inzichtelijk. Als een trend zichtbaar is, wordt de trend geanalyseerd. Medewerkers krijgen terugkoppelingen van de evaluaties. • In het kader van zelforganisatie worden medewerkers het gehele jaar meegenomen in de resultaten. • Medewerkers worden actief betrokken
<p>Bereikt resultaat over een jaar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flanderijn scoort hoog in het voorkomen van kosten.