

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



**De Rol van de Bedrijfscultuur van Munckhof,
de Perceptie en Betrokkenheid van haar Medewerkers
en de Invloed op haar Imago**

Nick Poeth

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

*De Rol van de Bedrijfscultuur van Munckhof, de Perceptie en
Betrokkenheid van haar Medewerkers en de Invloed op haar Imago*

Augustus 2011

Management, Economics and Consumer Studies
Communication and Innovation Studies

Naam Student:
Nick Poeth
841213 659 130

Begeleider:
Dr. ir. L.W.A. Klerkx
Tweede lezer:
Dr. A.M. Lokhorst

Vakcode:
COM-80433

Begeleider Munckhof Groep BV:
B. Obers



Voorwoord

Het rapport dat voor u ligt, vormt de afsluiting van mijn master Management, Economics and Consumer Studies aan Wageningen Universiteit te Wageningen. Waar veel studenten kiezen om hun scriptie te schrijven aan de universiteit, heb ik er voor gekozen om mijn onderzoek te doen bij het bedrijf Munckhof. Dit bedrijf is gespecialiseerd in personenvervoer en reizen en wil maatschappelijk verantwoord ondernemen onderdeel laten worden van haar bedrijfsvoering.

Dit onderzoek had niet zonder steun en begeleiding van anderen tot stand kunnen komen. Een woord van dank aan alle betrokkenen is daarom zeker op zijn plaats. In het bijzonder dank ik mijn afstudeerbegeleider Laurens Klerkx. Voordat ik aan deze scriptie begon, kende ik hem niet, maar hij bleek een relaxte en behulpzame begeleider te zijn. Ook wil ik Anne Marike Lokhorst bedanken voor het feit dat ze mijn tweede lezer wilde zijn.

Ik dank ook mijn begeleider Bob Obers van de afdeling marketing & communicatie van Munckhof. Bij hem kon ik te allen tijde terecht voor mijn vragen over Munckhof. Ook wil ik Inge de Leeuw, Marjet Derix en Bram Wagemans bedanken voor de gezelligheid die zij hebben gebracht op kantoor. Met z'n allen hebben zij er voor gezorgd dat ik op een goede, maar ook plezierige manier mijn onderzoek heb mogen uitvoeren.

Daarnaast wil ik ook de medewerkers van Munckhof bedanken die ik heb geïnterviewd en de medewerkers die hebben deelgenomen aan de focusgroep. Zij hebben namelijk gezorgd dat ik informatie kreeg voor mijn onderzoek. Het onderzoek is dan ook grotendeels gebaseerd op de meningen en ideeën die zij hebben geleverd.

Het studeren zit er nu bijna op en mag ik op zoek naar nieuwe uitdagingen!

Nick Poeth
Venlo, 2011

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Munckhof, een bedrijf gespecialiseerd in personenvervoer en reizen. Er is onderzoek gedaan naar de invloed van de bedrijfscultuur op de perceptie en betrokkenheid van medewerkers bij het implementeren van MVO en wat mogelijke effecten van MVO zijn op het imago. Het eerste gedeelte heeft te maken met de interne organisatie en het tweede gedeelte met de externe omgeving. Om een antwoord te krijgen op bovenstaande vragen zijn 13 medewerkers van Munckhof geïnterviewd, is er een focusgroep gehouden en heeft er een secundaire data analyse plaats gevonden. Uit het onderzoek is gebleken dat er meerdere bedrijfsculturen aanwezig lijken te zijn binnen Munckhof. Maar deze culturen lijken, in de beginfase van het proces tot implementatie van MVO waarin Munckhof verkeert, echter geen verschillende invloeden te hebben op de perceptie en betrokkenheid van de medewerkers. In de volgende stappen wordt wel verwacht dat de invloed van de diverse culturen een verschillend effect heeft op de perceptie en betrokkenheid van de medewerkers. Het lijkt er op dat met name door meer vrijheid en flexibiliteit de perceptie en betrokkenheid omtrent MVO kan worden gestimuleerd. Daarnaast kijkt het er op dat ook een strategie die aansluit bij de medewerkers een positieve stimulans is om de perceptie en betrokkenheid omtrent MVO te vergroten. Uit dit onderzoek is ook gebleken dat MVO van invloed kan zijn op het imago van Munckhof. Een brochure over MVO kan op een positieve wijze bijdragen aan het imago, maar greenwashing en hoge prijzen kunnen op een negatieve manier zijn uitwerking hebben op het imago.

Trefwoorden: MVO, bedrijfscultuur, duurzaam, milieu, imago

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
SAMENVATTING.....	7
1. INLEIDING.....	11
1.1 PROBLEEMSTELLING.....	11
1.2 ONDERZOEKSDOELSTELLING.....	12
1.3 CASE STUDY – MUNCKHOF	13
1.4 LEESWIJZER.....	14
2. THEORETISCHE ACHTERGROND.....	15
2.1 DEFINITIE VAN MVO.....	15
2.2 REDENEN VOOR MVO	16
2.3 KENMERKEN VAN MVO	16
2.4 MVO BINNEN DE ORGANISATIE	17
2.5 MVO IN DE EXTERNE OMGEVING.....	26
3. ONDERZOEKSVRAGEN	31
4. METHODES.....	32
4.1 INTERVIEWS	32
4.2 FOCUSGROEP.....	34
4.3 SECUNDAIRE DATA ANALYSE.....	35
4.4 INWINNEN EXTRA INFORMATIE	35
4.5 VALIDITEIT	35
5. RESULTATEN	37
5.1 DEFINITIE MVO VOLGENS DE MEDEWERKERS.....	37
5.2 REDENEN VOOR IMPLEMENTATIE MVO VOLGENS DE MEDEWERKERS	38
5.3 MVO IN DE INTERNE ORGANISATIE.....	39
5.4 MVO IN DE EXTERNE OMGEVING	50
6. DISCUSSIE	58
6.1 MVO IN DE INTERNE ORGANISATIE.....	58
6.2 MVO IN DE EXTERNE OMGEVING	61
7. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	63
8. REFERENTIES.....	66
BIJLAGE 1 – ORGANIGRAM	68
BIJLAGE 2 – VRAGENLIJST INTERVIEWS	69
BIJLAGE 3 – SHEETS FOCUSGROEP	71

1. Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, in het kort ook MVO genoemd, is vandaag de dag een veel besproken onderwerp. De druk om als bedrijf met MVO bezig te zijn wordt onder andere door consumenten, overheid, leveranciers, consumenten organisaties en medewerkers steeds meer opgevoerd (McWilliams en Siegel, 2001).

De eerste grote spelers die zich hebben toegelegd op MVO waren bedrijven in de olie, chemie en tabak industrieën. De bedrijven in deze sectoren zijn MVO toe gaan passen vanwege druk van de media, grote rampen en regulering vanuit de overheid (Crane et al, 2008). In de loop der jaren is de vraag om verantwoording af te leggen op gebied van MVO ook steeds meer toegenomen in andere sectoren, markten en bedrijven. Hieronder vallen ook bedrijven die in het verleden als relatief 'schoon' werden beschouwd (Crane et al, 2008).

Dit onderzoek zal zich volledig richten op het bedrijf Munckhof Groep BV (hierna Munckhof genoemd), een bedrijf gespecialiseerd in personenvervoer en reizen. Dit bedrijf wil zich verdiepen in maatschappelijk verantwoord ondernemen en daarbij weten welke invloed dit heeft op haar interne organisatie en externe omgeving. Daarnaast willen ze ook graag een overzicht hebben van wat zij op dit moment al doen op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Maar wat houdt maatschappelijk verantwoord ondernemen eigenlijk in? Wat zijn de voordelen voor een bedrijf om MVO toe te passen? Wat levert het op en wat kost het? Welke invloed heeft MVO op de medewerkers en andere stakeholders? Dit zijn vragen die spelen bij bedrijven die zich willen toeleggen op MVO. Ook bij Munckhof zijn deze vragen van toepassing.

1.1 Probleemstelling

In de huidige maatschappij zijn er steeds meer bedrijven die overgaan op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Elk bedrijf heeft haar eigen reden(en) om deze overstap te maken. Ook Munckhof wil zich gaan richten op MVO. De voornaamste reden voor Munckhof om MVO te implementeren in het bedrijf zijn de eisen die gesteld worden door de opdrachtgevers. Opdrachtgevers eisen steeds vaker dat vervoersmaatschappijen maatschappelijk verantwoord moeten ondernemen om kans te maken op een opdracht. Om de concurrentie bij te blijven of om de concurrentie voor te zijn, wil Munckhof zich meer gaan verdiepen in MVO om een gunstige concurrentiepositie te creëren.

In de huidige situatie zijn er binnen Munckhof drie personen die zich bezighouden met het ontwikkelen van plannen op het gebied van MVO. Deze groep bestaat uit de algemeen directeur, een werknemer van marketing & communicatie en de coördinator kwaliteit, arbo en milieu. Eén van de eerste projecten waar Munckhof zich mee bezig heeft gehouden is het ISO 14001 certificaat. Dit is een norm met eisen voor een milieumanagementsysteem (SCCM, 2011). Munckhof behaalde het certificaat in maart 2011 vrij eenvoudig, waar andere bedrijven vaak niet zo snel slagen. Het behalen van het certificaat is slechts een klein gedeelte van MVO, waar slechts enkele personen binnen Munckhof zich mee bezig hebben gehouden. MVO zal uiteindelijk door alle medewerkers moeten worden gedragen, maar het is de vraag hoe de medewerkers van Munckhof zich identificeren met MVO. Met andere woorden, wat is relatie tussen de bedrijfscultuur van Munckhof en MVO.

Zoals in de voorgaande alinea naar voren komt, is er op dit moment slechts een klein gezelschap van Munckhof bezig met het ontwikkelen van plannen op gebied van MVO. Andere medewerkers worden weinig tot niet betrokken in de ontwikkeling van deze plannen, waardoor een gat kan ontstaan. Een

dergelijk gat kan uiteindelijk leiden tot weinig draagvlak en initiatief vanuit de medewerkers, terwijl de medewerkers juist de personen zijn die de plannen tot uitvoering moeten brengen.

In de introductie is al een aantal keer genoemd dat Munckhof MVO wil gaan invoeren in het bedrijf. Dit impliceert dat Munckhof een nieuwe weg wil inslaan met een andere vorm van ondernemen. Hierboven is al weergegeven welke problemen dit intern met zich mee kan brengen, maar er zijn ook problemen die kunnen ontstaan in de externe omgeving van Munckhof. Wat doet MVO bijvoorbeeld met het imago van Munckhof en welke kansen zijn er überhaupt voor Munckhof om zich op gebied van MVO te gaan ontwikkelen.

Uit voorgaande blijkt dat er In drie kennislacunes zijn, welke binnen dit onderzoek zullen worden onderzocht. De drie lacunes zijn als volgt gedefinieerd:

1. Kennislacune tussen de bedrijfscultuur van Munckhof en maatschappelijk verantwoord ondernemen.
2. Veronderstelling dat er weinig draagvlak en initiatief is vanuit medewerkers, doordat deze niet betrokken worden in de ontwikkeling van plannen op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.
3. Kennislacune over welk effect de implementatie van maatschappelijke verantwoord ondernemen kan hebben op het imago van Munckhof.

1.2 Onderzoeksdoelstelling

In de voorgaande paragraaf zijn drie kennislacunes aan bod gekomen, waar antwoord op gezocht wordt in dit onderzoek. In deze paragraaf zal vanuit deze drie lacunes een doelstelling worden geformuleerd voor dit onderzoek.

De eerste doelstelling richt zich op de rol die de bedrijfscultuur van Munckhof heeft bij het implementeren van MVO. Tot op heden is er weinig onderzoek gedaan naar de rol van bedrijfsculturen op gebied van MVO. Wanneer duidelijk is welke invloed een bedrijfscultuur heeft op het implementeren van MVO zal het in de toekomst voor bedrijven makkelijker worden om de overstap te maken. Het zal dan namelijk eenvoudiger worden om de strategie te kiezen die past bij de desbetreffende bedrijfscultuur. Vanwege de diversiteit aan bedrijven zijn er ook diverse bedrijfsculturen. Dit onderzoek zal zich echter beperken tot de bedrijfscultuur van Munckhof.

De tweede doelstelling richt zich op de betrokkenheid van medewerkers bij het invoeren van MVO. Het is belangrijk dat medewerkers van Munckhof achter het idee staan om deze nieuwe vorm van ondernemen in te voeren. De medewerkers spelen een cruciale rol in deze vorm van ondernemen, omdat de medewerkers uiteindelijk de manier van ondernemen moeten uitdragen naar de buitenwereld (Hitchcock en Willard, 2006). Zij zijn namelijk het gezicht van Munckhof dat de klant te zien krijgt. Om ervoor te zorgen dat de medewerkers daadwerkelijk achter deze nieuwe vorm van ondernemen komen te staan, is het belangrijk om medewerkers hierin te betrekken (Cramer, 2005). Zonder de steun van de medewerkers zal het proces om over te gaan op MVO lastig zijn. Het is dus belangrijk om te weten hoe zij hier tegenover staan.

De derde doelstelling richt zich op de externe omgeving van Munckhof. In deze omgeving spelen vooral het imago en de reputatie een belangrijke rol. MVO moet er voor zorgen dat het imago van Munckhof verbetert. Het is interessant om te weten hoe andere bedrijven, met name concurrenten, die MVO al hebben toegepast in het verleden hiermee om zijn gegaan en welke stappen zij hebben ondernomen om MVO onderdeel te maken van hun bedrijf.

Gerelateerd aan deze drie specifieke doelstellingen, is de algemene doelstelling van dit onderzoek als volgt:

Het uitvoeren van een onderzoek voor Munckhof Groep op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij wordt gekeken naar de rol van de bedrijfscultuur van Munckhof Groep, de betrokkenheid en perceptie van haar medewerkers en haar imago.

1.3 Case Study – Munckhof

Hierboven kwam naar voren dat dit onderzoek gericht is op Munckhof. Dit bedrijf heeft namelijk opdracht gegeven om een onderzoek te laten plaatsvinden op gebied van MVO. Munckhof is een divers bedrijf dat gespecialiseerd is in personenvervoer en reizen, van taxi tot touringcar en van vakantie tot zakenreis. Voor Munckhof is het organiseren van personenvervoer vooral meedenken hoe invulling gegeven kan worden aan specifieke of complexe vervoerswensen of problemen.

Munckhof is onderverdeeld in de divisies Taxi (uitvoering en regie), Tour (reizen en techniek) en Travel (business travel en vakanties). Deze divisies kennen onderling een sterke verbondenheid en kunnen elkaar aanvullen en waar nodig versterken.

Munckhof Taxi is het grootste, onafhankelijke taxibedrijf van Zuidoost Nederland met ongeveer 350 voertuigen. De taxi's beschikken allemaal over het TX keurmerk, welke een kwaliteitskenmerk is binnen de taxiwereld. Naast het vervoeren van personen van A naar B, wil Munckhof van toegevoegde waarde zijn voor hun klanten door zich te onderscheiden in organisatiegraad, het regisseren van vervoer en klantvriendelijkheid. Ze zijn gespecialiseerd in zorgvervoer en hebben diverse overheden, zorginstellingen, zorgverzekeraars en bedrijven als klanten. Munckhof Taxi levert maatwerk in lokaal of regionaal vervoer.

Munckhof Reizen is de vaste vervoerspartner op het gebied van touringcars van vele basis- en middelbare scholen, verenigingen, bedrijven en instellingen. Ze kunnen naast het vervoer ook de gehele invulling van uitstapjes en meerdaagse reizen overnemen en verzorgen. Munckhof Reizen is gecertificeerd door de Stichting Keurmerk Touringcarbedrijf. Het wagenpark bevat verschillende touringcars, geschikt voor elke doelgroep. Daarnaast beschikt Munckhof ook over rolstoeltouringcars met een hydraulische lift, zodat ook mindervaliden kunnen meereizen.

Munckhof Travel is de tak van Munckhof die zich bezighoudt met het verzorgen van reizen, zowel in zakelijke als in de vrijetijdssfeer. Voor de zakelijke reizen voorziet Munckhof klanten van vliegtickets, hotels en autohuur en houden daarbij rekening met de specifieke eisen en wensen van het bedrijfsmanagement en van de reiziger zelf. Munckhof richt zich voornamelijk op zakenreizigers uit de MKB-sector.

In de vrijetijdssector heeft Munckhof diverse mogelijkheden. Zo heeft Munckhof twee reisbureaus waar standaard vakanties geboekt kunnen worden, hebben ze Munckhof Groups Desk die groepsreizen verzorgd en hebben ze Munckhof Personal Touch die de reizigers kan voorzien van op maat-gemaakte vakanties.

Naast het TX keurmerk en het Keurmerk Touringcarbedrijf, heeft Munckhof ook twee certificaten in haar bezit. ISO 9001 is een norm die eisen stelt aan kwaliteitsmanagementsysteem van het bedrijf. Sinds maart 2011 is Munckhof ook in het bezit van het ISO 14001 certificaat, wat een standaard is voor milieumanagement. Met behulp van een milieuzorgsysteem volgens de ISO 14001-norm kunnen de milieurisico's van de bedrijfsvoering beheerst en indien mogelijk worden verminderd.

In totaal zijn er ongeveer 800 medewerkers in dienst bij Munckhof, waarvan het merendeel werkzaam is bij Munckhof Taxi. Om een beeld te krijgen van de structuur van Munckhof, is een organigram toegevoegd in bijlage 1.

1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 wordt de theoretische achtergrond beschreven, waarin zaken staan beschreven zoals de definitie, de redenen en de kenmerken van MVO. Daarnaast komt in dit hoofdstuk de theorie naar voren die betrekking heeft op MVO in de interne organisatie en de externe omgeving.

In hoofdstuk 3 komen de centrale onderzoeksvragen aan bod en de daar bijhorende deelvragen. Een van de onderzoeksvragen heeft betrekking op de interne organisatie en de andere onderzoeksvraag heeft te maken met de externe omgeving.

In hoofdstuk 4 wordt weergegeven welke onderzoeksmethodes zijn gebruikt om een antwoord te kunnen geven op de gestelde onderzoeks -en deelvragen. In totaal zijn drie methodes gebruikt, maar daarnaast is ook informatie verkregen via andere wegen.

In hoofdstuk 5 komen de resultaten die zijn verkregen tijdens het onderzoek. De resultaten zijn op dezelfde manier gecategoriseerd als in theoretische achtergrond, zodat het eenvoudiger is om de theorie en de verkregen resultaten naast elkaar te leggen.

Hoofdstuk 6 bestaat uit de discussie, waarbij een antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvragen en de resultaten worden weerspiegelt aan de theorie. Daarnaast worden in de discussie ook de implicaties besproken die in het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Hoofdstuk 7 bestaat uit de conclusie en aanbevelingen die van toepassing zijn op Munckhof. Uiteindelijk is dit onderzoek geschreven in opdracht van Munckhof en wilden zij graag weten wat ze moeten gaan doen. Deze aanbevelingen zijn voortgekomen uit een combinatie van theorie en resultaten.

2. Theoretische achtergrond

Binnen dit hoofdstuk zal het theoretisch kader geschetst worden waarin dit onderzoek zal plaatsvinden. Allereerst zal er een definitie worden gegeven van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze definitie komt verder op terug in het onderzoek wanneer aan medewerkers wordt gevraagd hoe zij MVO definiëren. De definities van medewerkers worden dan vergeleken met de hier gestelde definitie.

Vervolgens zullen de meest voorkomende redenen en kenmerken van MVO aan bod komen. Ook Munckhof heeft een aantal redenen hebben om MVO te implementeren.

In de laatste twee paragrafen zal een overzicht gegeven worden van MVO in de interne organisatie en de externe omgeving. MVO zal namelijk niet alleen een rol spelen in het bedrijf, maar zal ook invloed hebben op de buitenwereld.

2.1 Definitie van MVO

In de loop der jaren is er veel onderzoek gedaan naar maatschappelijk verantwoord ondernemen. Door de vele onderzoeken van verschillende wetenschappers zijn er diverse definities ontstaan van MVO. Een aantal van deze definities zullen hieronder weergegeven worden. Aan het einde van deze lijst zal er een definitie opgesteld worden, zoals deze zal worden gebruikt binnen dit onderzoek.

De eerste definitie komt van Bowen (1953). Hij was één van de eerste onderzoekers die schreef over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zijn definitie over MVO is als volgt:

MVO verwijst naar de verplichting van ondernemers om dit beleid voort te zetten, om deze beslissingen te nemen, of om welke actiepunten dan ook te volgen die wenselijk zijn in termen van de doelstelling en waarden van onze samenleving.

Een tweede definitie komt uit 'Green Paper' van de Europese Commissie (2001):

MVO is een concept waarbij ondernemingen sociale aspecten en milieuaspecten integreren in hun bedrijfsactiviteiten en deze gebruiken in hun interactie met stakeholders op een vrijwillige basis.

Een derde definitie komt van De Lange en Koppens (2004):

MVO is een vorm van bedrijfsvoering, waarbij het management zich in het strategisch beleid laat leiden door overwegingen van economische, ecologische en sociale aard.

Een vierde definitie komt van Van der Heijden et al. (2010):

MVO is een 'triple bottom line' connectie tussen de economische, ecologische en sociale verantwoordelijkheden op basis van de drie P's, profit, people en planet.

Hierboven staan een viertal definities met betrekking tot MVO. De kern van al deze definities is hetzelfde, maar er zijn een aantal verschillen waar te nemen. Bowen (1953) ziet MVO als een verplichting voor bedrijven, terwijl de Europese Commissie (2001) MVO ziet als een keuze voor bedrijven. Een ander verschil in de bovenstaande definities is het wel of niet meenemen van het economische aspect.

Binnen dit onderzoek zal de volgende definitie worden gebruikt:

MVO is een vorm van bedrijfsvoering op vrijwillige basis, waarbij een samenhang is tussen economische (winst), ecologische (milieu/duurzaamheid) en sociale (normen en waarden) aspecten.

In deze definitie komt naar voren dat het gaat om een bedrijfsvoering op vrijwillige basis. Daarnaast komt naar voren dat het economische aspect ook van belang is binnen het MVO. Het gaat bij Munckhof Groep om een commercieel bedrijf, waardoor het economische aspect van groot belang is.

2.2 Redenen voor MVO

In de voorgaande paragraaf is een definitie gegeven van MVO, zoals deze zal worden gebruikt binnen dit onderzoek. Binnen deze paragraaf wordt uitgelegd wat de redenen kunnen zijn voor een bedrijf om MVO als ondernemersvorm toe te passen. Verschillende onderzoekers, waaronder Moratis en Van der Veen (2006), Ditlev-Simonsen en Midttun (2011) en MVO Nederland (2011), hebben onderzocht welke redenen er zijn voor MVO. Hieronder staan tien redenen volgens Ditlev-Simonsen en Midttun (2011):

- **Winstmaximalisatie:** alleen voor maximaliseren van de winst.
- **Waarde maximalisatie:** in plaats van korte termijn winst, lange termijn waarde creëren voor stakeholders.
- **'Stakeholdership':** verschillende stakeholders tevreden stellen/houden.
- **Clustervorming:** samenwerking door verschillende bedrijven om gezamenlijk maatschappelijk verantwoord te ondernemen.
- **Imago:** bouwen van een positieve reputatie en imago.
- **Innovatie:** ontwerpen van nieuwe producten en ondernemersconcepten.
- **Kopiëren/imiteren:** gelijk blijven aan concurrenten.
- **Ethiek/moraal:** het 'goede' willen doen.
- **Bestuurlijke discretie:** vervullen van de belangen en behoeftes van de manager of persoon verantwoordelijk voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- **Duurzaamheid:** bijdragen aan duurzaamheid voor de lange termijn.

De hierboven genoemde redenen hoeven niet afzonderlijk van elkaar gebruikt te worden, want een bedrijf kan ook meerdere redenen hebben om MVO toe te passen. Volgens Jenkins (2006) gaat het bij grote bedrijven vaak om externe druk, terwijl het bij midden en klein bedrijven (MKB) juist gaat om de interne motivatie op gebied van MVO.

2.3 Kenmerken van MVO

MVO is een ondernemersvorm die beschikt over een aantal specifieke kenmerken, waarmee deze zich onderscheidt van andere ondernemersvormen. In het boek 'Corporate Social Responsibility' van Crane et al. (2008) worden een zestal kenmerken gegeven van MVO:

- **Vrijwilligheid:** MVO gaat verder dan de regel- en wetgeving. Naast de wettelijke verplichtingen kan een bedrijf kiezen om zelf extra acties te ondernemen op maatschappelijk verantwoord gebied.
- **Internaliseren of beheren van neveneffecten:** Neveneffecten zijn de positieve en negatieve effecten die binnen een bedrijf ontstaan, maar welke geen rekening mee wordt gehouden in zowel het besluitvormingsproces als de marktprijs. Een voorbeeld van een negatief neveneffect is vervuiling.
- **Rekening houden met diverse stakeholders:** MVO betekent rekening houden met (zoveel mogelijk) stakeholders, zoals klanten, medewerkers, werkgevers en lokale gemeenschappen.
- **Opstellen van richtlijnen voor sociale en economische verantwoordelijkheden:** Naast de sociale verantwoordelijkheden moet er ook rekening gehouden worden met de financiële aspecten van MVO. Er moet een juiste balans gevonden worden tussen de sociale en economische aspecten.
- **Waarde van uitvoering:** Bedrijven die MVO toepassen laten zich van hun goede kant zien, maar deze bedrijven moeten nog een stap meer zetten. Deze bedrijven moeten zich ook realiseren *waarom* zij MVO toepassen als ondernemersvorm.
- **Verder dan filantropie:** MVO gaat niet alleen over liefdadigheid. Een bedrijf moet zich realiseren welke plaats het inneemt in de omgeving.

2.4 MVO binnen de organisatie

In navolging op verschillende rapporten, over onder andere milieuvervuiling en uitputting van de fossiele brandstoffen, is in de afgelopen jaren steeds meer druk komen te staan op bedrijven om iets te doen op gebied van MVO (Arvidsson, 2010). Het is echter niet mogelijk om van de ene op de andere dag MVO te implementeren in een bedrijf. MVO is namelijk een ondernemersvorm die van de organisatie, het management en de medewerkers vraagt om na te denken over de rol, positie en functie die zij willen vervullen in een maatschappij die sterk verandert (Jonker en Van Pijkeren, 2005). Het gaat hierbij niet alleen om het nu, maar ook over de toekomst. Stap voor stap zal gewerkt moeten worden naar de implementatie van MVO binnen een bedrijf (Maon et al., 2009).

In deze paragraaf komt het stappenplan dat Maon et al. (2009) ontwikkeld hebben aan bod, maar voordat hier dieper op wordt ingegaan, zullen er eerst een aantal andere belangrijke onderdelen worden besproken. Er zal eerst iets verteld worden over bedrijfsculturen. Vervolgens komt de bedrijfscodex aan bod, welke een handig instrument kan zijn bij de invoering van MVO.

2.4.1 Bedrijfscultuur

In de doelstelling van dit onderzoek is de bedrijfscultuur van Munckhof een belangrijk thema. Eén van de doelen is namelijk om te onderzoeken welke invloed de bedrijfscultuur van Munckhof heeft op de implementatie van MVO. Voordat er onderzocht kan worden welke invloed dit heeft, zal eerst worden vastgesteld welke bedrijfscultuur op Munckhof van toepassing is. In deze subparagraaf zal er worden ingegaan op de verschillende bedrijfsculturen die er zijn en de daarbij horende kenmerken.

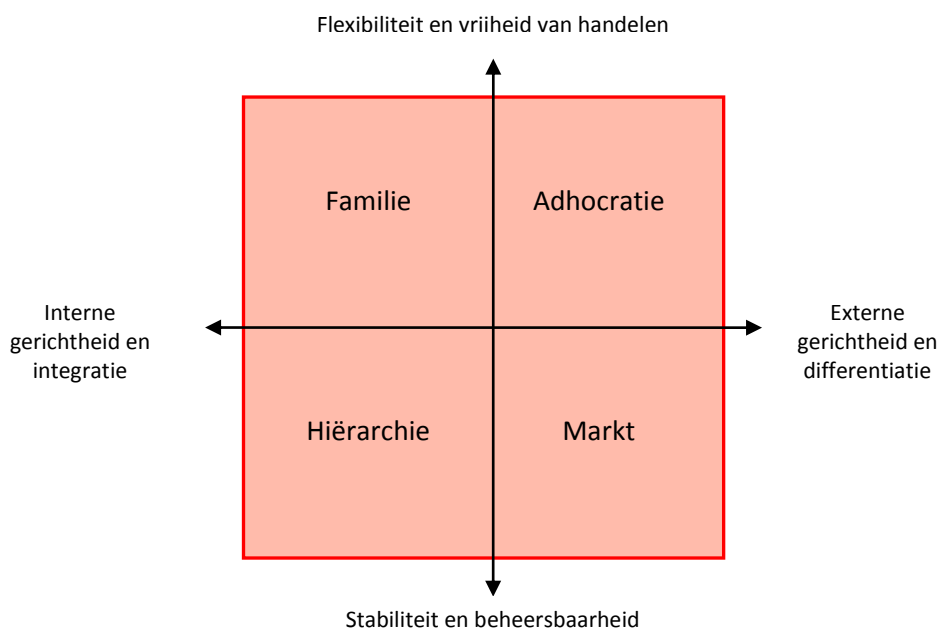
Een bedrijfscultuur is een verzameling opvattingen over het werk, over elkaar, over zichzelf en over de organisatie. Vanuit deze opvattingen ontstaan bepaalde regels, zowel geschreven als ongeschreven, die bepalen hoe men zich dient te gedragen, hoe men met elkaar omgaat en hoe men dient te handelen (Harrison, 1972).

Volgens Harrison (1972) bestaan er in totaal vier verschillende culturen waar een bedrijf zich mee kan identificeren. Een bedrijf zal zelden tot nooit volledig onder één cultuurtype vallen, maar er zal altijd één bedrijfscultuur zijn die overheerst (Harrison, 1972). De vier bedrijfsculturen die Harrison (1972) onderscheidt zijn:

- **Machtscultuur:** Deze cultuur wordt gekenmerkt door een sterke leider binnen het bedrijf met veel invloed. De leider heeft alle macht in handen en bepaalt de strategieën binnen het bedrijf. Medewerkers binnen een machtscultuur zijn sterk hiërarchisch gericht en oefenen invloed uit om hogerop te komen, macht te verwerven en te behouden.
- **Rolcultuur:** Deze cultuur kenmerkt zich door de vele regels en procedures. Deze regels moeten in het bedrijf zorgen voor stabiliteit en zekerheid. In de rolcultuur wordt ook veel waarde gehecht aan de status en rol van de werknemer. Binnen deze cultuur is er sprake van een hoge mate van voorspelbaar gedrag.
- **Taakcultuur:** Deze cultuur kenmerkt zich door de taakgerichtheid en professionaliteit van de medewerkers. Vakinhoudelijk sterke medewerkers hebben de meeste invloed en macht binnen het bedrijf. Er wordt altijd gezamenlijk gestreefd naar het doel, omdat binnen deze cultuur het behalen van resultaat voorop staat. Dit resultaat hoeft niet per definitie van economische aard te zijn.
- **Persooncultuur:** Deze cultuur kenmerkt zich door het individu centraal te stellen. Binnen het bedrijf krijgen de medewerkers veel ruimte voor hun persoonlijke ontwikkeling. De directie binnen een dergelijke organisatie wordt als gelijk ervaren aan de medewerkers.

Naast de vier bedrijfsculturen die Harrison onderscheidde in 1972, zijn ook andere wetenschappers bezig geweest met het in kaart brengen van bedrijfsculturen. Cameron en Quinn (1999) onderscheiden ook vier verschillende bedrijfsculturen (afb. 2.1). Deze vier cultuurtypen zijn gebaseerd op het concurrerend waardenmodel, waarnaar zij eerder onderzoek hebben gedaan. Het concurrerend waardenmodel is een diagnostisch instrument, waarmee wordt beoogd een totaalbeeld te schetsen van een organisatiecultuur (Cameron en Quinn, 1999). De vier bedrijfsculturen die Cameron en Quinn (1999) onderscheiden, zijn:

- **Hiërarchische cultuur:** Deze cultuur kenmerkt zich door een gestructureerde en georganiseerde manier van werken. Leidinggevendens sturen effectief op een gecoördineerde en goed georganiseerde manier de medewerkers aan. Dit wordt voor een groot deel bepaald door formele regels en procedures binnen de organisatie. Stabiliteit en goede resultaten zijn kerngedachten en belangrijke waarden van de organisatie.
Een onderzoek van Naranjo-Valencia et al. (2011) onder 471 Spaanse bedrijven heeft aangetoond dat een hiërarchische cultuur zich voornamelijk richt op imitatie. Binnen een bedrijf met een hiërarchische cultuur worden dus weinig ideeën zelf bedacht, maar wordt juist veel gekeken naar andere bedrijven. De kenmerken van een dergelijke cultuur, zoals formele structuren, procedures en beleidsmaatregelen, hebben namelijk een positieve relatie tot imitatie.
- **Marktcultuur:** Deze cultuur kenmerkt zich door de resultaatgerichtheid, waarbij de externe omgeving een belangrijke rol speelt. Het uitvoeren van transacties met andere stakeholders om concurrentievoordeel te verwerven is het primaire doel van de organisatie. Medewerkers zijn competitief en doelgericht ingesteld. Leidinggevendens zijn hierop ingesteld en zijn hard en veeleisend. Succes wordt gemeten aan de hand van marktaandeel en marktpenetratie.
- **Familiecultuur:** Deze cultuur kenmerkt zich door een mensvriendelijke omgeving, waar medewerkers veel met elkaar gemeen hebben. Het voortbestaan van het bedrijf wordt gebaseerd op loyaliteit, traditie en betrokkenheid van de medewerkers. Leidinggevendens staan tussen de medewerkers in en coachen de medewerkers waar nodig. Er is sprake van succes als de behoefte van de klant en zorg voor de mensen optimaal zijn geboden. Dit wordt gemeten aan de hand van teamwerk, participatie en consensus waar de organisatie grote waarde aan hecht.
- **Adhocratie cultuur:** Deze cultuur wordt gekenmerkt door een dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving. Er worden risico's genomen door nieuwe toonaangevende markten en bronnen aan te boren. Leidinggevendens in een dergelijk bedrijf moeten innovatief zijn en durven om risico te nemen. Moratis en Van der Veen (2006) hebben het in hun boek over de creatieve wijze waarop de organisatie omgaat met MVO, welke zij ook wel vertalen met innovatie. Zij linken MVO dus indirect met de adhocratie cultuur. Het onderzoek van Naranjo-Valencia et al. (2011) ondersteunt dat de adhocratie cultuur een innoverend karakter kent. In hetzelfde onderzoek staat ook dat het goed managen van medewerkers een positieve invloed kan hebben op het innovatieve proces. Hierbij moet het managen van medewerkers wel gebaseerd zijn op teamwerking (Naranjo-Valencia et al., 2011). Door samen te werken worden medewerkers meer gestimuleerd om tot creatieve oplossingen te komen. Het bedrijf spreekt van succes bij groei en het beschikken over nieuwe producten en/of diensten.



Afbeelding 2.1 model van concurrerende waarden (Bron: Cameron & Quinn, 1999)

Linnenluecke et al. (2009) hebben onderzoek gedaan naar de relatie tussen subculturen die heersen binnen een bedrijf en duurzaam ondernemen. Zij hebben dit onderzoek uitgevoerd bij een Australisch bedrijf dat actief is in de transportwereld. De culturen waarop zij hun onderzoek hebben gebaseerd, zijn de bedrijfsculturen zoals Cameron en Quinn (1999) deze hebben beschreven. Linnenluecke et al. (2009) hebben het Australisch bedrijf als case gebruikt, omdat binnen dit bedrijf diverse culturen aanwezig waren. Binnen het bedrijf dat zij onderzochten hebben zij vijf clusters van culturen onderscheiden. De eerste twee van vijf subculturen waren beiden hiërarchisch en bureaucratisch, waarvan de eerste sterk hiërarchisch en de tweede matig hiërarchisch. Deze twee subculturen richtten zich dus beide naar de hiërarchische cultuur van Cameron en Quinn (1999). De derde subcultuur richtte zich zowel op de hiërarchische als de marktcultuur van Cameron en Quinn (1999). De vierde subcultuur richtte zich niet specifiek op een van de vier culturen, maar was juist een balans van de vier culturen zoals Cameron en Quinn (1999) deze hebben beschreven. De vijfde subcultuur was voornamelijk gericht op de familiecultuur.

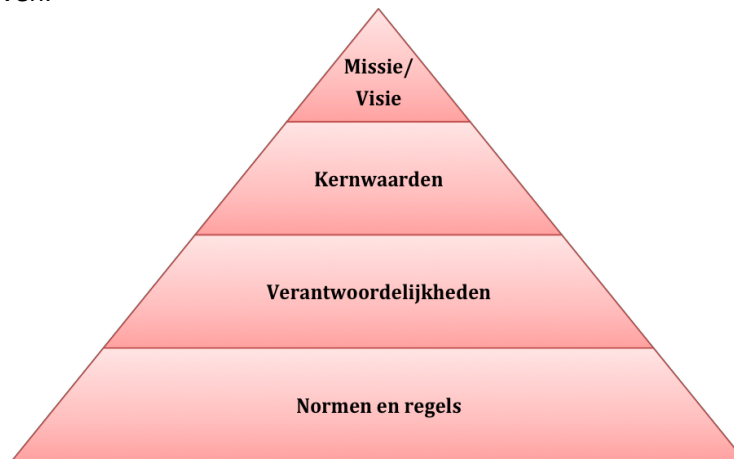
De medewerkers die zich in de sterk hiërarchische subcultuur zaten, hadden voornamelijk begrip voor de economische aspecten van duurzaam ondernemen (Linnenluecke et al., 2009). Verder kwam naar voren dat het communiceren van duurzaam ondernemen een belangrijke impact heeft op individuele medewerkers. Daarnaast leggen medewerkers die bewust zijn van duurzaam ondernemen de nadruk op een holistische blik van duurzaam ondernemen.

In het onderzoek van Linnenluecke et al. (2009) werd het ook belangrijk geacht dat een onderneming de diverse subculturen herkent, wanneer men veranderingen wil toepassen in het bedrijf.

2.4.2 De rol van de bedrijfscode bij MVO

Om MVO te implementeren in een bedrijf, kan een bedrijfscode een handig instrument zijn. Een dergelijke code kan worden ingezet om het vertrouwen van klanten, medewerkers, aandeelhouders, overheid en andere partijen in te winnen (Moratis en Van der Veen, 2006). Een code legt namelijk uit welke normen en waarden een bedrijf uitdraagt. Daarnaast kan een bedrijfscode ook op de medewerkers van toepassing zijn, omdat de code aangeeft welk gedrag wel en welk gedrag niet getolereerd wordt binnen het bedrijf (Moratis en Van der Veen, 2006). Een bedrijfscode staat dus aan de basis van MVO. De bedrijfscode geeft namelijk de kerngedachte weer van het bedrijf en de richting waar het naartoe wil.

In afbeelding 2.2 zijn de belangrijkste elementen weergegeven waaruit een bedrijfscode bestaat. Deze elementen zijn opgesteld door Moratis en Van der Veen (2006). In de bovenste regel van de piramide staan de woorden missie en visie. De missie geeft weer waar een bedrijf voor staat of zou willen staan, terwijl de visie weergeeft welke strategie het bedrijf kiest om de missie te laten slagen. Op de tweede regel staan de kernwaarden. De kernwaarden vormen het hart van de cultuur van het bedrijf en laten daarmee zien waar het bedrijf daadwerkelijk voor staat. Op de derde regel staan de verantwoordelijkheden die het bedrijf heeft ten opzichte van de stakeholders. Deze verantwoordelijkheden worden gevormd uit de missie, visie en de kernwaarden. Onder aan de piramide staan de normen en regels, welke betrekking hebben op het gedrag van de medewerkers. Deze normen en regels bestaan vaak uit meerdere deelcodes die specifiek voor een afdeling in het bedrijf zijn geschreven.



Afbeelding 2.2 Opbouw bedrijfscode

Bij de invoering van een dergelijke bedrijfscode zijn doorgaans ook een aantal problemen te constateren. Eén van deze problemen zijn de ongeschreven regels die er in een bedrijf bestaan. Deze regels zijn nergens vastgelegd, maar ze bepalen wel hoe het er werkelijk aan toe gaat (Moratis en Van der Veen, 2006). Het is lastig om iets te doen met deze ongeschreven regels, omdat ze niet zijn vastgelegd. Deze ongeschreven regels zijn onderdeel van de bedrijfscultuur.

Een tweede probleem is de internalisatie. Met internalisatie wordt bedoeld dat de directie van een bedrijf beslissingen neemt, zonder de medewerkers hierin te betrekken (Hitchcock en Willard, 2006). Het probleem dat hierdoor kan ontstaan, is dat medewerkers zich niet kunnen vinden in de plannen van de directie en hierdoor moeite hebben om deze plannen uit te voeren.

Een derde probleem is contextualisatie. Vaak wordt bij de invoering van een bedrijfscode ervan uitgegaan dat elke werknemer begrijpt wat er met elke ontwikkeling bedoeld wordt (Moratis en Van der Veen, 2006). Het komt echter regelmatig voor dat medewerkers de context van de code niet begrijpen, waardoor de code onjuist wordt toegepast. In bovenstaande problemen komt naar voren dat er vaak verschillen voorkomen tussen de directie en de medewerkers van het bedrijf. Het is van groot belang dat er evenwichtige plannen worden gemaakt, die voor beide partijen duidelijk zijn en gebruikt kunnen worden.

Moratis en Van der Veen (2006) benadrukken dat de problemen voornamelijk verholpen kunnen worden door middel van participatieve processen. Volgens hen moeten medewerkers binnen een bedrijf actief meedenken bij de invoering van een bedrijfscode. De exacte strategie die toegepast kan worden in een bedrijf is daarnaast ook sterk afhankelijk van de bedrijfscultuur (Moratis en Van der Veen, 2006). In een bedrijf met een hiërarchische cultuur zal de voorkeur liggen bij een 'top-down' proces, maar in een participatieve cultuur verkiest men in het algemeen voor een 'bottom-up' proces. Om een veranderingsproces te laten slagen, kan een bedrijf dus het beste een strategie kiezen die bij de cultuur van het bedrijf past.

2.4.3 Interne communicatie aan de hand van MVO

Om MVO succesvol te laten zijn in een bedrijf, is het van groot belang dat er een draagvlak wordt gecreëerd in het gehele bedrijf (Hitchcock en Willard, 2006). In de meeste bedrijven zijn er één of meerdere personen die de opdracht krijgen om dit draagvlak te ontwikkelen. Communicatie speelt een belangrijke rol om deze ontwikkelingen op gebied van MVO in alle onderdelen van het bedrijf in te voeren.

De bedrijfscode kan een belangrijke hulpmiddel zijn in het creëren van een draagvlak voor MVO, omdat een bedrijfscode duidelijk maakt wat medewerkers van het bedrijf mogen verwachten. De belangrijkste interne functies van de bedrijfscode zijn volgens Moratis en Van der Veen (2006):

- **Oriënterende functie:** het vergroten van het bewustzijn;
- **Expliciterende functie:** het verschaffen van duidelijkheid;
- **Sturende functie:** het sturen van het handelen;
- **Corrigerende functie:** het aanspreken van collega's;
- **Enthousiasmerende functie:** het stimuleren van betrokkenheid en loyaliteit;
- **Initiërende functie:** het initieert verbeteringen met betrekking tot ethisch gedrag.

Alhoewel een bedrijfscode een belangrijk hulpmiddel is, zal de invoering van een bedrijfscode op zichzelf weinig tot geen effect hebben. Het gaat er met name om hoe een dergelijke code onder de aandacht wordt gebracht van de medewerkers (Cleek en Leonard, 1998). In het artikel van Cleek en Leonard (1998) komt naar voren dat managers vaak denken dat het opzetten van een bedrijfscode voldoende is voor de bewustwording onder de medewerkers. In de praktijk blijkt dit echter niet zo te zijn. In de subparagraaf over bedrijfscode (2.4.2) kwam al naar voren dat een bedrijfscode gezien moet worden als een basis. De daadwerkelijke verandering in bewustwording op gebied van MVO zit ingewikkelder in elkaar. Voor het implementeren van MVO zijn volgens Maon et al. (2009) een aantal stappen nodig.

Om MVO daadwerkelijk toe te passen in een bedrijf hebben Maon et al. (2009) een schema opgesteld (afb. 2.3), waarin stap voor stap wordt uitgelegd wat er moet gebeuren. Zij hebben dit schema opgesteld, omdat er al veel over MVO geschreven was, maar nog weinig over het ontwikkelen en invoeren ervan. Het stappenplan dat Maon et al. (2009) hebben ontwikkeld, is gebaseerd op eerder onderzoek en op drie verschillende bedrijven (IKEA, Philips en Unilever) die zij gebruikt hebben in hun onderzoek. In 1951 heeft Lewin een model van organisatieverandering opgesteld. Dit model bestaat uit drie fases. Volgens Lewin (1951) moet er binnen een bedrijf namelijk eerst een plan worden ontwikkeld, voordat men een verandering in een proces kan uitvoeren. Vervolgens moet het plan worden geïmplementeerd en als laatste moet deze verandering worden verankerd in het bedrijf. Maon et al. (2009) hebben dit model gebruikt als basis van hun stappenplan, omdat het invoeren van MVO ook een verandering is binnen een bedrijf. Maon et al. (2009) hebben nog een extra fase toegevoegd, voorafgaand aan de eerste fase van Lewin's model, genaamd 'sensitizing'.

In de eerste fase (sensitizing) worden de eerste ideeën gevormd door het hogere management om MVO toe te gaan passen in het bedrijf (Maon et al., 2009). In de tweede fase (unfreeze) is het belangrijk dat managers en medewerkers afstappen van de huidige denkwijze in het bedrijf (Maon et al., 2009). Mensen moeten afstappen van een bepaalde denkwijze, voordat ze openstaan om iets nieuws te leren. In eerste instantie kan dit problemen opleveren, omdat men bang is voor veranderingen, het als een aanval op de stabiliteit wordt gezien, men denkt dat MVO niet zal passen in de organisatie of omdat ze denken dat het bedrijf de hoofddoelen uit het oog verliest (Maon et al., 2009). De derde fase (move) wordt gezien als het veranderingsproces (Lewin, 1951). Dit is de fase waar MVO daadwerkelijk wordt geïntroduceerd. In de vierde fase (refreeze) moeten de managers er

voor zorgen dat de nieuwe denkwijze wordt vastgehouden (Maon et al., 2009), zodat in het gehele bedrijf vervolgens alleen nog wordt gewerkt op een maatschappelijk verantwoorde wijze.

Aan de vier fases die hierboven zijn beschreven, zijn negen stappen verbonden om van het ontwikkelen van MVO uiteindelijk te komen tot het implementeren ervan (afb. 2.3). De negen stappen zijn als volgt (Maon et al., 2009):

1. Bewustwording op gebied van MVO in het bedrijf;
2. Beoordeling van het doel in een maatschappelijke context;
3. Vaststelling van visie en werkbare definitie van MVO;
4. Beoordeling van huidige status op gebied MVO;
5. Ontwikkeling van strategisch plan voor MVO en de inbedding van MVO in de bedrijfsstrategie;
6. Invoering van strategisch plan voor MVO en invoering van bedrijfsinitiatieven en strategieën op gebied van MVO;
7. Communicatie van MVO op gebied van verplichtingen en prestaties;
8. Evaluatie van MVO strategieën en communicatie en het evalueren, verifiëren en rapporteren van vooruitgang op gebied van MVO;
9. Institutionalisering van MVO en verankering van veranderingen in bedrijfssystemen, evenals de bedrijfscultuur en zijn waarden.

De eerste stap wordt meestal gevoed door de manier waarop het management de bedrijfsomgeving en de sociale omgeving waarneemt. Bij IKEA kwam de bewustwording, doordat het bedrijf werd beschuldigd van kinderarbeid (Maon et al., 2009). Deze beschuldiging zette IKEA aan tot het implementeren van MVO. Hieruit komt naar voren dat een bedrijf moet worden geprikkeld om zich bewust te worden van het eventueel invoeren van MVO.

De tweede stap bestaat uit twee delen. Het eerste deel bestaat uit het blootleggen van de normen en waarden van het bedrijf. De normen, waarden en de missie moeten namelijk wel passen bij een bedrijf dat over wil gaan op MVO (Maon et al., 2009). Om MVO succesvol te laten zijn op de lange termijn, moet een bedrijf bouwen op zijn waarden en klaar zijn om een verandering aan te gaan (Maon et al., 2009). Het tweede deel bestaat uit het identificeren van de stakeholders en hun kritische belangen (Maon et al., 2009). Het is belangrijk om te realiseren wie daadwerkelijk stakeholders zijn en welke daarvan het belangrijkste zijn voor het bedrijf. Het is in de meeste gevallen niet mogelijk om iedereen tevreden te stellen (Crane et al., 2008). Unilever herkent bijvoorbeeld zeven stakeholders. Unilever onderzoekt deze stakeholders, zodat Unilever een beeld krijgt van hun normen en waarden (Maon et al., 2009).

Nadat in stap twee de normen en waarden van een bedrijf zijn vastgesteld en de duidelijk wie de stakeholders zijn, kan het bedrijf in stap drie een definitie op gaan stellen die voldoet aan de verwachtingen van stakeholders en past bij de lange termijn visie van het bedrijf (Maon et al., 2009). Deze definitie is van belang om zowel het management van het bedrijf als de stakeholders met de neus dezelfde kant op te krijgen (Maon et al., 2009). Daarnaast kan een visie worden gecreëerd voor de toekomst. De bedrijfsleiding moet deze visie op een duidelijke manier brengen, dat medewerkers hier ook achter staan en deze willen uitvoeren.

Stap 4 is een vervolg op stap 3, omdat binnen deze stap wordt gekeken wat het bedrijf al in zich heeft en er wordt gekeken hoe concurrenten bepaalde zaken aanpakken. In de eerste plaats wordt dus bekeken wat het bedrijf al in huis heeft om de in stap 3 gevormde definitie en visie uit te kunnen voeren (Maon et al., 2009). Daarnaast moet het bedrijf zich ook vergelijken met zijn concurrenten. Wat kan er geleerd worden van concurrenten? Wat doen zij goed en waar laten zij steekjes vallen? Daarnaast zijn er ook bedrijven die samenwerken, waarbij gekeken wordt wat er per bedrijf mogelijk is. Unilever heeft zich aangesloten bij een dergelijke groep bedrijven (Maon et al., 2009). In deze vierde stap is het ook belangrijk dat er wordt gekeken naar de mogelijkheden van het bedrijf. In het

bedrijf zal men informatie moeten zoeken waar men moet beginnen en welke prioriteiten gesteld moeten worden (Van der Heijden et al., 2010).

Wanneer de definitie en visie duidelijk zijn, en wanneer het bedrijf weet wat het wel en niet moet doen, dan kan er een strategisch plan ontwikkeld worden. In stap 5 wordt dit plan ontwikkeld. Een van de belangrijkste zaken in deze ontwikkelingsfase, is het vertalen van waarden, visies en beleid in afspraken, verwachtingen en leidende onderwerpen, zoals een bedrijfscode en ethiek (Maon et al., 2009). Daarnaast is het van belang dat de voorwaarden voor MVO ook worden ingebouwd in de banen van de medewerkers (Maon et al., 2009). De reden hiervoor is dat MVO met name op de lange termijn uitwerking heeft.

In een kwalitatief onderzoek van Van der Heijden et al. (2010) is onderzocht op welke manier betekenis kan worden gegeven aan MVO binnen een bedrijf. Aan het onderzoek hebben 18 Nederlandse bedrijven meegedaan. Van der Heijden et al. (2010) beschrijven in hun onderzoek twee strategieën om MVO te implementeren in een bedrijf. De eerste van de twee is een pragmatische strategie en de tweede is een systematische strategie.

In de pragmatische strategie gaat het om het vertalen van MVO in duidelijke en tastbare doelen, zodat medewerkers weten hoe bepaalde zaken in de praktijk dienen worden aangepakt. Bedrijven die kiezen voor een pragmatische aanpak zijn vaak praktisch ingesteld en gaan snel over tot actie (Van der Heijden et al., 2010). Om de medewerkers duidelijkheid te bieden over MVO kan bijvoorbeeld een brochure worden ontworpen, waardoor het voor medewerkers zichtbaar wordt wat er in het bedrijf gaat plaatsvinden. Coca Cola, Peeze, Ouwehands Dierenpark en Ordina zijn enkele bedrijven die een pragmatische strategie toepassen (Van der Heijden et al., 2010).

In de systematische strategie gaat het om het verankeren van MVO in kwaliteit -en managementsystemen en in het beleid van het bedrijf (Van der Heijden et al., 2010). Dergelijke systemen zijn veelal aanwezig in deze bedrijven, maar worden aangevuld met extra audits, doelen en handleidingen. Binnen een systematische strategie wordt ordelijk gewerkt naar een resultaat, welke meestal wordt geleid door een door het management gekozen groep mensen (Van der Heijden et al., 2010). Nuon, Rabobank, KLM en DSM zijn enkele bedrijven die een systematische strategie toepassen op gebied van MVO (Van der Heijden et al., 2010).

Het meest belangrijke in de keuze voor een strategie is dat deze past bij het bedrijf. Ieder bedrijf ontwikkelt zijn eigen technieken en daarom ook zijn eigen plan om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Uiteindelijk gaat het er om dat de medewerkers en het management begrijpen wat er van hun wordt verwacht met maatschappelijk verantwoord ondernemen (Van der Heijden et al., 2010).

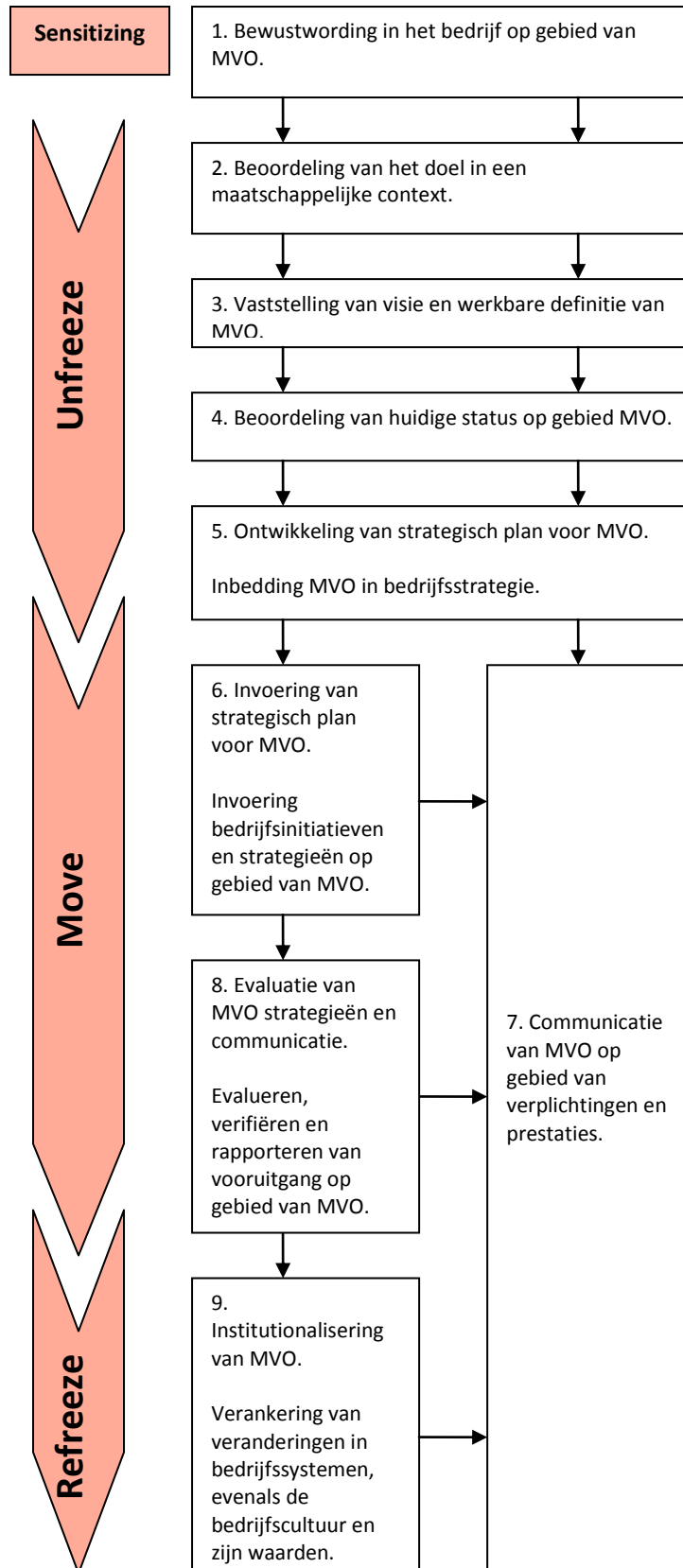
In de zesde stap wordt het strategisch plan uit stap vijf uitgezet in het bedrijf. De belangrijkste mensen in deze stap zijn de medewerkers en de stakeholders, omdat zij het hele verhaal daadwerkelijk moeten implementeren (Maon et al., 2009). Het management of een bepaalde groep mensen heeft de meeste plannen ontwikkeld, maar de medewerkers moeten het plan vanaf deze stap in uitvoering gaan brengen. Omdat medewerkers een dusdanig belangrijke rol hebben, heeft IKEA in haar bedrijf een trainingsprogramma ontwikkeld waar medewerkers alle aspecten leren op gebied van MVO die bij IKEA van toepassing zijn (Maon et al., 2009). Mochten er zaken fout gaan bij het implementeren van het strategisch plan, dan moeten deze zaken zo spoedig mogelijk worden opgelost, omdat anders het imago van het bedrijf kan worden aangetast (Maon et al., 2009). Hier wordt verder op ingegaan in de volgende paragraaf.

In de zevende stap komt de communicatie aan bod. Na het implementeren van MVO is het van belang dat er continu wordt gecommuniceerd op gebied van MVO, zodat het concept blijft leven in het bedrijf (Maon et al., 2009). Vooral in de refreeze fase is het belangrijk dat MVO vastligt in de gedachte van het bedrijf.

Door middel van nieuwsbrieven, magazines of andere communicatiemiddelen die in het bedrijf voorhanden zijn moet dit communicatieproces continu worden doorgezet (Maon et al., 2009). Naar de externe omgeving hoeft niet per definitie gecommuniceerd te worden wat het bedrijf wel niet allemaal doet op gebied van MVO. IKEA dankt haar milieuvriendelijke karakter met name door te zeggen dat ze een bedrijf zijn van Scandinavische komaf (Maon et al., 2009). Het gaat dus ook grotendeels over het imago dat er uitgestraald wordt en niet zozeer alleen om het communiceren wat het bedrijf allemaal doet. Het Scandinavische karakter van IKEA wordt veroorzaakt doordat mensen een beeld bij Scandinavië hebben waarbij de natuur een grote rol speelt. Unilever daarentegen laat juist wel zien, waar het zoal mee bezig is op gebied van MVO. Op hun website laten ze met regelmaat zien welke activiteiten zij uitvoeren die bijdragen aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen (Maon et al., 2009).

Om als bedrijf continu verbeteringen aan te brengen in het MVO-beleid is het belangrijk dat er ook regelmatig geëvalueerd wordt. Stap acht is dan ook de stap waarin de evaluatie ter sprake komt. Het evalueren laat zien dat het bedrijf bezig blijft met zichzelf verbeteren en daardoor ook transparant blijft ten opzichte van haar stakeholders (Maon et al., 2009). Evaluatie is ook belangrijk om als bedrijf ISO 14001 gecertificeerd te blijven. Deze norm stelt namelijk dat er met regelmaat geëvalueerd moet worden en aanpassingen moeten worden gedaan om stap voor stap te komen tot een vermindering van de milieubelasting.

De negende en laatste stap besteed aandacht aan de institutionalisering van het MVO-beleid. Het moet namelijk niet zo zijn dat MVO ingevoerd wordt, omdat een aantal managers hier erg enthousiast om waren. Het implementeren van MVO moet een weloverwogen keuze zijn geweest en onderdeel worden van de bedrijfscultuur (Maon et al., 2009).



Afbeelding 2.3 Schematische weergave ontwikkelen en implementeren MVO (Bron: Maon et al., 2009)

2.5 MVO in de externe omgeving

In de voorgaande paragraaf is gekeken naar MVO met betrekking tot de interne organisatie. Maar het implementeren van MVO in een bedrijf heeft ook invloed op de externe omgeving van het bedrijf. Een belangrijk onderdeel hierin is het imago van een bedrijf. Wat doet de implementatie van MVO met het bedrijf? Hoe kijken mensen aan tegen een bedrijf dat een MVO-beleid invoert en brengt dit andere verwachtingen met zich mee? Deze vragen komen aan bod onder de subparagraaf 'imago en reputatie'. Wanneer een bedrijf er voor kiest om MVO te gaan implementeren, is de communicatie naar de externe omgeving van groot belang. De manier waarop een bedrijf dit aan kan pakken wordt uiteengezet in de subparagraaf 'externe communicatie'.

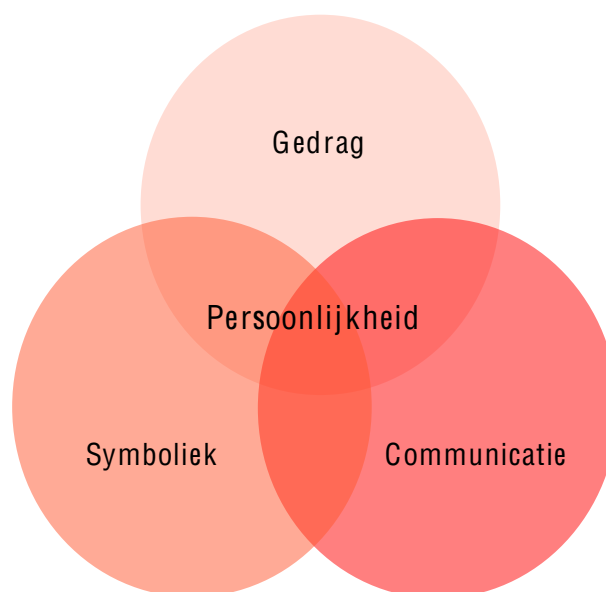
2.5.1 Imago en reputatie met betrekking tot MVO

Elk bedrijf op de wereld heeft een bepaald imago. Het bedrijfsimago is een verzameling kenmerken van een onderneming, die door werkgever en medewerkers gezien worden als typerend voor de onderneming (Van Riel, 2003).

Volgens Van Riel (2003) zijn er drie instrumenten die het bedrijfsimago vertegenwoordigen. Deze instrumenten zijn het gedrag van werkgever en medewerkers, de communicatie en de symboliek. Als kern van deze drie instrumenten staat de persoonlijkheid van de onderneming (zie afb. 2.4).

In onderstaande afbeelding is te zien dat persoonlijkheid als centraal begrip is verbonden aan gedrag, communicatie en symboliek. De persoonlijkheid van het bedrijf komt tot uiting op de manier waarop de drie meetinstrumenten in verband staan met elkaar. De drie instrumenten zijn als volgt gedefinieerd:

- **Gedrag:** Dit is het belangrijkste instrument van de onderneming. De onderneming zal in de meeste gevallen worden beoordeeld op de manier van handelen (Van Riel, 2003).
- **Communicatie:** Door middel van communicatie kan een onderneming rechtstreeks nieuws naar buiten brengen, zodat stakeholders snel op de hoogte kunnen worden gebracht (Birkigt en Stadler, 1986).
- **Symboliek:** Symbolen worden gebruikt om aan te geven waar de onderneming voor staat of voor zou willen staan (Birkigt en Stadler, 1986).



Afbeelding 2.4 Opbouw bedrijfsimago

Hierboven zijn kort drie instrumenten besproken die laten zien hoe het imago van een bedrijf is opgebouwd. Het imago dat een bedrijf uitstraalt, wordt beoordeeld door onder andere klanten, potentiële medewerkers en toeleveranciers. MVO wordt steeds vaker meegenomen in de beoordeling van een bedrijf (Moratis en Van der Veen, 2006).

Bij de algehele beoordeling gaat het meestal niet om de 'echte' werkelijkheid, maar om de perceptuele werkelijkheid (Moratis en Van der Veen, 2006). Elke stakeholder heeft zijn eigen individuele percepties, eigen ervaring, belangen en verwachtingen bij een bedrijf. Omdat het gaat om verschillende visies van diverse stakeholders, is het lastig voor bedrijven om iedereen tevreden te stellen/houden. Het imago dat een bedrijf heeft onder stakeholders wordt ook wel reputatie genoemd (Moratis en Van der Veen, 2006).

Toch zijn imago en reputatie twee verschillende begrippen. Het imago wordt bepaald door het beeld dat mensen hebben bij een bedrijf of merk, terwijl de reputatie wordt beïnvloed door stakeholders van een bedrijf. Reputaties ontwikkelen zich over een langere tijd als resultaat van consistent handelen. Een imago kan echter in een korte tijd veranderen, bijvoorbeeld door een goede campagne of incident dat heeft plaatsgevonden.

Een bedrijf kan een sterkere reputatie opbouwen door de implementatie van MVO. Positieve associaties kunnen doorwerken in productreputaties, evenals de algehele bedrijfsreputatie. In een onderzoek van Lai et al. (2010) is onderzocht welke invloed bedrijfsreputatie en MVO hebben op de merkwaarde van een bedrijf. Dit onderzoek is uitgevoerd onder consumenten van Taiwanese midden- en kleinbedrijven. In dit onderzoek kwam naar voren dat MVO een positieve invloed heeft op de bedrijfsreputatie en de prestaties van het merk (Lai et al., 2010). Een voorbeeld van een bedrijf dat door MVO-activiteiten een goede reputatie heeft opgebouwd is het ijsmerk Ben & Jerry's (Moratis en Van der Veen, 2006). De goede reputatie van dit bedrijf is te danken aan een perceptie van een sterke maatschappelijke betrokkenheid in combinatie met een perceptie van een kwalitatief goed product, geloof in winstgevendheid en de bewondering van het bedrijf (Moratis en Van der Veen, 2006).

Uit onderzoek is wel gebleken dat bedrijven met een goed MVO-imago kwetsbaarder zijn wanneer zij worden beschuldigd van maatschappelijk onverantwoord gedrag (Vanhamme en Swaen, 2004). MVO blijft onder veel mensen namelijk een gevoelig onderwerp en wordt daarom zeer sceptisch bekeken (Jahdi en Acikdilli, 2009). Wanneer een bedrijf een misstap begaat of in opspraak komt vanwege bijvoorbeeld kinderarbeid, boekhoudfraude of milieuvervuiling kan dit zeer negatief uitpakken voor een bedrijf (Moratis en Van der Veen, 2006). Een aantal bedrijven, dat de klappen van de wiek kent, is IKEA (kinderarbeid), Ahold (boekhoudschandaal) en Shell (Brent Spar, milieuvervuiling). Consumenten lieten de producten van deze bedrijven een tijdje links liggen (Moratis en Van der Veen, 2006).

De reputatie van een bedrijf is niet alleen van invloed op consumenten, maar ook op potentiële medewerkers. Een bedrijf met een goede reputatie trekt veel sollicitanten, omdat mensen een goed gevoel hebben bij het bedrijf. Binnen deze reputatie speelt ook het MVO-imago een steeds belangrijker rol. Wanneer salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden weinig van elkaar verschillen, voeren andere factoren, waaronder MVO-beleid, de doorslaggevende factor (Moratis en Van der Veen, 2006). Medewerkers zijn gemotiveerder om te werken bij een bedrijf met een MVO-beleid, omdat het imago van een dergelijk bedrijf beter is.

Een bedrijf met een MVO-beleid wordt in het algemeen dus positiever beoordeeld door consumenten en medewerkers, dan een bedrijf zonder MVO-beleid. Een bedrijf met een MVO-beleid wordt wel gezien als een kwetsbaarder bedrijf, omdat een negatieve associatie extra hard aan kan komen. Door een negatieve associatie wordt de geloofwaardigheid van het bedrijf ernstig beschadigd, omdat het bedrijf dan exact het tegenovergestelde doet dan wat het had beloofd. Een

bedrijf zonder MVO-beleid heeft geen harde beloftes gedaan op gebied van MVO, waardoor het hier ook niet op kan worden afgerekend.

2.5.2 Externe communicatie aan de hand van MVO

Bedrijven zijn vaak geneigd om snel actie te ondernemen op gebied van MVO, waardoor er veel slecht uitgevoerde marketingplannen zijn die meer kwaad dan goed hebben gedaan (Hitchcock en Willard, 2006). Hitchcock en Willard (2006) hebben, als gevolg van deze slechte marketingplannen, een aantal vragen opgesteld die elk bedrijf zich zou moeten stellen, voordat er überhaupt gecommuniceerd wordt over MVO:

- Bestaat er zoiets als groene of duurzame marketing?
- Moet er wel publieke bekendheid gegeven worden aan de inspanningen op gebied van MVO? Zo ja, wanneer?
- Wordt er MVO toegepast op alle producten binnen het bedrijf of slechts een kleine gedeelte?
- Communiceer je naar alle doelgroepen/stakeholders over de inspanningen die het bedrijf doet op gebied van MVO of alleen naar een select gezelschap?
- Op welke manier moet de boodschap omtrent MVO publiekelijk bekend worden gemaakt?

De bovenstaande vragen zijn voornamelijk bedoeld om een bedrijf na te laten denken over hetgeen zij doen op gebied van MVO en welke invloed dat heeft op de maatschappij.

Eén van de hierboven gestelde vragen is of er überhaupt gecommuniceerd moet worden over MVO. Veel bedrijven zijn namelijk trots op het feit dat ze MVO toepassen in hun bedrijf, maar de gevolgen voor hun reputatie, die een negatieve associatie mee kan brengen, houdt ze tegen om hier openlijk over te communiceren. Moratis en Van der Veen (2006) hebben een aantal argumenten tegen en een aantal argumenten vóór het invoeren van MVO opgesteld.

Argumenten tegen communiceren over MVO:

1. **Alles wat u zegt kan tegen u gebruikt worden:** Communicatie over MVO zal zeer kritisch worden gevolgd. Indirect maakt een bedrijf met een MVO-beleid namelijk beloftes waarop het zal worden beoordeeld. Door inzicht in het beleid zijn critici in staat om expliciete eisen te stellen aan dergelijk bedrijven. Bedrijven die bereid zijn om zich van hun positieve kant te laten zien, worden benadeeld door hogere verwachtingen en zwaardere eisen. Hierdoor zijn er bedrijven die liever niet openlijk hun MVO-beleid communiceren.
2. **Het maakt slapende honden wakker:** Een bedrijf dat allerlei initiatieven neemt op gebied van MVO, zal extra scherp worden beoordeeld op zaken die niet maatschappelijk verantwoord zijn. Een bedrijf dat weinig tot niets doet op gebied van MVO zal minder in de gaten worden gehouden.
3. **Goede wijn behoeft geen krans:** Bedrijven met een MVO-beleid willen niet onbetrouwbaar, arrogant of ongeloofwaardig overkomen. Maatschappelijke groeperingen wantrouwen juist bedrijven met een dergelijk beleid, omdat ze deze bedrijven verdenken van het moedwillig oppoetsen of zelfs witwassen van het imago (greenwashing).

Argumenten vóór communiceren over MVO:

1. **Doen zij het niet, dan doen wij het wel:** Wanneer een bedrijf niet communiceert over initiatieven op gebied van MVO, dan bestaat de kans dat anderen dit van je gaan vragen. Vanaf dat moment kun je alleen nog maar reageren en loop je achter de feiten aan. Het initiatief kan dus beter bij het bedrijf zelf liggen.
2. **Geen reputatie zonder communicatie:** Zonder te communiceren over zaken zoals MVO kan de reputatie van een bedrijf niet worden verbeterd. Het hoeven niet per direct grote veranderingen zijn, transparantie kan namelijk al een belangrijke stap zijn op gebied van MVO.

3. **Onderscheidend vermogen door MVO:** Door goede initiatieven te laten zien op gebied van MVO kan een bedrijf zich onderscheiden van anderen. Het onderscheid kan er voor zorgen dat klanten uiteindelijk kiezen voor het desbetreffende bedrijf.
4. **Het kweken van begrip:** Het openlijk communiceren over MVO geeft stakeholders en het bedrijf de mogelijkheid om verwachtingen en meningen op elkaar af te stemmen. Door openlijk te communiceren laat een bedrijf zien dat het de intentie en wil heeft om naar anderen te luisteren en daarmee betrouwbaar, eerlijk, geloofwaardig en verantwoord is. Door te luisteren krijgt de onderneming een beeld van de percepties van stakeholders en kan het bedrijf deze waar mogelijk bijstellen.

Of een bedrijf nu wel of niet actief moet communiceren op gebied van MVO hangt sterk af van het soort bedrijf. Hoe sterk staat het bedrijf in haar schoenen om het MVO-beleid actief uit te dragen? Is het bedrijf in staat om de diverse stakeholders allemaal zoveel mogelijk tevreden te stellen. Met het implementeren van MVO doet een bedrijf namelijk toch een aantal beloftes op gebied van ecologische, economische en maatschappelijke waarden.

De volgende stap in het communicatieproces is de vraag hoe de communicatie over MVO moet verlopen. Moet het initiatief meer bij het bedrijf komen te liggen of juist meer bij het publiek?

Morsing en Schultz (2006) hebben drie strategieën opgesteld, waarmee een bedrijf kan communiceren over MVO. Deze drie strategieën zullen hieronder kort toegelicht worden:

- **Informeren van stakeholders:** het bedrijf communiceert haar ideeën aan de stakeholders zonder dat deze hier op kunnen reageren.
- **Beantwoorden van stakeholders:** het bedrijf communiceert zijn ideeën aan de stakeholders, waarop de stakeholders kunnen reageren. De reactie moet gezien worden als feedback waar het bedrijf eventueel iets mee kan doen.
- **Betrekken van stakeholders:** het bedrijf heeft een dialoog met de stakeholders over de toe te passen ideeën. Uiteindelijk moeten er gezamenlijke en zinvolle ideeën uit voort komen.

Uit het artikel van Maon et al. (2009) komt naar voren dat het betrekken van stakeholders de voorkeur heeft, omdat deze groepen mensen belangrijk zijn voor het bedrijf. Door stakeholders te betrekken in het MVO-proces kan het bedrijf op de hoogte blijven van de meningen en ideeën, waardoor het bedrijf weet wat er van ze verwacht wordt en hier op in kan spelen.

Het belangrijkste is echter de transparantie in de communicatie omtrent MVO. Wanneer een bedrijf verkiest om MVO actief te communiceren, dan is openheid een belangrijke factor. Als een bedrijf niet transparant is in zijn MVO-beleid, dan wordt een bedrijf al snel verdacht van greenwashing (MVO Nederland, 2011). Een bedrijf wordt er dan namelijk van verdacht dat het zich veel beter voordoet, dan dat het daadwerkelijk is. Daarnaast is het ook belangrijk dat een bedrijf ook daadwerkelijk iets doet in haar eigen werkkterrein (MVO Nederland, 2011). Als een autofabrikant zich bijvoorbeeld uitsluitend beperkt tot dubbelzijdig printen in plaats van bezig zijn met nieuwe technologieën voor in de auto's, dan is de geloofwaardigheid in een dergelijk bedrijf ook snel verdwenen.

In de huidige samenleving is het internet een veelvuldig gebruikt communicatiemiddel, dat veel bedrijven inzetten. Tegenwoordig worden de websites van bedrijven ook gebruikt om te rapporteren over de acties die ze ondernemen op maatschappelijk verantwoord gebied (Snider et al., 2003). Op het internet kunnen bedrijven namelijk informatie op een snelle wijze naar buiten brengen (Marken, 1998). Daarnaast is het internet ook 24 uur per dag beschikbaar. In het onderzoek van Snider et al. (2003) is onderzocht wat bedrijven op hun website plaatsen over MVO. Voor dit onderzoek zijn de websites van de top 50 VS en de top 50 niet VS bedrijven, gebaseerd op Forbes Magazine, bezocht. Veel bedrijven laten zien dat ze een algehele missie hebben in de maatschappij en beleidsmaatregelen treffen op milieugebied (Snider et al., 2003). Unilever heeft op haar Nederlandse website het volgende staan:

Ons Sustainable Living Plan heeft als doel iedereen te helpen te genieten van een goede kwaliteit van het leven met respect voor onze planeet. We hebben ons drie grote doelen gesteld die we tegen 2020 willen bereiken:

- De milieuoetafdruk van onze producten halveren
- Meer dan 1 miljoen mensen helpen in actie te komen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren
- 100% van onze landbouwgrondstoffen betrekken uit duurzame landbouw

Ook consumenten en medewerkers worden door veel bedrijven beschreven als belangrijke onderdelen van organisatie die maatschappelijk verantwoord ondernemen (Snider et al., 2003). ABN AMRO heeft op haar Nederlands website het volgende staan:

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers kunnen werken op een manier die past bij hun persoonlijke waarden. Als werkgever willen wij dan ook zorgen voor een inspirerende, gezonde en uitdagende werkomgeving voor onze medewerkers.

- Er is veel diversiteit in ons personeelsbestand
- We stimuleren de talentontwikkeling van onze medewerkers
- Elke medewerker heeft mogelijkheden om vrijwilligerswerk te doen
- We geven medewerkers de ruimte om te werken volgens 'het nieuwe werken'

Wanneer men op websites spreekt over concurrenten, dan wordt er benadrukt dat er op een respectvolle manier met ze omgegaan wordt met in achtneming van de wet (Snider et al., 2008).

3. Onderzoeksvragen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een ruim begrip waarbij verschillende zaken kunnen worden onderzocht. Dit onderzoek zal zich hoofdzakelijk richten op een drietal aspecten, dit zijn de medewerkers, de bedrijfscultuur en het imago van Munckhof. Omdat medewerkers en bedrijfscultuur voornamelijk te maken hebben met de interne organisatie en het imago te maken heeft met de externe omgeving, zijn er twee hoofdvragen opgesteld.

Deze centrale onderzoeksvragen zijn beneden weergegeven. Daarnaast zijn er bij beide onderzoeksvragen een aantal deelvragen opgesteld, die ter ondersteuning dienen van het beantwoorden van de hoofdvragen.

Onderzoeksvragen gericht op interne organisatie van Munckhof

De centrale onderzoeksvraag gericht op de interne organisatie is als volgt:

Welke invloed heeft de bedrijfscultuur van Munckhof op de perceptie en de betrokkenheid van medewerkers bij het implementeren van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

De deelvragen die gekoppeld zijn aan deze centrale onderzoeksvraag zijn als volgt:

1. Welke bedrijfscultuur is van toepassing op Munckhof en welke kenmerken zijn hieraan verbonden?
2. Hoe is het proces tot invoering van MVO bij Munckhof tot aan de start van dit onderzoek georganiseerd geweest?
3. Wat zijn de meningen en ideeën van medewerkers, leveranciers en klanten van Munckhof met betrekking tot MVO?

Onderzoeksvragen gericht op externe omgeving van Munckhof

De centrale onderzoeksvraag gericht op de externe omgeving is als volgt:

Wat zijn de mogelijke effecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen op het imago van Munckhof?

De deelvragen die gekoppeld zijn aan deze centrale onderzoeksvraag zijn als volgt:

1. Hoe beoordelen medewerkers het imago van Munckhof tot aan het begin van dit onderzoek?
2. Welke implicaties zijn er binnen Munckhof volgens de medewerkers met betrekking tot het 'groene' imago?
3. Wat communiceren concurrenten van Munckhof over de activiteiten die zij ondernemen op gebied van MVO?

4. Methodes

Het doel van dit onderzoek is om een adviesplan te schrijven voor Munckhof op gebied van MVO. In dit adviesplan zal zowel de interne organisatie als de externe omgeving een rol spelen. Binnen de interne organisatie zijn er twee doelen. Het eerste doel is om te onderzoeken welke invloed de bedrijfscultuur van Munckhof heeft op het implementeren van MVO. Het tweede doel binnen de organisatie is te onderzoeken hoe het gesteld is met de perceptie en betrokkenheid van medewerkers omtrent MVO en hoe dit eventueel zou moeten veranderen.

Naast de interne organisatie speelt ook de externe omgeving een belangrijke rol bij MVO, want wat is de invloed van MVO op het imago van Munckhof. Het is belangrijk dat door de invoering van MVO het imago van Munckhof geen schade lijdt, maar juist een positieve boost krijgt.

Om deze doelen te realiseren en antwoorden te krijgen op de onderzoeksvragen, zoals deze zijn gepresenteerd in het voorgaande hoofdstuk, is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Hierdoor kon meer diepgang gecreëerd worden, waardoor ook achterliggende zaken naar boven konden komen. De onderzoeksmethodes die gebruikt zijn voor dit onderzoek zijn interviews, focusgroep en secundaire data analyse. Deze drie methodes worden hieronder nader toegelicht.

Naast de gebruikte onderzoeksmethodes is er ook informatie ingewonnen op andere manieren, welke in een aparte paragraaf worden besproken. Als laatste zullen ook de beperkingen aan bod komen die zich voor hebben gedaan tijdens het onderzoek.

4.1 Interviews

In dit onderzoek is gekozen voor het houden van interviews met diverse stakeholders, namelijk leveranciers, klanten en medewerkers van Munckhof. Hieronder wordt uitgelegd waarom deze stakeholders zijn betrokken in dit onderzoek.

Leveranciers

In de inleiding van deze scriptie is uitgelegd dat Munckhof een bedrijf is dat gespecialiseerd is in personenvervoer en reizen. Om mensen te vervoeren zet Munckhof taxi's en touringcars in, welke brandstof nodig hebben om van A naar B te komen. Omdat deze voertuigen en de brandstof een belangrijk onderdeel vormen van het bedrijf en betrekking hebben op MVO, zijn de leveranciers van deze producten geïnterviewd.

De drie leveranciers die benaderd zijn voor een interview hebben ook allen meegewerkt aan het onderzoek. De leveranciers die meegewerkt hebben, zijn VDL Bus & Coach (touringcar), EMA Venlo (Mercedes dealer – taxi) en Vissers Olie (brandstoffen en smeermiddelen). Aan deze drie bedrijven zijn verschillende vragen gesteld op gebied van MVO om te achterhalen wat zij doen op gebied van MVO, waarom zij MVO zijn gaan toepassen en hoe zij de toekomst zien omtrent het product dat zij leveren.

De interviews bij VDL Bus & Coach en Vissers Olie duurden allebei ongeveer een uur en bij EMA Venlo duurde het interview ongeveer 30 minuten. Alle drie de interviews zijn opgenomen, zodat volledige aandacht kon worden geschonken aan het luisteren en doorvragen. De interviews zijn op een later tijdstip uitgewerkt. De interviews met de leveranciers zijn niet gehouden om een antwoord te kunnen geven op één van de onderzoeksvragen, maar ze geven wel een idee waarom en wat andere bedrijven doen. Daarnaast zijn deze bedrijven ook een belangrijk onderdeel van het MVO-verhaal van Munckhof.

Klanten

Naast de leveranciers zijn ook twee bedrijven, ARN BV en Seco, geïnterviewd die klant zijn bij Munckhof en actief zijn op gebied van MVO. Deze twee bedrijven zijn allebei klant van een andere divisie. ARN BV is een klant van Munckhof Reizen en Seco is een klant van Munckhof Business Travel.

ARN BV is een bedrijf dat gericht is op het produceren van elektriciteit en warmte door de verbranding van secundaire brandstoffen. Zij hebben een programma voor basisscholen, waarbij de scholieren een rondleiding krijgen door de fabriek. Deze scholieren worden bij deze bezoeken vervoerd door touringcars van Munckhof.

Seco is een bedrijf dat apparaten produceert voor metaalbewerking. Het is een internationaal bedrijf met vestigingen in diverse werelddelen. Eén van deze vestigingen ligt in de buurt van het hoofdkantoor van Munckhof. Binnen Seco moeten regelmatig zakenreizen worden gemaakt, welke door Munckhof worden verzorgd.

Bij ARN BV werd een rondleiding georganiseerd door het bedrijf en was er naderhand een mogelijkheid tot het stellen van vragen. Bij Seco was het niet mogelijk om langs te komen voor een fysiek interview. Naar dit bedrijf is een lijst met vragen gestuurd per e-mail. Ook bij deze bedrijven is gevraagd wat zij doen op gebied van MVO en waarom zij maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Medewerkers

De belangrijkste groep stakeholders die is geïnterviewd voor dit onderzoek, zijn de medewerkers van Munckhof. De medewerkers zijn namelijk allen in dienst van Munckhof en moeten uiteindelijk met het MVO aan de slag. De informatie die voortkomt uit deze groep stakeholders moet een groot deel van de onderzoeksvragen kunnen beantwoorden.

Beide centrale onderzoeksvragen hebben betrekking op de medewerkers. Vanuit de medewerkers zal namelijk een beeld worden geschetst welke bedrijfscultuur er binnen Munckhof aanwezig is, hoe zij ervaren wat er tot nu toe aan MVO is gedaan, wat hun mening is op gebied van MVO en welke ideeën zij hier omtrent hebben. Daarnaast is gevraagd hoe de medewerkers het imago van Munckhof beoordelen. Om er zeker van te zijn dat al deze onderwerpen werden besproken tijdens de interviews, was er van te voren een lijst opgesteld met vragen. De lijst is terug te vinden in bijlage 2.

Bij het houden van interviews is niet de gehele groep, maar een selectie van deze groep geïnterviewd. Het was binnen dit onderzoek ook niet mogelijk om 800 medewerkers te interviewen. Uiteindelijk zijn dertien medewerkers doelgericht geselecteerd en vervolgens geïnterviewd. De selectie heeft plaatsgevonden naar aanleiding van het organigram uit bijlage 1. In dit schema is te zien dat Munckhof een divers bedrijf is, waarbij medewerkers met een variëteit aan taken werkzaam is. Uit al deze hoeken is het interessant om te weten wat ze weten van MVO, wat ze er van vinden en hoe Munckhof MVO kan gaan toepassen. In dit onderzoek zullen geen namen komen te staan van de deelnemers. Hieronder staat wel een lijst met de functies, locaties en geslacht van de geïnterviewden:

- Taxichauffeur, Horst, Man
- Taxichauffeur, Horst, Vrouw
- Taxichauffeur, Maasbuurt, Man
- Taxichauffeur, Roermond, Man
- Touringcarchauffeur, Horst, Man
- Centralist, Horst, Man
- Medewerker Callcenter, Horst, Vrouw
- Medewerker Regie, Horst, Vrouw
- Office Manager Business Travel, Venlo, Vrouw
- Medewerker Business Travel, Venlo, Vrouw

- Travel Consultant, Panningen, Vrouw
- Sales en Accountmanager, Horst, Man
- Bedrijfsleider Techniek, Horst, Man

Al deze medewerkers zijn geïnterviewd op hun eigen vestiging, zodat ze zich op hun gemak voelden in hun eigen vertrouwde omgeving. De duur van de interviews varieerde behoorlijk van 15 minuten tot bijna een uur. De variatie in duur had te maken met de medewerkers zelf, omdat de één iets makkelijker kon praten over MVO dan de ander.

4.2 Focusgroep

De tweede onderzoeksmethode die gebruikt is binnen dit onderzoek is het houden van een focusgroep. In deze methode wordt een groep van 7 tot 10 mensen bij elkaar gezet en geleid door een discussieleider. Binnen deze groep wordt een bepaald onderwerp bediscussieerd, in dit onderzoek MVO. Een focusgroep is geen groepsinterview, want het draait niet alleen om de interactie tussen de discussieleider en de deelnemers, maar vooral ook om de interactie tussen de deelnemers onderling. Deelnemers kunnen elkaar stimuleren en op elkaar reageren.

De deelnemers die hebben meegedaan aan deze focusgroep zijn allemaal medewerkers van Munckhof die werkzaam zijn op één van de twee vestigingen in Horst, op uitzondering van de Office Manager Business Travel Nederweert (vrouw). Net als bij de interviews is getracht om een diversiteit aan medewerkers aan deze discussie te laten deelnemen, zodat verschillende meningen en ideeën naar boven konden komen. Tijdens de focusgroep was het niet mogelijk om medewerkers van andere locaties deel te laten nemen, omdat de drukte binnen het bedrijf het niet toe liet. Naast bovengenoemde Office Manager hebben de volgende medewerkers deelgenomen:

- Taxichauffeur, Man
- Taxichauffeur, Vrouw
- Touringcarchauffeur, Man
- Bedrijfsleider Personeel en Organisatie, Man
- Marketing en Communicatie Adviseur, Man
- Medewerker Regie, Man
- Medewerker Callcenter, Vrouw
- Medewerker Groups Desk, Vrouw

De mannelijke taxichauffeur die deelgenomen heeft aan de focusgroep had eerder ook al deelgenomen aan een interview. Deze persoon was dus al bewust van het onderwerp, dat besproken zou gaan worden.

Tijdens de focusgroep hebben de deelnemers een aantal vragen te zien gekregen, welke ook onderdeel waren van de interviews. Na de vragen waren er een aantal stellingen. Deze stellingen waren opgebouwd uit antwoorden van deelnemers uit de interviews. De vragen en stellingen die aan bod zijn gekomen, zijn terug te vinden in bijlage 3. Aan de start van de focusgroep waren een aantal medewerkers die het voortouw namen, maar naarmate de discussie verder ging werd iedereen betrokken en durfde iedereen zijn mening en ideeën te geven.

De focusgroep heeft in totaal twee uur geduurd. Twee personen hebben de focusgroep iets eerder moeten verlaten, omdat zij ook andere afspraken gepland hadden staan. De overige deelnemers hebben hier geen hinder van ondervonden, want de discussie ging ook door na hun vertrek.

4.3 Secundaire data analyse

De laatste methode die gebruikt is in dit onderzoek is secundaire data analyse. Met deze onderzoeksmethode wordt gezocht naar bestaande informatie en vervolgens wordt deze informatie geïnterpreteerd naar haar relevantie voor het onderzoek.

Binnen dit onderzoek is deze methode gebruikt om een beeld te krijgen van wat de concurrentie doet op gebied van MVO. Hierbij is met name gekeken naar wat concurrenten op hun websites plaatsen over MVO of daar aan gerelateerde onderwerpen.

4.4 Inwinnen extra informatie

Naast de drie onderzoeksmethoden, die hierboven besproken zijn, is er ook informatie ingewonnen op een aantal andere manieren. De informatie die hieruit is vrijgekomen kan van invloed zijn op de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen.

Een van de wijze waarop extra informatie is verkregen, is de deelname aan de milieu werkgroep van Munckhof bestaande uit de algemene directeur, medewerker marketing & communicatie en de KAM coördinator. Tijdens deze vergaderingen werden onderwerpen besproken die te maken hadden met het milieu.

Naar aanleiding van de interviews en de focusgroep hebben er een aantal gesprekken plaatsgevonden met bepaalde mensen om meer verdieping te krijgen in onderwerpen die werden besproken. Er hebben gesprekken plaatsgevonden met de bedrijfsleider personeel & organisatie en met de KAM coördinator.

Als laatste is er ook informatie ingewonnen tijdens de pauzes en de 'koffieautomaat gesprekken'. Tijdens dergelijke momenten is bruikbare informatie naar boven gekomen, omdat medewerkers toen open waren over de manier waarop zij over bepaalde zaken denken.

4.5 Validiteit

Binnen kwalitatief onderzoek zijn de methodes valide wanneer ze hebben bestudeerd wat er moest worden bestudeerd. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Bij de interne validiteit gaat het er om dat de resultaten van de gebruikte methodes daadwerkelijk kunnen worden gebruikt om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Bij de externe validiteit gaat het er om of de resultaten van de gebruikte methodes ook generaliseerbaar zijn, zodat de resultaten ook bruikbaar zijn voor andere bedrijven.

Interne validiteit

De gebruikte methodes van dit onderzoek zijn redelijk intern valide, omdat tijdens de interviews en de focusgroep vragen zijn gesteld waarmee antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvragen. Daarnaast is de secundaire data analyse ook een methode die wordt gebruikt in het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Toch waren er echter ook een aantal beperkingen waardoor de interne validiteit enigszins in gedrang komt.

Een van de beperkingen van dit onderzoek is de diversiteit aan divisies, vestigingen en bedrijfsonderdelen binnen Munckhof. Door deze diversiteit en de tijd die staat voor dit onderzoek, is het lastig om van al deze verschillende onderdelen een duidelijk beeld te krijgen. De kleine vestigingen in onder andere Amsterdam en Schiphol (2 tot 3 medewerkers) zijn mede hierdoor

buiten beschouwing gelaten. De focus lag vooral op de grotere vestigingen en bedrijfsonderdelen van Munckhof.

Een tweede beperking die zich voordeed was het uitnodigen van taxi -en touringcarchauffeurs. De medewerkers die in dienst zijn als chauffeur worden ingezet op ritten die zo veel mogelijk op elkaar aansluiten. Naast de pauze zijn deze medewerkers maar weinig te vinden op de vestigingen van waaruit zij werkzaam zijn. Het was dus een behoorlijk gepuzzel om taxi -en touringcarchauffeurs beschikbaar te krijgen voor zowel de interviews als de focusgroep. Mede hierdoor is een van de taxichauffeurs dan ook zowel geïnterviewd als deelnemer geweest aan de focusgroep.

Een derde beperking is het onderzoek naar het imago en de reputatie van Munckhof. In dit onderzoek zijn medewerkers benaderd om een mening te geven over het imago en de reputatie van een bedrijf waar ze zelf werkzaam zijn. Enerzijds is het goed om te weten hoe eigen medewerkers tegen het bedrijf aan kijken, maar een kijk van buitenaf was ook wenselijk. Het beeld hoe andere mensen, buiten het bedrijf, naar Munckhof kijken zou van toegevoegde waarde zijn geweest. Door de beperkte tijd is het echter niet mogelijk geweest om ook een extern onderzoek te doen naar het imago en de reputatie.

Externe validiteit

De verkregen resultaten uit dit onderzoek zijn in eerste instantie gericht op Munckhof, maar uiteindelijk zijn ze ook in het algemeen te gebruiken. De resultaten beschrijven namelijk bepaalde situaties die ook van toepassing kunnen zijn binnen andere bedrijven. Daarnaast kunnen de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen worden vertaald naar diverse bedrijven die in eenzelfde fase zitten als Munckhof tijdens dit onderzoek.

De zaken die in dit onderzoek gelden voor Munckhof, kunnen ook voorkomen in andere bedrijven. De resultaten uit dit onderzoek zijn dus ook te gebruiken door bedrijven die zich kunnen identificeren met eenzelfde bedrijfscultuur en/of imago. De secundaire data analyse is gebruikt om een overzicht te krijgen wat concurrenten doen op gebied van MVO. Deze concurrentie analyse zou dus ook door andere bedrijven kunnen worden gebruikt.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten aan bod die door middel van de onderzoeksmethodes verkregen zijn. De resultaten zullen worden gepresenteerd aan de hand van de opbouw zoals deze is gehanteerd in het tweede hoofdstuk, theoretische achtergrond.

In de eerste paragraaf komen dan ook de resultaten aan bod die betrekking hebben op de definitie van MVO. In de tweede paragraaf komen de resultaten voorbij die ingaan op de redenen voor Munckhof om MVO te implementeren. De kenmerken van MVO zullen hier buiten beschouwing gelaten worden, omdat tijdens de interviews en focusgroep hier niet op ingegaan is. De derde paragraaf gaat in op MVO in de interne organisatie en in de laatste paragraaf komen de resultaten aan bod die betrekking hebben op MVO en de externe omgeving van Munckhof.

5.1 Definitie MVO volgens de medewerkers

Voor het implementeren van MVO is het belangrijk dat medewerkers van eenzelfde bedrijf ongeveer hetzelfde beeld hebben bij wat moet worden verstaan onder MVO. Deze paragraaf gaat dan ook in op het beeld dat medewerkers van Munckhof hebben bij het horen van het begrip MVO.

De eerste vraag die tijdens de interviews is gesteld, was wat medewerkers verstaan onder MVO. Op deze vraag kwamen verschillende antwoorden. Een aantal van hen wist goed uit te leggen wat MVO was, terwijl andere daar moeite mee hadden. Drie medewerkers zeiden tijdens het interview dat ze niet wisten wat MVO betekende. Dit waren de vrouwelijke taxichauffeur van Horst, de travel consultant van Panningen en de medewerker van het callcenter.

De andere medewerkers hadden het tijdens de interviews met name over het milieu. De medewerker regie en de sales en accountmanager gaven beide aan dat milieu inderdaad belangrijk is, maar dat er ook naar het personeel moet worden gekeken. De sales en accountmanager zei dat er geen afbreuk mag worden gedaan aan de gezondheid van medewerkers.

De mannelijke taxichauffeur van Horst en de taxichauffeur van Maasbuurt gaven beide aan dat ze onder MVO ook de keurmerken, zoals het TX keurmerk en het Keurmerk Touringcar, vinden vallen.

De office manager business travel Venlo en de touringcarchauffeur van Horst zeiden beide dat MVO ook betekent dat Munckhof rekening houdt met de maatschappij. De touringcarchauffeur zei dat hieronder ook het steunen van verenigingen valt.

Volgens een aantal medewerkers betekent MVO ook winst maken. De bedrijfsleider techniek gaf tijdens het interview bijvoorbeeld aan dat alles heel groen kan zijn, maar dat onder de streep een netto positief resultaat hoort te staan. Bij techniek proberen ze dit onder andere te doen door de vaste kosten omlaag te brengen, zoals energieverbruik en de inkoop van producten. De medewerker regie gaf ook aan dat er winst moet worden gemaakt, maar dat de rest ook niet vergeten moest worden.

Samenvatting: belangrijke punten die behoren tot de definitie van MVO volgens medewerkers

Uit bovenstaande resultaten behoren de volgende elementen volgens de medewerkers tot de definitie van MVO:

- Milieu
- Personeel
- Keurmerken
- Maatschappij

- Winst

5.2 Redenen voor implementatie MVO volgens de medewerkers

Naast de definitie van MVO, is aan medewerkers gevraagd waarom zij denken dat Munckhof MVO wil gaan implementeren in het bedrijf. Allereerst is deze vraag gesteld aan de algemeen directeur en vervolgens hebben ook de medewerkers van Munckhof, die hebben deelgenomen aan een van de interviews of de focusgroep, deze vraag voorgelegd gekregen.

Redenen voor implementatie MVO volgens de algemeen directeur

Tijdens een van de bijeenkomsten met de milieu werkgroep gaf de algemeen directeur zijn redenen om MVO te implementeren. Deze redenen gaf hij naar aanleiding van de tien redenen die in de theoretische achtergrond zijn gepresenteerd. De redenen die hij gaf waren waarde maximalisatie, 'stakeholdership', met partners clusters bouwen, imago, volgen van concurrenten, duurzaamheid en in de toekomst ook innovatie.

Redenen voor implementatie MVO volgens de medewerkers

Aanbestedingen

Op de vraag waarom Munckhof MVO wil gaan implementeren, kwamen de medewerkers met diverse antwoorden. Een veel genoemde reactie in zowel de interviews als tijdens de focusgroep was dat Munckhof MVO nodig heeft voor bepaalde aanbestedingen. Ze gaven aan dat steeds meer opdrachtgevers het als een vereiste zien dat een bedrijf laat zien bezig te zijn op het gebied van milieu/MVO. Deze reactie kwam uit verschillende hoeken van het bedrijf. Tijdens de focusgroep werd gezegd dat ze mee moeten met andere bedrijven anders raken ze werk kwijt. Ook werd in de focusgroep dat de implementatie van MVO meer werk moet opleveren.

Onderscheidend vermogen en kwaliteit

Een grote groep medewerkers gaf ook aan dat Munckhof MVO implementeert om zich te kunnen onderscheiden van hun concurrenten. De sales en accountmanager gaf tijdens het interview aan dat MVO een commerciële waarde heeft. De centralist zei tijdens het interview dat Munckhof zich met MVO probeert te onderscheiden, omdat er op gebied van prijs niet veel meer vanaf kan.

De taxichauffeur van Maasbuurt gaf tijdens het interview aan dat de reden voor het implementeren van MVO belangrijk is om de kwaliteit te verbeteren. Tijdens de focusgroep kwam ook naar voren dat de invoering moet zorgen voor het verbeteren van de kwaliteit.

Imago

In diverse interviews werd gezegd dat door het implementeren van MVO, Munckhof wil laten zien dat ze goed bezig zijn op dit gebied. De sales en accountmanager gaf bijvoorbeeld aan dat Munckhof bewust is een vervuiler te zijn, maar op deze manier wil laten zien dat ze er ook iets aan doen.

De office manager business travel van Venlo gaf tijdens haar interview aan dat MVO een trend is, maar dat het wel belangrijk is om daar aan mee te doen. Daarnaast werd door de taxichauffeur van Roermond gezegd dat je als groot bedrijf MVO moet toepassen. De sales en accountmanager zei dat het van een bedrijf als Munckhof wordt verwacht dat hier aan wordt meegedaan.

Samenvatting: belangrijke redenen voor MVO

De algemeen directeur en de medewerkers geven een aantal redenen die overeenkomen met elkaar, zoals aanbestedingen/volgens van concurrenten en het imago. Maar er worden, voornamelijk door de algemeen directeur, ook nog een aantal andere redenen gegeven. Deze redenen (innovatie, waarde maximalisatie, 'stakeholdership' en met partners clusters bouwen) behoren ook tot de directie, omdat deze veelal te maken hebben met de lange termijn visie.

5.3 MVO in de interne organisatie

MVO is een ondernemersvorm die stap voor stap moet worden ingevoerd binnen een bedrijf (Maon et al., 2009). In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die met deze stappen te maken hebben. Allereerst wordt beschreven hoe medewerkers de bedrijfscultuur van Munckhof beoordeelden. Als tweede wordt ingegaan op de bedrijfscode en het documenteren van MVO. Als derde komt de interne communicatie aan bod. En als laatste wordt in deze paragraaf aandacht besteed aan de ideeën die medewerkers opperden tijdens de interviews en focusgroep.

5.3.1 Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur binnen Munckhof is een belangrijk onderdeel van dit onderzoek, omdat de cultuur van een bedrijf van invloed kan zijn op het implementeren van MVO. Tijdens de interviews en de focusgroep is aan medewerkers dan ook gevraagd hoe zij de cultuur binnen Munckhof beschrijven. De resultaten uit deze vraag zijn hieronder ingedeeld aan de hand van de diverse bedrijfsculturen die aan bod zijn gekomen in de theoretische achtergrond. Harrison (1972) en Cameron en Quinn (1999) hebben beide onderscheidt gemaakt tussen vier verschillende bedrijfsculturen. Hieronder zullen echter alleen de vier culturen worden gebruikt die Cameron en Quinn (1999) hebben beschreven, omdat deze relatief recent zijn opgesteld en beter aansluiten bij de antwoorden die de medewerkers hebben gegeven.

Zowel binnen de interviews als in de focusgroep gaven medewerkers aan dat er verschillende culturen zijn tussen de diverse bedrijfsonderdelen, divisies en vestigingen. Alle vier de bedrijfsculturen volgens Cameron en Quinn (1999) komen voor binnen Munckhof, maar er zijn er een aantal die de boventoon voeren. De vier culturen worden hieronder één voor één besproken.

Hiërarchische cultuur

Drempels op de werkvloer bij taxi -en touringcarafdeling in Horst

De hiërarchische cultuur komt voor bij het bedrijfsonderdeel taxi en touringcar in Horst in de vorm van barrières tussen medewerkers en leidinggevendenden. De mannelijke taxichauffeur gaf zowel tijdens het interview als in de focusgroep aan dat er een hoge drempel is om naar de bedrijfsleiding te stappen. De vrouwelijke taxichauffeur uit Horst stemde hiermee in, maar gaf wel aan dat ze bezig zijn om deze drempel weg te nemen. Tijdens de focusgroep kwam naar voren dat deze drempel met name wordt veroorzaakt doordat de bedrijfsleiding van Taxi in een hok zit en daardoor weinig toegankelijk is. De assistent bedrijfsleider heeft nu een aparte kamer gekregen, zodat deze makkelijker te benaderen is. Er wordt getwijfeld of dit de juiste oplossing is, omdat taxichauffeurs nog steeds binnen moeten lopen in een aparte ruimte.

De touringcarchauffeur uit de focusgroep gaf aan dat zij tegenwoordig geen bedrijfsleider meer hebben, maar rechtstreeks naar het directielid moeten gaan die verantwoordelijk is voor het betreffende bedrijfsonderdeel. Hij geeft aan dat dit niet wordt beschouwd als drempel, omdat de meeste touringcarchauffeurs al een behoorlijke tijd bij Munckhof werkzaam zijn. Voor nieuwe chauffeurs vormt dit echter een drempel, omdat deze personen nieuw zijn in het bedrijf en deze stap minder snel durven te zetten. Hij gaf aan dat hij liever met een bedrijfsleider heeft te maken, omdat deze persoon het hele zaakje wat meer in het gareel kan houden en dichterbij de chauffeurs staat. In beide gevallen is er sprake van een sterke top-down verhouding tussen medewerkers en directie. Medewerkers zouden graag zowel een top-down als een bottom-up benadering willen hebben, zodat zij ook hun verhaal kwijt kunnen wanneer dat nodig is.

Duidelijke structuur en rollen in diverse afdelingen van Munckhof

Bij business travel Venlo, het callcenter en bij Munckhof Techniek is ook een hiërarchische cultuur te herkennen. Deze bedrijfsonderdelen hebben namelijk een duidelijke structuur, waarbij de medewerkers op een georganiseerde manier worden aangestuurd. De office manager van business travel Venlo gaf tijdens het interview aan dat bij business travel iedereen een duidelijke rol heeft. Deze rollen zijn verduidelijkt, omdat een jaar geleden allemaal nieuwe functieomschrijvingen zijn gemaakt. De medewerker van business travel Venlo gaf aan dat deze verschillende rollen ook merkbaar zijn. Volgens haar begin je als junior travel consultant, na drie jaar wordt je senior travel consultant, en daarna kun je in chronologische volgorde teamleider, office manager en manager business travel worden. Deze hiërarchie is volgens haar duidelijk merkbaar, maar dat vindt zij juist goed. Munckhof is in haar ogen toch wat groter geworden, waardoor deze structuur normaal is. Ze gaf ook aan dat ze wel iedereen aan kan spreken als ze ergens mee zit of iets wil weten. Dit hoeft volgens haar niet in volgorde van hiërarchie. De office manager van business travel gaf wel aan dat de vestiging in Venlo anders is dan de overige vestigingen. In Venlo werkt men met drie teams en op de andere vestigingen hebben ze slechts één team. Op de andere vestigingen is de teamleider ook tevens office manager.

In het interview met de medewerker van het callcenter kwam naar voren dat zij bezig zijn om de communicatie aan te pakken. Eerst liep in het callcenter alles via de coördinator en nu gaan ze specialistenteams oprichten. Elk specialistenteam krijgt haar eigen groep klanten, waardoor ze alleen de regels van die specifieke klanten hoeven te weten. Deze regels verschillen onder de diverse klanten. De veranderingen op het callcenter zijn volgens de medewerker van het callcenter veelal te danken aan de nieuwe manager die sinds kort is aangenomen. Er worden nu duidelijke rollen gecreëerd en ze hebben het idee dat de nieuwe manager iets doet met de ideeën die ze hebben.

De bedrijfsleider techniek gaf aan dat de structuur binnen Munckhof duidelijk is en dat iedereen weet waar hij of zij staat. Hij gaf aan dat Munckhof minder hiërarchisch is dan zijn voormalige werkgever, maar hij vindt het wel belangrijk dat er een duidelijke structuur is. Medewerkers van de werkplaats moeten naar hem toe komen als ze ergens mee zitten. Hij wil niet dat deze personen op eigen houtje andere mensen in de organisatie gaan benaderen. Mochten ze er vervolgens samen niet uitkomen, dan kunnen er altijd andere stappen worden ondernomen door bijvoorbeeld de directie of de bedrijfsleider van personeel & organisatie te benaderen.

Marktcultuur

Onderscheidend vermogen

De marktcultuur speelt volgens de medewerkers die geïnterviewd zijn en die deelgenomen hebben aan de focusgroep een minder grote rol. Wel hebben medewerkers het gevoel dat Munckhof een bedrijf is dat sterk bezig is om concurrentievoordeel te verwerven. Munckhof probeert zich namelijk op een aantal vlakken te onderscheiden door bijvoorbeeld het dragen van bedrijfskleding door alle chauffeurs, maar ook door zich toe te leggen op MVO.

Slechte omgang van collega's

De concurrentiepositie die Munckhof wil innemen heeft ook lichtelijk invloed op de manier waarop zowel taxi als touringcarchauffeurs onderling met elkaar omgaan. De vrouwelijke taxichauffeur zei tijdens de focusgroep dat ze iemand had aangesproken op de bedrijfskleding die een collega droeg, deze was volgens haar namelijk vies. De collega die ze aansprak werd vervolgens kwaad op haar. De mannelijke taxichauffeur uit Horst zei dat het best wel iets gezelliger mag in de kantine en de touringcarchauffeur die deelnam aan de focusgroep zei dat er bij Munckhof Reizen geen goedemorgen meer tegen elkaar wordt gezegd. Deze omgang is volgens de hierboven genoemde medewerkers niet goed voor de sfeer.

Familiecultuur

Open en gemoedelijke sfeer onder de meeste medewerkers

De familiecultuur is net als de hiërarchische cultuur zeer herkenbaar binnen Munckhof. Op de vraag hoe medewerkers de cultuur binnen Munckhof omschrijven, zijn de meningen namelijk redelijk eenduidig. Bij zowel de interviews als de focusgroep gaven de meeste medewerkers aan dat de cultuur binnen Munckhof informeel en open is, welke duiden op een mensvriendelijke omgeving. De office manager van business travel Venlo gaf tijdens het interview aan dat de deuren bij hun op kantoor altijd open staan, waardoor ze makkelijk bij elkaar naar binnen lopen. Ze zegt dan ook: “...mensen kunnen ook altijd bij mij aankloppen, doen dat ook regelmatig van kun je even meekijken of dit vind ik eigenlijk niet lekker lopen, kunnen we daar niet iets voor bedenken.” Op uitzondering van de taxichauffeurs van locatie Horst, gaven de medewerkers tijdens de interviews aan dat er geen drempels zijn op de plek waar zij werkzaam zijn.

Tijdens de interviews beschrijven de meeste medewerkers de sfeer op de werkvloer ook als gezellig en gemoedelijk. Als er om hulp wordt gevraagd staat men voor elkaar klaar. De travel consultant van het reisbureau in Panningen zei dat ze nog niet eens om hulp hoeven te vragen, omdat ze aan elkaar zien wanneer hulp is gewenst. De taxichauffeur van Roermond zei tijdens het interview dat als hij ergens mee zit altijd meteen terecht kan op kantoor. Problemen worden direct opgelost, zij hoeven geen nummertje te trekken om een afspraak te plannen.

Munckhof is sociaal en familiair bedrijf

Het begrip familiebedrijf wordt ook door verschillende medewerkers genoemd tijdens de interviews. De centralist zei bijvoorbeeld dat Munckhof ooit als familiebedrijf is begonnen en dat het familiegevoel nog steeds heerst onder de medewerkers. De taxichauffeur uit Roermond beschrijft het team waarmee hij werkt als een vriendengroep, wat zich uit in een goede samenwerking. De sales en accountmanager gaf tijdens het interview aan dat de directie en de medewerkers kort op elkaar zitten, waardoor er geen grote hiaten zijn. Volgens hem zijn deze korte lijnen een uiting om een sociaal bedrijf te zijn.

Adhocratie cultuur

Groei van het bedrijf

De adhocratie cultuur herkent zich voornamelijk in de groei die volgens diverse medewerkers plaatsvindt. De sales en accountmanager zei tijdens het interview bijvoorbeeld dat Munckhof op dit moment een flinke groei doormaakt, waardoor het familiegevoel die er eerder heerste, begint te vervagen. Het zit volgens hem nog wel in het hart van het bedrijf, maar het wordt minder naarmate het bedrijf groeit. Ook andere medewerkers gaven tijdens de interviews aan dat het bedrijf flink aan het groeien is. De medewerker van regie zei tijdens haar interview dat ze graag meedenkt met bedenken van plannen en ideeën voor het gehele bedrijf, maar doordat Munckhof inmiddels zo groot is geworden beperkt dit zich tot haar eigen afdeling. De centralist vond dat het bedrijf wel moet blijven groeien om mee te kunnen blijven doen met de concurrentie.

Minder contact met collega's

In de interviews gaven diverse personen aan dat er weinig contact is met collega's van andere locaties of interne bedrijven. Dit wordt door een aantal geïnterviewden ook als jammer ervaren. De centralist wijdt het verminderen van het contact aan de groei van het bedrijf. Eerst zat iedereen in Horst op dezelfde locatie, maar nu zijn dat twee vestigingen geworden. Zelf werkt hij op het hoofdkantoor en zei hij dat hij iedereen daar kent, maar op de andere locatie in Horst kent hij de nieuwe collega's niet meer en de mensen die bij business travel in Venlo werken kent hij alleen via de telefoon. De medewerker van het callcenter gaf juist aan dat ze het positief vond dat ze verhuisd zijn naar de andere locatie in Horst, omdat zij nu meer contact heeft met andere collega's. Op het hoofdkantoor zaten zij in een portocabine die tegen het gebouw aanstond, waardoor zij geen onderdeel waren van het gebouw. Om koffie te halen moesten ze eerst naar buiten en dan weer naar

binnen, hierdoor kwamen ze weinig in contact met andere collega's op het hoofdkantoor. De medewerkster van business travel Venlo geeft tijdens haar interview aan dat er inderdaad weinig contact is met collega's van andere locaties, maar dat er wel eens in de zoveel tijd iets wordt georganiseerd voor het gehele bedrijf waarbij ze elkaar kunnen zien of spreken.

Innovaties op gebied van vervoer

De algemeen directeur zei tijdens een milieu overleg dat, door supplier te worden van de Floriade, Munckhof bezig is met nieuwe ontwikkelingen op gebied van duurzaam vervoer. De Floriade is namelijk een evenement dat in 2012 plaatsvindt in Venlo, waarbij natuur de hoofdrol speelt. Munckhof zal een grote rol gaan spelen in het vervoeren van mensen. Om aan te sluiten bij het thema natuur is Munckhof met verschillende partijen in onderhandeling om deze mensen te vervoeren met duurzame voertuigen. Innovatie speelt hierin dus een belangrijke rol, wat weer terugkomt in een adhocratie cultuur.

Samenvatting: de belangrijkste punten uit de bedrijfsculturen

Uit bovenstaande resultaten valt op dat binnen Munckhof voornamelijk de hiërarchische cultuur en de familiecultuur eruit springen. Daarnaast wordt de adhocratie cultuur steeds belangrijker door de groei die het bedrijf doormaakt.

De hiërarchische cultuur kenmerkt zich bij Munckhof vooral door de structuur die de medewerkers prettig vinden, waarin iedereen zijn eigen rol heeft. Daarnaast is het voor medewerkers van belang dat er op een mensvriendelijke manier met elkaar omgegaan wordt, wat de familiecultuur belangrijk maakt.

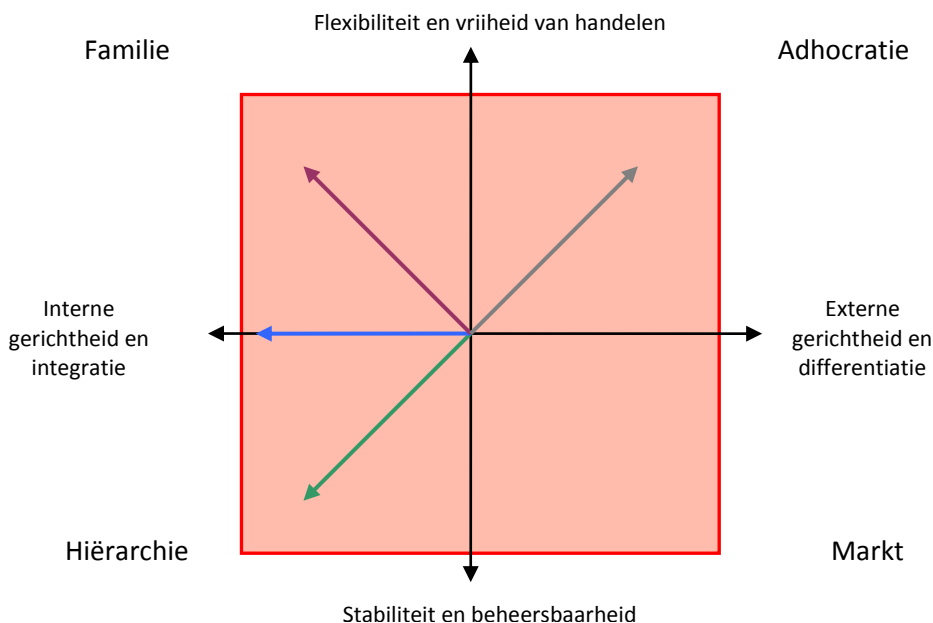
In onderstaande afbeelding (afb. 5.1) is weergegeven welke structuur het meest van toepassing is op de verschillende bedrijfsonderdelen die zijn benaderd in de interviews of de focusgroep.

In deze afbeelding staat de groene pijl voor de afdelingen taxi en touringcar van Horst, waar een hiërarchische structuur aanwezig is. Deze twee afdelingen kennen namelijk beide een sterke top-down benadering.

De blauwe pijl staat voor business travel Venlo en Nederweert, Munckhof Techniek en het callcenter. Binnen deze bedrijfsonderdelen is zowel sprake van een hiërarchische cultuur als een familiecultuur. De duidelijke structuur binnen deze onderdelen is hiërarchisch gericht, maar de omgang met elkaar duidt op een familiale band, waar de medewerker centraal staat.

De paarse pijl staat voor het reisbureau in Panningen en de afdeling taxi in Roermond. Bij deze twee bedrijfsonderdelen kwam tijdens de interviews naar voren dat hier sprake is van een zeer persoonlijke omgang, welke kenmerkend is voor een familiecultuur.

De grijze pijl staat voor de directie van Munckhof. De directie Munckhof is namelijk bezig met nieuwe ontwikkelingen op gebied van vervoer, maar zij zijn ook diegene die kiezen voor MVO als ondernemersvorm.



Afbeelding 5.1 Bedrijfsonderdelen Munckhof in model van concurrerende waarden

5.3.2 De rol van de bedrijfscode binnen MVO

Tijdens de interviews en de focusgroep is de bedrijfscode niet letterlijk aan bod gekomen, maar het documenteren van MVO gerelateerde zaken is tijdens de interviews wel een veelbesproken onderwerp geweest. Dit heeft indirect met de bedrijfscode te maken, omdat in de bedrijfscode zaken staan die iets verduidelijken en dat doe je ook door zaken te documenteren.

In eerste instantie werd de vraag gesteld in hoeverre regels binnen Munckhof worden vastgelegd. De meeste medewerkers gaven aan dat veel zaken binnen Munckhof zijn vastgelegd in het personeelshandboek. Volgens de office manager business travel van Venlo is de afdeling personeel en organisatie hier de afgelopen jaren druk mee bezig, want toen zij 7 jaar begon, was er nog weinig vastgelegd. De medewerker van het callcenter gaf tijdens het interview aan dat ze nu druk bezig zijn om regels op papier te zetten. Veel kennis die bij collega's in het hoofd zit, moet op papier komen te staan, zodat deze kennis ook aanwezig is tijdens afwezigheid van bepaalde collega's.

De medewerkers gaven in het algemeen aan dat ze het niet erg vinden dat er veel zaken worden vastgelegd, want dan kunnen ze hier ook op terugvallen. Vooral leidinggevendenden zoals de office manager business travel van Venlo en de bedrijfsleider van techniek vinden het goed dat regels zijn vastgelegd, zodat ze makkelijk iemand aan kunnen spreken die een regel overtreedt. De taxichauffeur uit Roermond gaf aan dat het voor nieuwe collega's prettig is wanneer ze de regels kunnen lezen, want dan kunnen ze lezen wat er van hun verwacht wordt. De sales en accountmanager gaf aan geen handboek nodig te hebben, omdat Munckhof een zelfcorrigerend karakter heeft, waardoor het niet nodig is om alles vast te leggen. De medewerker van regie en de office manager business travel van Venlo zeiden dat er wel nog enige flexibiliteit is in het hanteren van de regels, welke zij ook als prettig ervaren.

Aan de meeste medewerkers is vervolgens ook gevraagd of het MVO moet worden vastgelegd. Hierop antwoordde de medewerkers bijna allemaal positief. Alleen de taxichauffeuse van Horst was niet in staat om dit goed in te schatten. De taxichauffeur van Maasbuurt benadrukte wel dat het belangrijk is om deze regels in 'gewone' literatuur te beschrijven, zodat iedereen ze kan begrijpen. De medewerker van het callcenter zei ook dat het belangrijk is om regels omtrent MVO vast te leggen, omdat dit duidelijkheid schept. De bedrijfsleider techniek en de sales en accountmanager gaven

beide aan dat MVO wel iets moet toevoegen aan het bedrijf of een doel hebben, maar het moet geen arbeidsprocessen bemoeilijken.

Samenvatting: belangrijkste punten behorend tot de rol van de bedrijfscode binnen MVO

Uit bovenstaande resultaten is gebleken dat de meeste medewerkers het prettig vinden wanneer er veel wordt gedocumenteerd, zodat er te allen tijde op kan worden teruggevallen. Ook het MVO mag van de medewerkers worden gedocumenteerd, maar dit moet wel op een manier gebeuren dat alle medewerkers hiermee om kunnen gaan en dat er enigszins flexibel mee om kan worden gegaan.

5.3.3 Interne communicatie in het MVO

De interne communicatie is van belang om bewustwording en betrokkenheid te creëren onder alle medewerkers. Eén van de vragen die is gesteld op gebied van betrokkenheid is, hoe medewerkers betrokken worden of zouden willen worden in het proces. Zes van de dertien medewerkers die zijn geïnterviewd, zijn ook geïnterviewd voor de ISO 14001 certificering. Dit waren de medewerkers die al een behoorlijke tijd in dienst zijn bij Munckhof en als sleutelrol fungeren binnen hun bedrijfsonderdeel. Een aantal van deze medewerkers gaf aan dat ze hierdoor bewuster zijn gaan nadenken over het milieu. De centralist gaf aan dat ook andere medewerkers betrokken worden, omdat de KAM coördinator bij hun op kantoor zat. Deze persoon leidde het gehele proces omtrent de certificering. Hij zei wel dat door het interview dat ze bij hem afgenomen hebben, hij meer weet dan zijn collega's.

Verschillen in betrokkenheid onder medewerkers op gebied van MVO

Tijdens de interviews kwam naar voren dat medewerkers verschillend denken over betrokkenheid op het gebied van MVO. De medewerker van regie gaf aan dat ze het leuk vindt om betrokken te zijn, vooral op haar eigen gebied (taxi). De centralist zei dat hij niet op de hoogte gehouden hoeft te worden, omdat hij het al druk genoeg heeft met zijn eigen werk. Hij zei dat hij het wel zou willen, maar dat dit niet mogelijk is. De medewerker van business travel gaf tijdens haar interview aan dat ze bij sommige zaken betrokken worden en bij andere weer niet. Zij gaf aan dat ze wel graag betrokken zou willen worden bij alle zaken die bij business travel spelen. De office manager business travel van Venlo zei dat iedereen betrokken moet worden bij MVO, zodat iedereen zich hier ook voor in zal zetten. Ze zei dat als medewerkers niet betrokken worden, ze het idee krijgen dat het niet hun ding is. De bedrijfsleider techniek gaf tijdens het interview dat betrokkenheid zeer belangrijk is. Wanneer ze bij techniek nieuwe producten willen gaan gebruiken, hebben ze eerst werkoverleg en kan iedereen zijn mening geven. Nadat er gezamenlijk overleg is geweest, gaan ze pas over tot het aanschaffen van nieuwe producten.

Het creëren van betrokkenheid op gebied van MVO onder medewerkers

Gedurende de interviews en de focusgroep is aan medewerkers ook gevraagd hoe er meer betrokkenheid kan worden gecreëerd onder medewerkers. De office manager business travel van Venlo gaf tijdens het interview aan dat betrokkenheid kan worden gecreëerd door medewerkers van verschillende divisies en bedrijven bij elkaar te zetten, zodat ze ideeën kunnen uitwisselen. Dit kwam ook tijdens de focusgroep naar boven. Niet elk idee zal vervolgens bij elk bedrijf uitgevoerd kunnen worden, maar op deze manier zijn medewerkers samen bezig om ideeën te ontwikkelen. De bedrijfsleider techniek gaf aan dat hij tijdens de vergaderingen altijd het milieu als agendapunt behandelt, waardoor er regelmatig over gecommuniceerd wordt. De twee mannelijke taxichauffeurs van Horst en Maasbuurt gaven tijdens de interviews aan dat communicatie zeer belangrijk is voor betrokkenheid onder de medewerkers. Volgens hen is het belangrijk dat uitgelegd waarom bepaalde acties ondernomen worden. Tot op heden werden nieuwe ontwikkelingen, zoals het volgen van een bepaalde cursus, meestal ingevoerd zonder dat daar enige uitleg bij werd gegeven. De taxichauffeur van Maasbuurt zei dat mensen schrikken als er dingen worden opgelegd. De medewerker business travel Venlo en de vrouwelijke taxichauffeur van Horst gaven beide aan dat binnen hun bedrijf vaak eerst iets wordt ingevoerd en achteraf pas over gecommuniceerd. De medewerker van business

travel gaf aan dat ze graag eerst zou willen worden geïnformeerd alvorens nieuwe zaken worden ingevoerd. Hierdoor zal ze het gevoel krijgen dat ze meer wordt betrokken.

Tijdens de focusgroep werd geopperd om een ondernemingsraad (OR) op te richten waarin medewerkers van verschillende afdelingen/bedrijven in plaats nemen. Deze raad zou met de directie moeten gaan vergaderen om diverse zaken omtrent MVO te bespreken. De OR zal de onderwerpen die besproken zijn vervolgens moeten terugkoppelen naar alle medewerkers, zodat iedereen op de hoogte blijft van alle nieuwe ideeën. Verder kwam naar voren dat de betrokkenheid ook groeit door de posters die tegenwoordig worden opgehangen. Deze posters worden maandelijks op alle locaties opgehangen en zijn voorzien van een MVO-boodschap. Daarnaast werd in de focusgroep gezegd dat het management het goede voorbeeld moet geven, zodat de medewerkers vanzelf gaan volgen.

Om een goede betrokkenheid te creëren, is het belangrijk dat de interne communicatie goed verloopt. Deze communicatie is niet te herkennen tussen Munckhof Taxi Horst en Munckhof Regie. De mannelijke taxichauffeur van Horst gaf in het interview aan dat er tussen deze twee bedrijfsonderdelen teveel tussenpersonen zitten. Wanneer een taxichauffeur een wijziging wil doorgeven, moet dit uiteindelijk bij regie terecht komen. Tussen deze twee partijen zitten een aantal schakels, zodat er veel informatie verloren gaat of helemaal niet aankomt. Op dit moment gaan veel taxichauffeurs wijzigingen zelf toepassen zonder dit door te geven. Dit gaat goed totdat die chauffeur een keer ziek is of iets dergelijks en er een andere chauffeur op de route wordt ingezet die deze wijzigingen niet weet. Volgens de taxichauffeur moeten er een aantal schakels tussenuit. Dezelfde taxichauffeur vertelde dit verhaal ook tijdens de focusgroep, waarop de medewerker van regie verbaasd reageerde. Hij dacht namelijk dat chauffeurs wijzigingen direct aan hun doorgaven. De taxichauffeur reageerde door te zeggen dat zij dat niet mogen van de bedrijfsleiding. Waarop de medewerker van regie reageerde dat hier verandering in moet gaan komen. Als regie de wijzigingen op bepaalde routes niet doorkrijgt, kunnen deze ook niet worden veranderd.

Ideeën van medewerkers worden niet altijd meegenomen

Over het initiëren van nieuwe ideeën zijn de meningen onder de medewerkers van Munckhof verdeeld. De touringcarchauffeur van Horst zei tijdens het interview bijvoorbeeld het volgende: “we kunnen bij heel veel dingen ook eigen ideeën aandragen, maar veel ideeën komen wel vanuit het management”. De medewerker van business travel Venlo zei tijdens het interview dat ze eigen ideeën kunnen doorgeven en dat er vervolgens wordt gekeken of ze hier iets mee kunnen. De travel consultant van Panningen gaf tijdens het interview aan dat nieuwe dingen op het hoofdkantoor in Horst worden bedacht. De medewerker van regie zei tijdens het interview dat de meeste ideeën van de directie komen, maar dit vindt zij niet erg. Wel gaf ze aan op de hoogte te willen worden gehouden, maar dit gebeurt meestal ook door middel van een overleg. Ze had wel het idee dat taxichauffeurs hier anders over denken. Ze kon hier echter geen verklaring voor geven. De mannelijke taxichauffeur van Horst gaf tijdens het interview aan dat chauffeurs het idee hebben dat er weinig met hun ideeën gedaan wordt. De taxichauffeur van Roermond zei juist tijdens het interview dat alle ideeën kunnen worden opgeschreven. Vervolgens kunnen ze deze ideeën deponeren in de ideeënbus. Wanneer deze ideeën relevant zijn voor het bedrijf zullen deze in behandeling worden genomen. De medewerker van het callcenter zei tijdens het interview dat ideeën voornamelijk worden geïnitieerd door de nieuwe manager van hun afdeling. Op het callcenter hebben ze het idee dat er nu daadwerkelijk ook iets met de ideeën wordt gedaan. De touringcarchauffeur gaf tijdens het interview aan dat de directie het prettig vindt als chauffeurs met eigen ideeën komen. Daarnaast zei hij dat ze dingen mogen doorgeven die ze niet fijn vinden om mee te werken. De vrouwelijke taxichauffeur van Horst zei tijdens het interview dat er altijd een aantal chauffeurs wordt gevraagd naar hun mening, bij het invoeren van nieuwe dingen. Er wordt slechts een aantal chauffeurs benaderd volgens haar, omdat niet iedereen kan worden benaderd. Dit zou volgens haar te veel tijd in beslag nemen.

Samenvatting: belangrijkste punten in de interne communicatie in MVO

Uit de bovenstaande resultaten komt naar voren dat medewerkers verschillend denken over betrokkenheid. De meeste medewerkers willen betrokken worden bij de implementatie van MVO, maar dan met name binnen de eigen werkomgeving. Om de betrokkenheid te verhogen zijn enkele ideeën aangedragen door de medewerkers, zoals het organiseren van bijeenkomsten met diverse medewerkers om ideeën uit te wisselen, MVO bespreken tijdens vergaderingen en in een eerder stadium uitleg geven over veranderingen. Ook over het initiëren van nieuwe ideeën zijn de meningen verdeeld. Volgens een aantal medewerkers komen de meeste ideeën vanuit de directie, waar andere juist zeggen dat het ook mogelijk is om zelf ideeën aan te dragen.

5.3.4 Ideeën van de medewerkers

Zowel tijdens de interviews als in de focusgroep zijn er door de medewerkers verschillende ideeën naar boven gekomen op gebied van MVO. De ideeën komen veelal voort uit al bestaande ontwikkelingen binnen Munckhof, maar er zijn ook ideeën geopperd die nieuw zijn voor Munckhof. Hieronder staan de ideeën die medewerkers ter sprake brachten tijdens de interviews en de focusgroep.

Afval

Eén van de zaken waar Munckhof volgens diverse medewerkers nog winst op kan pakken, is het scheiden van afval. Op het reisbureau in Panningen kan volgens de travel consultant niet eens afval worden gescheiden. Alleen papier wordt apart gescheiden van het restafval. Ze zei dat dit onder andere te maken had met de ophaalmogelijkheden van de gemeente.

De medewerker van het callcenter gaf tijdens het interview aan dat zij restpapier gebruiken als kladpapier. Volgens haar zouden meerdere afdelingen dit initiatief over kunnen nemen, zodat er papier wordt bespaard. Daarnaast zei ze ook dat op hun afdeling voornamelijk uit mokken in plaats van plastic bekertjes gedronken worden. De medewerker van regie zei tijdens het interview dat zij dit ook doen.

De bedrijfsleider van techniek gaf in het interview aan dat afval beter kan worden gescheiden. Wanneer hij de container opentrekt, ziet hij verschillende soorten afval door elkaar liggen, dat gescheiden zou kunnen worden. Tijdens de focusgroep kwam ook naar voren dat het scheiden van afval beter zou kunnen. In de kantine van het hoofdkantoor moeten nu allerlei soorten afval van elkaar gescheiden worden, maar uiteindelijk komt alles weer in één container bij elkaar op het terrein. Medewerkers begonnen zich af te vragen waarom ze nog zouden moeten scheiden als alles toch weer bij elkaar terecht komt. Naar aanleiding van dit resultaat heeft er een afspraak plaatsgevonden met de KAM coördinator, welke verantwoordelijk is voor het afval. Hij zei dat ze met een proef bezig zijn om te kijken in hoeverre medewerkers daadwerkelijk scheiden, voordat er een extra container aangeschaft wordt.

Printen en computerschermen

Een veel terugkerend onderwerp tijdens de interviews en de focusgroep was het printen en oplossingen die daarvoor werden geopperd. Door diverse medewerkers werd gezegd dat er veel wordt geprint op hun afdeling. Vooral de medewerkers die werkzaam zijn bij regie en bij business travel gaven aan dat ze veel printen. Zij moeten namelijk gegevens verwerken in een bepaald systeem en dit gaat volgens hen sneller als je de gegevens voor je hebt liggen, zodat je ze meteen in kunt voeren. De office manager business travel van Venlo gaf als oplossing om twee schermen neer te zetten, zodat op het ene scherm afgelezen kan worden wat op het andere scherm dient te worden ingevuld. Tijdens de focusgroep werd door de medewerker van regie gezegd dat zij werken met twee schermen en dat zij nauwelijks meer iets printen. De bedrijfsleider P&O vond dit een goed idee, omdat veel medewerkers van Munckhof werken met een vraag-antwoordsysteem. De office manager business travel van Nederweert gaf tijdens de focusgroep juist dat het gewoon een kwestie

van gewenning is. Zij werken op kantoor met een scherm en zij zei dat het geen probleem is om tussen de twee schermen te switchen.

Een tweede oplossing die werd aangedragen is het dubbelzijdig printen. De centralist gaf tijdens het interview aan dat op het hoofdkantoor in Horst alle computers standaard staan ingesteld op dubbelzijdig printen. Hij zei dat ze dit overal standaard in moeten stellen, want het scheelt een berg papier. Ook tijdens de focusgroep gaven de medewerkers aan dat op alle locaties dubbelzijdig printen standaard moet worden ingesteld.

De medewerker van business travel Venlo zei tijdens het interview dat in de e-mails die zij versturen een regeltje staat dat de e-mail alleen moet worden geprint wanneer dat nodig is. Ook tijdens de focusgroep werd dit regeltje genoemd. Ondanks deze regels werd er door verschillende medewerkers gezegd dat ze deze e-mails nog steeds printen.

Nieuwe rijden

De taxichauffeurs gaven tijdens de interviews en in de focusgroep aan dat het 'nieuwe rijden' een belangrijk onderdeel is van MVO. Tijdens de focusgroep werd gezegd dat het rijden van een bepaalde snelheid van groot belang is in het 'nieuwe rijden'. Maar er werd tijdens de focusgroep ook door de taxichauffeurs gezegd dat het vaak niet mogelijk is om het 'nieuwe rijden' toe te passen, omdat ze anders te laat komen bij de klanten. Tijdens de interviews en de focusgroep werden twee oorzaken gegeven voor het moeilijk toepassen van het 'nieuwe rijden'.

Eén van de oorzaken kwam tijdens de focusgroep naar voren en heeft te maken met de planning van de ritten. De taxichauffeurs gaven aan dat ze regelmatig ritten doorkrijgen tijdens het rijden die aangeven dat ze eigenlijk al bij een klant hadden moeten zijn. Om toch nog enigszins op tijd te komen zeiden beide taxichauffeurs dat ze dan plankgas geven en het 'nieuwe rijden' vergeten. De taxichauffeurs gaven aan dat ze graag het 'nieuwe rijden' willen toepassen, maar dat ze geen zin hebben in klagende klanten. Om dit probleem op te lossen, moeten deze ritten beter ingedeeld worden.

De tweede oorzaak die werd genoemd in het interview met de mannelijke taxichauffeur van Horst en in de focusgroep heeft ook te maken met de planning van de ritten. De taxichauffeurs gaven aan dat ze tijdens hun ritten regelmatig passagiers hebben met rolstoelen. Deze rolstoelen moeten op een bepaalde manier vastgemaakt worden, welke in elk type taxi op een andere manier moet worden gedaan. Bij de ene taxi kost dit meer tijd dan bij een andere. Wanneer er meerdere rolstoelen meemoeten, kost dit volgens de taxichauffeurs ook meer tijd. Volgens de taxichauffeurs wordt hier door regie weinig rekening mee gehouden, omdat zij niet weten hoe lang het duurt om rolstoelen vast te zetten. De medewerker van regie gaf toe dat zij vaker zelf moeten testen hoe lang het duurt om rolstoelen vast te zetten.

De touringcarchauffeur die is geïnterviewd en de touringcarchauffeur die deelnam aan de focusgroep zeiden beide dat er binnen hun bedrijf tegenwoordig wordt gewerkt met de G-box. Dit is een apparaat dat de G-krachten meet, wanneer een touringcar door de bocht gaat, accelereert of remt. De metingen kunnen vervolgens met de betreffende chauffeur besproken worden, zodat deze zijn rijgedrag kan aanpassen wanneer nodig. Tijdens de focusgroep gaf de touringcarchauffeur tevens aan dat hij deze vorm van controle niet als storend ervaart, omdat het alleen maar goed is wanneer het rijgedrag beter wordt.

School –en dagbestedingroutes combineren

De medewerker van regie zei tijdens de focusgroep dat ze op zijn afdeling van plan zijn om met opdrachtgevers in gesprek te gaan die zowel school als dagbestedingroutes in hun pakket hebben zitten. Op dit moment moeten zowel de mensen die naar school moeten als de mensen die naar hun dagbesteding moeten op hetzelfde tijdstip vervoerd worden. Hiervoor zijn op dat tijdstip extra veel

taxi's nodig. Het plan wat werd voorgesteld door de medewerker van regie is om opdrachtgevers te vragen of mensen die naar hun dagbesteding moeten worden vervoerd later gebracht en opgehaald kunnen worden. Aan de schooltijden kan namelijk weinig aan veranderen. Op deze manier kunnen taxi's beter ingezet worden.

Sponsoring

De medewerker van marketing en communicatie, tevens verantwoordelijk voor sponsoring, vroeg tijdens de focusgroep aan de deelnemers hoe zij dachten over sponsoring met betrekking tot MVO. Op dit moment gaf hij aan dat Munckhof allerlei verenigingen en organisaties sponsort.

De bedrijfsleider van personeel en organisatie gaf aan dat er wellicht meer aandacht geschonken zou kunnen worden aan het sponsoren van bijvoorbeeld gehandicaptensport. Dit hoeft volgens hem niet per definitie een geldbedrag te zijn, het zou ook het ter beschikking stellen van vervoer kunnen zijn.

Verzuim

Tijdens de focusgroep zei de bedrijfsleider van personeel & organisatie dat ze met hun afdeling plannen aan het ontwikkelen zijn om het verzuim terug te dringen. Dit is volgens hem een grote kostenpost binnen Munckhof. Hij zei dat het verzuim grotendeels wordt veroorzaakt, doordat medewerkers meer moeten werken dan zij in hun contract hebben staan. Dit geldt met name voor de parttimers. De taxichauffeuse zei dat dit inderdaad klopte. Zij zei dat ze een parttime baan had voor twintig uur in de week, maar het kwam er op neer dat ze bijna veertig uur aan het werk was. Zij zei dat ze dit verschillende keren heeft aangekaart, waarna het een tijdje goed ging, maar al snel werd ze weer meer ingedeeld. Zij gaf zelf aan dat ze deze extra uren eigenlijk niet wil werken, omdat ze ook nog een huishouden heeft en twee kinderen.

In navolging op de focusgroep is er een gesprek geweest met de bedrijfsleider personeel & organisatie om het verzuim te bespreken. Tijdens dit gesprek kwam naar voren dat het verzuim voornamelijk hoog is in de taxi divisie. De stappen die ze willen ondernemen is eerst het verzuim beheersen en vervolgens mensen training geven om verzuimgesprekken te voeren. Door deze gesprekken te voeren moet een beter overzicht komen waarom met mensen in her verzuim terecht komen. Daarnaast hebben ze met de afdeling personeel & organisatie ook doelen gesteld. Deze doelen zijn te vinden in onderstaande tabel.

Tabel 5.1 Overzicht doelstellingen verzuim per divisie

Onderdeel	Doelstelling			
	2010	2011	2012	2013
Munckhof Taxi Regie	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
Munckhof Taxi Roermond	3,87%	3,87%	3,87%	3,87%
Munckhof Taxi Horst	6,88%	6,00%	5,30%	5,00%
Munckhof Taxi Arnhem	7,65%	6,75%	5,90%	5,00%
Munckhof Taxi Maasbuurt	6,81%	6,50%	5,50%	5,00%
Munckhof Taxi Totaal	6,44%			
Munckhof Travel	2,35%	2,35%	2,35%	2,35%
Munckhof Tour	4,71%	4,00%	3,50%	3,00%
Munckhof Groep	1,65%	1,65%	1,65%	1,65%
Munckhof Totaal	5,58%	5,14%	4,53%	4,15%

Opleidingen

Tijdens de interviews gaven diverse chauffeurs aan dat zij verplicht zijn om met regelmaat bepaalde cursussen te volgen. Deze cursussen hebben onder andere betrekking op het rijgedrag en de omgang met passagiers. De taxichauffeur van Maasbuurt gaf tijdens het interview aan dat het misschien een idee is om MVO ook eens tijdens een cursusdag te bespreken. Op deze manier worden chauffeurs volgens hem al tijdens een training bewust gemaakt met MVO.

De bedrijfsleider van personeel en organisatie zei in de focusgroep dat ze tegenwoordig bezig zijn om ook op andere vlakken opleidingen en trainingen in te voeren. Afgelopen jaar zijn ze bijvoorbeeld gestart met management ontwikkeling, waarbij een aantal medewerkers wordt getraind om met meer verantwoordelijkheden om te gaan.

De bedrijfsleider van techniek gaf tijdens het interview aan dat zij tegenwoordig een leerschool vormen voor scholieren die bezig zijn met een opleiding om monteur te worden. Volgens hem kiezen steeds minder mensen voor een opleiding monteur. Door stageplekken aan te bieden proberen ze bij techniek enthousiasme te creëren voor het vak en investeren ze in de toekomst.

Certificaten en awards

Voor een aantal medewerkers, die deelnamen aan de focusgroep, is het vaak niet duidelijk waarom Munckhof bepaalde certificaten behaalt en awards wint en waar deze voor staan. Deze medewerkers zouden hier graag wat meer betrokken willen zijn, zodat ze weten wat deze certificaten en awards voor Munckhof betekenen en waarom deze belangrijk zijn. Eén van de medewerkers zei dat wanneer medewerkers meer weten over deze certificaten en awards, dat ze dit ook naar buiten kunnen uitdragen. Een andere deelnemers van de focusgroep zei juist dat hier al over wordt gecommuniceerd, maar dat dit blijkbaar niet de interesse van iedereen wekt.

Duurzaam reizen

De medewerker van Groups Desk kwam tijdens de focusgroep met het idee dat Munckhof naast de gebruikelijke accommodaties ook duurzame accommodaties aan zou kunnen bieden aan hun klanten. Volgens haar zijn er klanten die duurzaam zullen verkiezen boven 'normale' accommodaties. Zij zei dat je klanten de keuze moet bieden, zodat klanten zelf kunnen kiezen of ze duurzaam willen of niet. Verderop in de focusgroep kwam dit onderwerp terug en vroegen een aantal andere deelnemers zich af of je klanten wel een keuze moet bieden. Zij zeiden dat klanten toch uiteindelijk kiezen voor de goedkoopste optie, waarbij een duurzame accommodatie niet de goedkoopste zal zijn.

MVO als agendapunt

De bedrijfsleider van techniek zei tijdens het interview dat hij op zijn afdeling iedere maand een vergadering houdt. Sinds het ISO 14001 certificaat is behaald, staat standaard het onderwerp milieu op de agenda. Hij heeft dit geïntroduceerd, omdat hij het belangrijk vond dat naast hemzelf ook zijn directe collega's nadachten over het milieu op de werkplaats. Tijdens dit punt worden onder andere nieuwe producten besproken, zoals olie, shampoo, etc. Hij zei tijdens het interview dat hij het belangrijk vond dat iedere monteur zijn mening geeft over te nemen beslissingen, zodat er uiteindelijk gezamenlijk besluiten kunnen worden genomen.

Tijdens de focusgroep stemden de medewerkers in met het idee om milieu/MVO op de agenda te zetten, want dan zouden met hun eigen afdeling ideeën kunnen bedenken. Volgens een aantal medewerkers moet het in ieder geval minstens één keer op de agenda staan, zodat medewerkers er eens een keer over nadenken. De meeste zijn er volgens hen namelijk niet vaak mee bezig.

Samenvatting: ideeën voor MVO volgens de medewerkers

Hieronder worden de ideeën kort samengevat die de medewerkers hebben aangedragen:

- Beter scheiden van afval
- Medewerkers die werken met vraag-antwoordsysteem voorzien van twee beeldschermen om printen te beperken
- Dubbelzijdig printen installeren op alle computers binnen het bedrijf
- Het nieuwe rijden herzien
- School -en dagbestedingsroutes combineren door cliënten later naar hun dagbesteding te brengen
- MVO betrekken in sponsoring
- Het verzuim van medewerkers terugdringen
- Medewerkers voorzien van opleidingen om kwaliteit te verbeteren
- Uitleg geven over keurmerken en certificaten
- Duurzame reizen aanbieden
- MVO bespreken tijdens vergaderingen

5.4 MVO in de externe omgeving

In de voorgaande paragraaf zijn de resultaten aan bod gekomen die betrekking hebben op de interne organisatie van Munckhof. In deze paragraaf worden de resultaten beschreven die betrekking hebben op de externe omgeving van Munckhof. Eerst wordt besproken hoe de medewerkers het imago en de reputatie van Munckhof beoordeelden. Ten tweede komt aan bod wat medewerkers vonden van het wel of niet uitdragen van MVO naar de buitenwereld. Ten derde komen de resultaten naar voren die betrekking hebben op de concurrenten van Munckhof. In deze subparagraaf staat hoe de concurrentie MVO uitdraagt via hun websites. Als laatste komen de resultaten aan bod die verkregen zijn middels interviews met de leveranciers en klanten.

5.4.1 Imago en reputatie op gebied van MVO

Het imago en de reputatie zijn belangrijke onderdelen voor een commercieel bedrijf zoals Munckhof. Om een beeld te krijgen hoe het imago van Munckhof eruit ziet en welke reputatie het bedrijf heeft, is aan de medewerkers gevraagd hoe zij het imago en de reputatie van Munckhof beoordelen.

Volgens de medewerkers die zijn geïnterviewd heeft Munckhof een positief imago. Ze horen maar weinig negatieve geluiden van klanten. De medewerker van regie en van het callcenter en de taxichauffeur van Maasbuurt zeiden dat klanten af en toe klagen over dat ze te lang hebben moeten wachten. Daarnaast zeiden ze dat er ook af en toe klanten zijn die om een positieve reden opbellen of een kaartje sturen.

De meeste medewerkers gaven ook aan dat Munckhof bekend is in de regio. De office manager business travel van Venlo sloot zich hierbij aan, maar zelf woont ze in Brabant en daar is de naamsbekendheid een stuk minder. De naamsbekendheid is volgens de medewerkers ook verschillend per bedrijf. Ze zeiden namelijk dat de meeste mensen Munckhof kent van de bussen en de taxi's, maar dat weinig mensen business travel of de reisbureaus kennen. De bedrijfsleider van techniek gaf aan dat Munckhof Techniek ook weinig naamsbekendheid heeft, omdat mensen meestal niet weten dat Munckhof zelf de bussen en taxi's onderhoudt.

De office manager business travel van Venlo gaf tijdens het interview aan dat veel klanten Munckhof als een betrouwbare partner ervaren waar ze een langdurig partnerschap mee aan willen gaan. De centralist en de touringcarchauffeur gaven tijdens de interviews aan dat de voertuigen van Munckhof altijd goed en verzorgd zijn. De touringcarchauffeur zei wel dat er bij Munckhof een prijskaartje aanhangt, maar daar staat volgens hem tegenover dat de klant kwaliteit krijgt geleverd.

Samenvatting: belangrijke punten omtrent het imago en de reputatie van Munckhof

Uit bovenstaande resultaten komt naar voren dat Munckhof een bedrijf is met een positief imago en naamsbekendheid in de regio. Deze naamsbekendheid komt voornamelijk door de taxi's en touringcars die rondrijden. Munckhof is ook een betrouwbare partner die bekend staat om de kwaliteit die ze leveren. Hier hangt echter wel een prijskaartje aan.

5.4.2 Externe communicatie in het MVO

In de theoretische achtergrond staan zowel argumenten voor als argumenten tegen het communiceren van MVO naar de buitenwereld. Om hier een antwoord op te krijgen vanuit Munckhof is zowel tijdens de interviews als tijdens de focusgroep aan medewerkers gevraagd of Munckhof het MVO actief moet uitdragen naar de buitenwereld of juist niet.

Het uitdragen van MVO naar de buitenwereld

Alle medewerkers antwoordden hier op dat Munckhof het best aan de buitenwereld mag laten zien. De taxichauffeurs uit Roermond zei tijdens het interview dat het een extra waarde heeft richting de klant en de medewerker van regie zei tijdens het interview dat het goed is voor potentiële klanten om het uit te dragen. De office manager business travel van Venlo zei tijdens het interview dat Munckhof trots mag zijn als zij maatschappelijk verantwoord ondernemen. De medewerker van business travel, de taxichauffeuse van Horst en de medewerker van het callcenter zeiden alle drie dat het goed is voor het beeld om te laten zien waar Munckhof mee bezig is. De taxichauffeurs van Maasbuurt en Horst en de bedrijfsleider van techniek plaatsten een kritische noot. Volgens deze drie medewerkers moet het uitdragen van MVO wel een meerwaarde hebben ten opzichte van het niet uitdragen. De bedrijfsleider van techniek voegde hier aan toe dat het alleen uitgedragen moet worden als het positieve opweegt tegen het negatieve. Tijdens de focusgroep vroegen diverse medewerkers zich af waarom de vraag werd gesteld over het wel of niet uitdragen van MVO, want volgens hen is Munckhof hier al lang mee bezig door onder andere het dragen van bedrijfskleding.

Omdat alle medewerkers redelijk positief reageerden op het uitdragen van MVO, is de vraag gesteld of zij ook eventuele negatieve aspecten zien bij het uitdragen van MVO. De meeste medewerkers zeiden dat ze geen negatieve kanten zien aan MVO. De taxichauffeur van Roermond zei dat klanten misschien gaan denken dat MVO het vervoer duurder maakt. De touringcarchauffeur zei tijdens het interview dat hij zich afvroeg of klanten denken dat het duurder wordt, maar hij verwachtte van niet. De centralist zei tijdens het interview dat het juist in het begin kosten met zich meebrengt voor Munckhof zelf, omdat het een investering zal zijn. De medewerker van het callcenter gaf tijdens het interview aan dat je altijd op moet passen met wat je zegt, want je kunt er op afgerekend worden. De medewerker van regie vroeg zich af of je het wel MVO moet noemen. Ze zei overigens niet waarom ze aan deze term twijfelt.

Taken om het MVO uit te dragen

Nadat medewerkers hun mening hadden gegeven over het wel of niet uitdragen van MVO is de vraag gesteld wiens taak het is om het MVO actief uit te dragen. De meeste medewerkers zeiden dat deze taak bij iedereen ligt. De office manager business travel van Venlo zei tijdens het interview dat iedereen op de hoogte moet zijn van de ontwikkelingen en moeten worden betrokken. Volgens de taxichauffeur van Roermond moet elke medewerker op zijn eigen manier bezig zijn met MVO.

Over het algemeen zeiden de meeste medewerkers dat iedereen mee moet doen met het uitdragen van MVO, maar er zijn wel bepaalde mensen of afdelingen die een specifieke taak hebben binnen dit proces. Veel medewerkers zeiden tijdens de interviews dat de afdeling marketing en communicatie en de afdeling sales een belangrijke rol spelen in het uitdragen naar de buitenwereld. Volgens hen is de afdeling marketing en communicatie sowieso verantwoordelijk voor de communicatie naar buiten en heeft de afdeling sales rechtstreeks contact met klanten tijdens contractonderhandelingen.

De bedrijfsleider van techniek zei dat de algemeen directeur als boegbeeld dient te fungeren en de uitvoering moet volgens hem komen te liggen bij de KAM coördinator. De taxichauffeur van Roermond zei dat het hogere management hier voornamelijk mee bezig moet zijn. Zij moeten het vervolgens weer communiceren naar het middel management en als laatste moeten zij het overbrengen op de chauffeurs.

Een aantal medewerkers kwam tijdens de interviews ook met ideeën hoe het MVO zou moeten worden uitgedragen. De touringcarchauffeur zei dat er wellicht een extra logo op het briefpapier gezet zou kunnen worden. De medewerker van regie en de medewerker van business travel gaven beide aan dat Munckhof het MVO moet uitdragen via de website. De taxichauffeuse en de taxichauffeur van Horst zeiden dat Munckhof dit kenbaar moet maken via de plaatselijke kranten en/of regionale kranten. Daarnaast zei de taxichauffeur van Horst dat er misschien iets op de auto's zou kunnen komen te staan.

Samenvatting: belangrijke punten voor het uitdragen van MVO

Uit de bovenstaande resultaten komt naar voren dat medewerkers vinden dat het MVO actief naar buiten mag worden uitgedragen, maar het moet wel van toegevoegde waarde zijn. Door het implementeren van MVO kunnen mensen wel denken dat de kosten omhoog gaan, het een investering zal zijn voor Munckhof en je moet oppassen met wat je zegt. De taak om het MVO in uitvoering te brengen ligt bij iedereen, maar er volgens de medewerkers moeten er wel iemand zijn die het voortouw neemt.

5.4.3 De aanpak tot MVO van concurrenten in vergelijking met Munckhof

Hierboven zijn resultaten gepresenteerd die te maken hebben met Munckhof, maar er zijn ook andere bedrijven die bezig zijn met MVO. In deze subparagraaf zullen dan ook resultaten aan bod komen die te maken hebben met concurrenten. Om een overzicht te krijgen van de belangrijkste concurrenten is aan de medewerker marketing en communicatie gevraagd welke dat zijn. In onderstaande tabel zijn deze concurrenten weergegeven met daarbij het gebied waarop zij concurreren en welke certificaten en/of keurmerken zij bezitten. Daarnaast is ook Munckhof toegevoegd aan deze tabel om makkelijk te kunnen vergelijken.

In onderstaande tabel is te zien welke certificaten en/of keurmerken concurrenten van Munckhof in het bezit hebben. Zelf beschikt Munckhof over zowel ISO 9001 als ISO 14001, maar ook over het Keurmerk Touringcar en het TX Keurmerk. De resultaten van de concurrentie zijn gebaseerd op de websites van de verschillende bedrijven.

Tabel 5.2 Overzicht concurrenten

Naam Concurrent	Gebied van concurrentie	ISO 9001	ISO 14001	TX Keurmerk	Keurmerk Touringcar
De Vier Gewesten (DVG)	Taxi	X	X	n.v.t.	n.v.t.
Connexion	Taxi en Touringcar	X	X	X	X
Ghielen	Touringcar			n.v.t.	X
Betuwe Express	Touringcar	X		n.v.t.	X
Advanced Travel Partner (ATP)	Business Travel		X	n.v.t.	n.v.t.
VCK	Business Travel	X	X	n.v.t.	n.v.t.
Carlson Wagonlit Travel (CWT)	Business Travel			n.v.t.	n.v.t.
Munckhof		X	X	X	X

DVG

DVG is een concurrent op gebied van taxi, maar ze hebben geen eigen taxi's. Zij werken met onderaannemers in geheel Nederland. Deze onderaannemers begeleiden zij om TX Keurmerk, Keurmerk Touringcar en ISO-certificeringen te behalen.

Op de homepage van de website heeft DVG de logo's staan van beide ISO-certificaten die ze in hun bezit hebben. Daarnaast hebben ze op de homepage ook een blokje 'kwaliteit en opleidingen' staan waaronder de certificaten en dergelijke worden uitgelegd.

DVG is daarnaast ook bezig om zich te certificeren volgens de MVO prestatieladder.

Connexxion

Connexxion is een concurrent op zowel taxi als touringcar gebied. Zij zijn in het bezit van dezelfde certificaten en keurmerken als Munckhof.

Op de website is Connexxion zeer uitgebreid over allerlei aspecten die met MVO te maken hebben, maar daarbij wordt MVO nergens letterlijk genoemd. Op de homepage hebben zij een kop 'maatschappij' staan. Een aantal thema's die zij behandelen op hun site zijn:

- Duurzaamheid
- Veiligheid
- Milieu
- Innovaties

Onder deze thema's staat vervolgens een kort en krachtig verhaal met daarin maatregelen die zij treffen om bepaalde zaken te beperken.

Ghielen

Ghielen is een concurrent op gebied van touringcar en is alleen in het bezit van het Keurmerk Touringcar. In de menubalk op hun homepage hebben ze een kopje 'groen vervoer', maar deze kop wordt gelinkt naar een pagina zonder tekst. Er staan wel een aantal bussen op deze pagina die doorverwijzen naar een externe site. Op de doorverwezen site staat uitgelegd dat de touringcar een groen vervoersmiddel is.

Betuwe Express

Betuwe Express is een concurrent op gebied van touringcars. Dit bedrijf heeft naast het Keurmerk Touringcar ook het ISO 9001 certificaat. Naast deze twee vermeldingen hebben ze verder niets op hun website staan dat te maken heeft met MVO of milieu.

ATP

ATP is een concurrent op gebied van business travel en is in het bezit van het ISO 14001 certificaat. Op hun site besteden zij veel aandacht aan onderwerpen die te maken hebben met MVO. Daarnaast presenteert ATP op de website ook een MVO handboek.

Het MVO handboek beschrijft welke acties zij ondernemen op korte en lange termijn op MVO-gebied. Het handboek is geschreven aan de hand van drie pijlers, namelijk:

- Planet en profit
- People
- Participation

Onder deze pijlers wordt vervolgens ingegaan op aspecten die vallen onder de betreffende pijler.

Verder staan er ook zaken in het handboek die zij op korte termijn willen behalen, zoals het terugdringen van papier, recycling en het terugdringen van de CO₂-uitstoot. In het MVO handboek en op de site staat ook welke goede doelen zij ondersteunen.

VCK

VCK is concurrent op het gebied van business travel en is in het bezit van zowel het ISO 9001 als het ISO 14001 certificaat. Net als ATP besteed VCK veel aandacht aan onderwerpen op het gebied van MVO, zoals:

- Duurzaamheid
- Kwaliteitssysteem
- Milieumanagement

Naast de website heeft VCK ook een milieubeleidsplan op de site staan in de vorm van een brochure. Dit beleidsplan is conform de ISO 14001 norm en is gebaseerd op de pijlers planet, people en profit. In deze brochure wordt onder andere ingegaan op gezondheid en veiligheid, terugdringen van CO₂-uitstoot, goede doelen, samenwerking met partners en het milieu.

CWT

CWT is een concurrent op gebied van business travel en is niet in het bezit van keurmerken of certificaten. Op de homepage van hun website hebben ze wel de kop 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' staan. Op deze pagina staat dat zij als eerste reisorganisatie van Nederland volledig klimaatneutraal opereert. Om dit te bereiken hebben ze allerlei interne maatregelen genomen, zoals papierreductie, het scheiden en recycelen van afval, energiebesparingprogramma's, printen op uitsluitend FSC-papier, CO₂-neutrale postbezorging, energiezuinig leasewagenpark, duurzame inkoop goederen, selectie milieubewuste leveranciers, vermijden van het gebruik van giftige materialen in kantoormeubilair en op locaties. Het restant van de uitstoot wordt gecompenseerd door de Climate Neutral Company.

Op de site hebben ze ook staan dat ze in 2010 de 'Groene Veer' hebben gewonnen. Deze prijs is uitgereikt door het reisvakblad Reisrevue. CWT heeft deze prijs ontvangen voor haar initiatieven op gebied van duurzaamheid.

Daarnaast ondersteunen ze MASSIVEGOOD, een organisatie die allerlei goede doelen ondersteunt zoals malaria, AIDS/HIV en tuberculose. Dit goede doel wordt overigens gesponsord door de klant zelf. CWT vraagt namelijk een bijdrage aan de klant.

Munckhof

Waar de meeste concurrenten slechts actief zijn op een specifiek soort vervoer, is Munckhof zowel actief op taxi, touringcar als business travel gebied. Voor de taxi divisie heeft Munckhof het TX Keurmerk, voor de touringcar divisie hebben ze het Keurmerk Touringcar en voor het gehele bedrijf zijn ISO 9001 en ISO 14001 gecertificeerd.

Op de homepage van de website heeft Munckhof twee logo's staan die refereren aan het ISO 9001 en ISO 14001 certificaat. Wanneer je op het kopje 'over ons' klikt, kun je vervolgens weer klikken op het kopje 'milieu en duurzaamheid'. Op deze pagina staan een aantal zaken die Munckhof doet op gebied van milieu en duurzaamheid. Daarnaast wordt ook verwezen naar de site www.milieucentraal.nl en hebben ze hun milieubeleidsverklaring op deze website staan.

Samenvatting: de belangrijkste punten op gebied van MVO gezien vanuit de concurrentie

In vergelijking tot Munckhof zijn er drie andere bedrijven (DVG, Connexion en VCK) die ook alle certificaten en/of keurmerken bezitten die ze kunnen behalen. Daarnaast is ATP ook in het bezit van het ISO 14001 certificaat, welke het belangrijkste is op gebied van MVO. De drie concurrenten op gebied van business travel zijn allen zeer actief op hun website met milieu, duurzaamheid en MVO. Twee van deze bedrijven, ATP en VCK, hebben een brochure op hun website staan waarin allerlei zaken omtrent MVO besproken worden. CWT is de enige concurrent die geen certificaat of keurmerk bezit, terwijl deze concurrent wel op de website beweerd dat ze klimaatneutraal zijn.

5.4.4 Leveranciers en klanten van Munckhof met betrekking tot MVO

Op de laatste plek komen ook de resultaten aan bod die zijn verkregen tijdens de interviews met de leveranciers en de contacten met een tweetal klanten.

VDL Bus & Coach

VDL Bus & Coach is leverancier van de meeste touringcars waarmee Munckhof rijdt. Tijdens het interview gaven ze aan dat ze zowel touringcars als bussen voor het openbaar vervoer maken. Volgens veel mensen is een bus een bus, maar deze twee type bussen zijn zeer verschillend. Het verschil zit voornamelijk in het gebruik van de bus en daarmee ook de afstanden die het moet afleggen. Een bus voor het openbaar vervoer wordt voornamelijk gebruikt om korte afstanden af te leggen van halte naar halte, terwijl een touringcar meestal wordt ingezet op lange afstanden om mensen naar hun vakantiebestemming te brengen.

Doordat bussen voor het openbaar vervoer veel korte afstanden afleggen, waarbij veel opgetrokken en geremd moet worden, zijn ze bij deze bussen bezig om hybride systemen in te bouwen om energie terug te winnen. In touringcars heeft het weinig zin om dergelijke systemen in te bouwen, omdat deze weinig momenten hebben waar energie terug te winnen valt. Een belangrijk onderdeel op milieuvriendelijkheid bij touringcars is het reduceren van het gewicht. Des te lichter een touringcar is, des te minder brandstof nodig is voor een rit. De nadruk ligt bij de touringcars van VDL Bus & Coach dan ook met name op het reduceren van gewicht.

EMA Venlo

EMA Venlo is de leverancier van de Mercedes taxi's waarmee Munckhof rijdt. EMA Venlo is een dealer van Mercedes en dus niet de plek waar nieuwe auto's gemaakt worden. Wel hebben ze een werkplaats waar auto's gerepareerd kunnen worden. Op deze werkplek zijn ze zeer nadrukkelijk bezig met het scheiden van afval. Het scheiden van afval hebben ze het uitbesteed aan het bedrijf Milgro. Dit bedrijf zorgt ervoor dat zoveel mogelijk verschillende materialen apart van elkaar gescheiden worden, zodat deze uiteindelijk weer gerecycled kunnen worden.

Naast het scheiden van afval is tijdens het interview ook gesproken over milieuvriendelijke systemen die Mercedes ontwikkeld voor in haar auto's. Mercedes maakt weinig gebruik van hybride systemen, omdat hun auto's een dergelijk vermogen moet hebben wat nauwelijks te vervangen is door 'batterijen'. Mercedes focust zich meer op het terugdringen van het brandstofverbruik en de uitstoot door speciale motoren te ontwikkelen. De nieuwe ontwikkelingen mogen niet ten koste gaan van het vermogen of de prestaties, omdat mensen een Mercedes uitzoeken om deze redenen.

Vissers Olie

Vissers Olie is de leverancier van diesel en alle smeermiddelen die Munckhof gebruikt. Het hoofdkantoor van dit bedrijf ligt dichtbij het hoofdkantoor van Munckhof. Er is al jaren een goede samenwerking tussen de twee bedrijven, mede omdat ze van elkaar afhankelijk zijn.

Vissers Olie probeert mee te denken met Munckhof om het brandstofverbruik en CO₂-uitstoot te reduceren.

AdBlue is een product dat Vissers Olie aan Munckhof levert voor de touringcars. Dit product zorgt ervoor dat stikstofoxiden omgezet worden in elementair stikstof en water, wat beter is voor het milieu. Daarnaast zorgt dit product ook voor een lager brandstofverbruik. XMILE is een tweede product dat door Munckhof wordt gebruikt. Na een test, uitgevoerd bij Munckhof, is gebleken dat dit product zorgt voor een 3,7 procent besparing op de brandstofkosten. XMILE kan worden gebruikt in zowel de taxi's als de touringcars, waardoor het op jaarbasis een grote besparing oplevert.

Seco

Seco is een klant van Munckhof Business Travel. Zij boeken regelmatig zakelijke reizen bij het business travel kantoor in Venlo. Het bedrijf is ISO 14001 gecertificeerd. Ze zijn bezig met het reduceren van energiegebruik, afval en CO₂-uitstoot. Daarnaast proberen ze ook chemicaliën te vervangen door milieuvriendelijke producten.

Seco probeert ook het transport in de gaten te houden door dit efficiënter te plannen en door er milieubewuster mee om te gaan. Het vervoer van mensen wordt ook bewuster mee omgegaan, door op zoek te gaan naar groen gecertificeerde vliegmaatschappijen. Daarnaast worden er binnen het bedrijf meer videoconferenties gehouden, zodat er überhaupt minder gereisd hoeft te worden.

ARN BV

ARN BV is een klant van Munckhof Reizen. Zij zetten regelmatig touringcars in voor rondleidingen die zij verzorgen voor scholieren van basisscholen. Het bedrijf zet afval om in energie en de reststoffen die vrijkomen worden onder andere gebruikt voor de aanleg van nieuwe wegen. Voor ARN BV is afval dus eigenlijk geen afval, maar krijgt het een tweede leven.

ARN BV is ook erg begaan met de omgeving. Toen het bedrijf opgericht werd, waren omwonenden namelijk bezorgd over de overlast die het bedrijf zou leveren. Het bedrijf is dan ook voortdurend bezig om deze overlast tot een maximum te beperken. Omwonenden hebben weinig tot geen last van stank-, stof- of geluidsoverlast, waar in het begin om gevreesd werd.

Met de rondleidingen die zij geven aan scholieren van de basisschool willen ze laten zien hoeveel afval er dagelijks weg gegooid wordt door mensen, zodat deze scholieren al op een jonge leeftijd bewust worden van dit proces.

Samenvatting: belangrijkste punten uit de interviews met leveranciers en klanten

Uit bovenstaande resultaten komt naar voren dat de toekomst van touringcars op gebied van MVO voornamelijk ligt op beperking van het gewicht. Bij de Mercedes taxi's gaat het voornamelijk om het brandstofverbruik te beperken en bij de diesel gaat het voornamelijk om het toevoegen van additieven, waardoor minder verbruikt wordt per kilometer. De twee klanten van Munckhof nemen allerlei maatregelen om hun milieubelasting zo laag mogelijk te krijgen.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvragen uit hoofdstuk 3. De twee vragen worden apart van elkaar beantwoord. De eerste paragraaf gaat in op de centrale onderzoeksvraag die behoort tot de interne organisatie en de tweede paragraaf gaat in op de centrale onderzoeksvragen die behoort tot de externe omgeving. De antwoorden komen voort door de resultaten uit het voorgaande hoofdstuk naast de theoretische achtergrond uit hoofdstuk 2 te leggen.

Op de eerste plaats zijn de antwoorden op de centrale onderzoeksvragen van toepassing op de situatie van Munckhof, maar op de tweede plaats wordt er ook een link gelegd naar een groter geheel. Er wordt namelijk ook bediscussieerd in hoeverre de antwoorden ook van toepassing kunnen zijn op andere bedrijven. Als laatste zullen in dit hoofdstuk ook de implicaties aan bod komen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

6.1 MVO in de interne organisatie

Deze paragraaf is gebaseerd op het maatschappelijk verantwoord ondernemen in de interne organisatie. Om een goed overzicht te houden worden de onderzoeksvragen, die behoren tot MVO in de interne organisatie, hieronder nogmaals weergegeven:

Welke invloed heeft de bedrijfscultuur van Munckhof op de perceptie en de betrokkenheid van medewerkers bij het implementeren van maatschappelijk verantwoord ondernemen?

De deelvragen die gekoppeld zijn aan deze centrale onderzoeksvraag zijn als volgt:

1. *Welke bedrijfscultuur is van toepassing op Munckhof en welke kenmerken zijn hieraan verbonden?*
2. *Hoe is het proces tot invoering van MVO bij Munckhof tot aan de start van dit onderzoek georganiseerd geweest?*
3. *Wat zijn de meningen en ideeën van medewerkers, leveranciers en klanten van Munckhof met betrekking tot MVO?*

Perceptie en betrokkenheid onder de medewerkers

De perceptie onder de medewerkers over wat MVO betekent, is zeer divers. Een aantal medewerkers weet namelijk niet wat MVO inhoudt, terwijl een andere groep juist een zeer goed beeld heeft van de definitie van MVO. Het verschil in perceptie is grotendeels te verklaren door de manier waarop Munckhof de medewerkers betreft in het proces tot het implementeren van MVO. Voorafgaand aan dit onderzoek zijn diverse medewerkers geïnterviewd tijdens audits voor het behalen van het ISO 14001 certificaat. Deze medewerkers hebben dus al eens een keer stilgestaan bij onderwerpen omtrent MVO. De groep medewerkers die niet is geïnterviewd voor het ISO certificaat hebben nog niet eerder stilgestaan bij MVO en zullen dit ook niet uit zichzelf gaan doen, omdat het op dit moment geen onderwerp is wat hen dagelijks bezighoudt.

Medewerkers hebben wel een redelijke perceptie van de redenen voor het implementeren van MVO. Het implementeren van MVO in verband met aanbestedingen werd vaak door medewerkers benoemd, welke ook een belangrijke reden is waarom dit onderzoek is uitgevoerd. Het valt wel op dat de redenen die de medewerkers aandragen voornamelijk gebaseerd zijn op de korte termijn, terwijl de algemeen directeur zowel redenen benoemt voor de korte als de lange termijn.

Om de perceptie en betrokkenheid van de medewerkers te verhogen is het belangrijk dat ze met regelmaat stilstaan bij MVO, zodat de medewerkers het zich eigen gaan maken. De medewerkers

moeten niet het gevoel krijgen dat het een ding is van de directie, want dan zal het voor medewerkers lastig zijn om er volledig achter te gaan staan. De ideeën waar ze zelf mee kwamen waren om het MVO tijdens vergaderingen te behandelen en om een aantal keer per jaar een bijeenkomst te organiseren met medewerkers van verschillende afdelingen.

De bedrijfsculturen binnen Munckhof

In de resultaten van het voorgaande hoofdstuk is naar voren gekomen dat er bij Munckhof niet één, maar meerdere bedrijfsculturen aanwezig zijn. Harrison (1972) gaf in zijn artikel destijds al aan dat een bedrijf vrijwel nooit onder één bedrijfscultuur valt. De culturen die in dit onderzoek bij Munckhof naar voren zijn gekomen, zijn de hiërarchische cultuur, de familiecultuur, een combinatie van deze twee en de adhocratie cultuur.

Volgens de literatuur sluit de adhocratie cultuur het beste aan op het implementeren van MVO, maar binnen Munckhof is deze cultuur nagenoeg alleen te herkennen binnen de directie. Het gaat bij deze cultuur namelijk om innovaties en creativiteit, welke door de directie worden geambieerd. De medewerkers maken deel uit van één van de andere hierboven genoemde culturen. De hiërarchische cultuur binnen Munckhof kenmerkt zich door een duidelijke top-down benadering, waarbij de communicatie voornamelijk eenrichtingsverkeer is. Daarnaast kenmerkt deze cultuur zich in de formele regels en procedures die in het personeelshandboek zijn verwerkt. De kenmerken van de familiecultuur binnen Munckhof zijn de open en informele sfeer, maar ook gezelligheid en gemoedelijkheid leveren hier een bijdrage aan. Een mix van de twee hierboven genoemde culturen komt ook voor bij Munckhof. Deze gemengde cultuur kenmerkt zich in de duidelijke rolverdeling, waardoor op een gestructureerde en georganiseerde manier wordt gewerkt. Maar deze cultuur kenmerkt zich ook in de familiecultuur, omdat de leidinggevendenden tussen de medewerkers instaan.

De invloed van de bedrijfsculturen op de perceptie en betrokkenheid van medewerkers

De medewerkers van Munckhof die betrokken waren bij dit onderzoek behoren tot de hiërarchische cultuur, de familiecultuur of een combinatie van deze twee culturen. Wanneer deze diverse culturen naast elkaar worden gelegd, lijkt het er op dat ze geen verschillende invloed hebben op de perceptie en betrokkenheid van de medewerkers bij het implementeren van MVO. Er is in deze fase van het proces tot implementatie van MVO namelijk nauwelijks verschil waar te nemen tussen de verschillende bedrijfsculturen. De fase waarin Munckhof zich nu bevindt is pas de beginfase. Deze fase komt overeen met de eerste vier stappen uit het schema van Maon et al. (2009). In deze fase worden maar weinig medewerkers betrokken, omdat eerst de grote lijnen uitgezet dienen te worden door de directie en andere sleutelfiguren binnen het bedrijf. In de volgende fase kan het zijn dat de diverse bedrijfsculturen wel een verschillende invloed hebben op de perceptie en betrokkenheid van medewerkers. In stap 5 en 6 uit het schema van Maon et al. (2009) wordt namelijk het strategisch plan ontwikkeld en tot uitvoering gebracht. De diverse bedrijfsculturen zullen vanaf deze stappen waarschijnlijk wel een rol gaan spelen, omdat deze stappen invloed hebben op de manier van werken van de medewerkers.

De hiërarchische cultuur kenmerkt zich bijvoorbeeld door een duidelijke structuur en organisatie. Binnen Munckhof kenmerkt deze cultuur zich door een sterke top-down benadering, waarbij medewerkers nauwelijks feedback kunnen geven. Door deze manier van benaderen zal het lastig zijn om medewerkers op een goede manier te betrekken in het proces. De communicatie naar deze medewerkers is namelijk grotendeels eenrichtingsverkeer. Doordat ze niet of nauwelijks kunnen reageren op bepaalde zaken, zullen deze medewerkers MVO dus niet eigen maken, maar het beschouwen als een ding van de directie.

De mix van hiërarchische cultuur en familiecultuur kenmerkt zich binnen Munckhof als een gestructureerde cultuur waar medewerkers en directie op een informele manier met elkaar omgaan. Vooral dit laatste zal er waarschijnlijk voor zorgen dat het binnen deze mix van twee culturen

makkelijker zal zijn om de perceptie en betrokkenheid onder de medewerkers te stimuleren dan de eerder genoemde hiërarchische cultuur. Binnen deze mix van culturen zijn de medewerkers namelijk vrij om feedback te geven en kunnen ze hun ideeën beter kwijt.

De familiecultuur binnen Munckhof kenmerkt zich in een hechte club mensen die altijd voor elkaar klaar staat. Daarnaast is er een informele sfeer waarin iedereen alles kan zeggen en zijn of haar verhaal kwijt kan. Het teamverband tussen deze medewerkers is zeer sterk, welke ook belangrijk is voor de implementatie van MVO. In de theoretische achtergrond kwam namelijk naar voren dat mensen in teamverband eerder tot creatieve oplossingen komen. Binnen de familiecultuur zullen waarschijnlijk nauwelijks problemen ontstaan om de perceptie en betrokkenheid te verhogen.

Wanneer er wordt teruggekeken naar afbeelding 2.1 op pagina 19, lijkt het er op dat de perceptie en betrokkenheid onder de medewerkers op gebied van MVO makkelijker te stimuleren is wanneer de medewerkers meer flexibiliteit en vrijheid krijgen. Daarnaast is het werken in teamverband ook een belangrijke factor, omdat mensen elkaar op deze manier kunnen stimuleren om tot creatieve ideeën/oplossingen te komen. Alhoewel dit onderzoek gebaseerd is op gegevens van Munckhof zal deze conclusie ook van toepassing kunnen zijn op bedrijven die zich kunnen identificeren met één of meer van deze culturen.

De invloed van strategie op de perceptie en betrokkenheid van de medewerkers

Naast de invloed van de bedrijfsculturen op de perceptie en betrokkenheid van medewerkers zal ook de strategie die toegepast gaat worden van cruciaal belang zijn. De strategie moet namelijk wel passen bij de manier waarop de meeste medewerkers werken. Uit de resultaten kwam naar voren dat de meeste medewerkers graag zoveel mogelijk willen hebben gedocumenteerd, omdat dit duidelijkheid verschaft. Het is wel van belang dat deze documentatie helder en duidelijk is, zodat iedereen in het bedrijf hiermee om kan gaan en weet waar hij of zij aan toe is. De medewerkers verlangen dus naar duidelijke en tastbare doelen. De strategie die hier het beste mee overeenkomt is de pragmatische strategie. Door deze strategie toe te passen bij het implementeren van MVO binnen Munckhof zullen de meeste medewerkers zich thuis voelen, waardoor de perceptie en betrokkenheid makkelijker kan worden gestimuleerd.

Conclusie: het implementeren van MVO in de interne organisatie

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de bedrijfscultuur en de gekozen strategie van invloed kunnen zijn op de perceptie en betrokkenheid van de medewerkers bij het implementeren van MVO. In de beginfase hebben de diverse bedrijfsculturen geen verschillend effect op de perceptie en betrokkenheid van de medewerkers. Vanaf de fase dat de strategie wordt ontwikkeld en ingevoerd zullen er waarschijnlijk verschillen op kunnen treden tussen de diverse culturen en hun invloed op de perceptie en betrokkenheid. Des te meer vrijheid en flexibiliteit medewerkers krijgen, des te makkelijker zal het worden om de perceptie en betrokkenheid te stimuleren. Daarnaast speelt de strategie een belangrijk rol, omdat medewerkers zich moeten kunnen identificeren met de gekozen strategie. Des te beter de strategie past bij de medewerker, des te makkelijker zal de perceptie en betrokkenheid kunnen worden gestimuleerd.

Implicatie met betrekking tot het onderzoek in de interne organisatie

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden bij Munckhof. Bij dit bedrijf staat de implementatie van MVO pas in de kinderschoenen en is MVO nog geen onderdeel van de bedrijfsstrategie. Hierdoor kan er geen goed beeld geschetst worden van de invloed van de bedrijfscultuur op de perceptie en betrokkenheid van medewerkers. In een vervolgonderzoek zou onderzoek gedaan moeten worden in bedrijven waar MVO volledig is geïntegreerd in het bedrijf. Op deze manier kan op een betere manier bewezen worden welk effect de bedrijfscultuur daadwerkelijk heeft op de perceptie en betrokkenheid tot MVO.

6.2 MVO in de externe omgeving

Deze paragraaf is gebaseerd op het maatschappelijk verantwoord ondernemen in de externe omgeving. Om een goed overzicht te houden worden de onderzoeksvragen, die behoren tot MVO in de externe omgeving, hieronder nogmaals weergegeven:

Wat zijn de mogelijke effecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen op het imago van Munckhof?

De deelvragen die gekoppeld zijn aan deze centrale onderzoeksvraag zijn als volgt:

1. *Hoe beoordelen medewerkers het imago van Munckhof tot aan het begin van dit onderzoek?*
2. *Welke implicaties zijn er binnen Munckhof volgens de medewerkers met betrekking tot het 'groene' imago?*
3. *Wat communiceren concurrenten van Munckhof over de activiteiten die zij ondernemen op gebied van MVO?*

Uit dit onderzoek komen een aantal aspecten naar voren die mogelijk een effect kunnen hebben op het imago van Munckhof. Dit zijn zowel positieve als negatieve effecten. Hieronder worden deze positieve en negatieve effecten apart van elkaar behandeld.

Positieve effecten op het imago van Munckhof door implementatie MVO

Over het algemeen wordt het imago van het Munckhof positief beoordeeld. Dit komt doordat de voertuigen altijd goed en verzorgd zijn. Daarnaast wordt Munckhof beschreven als een betrouwbare partner, mede omdat een aantal klanten al jarenlang verbonden is aan het bedrijf. Door deze bevindingen wordt Munckhof dan ook in de meeste gevallen beoordeeld als een kwalitatief goed bedrijf. Het implementeren van MVO kan volgens de medewerkers deze kwaliteit verder versterken, omdat MVO ook als een positieve eigenschap wordt ervaren. De meeste medewerkers staan dan ook positief tegenover het uitdragen van MVO naar de buitenwereld, omdat Munckhof trots mag zijn op deze manier van bedrijfsvoeren en het kan van waarde zijn voor potentiële klanten.

Negatieve effecten op het imago van Munckhof door implementatie MVO

Naast de positieve effecten, zijn er ook een aantal negatieve effecten die van invloed kunnen zijn op het imago van Munckhof. Het bedrijf levert namelijk een bepaalde kwaliteit, maar daar hangt wel een prijskaartje aan. Door het implementeren van MVO kunnen mensen denken dat dit prijskaartje nog hoger wordt, omdat MVO vaak als duurder wordt ervaren. Daarnaast hebben een aantal medewerkers aangegeven dat het implementeren van MVO wel een meerwaarde moet hebben voor het bedrijf. Wanneer een bedrijf zich groener voor gaat doen, dan het in werkelijkheid is, kan dit ten kosten gaan van de geloofwaardigheid (greenwashing). Verder moet een bedrijf oppassen met wat ze naar buiten brengt, want een bedrijf dat maatschappelijk verantwoord onderneemt, wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Een misstap kan desastreuze gevolgen hebben voor het bedrijf.

Externe communicatie op gebied van MVO

De medewerkers van Munckhof vinden dat het MVO moet worden uitgedragen naar de externe omgeving, omdat Munckhof met trots mag laten zien dat ze hiermee bezig zijn. Met de positieve en negatieve effecten in het achterhoofd moet er wel een overwogen keuze worden gemaakt hoe dit naar buiten gedragen moet worden. Om greenwashing te voorkomen is het verstandig om niet actief te gaan promoten met MVO, maar het op een passieve manier onder de mensen te brengen. Uit de resultaten kwam naar voren dat twee concurrenten op gebied van business travel een folder op hun website hebben staan waarin ze op een korte en krachtige manier hun taken en doelen omtrent MVO hebben weergegeven. Mensen die geïnteresseerd zijn in deze informatie kunnen dit makkelijk vinden op de websites en krijgen zo een goed overzicht van de activiteiten die plaatsvinden binnen het desbetreffende bedrijf. Daarnaast kan deze folder ook worden gebruikt als bijlage bij aanbestedingen, zodat een opdrachtgever in vogelvlucht kan lezen wat het bedrijf doet.

De mensen die gebruik maken van de diensten van Munckhof worden door middel van een dergelijke brochure op een 'veilige' en overzichtelijke manier geïnformeerd, omdat deze brochure van te voren door diverse betrokkenen in het bedrijf kan worden gescreend. Hierdoor kunnen onwaarheden worden voorkomen. Op deze manier communiceert een bedrijf dus op een transparante wijze met de buitenwereld en sluit het negatieve effecten zoveel mogelijk uit.

Conclusie: het implementeren van MVO in de externe omgeving

Het implementeren van MVO in de externe omgeving moet vooraf gegaan worden door een weloverwogen plan. Er zijn namelijk verschillende negatieve effecten die de geloofwaardigheid van Munckhof kunnen aantasten. Bedrijven die MVO implementeren, worden namelijk nauwlettend in de gaten gehouden. Het passief promoten van MVO door middel van een brochure op de website is een goed middel om de negatieve effecten tegen te gaan. Een bedrijf communiceert op deze manier op een transparante wijze en doet zich niet beter voor dan het in werkelijkheid is.

Implicatie met betrekking tot het onderzoek in de externe omgeving

In dit onderzoek is het imago van Munckhof beoordeeld door de medewerkers. Zij kunnen een redelijke indicatie geven van het imago, maar het is ook van belang om te weten hoe de buitenwereld het imago van Munckhof beoordeeld. Door een gebrek aan tijd is het niet mogelijk geweest om dit te onderzoeken. In een vervolgonderzoek is het dan ook zeker aan te raden om ook onderzoek te doen naar hoe externe mensen het imago van Munckhof beoordelen. De conclusies die in deze paragraaf worden getrokken, worden misschien heel anders beleefd door de buitenwereld.

7. Conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Munckhof. Dit bedrijf wilde zich verdiepen in MVO en daarbij een beeld krijgen welke invloed dit kan hebben op haar interne en externe bedrijfsvoering. In dit onderzoek zijn een aantal zaken naar voren gekomen die van waarde kunnen zijn voor Munckhof. In dit hoofdstuk komen dan ook de conclusies aan bod en worden er aanbevelingen gedaan die het bedrijf kunnen helpen om MVO op een solide manier in te voeren in het bedrijf. In totaal komen er zes conclusies naar voren met elk een bijbehorende aanbeveling.

Eerste conclusie en aanbeveling

Uit dit onderzoek is gebleken dat niet alle medewerkers een juiste of volledige definitie kunnen geven van MVO, maar omdat elke medewerker er uiteindelijk mee moet werken is het belangrijk dat de betekenis van MVO voor iedereen duidelijk wordt.

De eerste aanbeveling die voortkomt uit dit onderzoek is dan ook dat de definitie van MVO een aandachtspunt moet worden. Het is belangrijk dat niet alleen de afkorting MVO gebruikt wordt, maar ook de volledige term maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wanneer de volledige term wordt gebruikt, kunnen medewerkers een beter beeld vormen dan alleen de afkorting. De volgende definitie kan worden gebruikt binnen het bedrijf:

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een ondernemersvorm, waarbij het milieu, de mens en de economische ontwikkeling van het bedrijf centraal staan.

Tweede conclusie en aanbeveling

Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers regelmatig iets krijgen opgelegd of dat er bepaalde zaken veranderen, maar ze niet te horen krijgen *waarom* ze bepaalde zaken moeten doen of *waarom* er zaken veranderen.

De tweede aanbeveling die naar voren komt is dan ook om medewerkers in een vroeg stadium uit te leggen *waarom* ze bepaalde dingen ‘moeten’ doen. Nu worden er regelmatig eerst dingen ingevoerd en komt daarna pas een uitleg of er komt helemaal geen uitleg. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers ook te allen tijde feedback kunnen geven op zaken die zijn ingevoerd. Wat op hogere hand wordt bedacht, kan werkzaamheden bemoeilijken voor de mensen die hiermee om moeten gaan.

Derde conclusie en aanbeveling

Uit dit onderzoek is gebleken dat de bewustwording van MVO onder de medewerkers nog tijd nodig heeft, voordat het MVO daadwerkelijk doordringt bij alle medewerkers. Het zal dus nog even duren voordat medewerkers eigen ideeën aan gaan dragen die van toegevoegde waarde kunnen zijn voor MVO.

De derde aanbeveling is dan ook gericht om de bewustwording onder de medewerkers te vergroten door MVO een standaard agendapunt te laten zijn tijdens vergaderingen. Op deze manier wordt op een regelmatige wijze aandacht besteed aan MVO en wordt hier samen met collega's over nagedacht. Naast vergaderingen met collega's is het verstandig om een aantal keer per jaar met medewerkers van diverse divisies, bedrijfsonderdelen en vestigingen bij elkaar te komen. Een dergelijke bijeenkomst, zoals de focusgroep tijdens dit onderzoek, is een moment waar medewerkers van elkaar kunnen leren, tips uitwisselen en elkaar stimuleren om tot nieuwe oplossingen te komen. Het is wel belangrijk dat iemand deze bijeenkomsten leidt en dat van te voren een plan wordt opgesteld over onderwerpen die worden besproken. Deze bijeenkomsten moeten namelijk geen klaagbank worden, maar een bijdrage gaan leveren aan oplossingen of nieuwe initiatieven waar Munckhof als bedrijf sterker van wordt. De onderwerpen die tijdens een bijeenkomst worden besproken hoeven niet uitsluitend te gaan over MVO, maar dit kunnen allerlei zaken zijn die in het bedrijf spelen.

Vierde conclusie en aanbeveling

Uit dit onderzoek is gebleken dat de meeste medewerkers binnen Munckhof praktisch zijn ingesteld en daardoor houvast en duidelijkheid nodig hebben. Daarnaast hebben medewerkers aangegeven dat ze graag zaken willen hebben vastgelegd, zodat ze hier te allen tijde op terug kunnen vallen. Daarbij komt dan een aantal concurrenten van Munckhof op hun site een brochure hebben staan waarin overzichtelijk staat wat ze doen op gebied van MVO.

De vierde aanbeveling die voortkomt uit dit onderzoek is dan ook het ontwerpen van een brochure waarin staat wat Munckhof doet op gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Enerzijds is een dergelijke brochure bedoeld voor alle medewerkers binnen Munckhof, anderzijds kan deze brochure worden gebruikt om aan de buitenwereld te laten zien wat Munckhof doet op gebied van MVO. In deze brochure moet op een korte en krachtige manier de activiteiten komen te staan die Munckhof onderneemt. Door middel van deze brochure moeten medewerkers een overzicht krijgen waaraan zij moeten voldoen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en een beeld krijgen van wat de andere vestigingen en bedrijfsonderdelen doen op gebied van MVO.

De brochure voor intern gebruik kan ook worden ingezet voor extern gebruik. Dit hangt overigens wel af van de informatie die gebruik wordt voor de interne brochure. De brochure voor extern gebruik kan op de website geplaatst worden, zodat mensen die hierin zijn geïnteresseerd de activiteiten die Munckhof onderneemt kunnen lezen. Daarnaast kan deze brochure worden gebruikt bij aanbestedingen. Opdrachtgevers krijgen op deze manier een kort en duidelijk overzicht van de MVO activiteiten van Munckhof.

De brochure zou van de volgende onderwerpen voorzien kunnen worden:

- Personeel:
 - Terugdringen van verzuim
 - Opleidingen voor personeel
 - Aanbod van stageplekken in gehele bedrijf
- Milieu:
 - Dubbelzijdig printen
 - Werken met twee schermen waar wordt gewerkt met vraag-antwoordsystemen
 - Scheiden van afval (papier, plastic, restafval, toners en inktcartidges voor goede doel, restafval)
 - Het 'nieuwe rijden'
 - De G-box in touringcars
- Certificaten en keurmerken
 - Uitleg ISO 9001 en ISO 14001 certificaten
 - Uitleg TX Keurmerk en Keurmerk Touringcar
- Externe contacten
 - Overleg met klanten om efficiëntie ritten te verhogen
 - Overleg met leveranciers van taxi's, touringcars en brandstoffen over toekomstperspectief

Vijfde conclusie en aanbeveling

Munckhof is een bedrijf dat personen vervoert en reizen aanbiedt. Deze activiteiten zijn niet milieuvriendelijk. Munckhof moet dus uitkijken dat het zich niet groener voordoet dan het in werkelijkheid is. Daarnaast wordt door sommige mensen verondersteld dat bedrijven die MVO hebben geïmplementeerd in hun bedrijf duurder zijn dan bedrijven die dit niet hebben.

De vijfde aanbeveling die voortkomt uit dit onderzoek zijn dan ook meer waarschuwingen. Munckhof moet in haar externe communicatie zich niet milieubewuster voordoen dan ze in werkelijkheid is. Wanneer ze dit wel doet, kan de geloofwaardigheid van het bedrijf worden aangetast. Dit wordt ook wel greenwashing genoemd. Daarnaast moet Munckhof ook uitkijken met het uitdragen van MVO. Munckhof heeft het imago om kwaliteit te leveren, maar daar hangt wel een prijskaartje aan. Door actief te gaan promoten met MVO, zou het beeld kunnen ontstaan dat Munckhof een duur bedrijf is, waardoor klanten afgeschrikt kunnen worden. Naar de buitenwereld moet Munckhof bewust omgaan met haar promotie omtrent MVO, zodat het geen negatieve uitwerking krijgt.

Zesde conclusie en aanbeveling

Uit het onderzoek is gebleken dat Munckhof beweert dat ze het 'nieuwe rijden' toepast, maar dat hier in werkelijkheid weinig van terecht komt. Wanneer mensen hier achter komen, kan de geloofwaardigheid van Munckhof aangetast worden.

Een zesde aanbeveling is dan ook om meer aandacht te besteden aan het 'nieuwe rijden'. Om de aandacht voor het 'nieuwe rijden' te vergroten in het bedrijf is het verstandig om op regelmatige basis met een aantal medewerkers bij elkaar te komen die zich bezighouden met het taxivervoer. Het gaat hier voornamelijk om mensen van regie, centrale en chauffeurs. De communicatie tussen deze bedrijfsonderdelen loopt niet optimaal. Door deze communicatie te verbeteren heeft het toepassen van het 'nieuwe rijden' een grotere kans van slagen.

8. Referenties

- Arvidsson, S.** (2010). Communication of Corporate Social Responsibility: A Study of the Views of Management Teams in Large Companies. *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, pp. 339-354.
- Birkigt, K. en Stadler, M.M.** (1986). Corporate identity. Grundlagen, funktionen, fallbeispiele. *Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech*.
- Bowen, H.R.** (1953). Social Responsibilities of the Businessmen. *Harper & Row, New York*.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E.** (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden. *Academic Service, Schoonhoven*.
- Cleek, M.A. en Leonard, S.L.** (1998). Can Corporate Codes of Ethics Influence Behaviour? *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, pp. 619-630.
- Cramer, J.** (2005). Company Learning about Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 14, pp. 255-266.
- Crane, A., Matten, D. en Spence, L.J.** (2008). Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context. *Routledge, Abingdon*.
- Ditlev-Simonsen, C.D. en Midttun, A.** (2011). What Motivates Managers to Pursue Corporate Responsibility? A Survey among Key Stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, pp. 25-38.
- Europese Commissie** (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
- Harrison, R.** (1972). Understanding your Organization's Character. *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 23, pp. 119-128.
- Heijden van der, A., Driessen, P.P.J. en Cramer, J.M.** (2010). Making Sense of Corporate Social Responsibility: Exploring Organizational Processes and Strategies. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 18, pp. 1787-1796.
- Hitchcock, D. en Willard, M.** (2006). The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations. *Earthscan, Londen*.
- Jahdi, K. S. en Acikdilli, G.** (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 103-113.
- Jenkins, H.** (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67, pp. 241-256.
- Jonker, J. en Pijkeren van, M.** (2005). In Search of Business Strategies for CSR. *Working paper written for the DAX annual CSR meeting*, pp. 1-48.

Lai, C.S., Chiu, C.J., Yang, C.F. en Pai, D.C. (2010). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 457-469.

Lange de, W. en Koppens, J. (2004). De Duurzame Arbeidsorganisatie. Een Geloofwaardig Vervolg op Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. *Netwerkpers*, Zwolle.

Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science. *Harper & Row, New York*.

Linnenluecke, M. K., Russell, S. V. en Griffiths, A. (2009). Subcultures and Sustainability Practices: the Impact on Understanding Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 18, pp. 432-452.

Maon, F., Lindgreen, A. en Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 71-89.

Marken, G.A. (1998). The Internet and the Web: The Two-way Public Relations Highway. *Online Public Relations*, Vol. 43, pp. 31-33.

McWilliams, A. en Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 117-127.

Moratis, L. en Veen van der, M. (2006). Basisboek MVO: Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. *Van Gorcum, Assen*.

Morsing, M. en Schultz, M. (2006). Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 323-338.

MVO Nederland (2011). *Waarom MVO als standaard voor het ondernemen in 21^{ste} eeuw?*
<http://www.mvonederland.nl/content/pagina/waarom-mvo-als-standaard-voor-het-ondernemen-21-ste-eeuw>

Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D. en Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture. *Management Decision*, Vol. 1, pp. 55-72.

Riel van, C.B.M. (2003). Identiteit en Imago: Recente Inzichten in Corporate Communication. *Academic Service, Schoonhoven*.

Snider, J., Hill, R.P. en Martin, D. (2003). Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms. *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, pp. 175-187.

Stichting coördinatie certificatie milieu- en arbomanagementsystemen (2011). *ISO 14001-norm en certificatie*. <http://www.sccm.nl/iso.html>

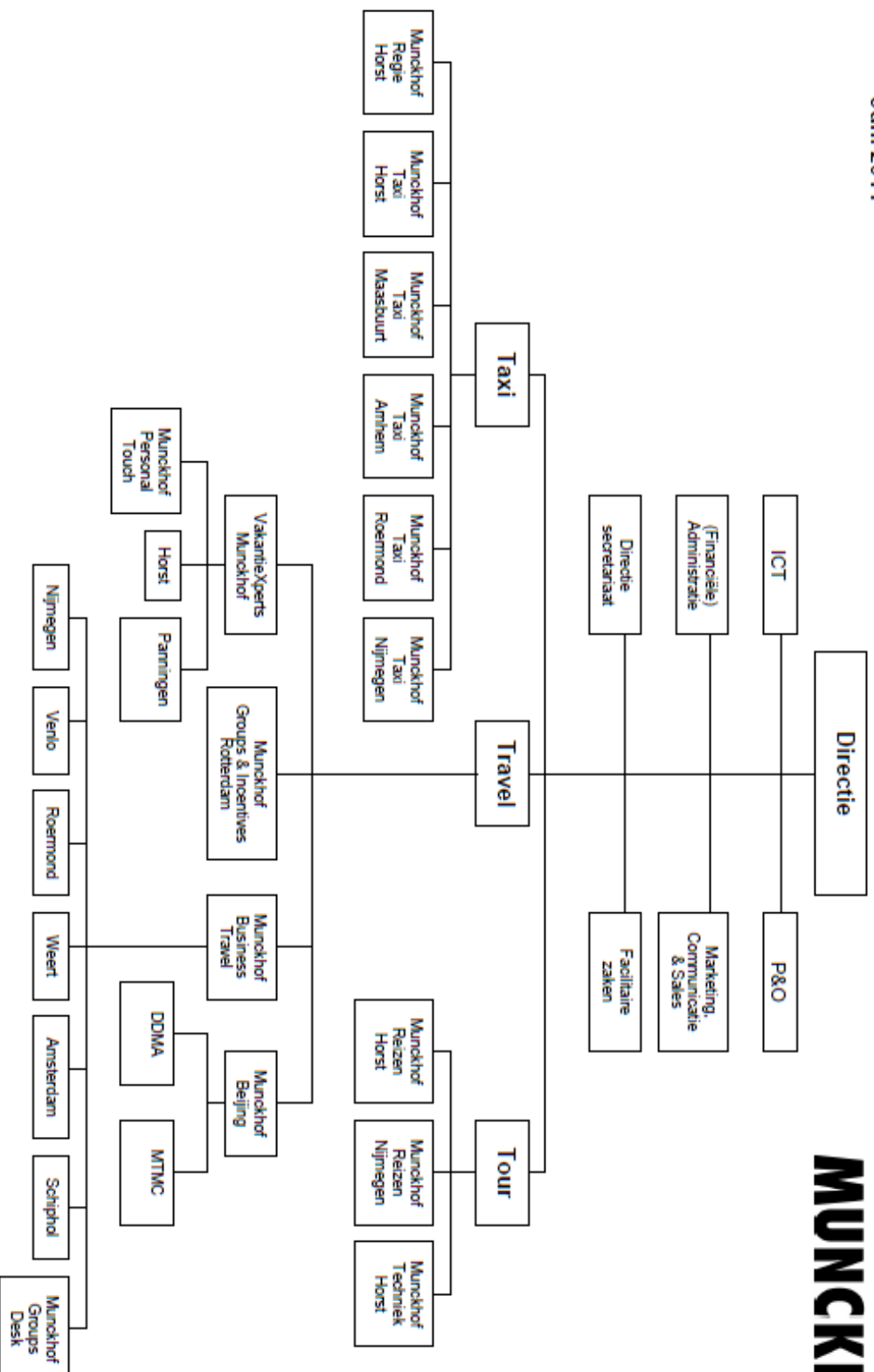
Vanhamme, J. en Swaen, V. (2004). See How 'Good' We Are; The Dangers of Using Corporate Social Activities in Communication Campaigns. *Consumer Research*, Vol. 31.

Organigram Munchhof

Juni 2011



MUNCHHOF



Bijlage 1 – Organigram

Bijlage 2 – Vragenlijst interviews

Definitie MVO

- Wat verstaat u onder maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)?

MVO is een vorm van bedrijfsvoering op vrijwillige basis, waarbij een samenhang is tussen economische (winst), ecologische (milieu/duurzaamheid) en sociale (normen en waarden) aspecten.

Kenmerken MVO

- Wat zijn volgens u de meest belangrijke aspecten van MVO?

Redenen MVO

- Waarom wil Munckhof volgens u MVO implementeren in het bedrijf?
- Deelt u deze reden(en) of zou u zelf kiezen voor een andere reden?

Bedrijfscode

- Wat is volgens u de algemene visie/missie van Munckhof?
Het op de meest klantgerichte wijze, en binnen een sfeer van zakelijke gemoedelijkheid, verrichten van commerciële diensten in of gerelateerd aan het personenvervoer.
- Zijn bij Munckhof de meeste regels vastgelegd of zijn er juist veel ongeschreven regels?
- Wat vindt u van deze structuur?

Bedrijfscultuur

- Hoe zou u de cultuur binnen Munckhof willen omschrijven? (macht/rol/taak/persoon)
- Hoe is de samenwerking met collega's? Open of gesloten?

Interne communicatie

- Zijn er volgens u al zaken die Munckhof doet op gebied van MVO? Zo ja, wat?
- Hoe gaat Munckhof om met MVO? Hoe verloopt de communicatie? Komen meningen en ideeën vooral van bovenaf (directie) of juist vanaf de werkvloer (medewerkers)?
- Vindt u dat medewerkers inspraak moeten hebben bij het vormen van een MVO-beleid? Waarom vindt u dat medewerkers wel/geen inspraak moeten hebben bij de invoering van MVO?
- Staat u achter de manier waarop Munckhof het MVO-beleid doorvoert in het bedrijf?
- Heeft u ideeën hoe Munckhof de invoering van MVO kan verbeteren?
- Zijn er bepaalde zaken in uw vakgebied waar Munckhof winst kan pakken op gebied van MVO?

Imago

- Hoe zou u het imago/de reputatie van Munckhof in zijn algemeenheid willen omschrijven?
- In hoeverre vindt u dat Munckhof het MVO-imago actief uit moet dragen? Wat zijn de voor- en nadelen?
- Als Munckhof het imago actief uit wil dragen, wiens taak is dat dan volgens u? En waarom?

Externe omgeving

- Zijn er volgens u bedrijven, zoals concurrenten of klanten, die het MVO-principe al ver doorgevoerd hebben? Zo ja, wat doen deze bedrijven dan op gebied van MVO?
- Zijn er bepaalde groepen mensen waar Munckhof rekening mee moet houden bij het invoeren van MVO? Waarom moet er wel/niet rekening gehouden worden met deze groepen mensen?

Bijlage 3 – Sheets focusgroep

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen



Even voorstellen

- Nick Poeth
- Wageningen Universiteit
- Management, Economics and Consumer Studies
- Afstudeeronderzoek bij Munckhof
- Literatuuronderzoek
- Verschillende collega's geïnterviewd

Deze Bijeenkomst

- Discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Jullie mening en ideeën
- Roep wat je denkt

Definitie

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een vorm van bedrijfsvoering op vrijwillige basis, waarbij een samenhang is tussen:

- economische aspecten (winst)
- ecologische aspecten (milieu/duurzaamheid)
- sociale aspecten (normen en waarden)

Eerst een aantal vragen...

Hoe zouden jullie de cultuur en structuur van Munckhof willen omschrijven?

Waarom wil Munckhof MVO implementeren in de organisatie?

Hoe kan Munckhof werknemers bewust maken en betrokken laten worden met MVO?

Moeten alle werknemers inspraak hebben in het MVO-beleid?

Wat doet Munckhof nu al op het gebied van MVO?

Waar kan Munckhof zich verbeteren op gebied van MVO?

Moet Munckhof het MVO-imago actief uitdragen naar de buitenwereld?

En nu een aantal stellingen...

MVO schrikt werknemers af,
omdat ze niet weten wat het
inhoudt

MVO is een trend van nu,
hier moeten we niet te veel
aandacht aan besteden

Door het implementeren van
MVO, denken klanten dat de
prijzen stijgen bij Munckhof

Munckhof moet betalen voor
klanten die 'groen' willen reizen
(bijvoorbeeld CO₂-compensatie)

MVO hoort bij een groot bedrijf

We moeten voorlopen op concurrenten in plaats van volgen

MVO moet een agendapunt zijn bij elke interne vergadering

Een bijeenkomst zoals deze moet met regelmaat plaatsvinden, zodat er vanuit diverse hoeken van de organisatie samen een discussie gevoerd wordt

Bedankt voor jullie medewerking